Resuelve tu problema con un guiño

Mi presentación tiene treinta diapositivas y ni una sola decisión

Cómo crear una presentación breve que deje claro qué se ha acordado



Max Paradox

Mi presentación tiene treinta diapositivas y ni una sola decisión

Cómo crear una presentación breve que deje claro qué se ha acordado

Max Paradox

Rozwiąż swój problem z przymrużeniem oka

ISBN: 9788384906408

ALL-IN Rafał Płonkowski

ÍNDICE

INTRO 5

Capítulo 1 - Cuando la presentación se convierte en un fin en lugar de una herramienta 10

Capítulo 2 - Todos escucharon, pero cada uno entendió algo diferente 20

Capítulo 3 - Diapositivología aplicada, o por qué todo parece importante 30

Capítulo 4 - La bonita presentación que nadie necesitaba 40

Capítulo 5 - Una reunión sin responsable, o quién puede decir realmente «sí» 50

Capítulo 6 - Una diapositiva más, o cómo las peticiones de los demás se apoderan de tu presentación 60

Capítulo 7 - Solo una revisión rápida más, o cómo la presentación devora el tiempo de la reunión 70

Capítulo 8 - La presentación como escudo, o por qué tenemos miedo de decir qué recomendamos realmente 80

Capítulo 9 - Primero la decisión, después las diapositivas: cómo construir una presentación empezando por el final 91

Capítulo 10 - Cinco diapositivas que conducen del problema a la decisión 102

Capítulo 11 - Un gráfico no es un argumento: cómo mostrar datos que realmente explican algo 113

Capítulo 12 - Tres alternativas y una elección: cómo comparar sin decidir de antemano quién gana 123

Capítulo 13 - Cuando alguien dice «no»: cómo dirigir el debate en lugar de defender las diapositivas.....135

Capítulo 14 - El final de la presentación es el comienzo de la acción: cómo convertir los acuerdos en hechos concretos 147

Capítulo 15 - La decisión se tomó, pero se diluyó: qué hacer cuando todo cambia después de la reunión 159

Capítulo 16 - Cuando faltan datos y la decisión no puede esperar 171

Capítulo 17 - Cuando todo sale mal: una presentación en condiciones muy lejos de ser ideales.....183

Capítulo 18 - La presentación que no vuelve convertida en el mismo problema 194

Capítulo 19 - Basta de reinventar las presentaciones: cómo crear tu propia forma de trabajar..... 206

Capítulo 20 - Cinco diapositivas y una decisión: la última presentación que prepararás a la antigua 217

INTRO

Son las 10:58. La reunión debía terminar a las once, pero acaba de aparecer la diapositiva número veintisiete. El presentador anuncia con orgullo que ya solo quedan tres. En la pantalla aparece un gráfico cuya leyenda parece el manual de instrucciones de una central eléctrica, mientras que los asistentes llevan varios minutos mostrando el mismo entusiasmo que alguien que espera los resultados de un análisis de sangre. Una persona consulta discretamente su correo electrónico. Otra asiente con la cabeza, aunque la última frase que entendió de verdad se pronunció hace diecinueve minutos. El jefe pregunta si podemos pasar a las conclusiones. El presentador responde que está llegando precisamente a ellas, pero que antes necesita mostrar el contexto histórico. En ese momento, hasta la propia historia empieza a arrepentirse de haber sido invitada.

A las 11:17, la presentación llega a su fin. Se formula la pregunta tradicional: «¿Alguna pregunta?». Se hace el silencio. No porque todo haya quedado claro, sino porque todos temen activar otras quince diapositivas que el presentador probablemente guarda como reserva estratégica. La reunión termina con unos corteses agradecimientos. Al día siguiente, alguien envía un mensaje: «Hola, ¿qué acordamos exactamente?». La respuesta es: «Tenemos que reunirnos otra vez».

Enhorabuena. Acabamos de convertir treinta diapositivas en una invitación a otra reunión.

Esta situación resulta divertida solo hasta que te das cuenta de cuánto cuesta. Una hora de trabajo de varias personas, el tiempo dedicado a preparar los materiales,

nuevos mensajes para aclarar malentendidos, acciones retrasadas y decisiones que siguen esperando a que alguien asuma su responsabilidad. Todo parecía profesional. Había una plantilla corporativa, los colores adecuados, gráficos, un logotipo y la obligatoria diapositiva con el mensaje «Gracias por su atención». Solo faltaba un pequeño detalle: responder a la pregunta de para qué habían acudido todos.

El problema no consiste en que las presentaciones sean demasiado largas. La duración suele ser únicamente un síntoma. La verdadera dificultad comienza cuando intentamos sustituir el pensamiento por la acumulación de información. Añadimos una diapositiva porque algún dato podría resultar útil. Incorporamos una tabla porque alguien preguntó por ella una vez. Incluimos cifras detalladas para que nadie pueda acusarnos de no habernos preparado. Al cabo de un tiempo, la presentación contiene la respuesta a todas las preguntas imaginables, excepto a la más importante: ¿qué decisión debemos tomar ahora?

Esto no significa en absoluto que quien ha preparado semejante material sea incompetente. Muchas veces sucede exactamente lo contrario. Conoce el tema tan bien que distingue todas las relaciones, excepciones y riesgos. Sabe por qué el resultado del trimestre anterior fue inusual, recuerda las limitaciones de cada alternativa y puede justificar cada cifra. Sin embargo, cuando intenta trasladar todos esos conocimientos a la pantalla, el resultado se parece a una mudanza de biblioteca realizada con una sola maleta. Todo es importante y, por tanto, nada tiene prioridad.

A ello se suma el miedo a omitir algo esencial. Si muestras cinco diapositivas, alguien podría pensar que has trabajado demasiado poco. Si muestras treinta, al menos el esfuerzo

queda a la vista. Es una peculiar lógica profesional según la cual el grosor de un documento se convierte en prueba de la calidad del razonamiento. Sin embargo, quien te escucha no necesita contemplar todas las curvas del camino que has recorrido. Necesita saber adónde has llegado, qué has descubierto y por qué propones precisamente esa dirección.

Por eso, una presentación breve no es una presentación larga a la que se le han eliminado brutalmente veinticinco diapositivas. Ese planteamiento se parece a acortar una receta tachando la mitad de los ingredientes y confiando en que la comida conserve su sabor. Una buena presentación concisa se construye de otra manera. Primero defines qué resultado debe producir la conversación. Después seleccionas la información imprescindible para conseguirlo. Solo al final decides cómo mostrarla. En ese orden, PowerPoint se convierte en una herramienta y no en el director del proyecto.

Imagina que tienes que presentar tres posibles soluciones a un problema. Puedes preparar quince diapositivas describiendo cada alternativa y terminar diciendo: «Dejo el asunto abierto al debate». O puedes mostrar en qué consiste el problema, qué criterios se han utilizado para comparar las opciones, qué argumentos respaldan la solución recomendada y qué aprobación necesitas. En ambos casos utilizas los mismos conocimientos. La diferencia es que, en el segundo, los asistentes reciben material para tomar una decisión, en lugar de unos deberes que consisten en adivinar tus intenciones.

Por supuesto, no todas las reuniones tienen que terminar con una aprobación inmediata. A veces hace falta un análisis adicional, la opinión de alguien que no ha podido asistir o comprobar un riesgo que anteriormente había pasado

inadvertido. Es completamente normal. Una buena presentación no sirve para forzar decisiones a cualquier precio. Lo que sí permite es establecer claramente qué falta por resolver, quién debe proporcionar la información y cuándo volverá a examinarse el asunto para tomar una decisión. «Comprobaremos los costes de las dos alternativas antes del viernes y el lunes elegiremos una» es un resultado concreto. «Ya retomaremos el tema» sigue siendo una manera elegante de mandar el asunto de vacaciones sin fecha prevista de regreso.

En este libro examinaremos la presentación como una herramienta para conducir una conversación, no como una exposición de habilidades gráficas. Aprenderás a distinguir la información verdaderamente necesaria de aquella que únicamente hace que su autor se sienta mejor. Descubrirás cómo construir un relato lógico alrededor de un problema, una elección y sus consecuencias; cómo presentar datos sin convertir una diapositiva en una hoja de cálculo; y cómo formular una recomendación que pueda aceptarse, rechazarse o cuestionarse con argumentos. También abordaremos situaciones menos cómodas: el participante que interrumpe a mitad de una frase, el superior que exige más detalles y la reunión en la que cada persona tiene una definición distinta del éxito.

No vamos a fingir que basta con escribir «Objetivo de la reunión» en la primera diapositiva para que todos empiecen automáticamente a comportarse con sensatez. Las personas pueden estar cansadas, distraídas, en desacuerdo o, sencillamente, no estar preparadas para tomar una decisión. A veces no puedes controlar quién participa ni cuánto dura la reunión. Sin embargo, sí puedes aumentar las posibilidades de obtener un resultado útil si presentas las

opciones con claridad, expones honestamente sus limitaciones y evitas que la conversación se desvíe hacia detalles que no cambian nada.

Para empezar, conviene recordar una pregunta. Antes de abrir el programa de presentaciones, completa esta frase: «Después de esta reunión, los participantes deberían ser capaces de...». No escribas «conocer la información», porque eso describe una actividad, no un resultado. Intenta señalar un efecto concreto: elegir una solución, aprobar una dirección, acordar prioridades o identificar las condiciones que faltan para decidir. Si no consigues completar esa frase, es poco probable que otro gráfico venga a rescatarte.

Puede que incluso descubras que no necesitas ninguna presentación. A veces basta con un mensaje breve, un documento que incluya una recomendación o una conversación con la persona adecuada. Eso también es un éxito. El objetivo no consiste en producir diapositivas bonitas, sino en alcanzar acuerdos que conduzcan a la acción.

Y si realmente necesitas una presentación, prepárala de manera que la última diapositiva no sea simplemente la prueba de que has conseguido llegar hasta el final. Haz que sea el momento en que todos sepan qué se ha acordado, quién se encargará del siguiente paso y por qué se ha elegido precisamente ese camino.

Entonces, incluso cinco diapositivas pueden conseguir más que treinta. Y quizá, por primera vez en mucho tiempo, los participantes salgan de la sala sin necesidad de organizar otra reunión para averiguar de qué trataba la anterior.

Capítulo 1 - Cuando la presentación se convierte en un fin en lugar de una herramienta

En el calendario de la empresa aparece una invitación: «Revisión de resultados y análisis de los próximos pasos». Suena razonable. Incluso prometedor. Al fin y al cabo, conviene conocer los resultados, y pasar a la acción suele ser mejor que quedarse inmóvil preguntándose por qué la competencia acaba de adelantarnos. La reunión está prevista para durar cuarenta y cinco minutos. Hay ocho participantes. El presentador ha preparado treinta y dos diapositivas porque quería abordar el asunto de forma integral. Esa palabra debería activar a veces la alarma de incendios.

Los primeros diez minutos se dedican a analizar la situación del mercado. Los siguientes quince, a revisar los resultados. Después aparecen los detalles de las distintas categorías, regiones y canales de venta. Toda la información es verdadera, cada tabla tiene su justificación y los gráficos se han preparado con una minuciosidad admirable. El problema comienza cuando una de las participantes pregunta si la empresa debería aumentar el presupuesto de un proyecto concreto. El presentador responde que precisamente está llegando a ese punto. Veinte minutos después, sigue llegando. Da la impresión de que la decisión se encuentra al final de un pasillo interminable en el que alguien ha instalado otro gráfico cada pocos metros.

La reunión termina sin que se haya tomado ninguna decisión. Sin embargo, el presentador recibe una felicitación

por su sólida preparación. El archivo se envía a todos los participantes, quienes, siguiendo la tradición corporativa, lo guardan en una carpeta llamada «Pendiente de revisar». Esa carpeta es el equivalente a un agujero negro, pero con función de búsqueda.

¿Qué ha salido mal exactamente?

No han faltado datos. No ha faltado trabajo. Ni siquiera ha faltado compromiso. Lo que ha faltado es distinguir entre preparar una presentación y preparar una decisión.

Son dos actividades diferentes, aunque en muchas organizaciones se tratan como si fueran sinónimos. La primera consiste en recopilar información y presentarla de manera ordenada. La segunda exige comprender qué problema debe resolverse, qué alternativas existen realmente y qué necesitan los participantes para elegir un rumbo razonable. Es perfectamente posible realizar la primera actividad de manera extraordinaria y olvidarse por completo de la segunda.

Por eso existen presentaciones que son profesionales e inútiles al mismo tiempo.

Las diapositivas que empiezan a dirigir la reunión

Imagina que organizas un viaje de negocios. Primero defines el objetivo del desplazamiento, el lugar de la reunión y la hora a la que necesitas llegar. Solo después eliges el medio de transporte. Sería bastante extraño que primero compraras un billete a una ciudad cualquiera y luego empezaras a pensar qué compromisos profesionales podrías organizar allí. Sin embargo, una lógica muy parecida aparece constantemente al preparar presentaciones. Abrimos el programa, elegimos una plantilla, escribimos el título y empezamos a añadir diapositivas. Solo después de

varias decenas de minutos intentamos averiguar cuál es realmente el propósito de todo aquello.

Los programas de presentaciones son extraordinariamente eficaces a la hora de mantener esta ilusión de progreso. Cada nueva diapositiva representa un resultado visible del trabajo. Puedes moverla, copiarla, decorarla, corregirla y enseñársela a tu superior. Reflexionar sobre una decisión no produce resultados visuales tan atractivos. Resulta difícil presumir de haber pasado una hora preguntándote si realmente necesitamos una reunión. Es mucho más sencillo enviar un archivo con veintiocho diapositivas y escribir: «Material preparado para revisión».

De esta manera, la cantidad de elementos elaborados se convierte en una medida del trabajo realizado. Si la presentación parece extensa, su autor transmite la impresión de ser trabajador. Si contiene muchos datos, parece competente. Si todas las páginas mantienen la misma distribución gráfica, también podemos elogiar su atención al detalle. Todo esto puede ser valioso, pero ninguna de esas características garantiza que los destinatarios comprendan qué deberían hacer.

La manera más sencilla de reconocer este problema consiste en apartar la atención del propio archivo. Pregúntate: si mañana desaparecieran todas mis diapositivas, ¿seguiría siendo capaz de explicar en unas pocas frases por qué necesito esta reunión y qué decisión espero obtener?

Si la respuesta es «no», probablemente la presentación haya empezado a sustituir al razonamiento. No hace falta eliminar inmediatamente todo el trabajo realizado hasta ahora. Sin embargo, conviene dejar de ampliarlo. Añadir otra diapositiva cuando no sabemos para qué sirve el conjunto se

parece a construir una ampliación de una casa antes de comprobar si tiene cimientos. Consigues más habitaciones, pero el problema estructural sigue ahí.

Tres cosas que confundimos con frecuencia

En la comunicación empresarial cotidiana resulta especialmente fácil confundir informar, persuadir y tomar decisiones. Cada una de estas actividades puede requerir una presentación, pero cada una necesita una estructura diferente.

Informar significa transmitir un conjunto determinado de conocimientos. Por ejemplo, un equipo necesita conocer un cambio de procedimiento, los resultados de un proyecto terminado o los nuevos requisitos de un cliente. En ese caso, el éxito consiste en comprender la información, no necesariamente en tomar una decisión inmediata. Intentar forzar una decisión en esas circunstancias puede resultar tan absurdo como organizar una votación sobre la previsión meteorológica.

La persuasión aparece cuando quieres modificar la valoración que otra persona hace de una situación. Puedes presentar argumentos a favor de una inversión, de un cambio en la manera de trabajar o del abandono de una solución utilizada hasta entonces. El destinatario debería comprender no solo tu postura, sino también las razones que la sustentan. Sin embargo, esa persona no tiene por qué ser quien esté autorizado para tomar la decisión definitiva.

Una presentación orientada a la toma de decisiones, en cambio, tiene como finalidad llegar a una resolución concreta. Los participantes deben elegir una alternativa, aprobar una recomendación, establecer prioridades o definir las condiciones de las siguientes actuaciones. En este caso,

la información y los argumentos están al servicio de la elección.

Estas tres funciones pueden combinarse, pero es necesario saber cuál predomina. Si el objetivo de una reunión consiste en tomar una decisión y dedicas la mayor parte del tiempo a transmitir información que podrías haber enviado previamente, aparece un conflicto entre la finalidad y la manera de actuar. Los participantes consumen su atención intentando comprender los antecedentes antes de tener ocasión de reflexionar sobre la elección que realmente importa.

Cuando prepares tu próxima intervención, intenta definir su función principal en una sola frase. Todavía no escribas los títulos de las diapositivas. Dite a ti mismo: «Quiero informar al equipo sobre un cambio», «Quiero convencer a la dirección de modificar las prioridades» o «Necesito una decisión sobre la elección de un proveedor». Esta pequeña distinción puede ahorrarte una cantidad sorprendente de trabajo, porque revela inmediatamente qué información será útil y cuál no pasará de ser un complemento interesante.

Por qué más información no significa una mejor comprensión

Detrás de las presentaciones largas suele haber una intención razonable: queremos que los destinatarios reciban una visión completa de la situación. Suponemos que cuantos más detalles mostremos, mejor fundamentada estará su decisión. Por desgracia, en la práctica, la precisión de un material y su utilidad no siempre aumentan al mismo ritmo.

Imagina una reunión dedicada a elegir una nueva herramienta de gestión de tareas. El equipo ha comparado cuatro sistemas. Cada uno dispone de decenas de

funciones, distintos modelos de precios y diferentes posibilidades de integración. La persona encargada de preparar la presentación decide demostrar su rigor. Crea una tabla gigantesca que incluye absolutamente todas las funciones. Después añade capturas de pantalla, descripciones detalladas y la historia del desarrollo de cada producto. Los asistentes descubren, entre otras cosas, que uno de los sistemas ofrece siete maneras de indicar la prioridad de una tarea. Un descubrimiento fascinante, especialmente si el principal problema de la empresa es que nadie sabe quién debe realizarla.

Mientras tanto, para tomar la decisión podría bastar con comparar unas pocas características: el coste de implantación, la facilidad de uso, la integración con las herramientas actuales y el nivel de seguridad. El resto de la información puede seguir siendo necesaria. Sin embargo, no tiene por qué ocupar el lugar central durante la reunión.

La diferencia entre una documentación completa y una buena presentación reside precisamente en la selección. La documentación debería permitir consultar los detalles. La presentación debería ayudar al destinatario a identificar las relaciones importantes para el objetivo de la conversación.

Eso no significa ocultar datos incómodos. Si una información que hemos decidido omitir puede modificar la valoración del riesgo o el resultado de la elección, debemos presentarla. Seleccionar exige honestidad y responsabilidad. No está permitido eliminar hechos simplemente porque compliquen nuestra recomendación. Lo que sí debemos hacer es distinguir entre los hechos que influyen en la decisión y los detalles que únicamente aumentan el tamaño de la presentación.

Hay una pregunta que puede ayudarte: «Si el destinatario no viera esta información, ¿podría tomar una decisión considerablemente peor?». Si la respuesta es afirmativa, probablemente merezca su atención. Si es negativa, conviene preguntarse si realmente debe aparecer en una de las diapositivas principales.

El profesionalismo que a veces estorba

Existe otra razón por la que las presentaciones terminan creciendo demasiado: el miedo a ser juzgados. El autor quiere demostrar que domina el tema, ha previsto las posibles preguntas y ha dedicado suficiente esfuerzo a su trabajo. Como resultado, prepara un material que se parece más a la defensa de una tesis doctoral que a una conversación sobre un problema concreto.

Este comportamiento resulta especialmente comprensible en organizaciones donde cada propuesta se somete a un examen minucioso. Si durante una reunión anterior alguien te reprochó que faltaba un dato, la próxima vez puedes decidir mostrarlos todos. Si tu superior pregunta constantemente por las fuentes de información, empezarás a colocarlas directamente en las diapositivas. Si uno de los participantes disfruta analizando excepciones, prepararás una sección especial dedicada a las excepciones de las excepciones. Pronto, la presentación se convertirá en una especie de póliza de seguros contra cualquier pregunta imaginable.

El problema es que ese seguro resulta caro y no proporciona una protección completa. Quien busca detalles siempre encontrará otra pregunta. Ni siquiera una presentación de cien diapositivas garantiza que nadie vaya a preguntar por la diapositiva ciento uno.

Una solución mejor consiste en separar el relato principal de los materiales de apoyo. Puedes preparar una presentación concisa y disponer, al mismo tiempo, de un conjunto adicional de datos al que recurrir durante el debate. Así no renuncias al rigor, pero permites que los participantes se concentren en lo verdaderamente importante. Si alguien pregunta por un detalle, tienes la información a mano. Si nadie pregunta, no necesitas organizar una excursión obligatoria por todas las pestañas de una hoja de cálculo.

También conviene aprender a responder con tranquilidad: «Es un detalle importante. Tengo los datos preparados y podemos revisarlos si afectan a la decisión que debemos tomar hoy». Esta frase no resta importancia a la pregunta. Ayuda, en cambio, a valorar su relevancia en relación con el objetivo de la reunión.

No siempre conseguirás mantener la conversación dentro de esos límites. A veces tu superior necesita realmente una revisión detallada porque es responsable de un riesgo que tú no has identificado. En ese caso, debes adaptar el alcance del material. La brevedad no puede convertirse en una excusa para evitar responsabilidades.

La primera prueba práctica

Elige una presentación que hayas preparado recientemente o un material en el que estés trabajando ahora mismo. Todavía no evalúes su diseño gráfico. No corrijas las fuentes. No te preguntes si deberías sustituir un gráfico circular por uno de barras. Todo eso puede esperar.

Toma una hoja en blanco y escribe tres frases:

1. «Esta presentación es necesaria porque...».
2. «Cuando termine, los destinatarios deberían saber o decidir...».

3. «La información más importante sin la cual no alcanzaremos ese objetivo es...».

La primera frase revela la razón de la reunión. La segunda establece el resultado esperado. La tercera te obliga a identificar qué es lo que realmente importa. Si las respuestas son concretas, dispondrás de un punto de referencia para evaluar cada diapositiva.

Supongamos que estás preparando una presentación sobre el deterioro de la puntualidad en la entrega de pedidos. El material original contiene un historial de resultados, una descripción de todos los proveedores, datos detallados de almacén y una docena larga de gráficos. Después de realizar el ejercicio, escribes: «Necesitamos esta reunión porque ha disminuido la puntualidad de las entregas y debemos elegir una manera de mejorarla. Espero que decidamos si ponemos en marcha un turno adicional en el almacén o si primero reducimos el número de pedidos gestionados como urgentes. Los datos fundamentales son los costes de ambas soluciones, su impacto previsto sobre la puntualidad y los riesgos de implantación».

De repente, resulta mucho más fácil comprender por qué algunas de las diapositivas anteriores son innecesarias durante la conversación principal. La historia del problema sigue siendo importante, pero no tiene por qué ocupar la mitad de la reunión. Los datos detallados pueden permanecer en un anexo. Lo esencial pasa a ser la comparación entre las posibilidades reales de actuación.

Esto todavía no constituye un método completo para elaborar presentaciones. Sin embargo, representa una primera manera de recuperar el control sobre tu propio material.

Observa que no necesitas reducir inmediatamente el número de diapositivas a cinco ni someter todas las reuniones a una fórmula universal. Algunos asuntos requieren explicaciones extensas. Otros pueden resolverse sin ninguna presentación. El número de páginas debería depender de las necesidades de los destinatarios y de la complejidad del tema, no de la creencia de que un material profesional tiene que parecer pesado.

El mayor cambio se produce cuando dejas de preguntarte: «¿Qué más debería mostrar?» y empiezas a preguntarte: «¿Qué debe ocurrir gracias a lo que voy a mostrar?».

Esa pregunta transforma la manera de preparar, dirigir y evaluar las reuniones. De pronto, resulta menos importante que los participantes hayan visto toda la información. Lo que importa es si son capaces de hacer algo con ella.

Una presentación puede ser bonita, precisa e impresionante. Incluso puede provocar una admiración sincera por la calidad de sus animaciones. Pero si, cuando termina la reunión, todos siguen exactamente donde estaban, conviene preguntarse si no hemos confundido el medio de transporte con el destino del viaje.

Porque las diapositivas deben ayudarnos a llegar a una solución. No deberían convertirse en el lugar donde esa solución se instala a vivir durante los siguientes tres trimestres.

Capítulo 2 - Todos escucharon, pero cada uno entendió algo diferente

Durante una reunión de proyecto, alguien pronuncia una frase: «Tenemos que acelerar la implantación». Todos asienten. El director del proyecto entiende que hay que reducir el alcance de la primera versión. El departamento de ventas supone que la fecha de lanzamiento se adelantará dos semanas. El equipo técnico interpreta la declaración como una autorización para disponer de recursos adicionales. Finanzas está convencido de que se trata de mejorar la eficiencia sin aumentar los costes. Una frase, cuatro interpretaciones y un acuerdo unánime alrededor de la mesa.

Si alguien midiera el nivel de unanimidad contando el número de cabezas que asienten, el resultado sería excelente. Sin embargo, si preguntara a los participantes qué se ha acordado exactamente, descubriría que cada uno vuelve al trabajo con su propia versión de la realidad. Y lo peor es que todos están convencidos de que los demás han entendido exactamente lo mismo.

Este es uno de los problemas más traicioneros de la comunicación durante las presentaciones. Resulta muy fácil confundir la ausencia de objeciones con la comprensión. Los participantes pueden escuchar atentamente, estar de acuerdo con la dirección general y, al mismo tiempo, interpretar de manera diferente sus consecuencias. Esto no tiene por qué deberse a una falta de atención ni a una mala intención. Las personas interpretan la información que reciben a través de sus propias responsabilidades, experiencias y limitaciones.

Para alguien responsable de ventas, «más rápido» puede significar poner el producto a disposición de los clientes antes de lo previsto. Para un especialista técnico, esa misma expresión puede implicar la necesidad de simplificar la solución. Para alguien de finanzas, acelerar suele ir acompañado de una pregunta: ¿cuánto va a costar? Todas esas interpretaciones son lógicas. El problema aparece cuando nadie comprueba cuál de ellas ha adoptado realmente la organización.

Una buena presentación no debería limitarse a conseguir que los participantes comprendan la información transmitida. También debería reducir el riesgo de que cada uno saque de ella una conclusión diferente.

Las mismas palabras, significados diferentes

En el entorno profesional utilizamos con extraordinaria frecuencia expresiones que suenan concretas, aunque dejan un margen enorme para la interpretación. Hablamos de mejorar la eficiencia, optimizar costes, aumentar la calidad, reforzar la colaboración y elevar la prioridad. Son formulaciones cómodas porque resulta difícil estar en desacuerdo con ellas. Pocas personas se atreverían a decir durante una reunión: «Me opongo rotundamente a mejorar la eficiencia. Propongo que trabajemos peor, pero de una forma todavía más caótica».

Sin embargo, estar de acuerdo con un eslogan atractivo no significa estar de acuerdo con una acción concreta. Si presentas la necesidad de reducir costes, los destinatarios pueden estar pensando en soluciones diferentes. Algunos esperan renegociar contratos, otros reducir el número de proyectos y otros recortar los gastos de viaje. Sin una aclaración, es fácil terminar la reunión con un acuerdo

aparente que se desmoronará al primer intento de ponerlo en práctica.

Por eso conviene comprobar si los conceptos más importantes tienen un significado compartido. No hace falta elaborar un diccionario con todos los términos utilizados. Basta con detenerse en aquellos de los que depende la decisión. Si recomiendas «simplificar el proceso», muestra exactamente qué se eliminará, acortará o modificará. Si propones «aumentar la disponibilidad», especifica si te refieres a una mayor cantidad de productos, a un plazo de entrega más corto o a una mejor atención de las consultas.

Esto puede hacerse de manera muy natural. En lugar de decir: «Nuestro objetivo es mejorar la puntualidad», di: «Queremos aumentar el porcentaje de pedidos entregados dentro del plazo acordado del 82 % actual a, como mínimo, el 92 % durante los próximos tres meses». Por supuesto, las cifras deben proceder de datos reales y objetivos acordados, no de la imaginación del autor de la presentación. Lo importante es el principio: cuanto más decisivo sea un concepto para la elección, menos espacio debería dejar a las suposiciones.

No se trata de convertir cada intervención en un contrato legal. Se trata de ser precisos allí donde la falta de precisión puede provocar actuaciones diferentes.

Lo que sabe el autor y lo que el destinatario tiene que adivinar

Cuando preparas una presentación sobre un asunto en el que llevas trabajando varias semanas, dispones de conocimientos mucho más amplios que los que aparecen en las diapositivas. Conoces las circunstancias, recuerdas conversaciones anteriores y comprendes las relaciones

entre los datos. Muchas cosas te parecen evidentes porque las has analizado repetidamente.

Los destinatarios no tienen necesariamente el mismo contexto.

Supongamos que estás presentando los resultados de un proyecto. Muestras un gráfico en el que un indicador sube y otro baja. Para ti, su significado está claro: el aumento del primero se debe a un cambio determinado, mientras que la disminución del segundo es una consecuencia prevista de esa misma decisión. Sin embargo, uno de los asistentes ve dos movimientos en un gráfico e intenta averiguar por su cuenta qué significan. Si no explicas la relación, puede llegar a una conclusión completamente distinta.

Por tanto, no basta con mostrar los datos y suponer que los destinatarios seguirán exactamente el mismo razonamiento. Es un poco como entregar a alguien los ingredientes de una comida y esperar que adivine la receta, la temperatura del horno y tu particular opinión sobre la nuez moscada.

Precisamente por eso conviene expresar directamente las conclusiones más importantes. Una diapositiva titulada «Resultados de ventas» únicamente informa sobre el tema que estás mostrando. El título «Las ventas aumentaron, pero el margen disminuyó debido al mayor peso de las promociones» ya transmite una interpretación de los datos. El destinatario puede comprobar después si el gráfico realmente la respalda.

Este enfoque exige responsabilidad. Un título que contiene una conclusión no puede exagerar el significado de los datos ni sugerir una relación de causa y efecto que no se haya confirmado. Si no sabemos por qué ha disminuido el