

LOS SECRETOS DE LAS PRESENTACIONES DE STEVE JOBS

CÓMO SER «INCREÍBLEMENTE GENIAL» ANTE CUALQUIER PÚBLICO

[Carmine Gallo](#) — McGraw Hill © 2010

Recensión de Manuel Cuadrado

[Comunicación Interna Corporativa](#) en LinkedIn

1. PLANIFICA SOBRE EL PAPEL

Todos tenemos una historia que contar. Tu presentación debe sustentarse en un relato interesante, por eso debes planificarla primero sobre papel, en lugar de ir directamente al programa para diseñar transparencias (PowerPoint, Keynote o el que sea). Será tu narración la que capture al público, no las transparencias que proyectes en una pantalla.

Una servilleta es un espacio magnífico para la creatividad. Lo que no puedas contarse en un boceto, probablemente no sea una buena idea [ver [The Back of the Napkin](#) de Dan Roam].

Trasluce apasionamiento, sírvete de metáforas y analogías. En tu presentación incluye siempre tres elementos: imágenes + riqueza retórica / viveza verbal + demostraciones prácticas, para asegurarte a los tres tipos de público: visuales, auditivos y kinestésicos.

Cada transparencia debería servirte de apoyo para un par de minutos de charla.

Lo que proyectes en una pantalla, que sea minimalista (estilo zen). No te empeñes en contarlo todo, sino únicamente lo que más engancha (deja que el público descubra el resto).

Como máximo, treinta palabras por transparencia (140 caracteres). Los textos deben ser en forma de titulares periodísticos: concisos (como en Twitter), impactantes y sencillos de interpretar (sujeto-verbo-objeto). «Si no puedes describir lo que haces en un máximo de diez palabras, entonces no invertiré en ello. No lo compraré. No me interesa. Punto». «Si necesitas más de diez minutos, deberás depurar tu idea», porque la atención se disipa transcurridos exactamente diez minutos.

Como máximo, seis líneas por transparencia. Evita las enumeraciones y viñetas (bullets), que serían la peor forma de calar en la memoria del público.

El público quiere una historia, pero una historia viva. Quiere ver, tocar, experimentar, sentir. Quiere que le sorprendan, con cambios de estilo, de medio, de protagonista, de escenario... cada diez minutos.

Todo eso has de planificarlo por adelantado.

2. RESPONDE A LAS VERDADERAS INQUIETUDES DEL PÚBLICO

Siguiendo con la planificación, recuerda siempre que tu discurso no es acerca de ti mismo, sino acerca de tu público, el cual se pregunta «¿Por qué debería importarme esto?». Expresiones tópicas como «soluciones inteligentes» no acentúan ese foco de interés. Se necesita claridad: te haré ganar más o gastar menos, tu vida será más sencilla o más divertida. Dilo pronto, frecuente y claramente.

Plantéate: «¿Cuál es el único mensaje que indudablemente debería 'llevarse puesto' el público?». Concéntrate justo en ese mensaje. Repítelo varias veces en tu presentación, y evita la jerga confusa que oculta las ideas claras.

3. SÉ VISIONARIO, PLANTÉATE UNA MISIÓN TRASCENDENTE

Aborda cuestiones vitales, de sentido último. Demuestra pasión y entusiasmo, incluso un punto mesiánico. Anima a cambiar las cosas. Para convencer a John Sculley (directivo de PepsiCo) de que rehiciera su carrera y se uniera a Apple, Steve Jobs usó una frase lapidaria: «¿Quieres pasarte el resto de tu vida vendiendo agua azucarada, o prefieres tener la oportunidad de cambiar el mundo?». «Encuentra algo que ames hasta el punto de no poder esperar a que salga de nuevo el sol para repetirlo» (Chris Gardner).

En el entorno profesional parece inadecuado expresar emociones e ideales, pero son esos precisamente los elementos que atraen y motivan a uno mismo y a otros hacia uno.

Los líderes carismáticos no están ahí (solo) por dinero. «Haz lo que amas, y el dinero vendrá solo» (Oprah Winfrey). [Cuentan que alguien espetó a Teresa de Calcuta que él no limpiaría llagas a leprosos ni por un millón de dólares. «Yo tampoco», respondió ella].

4. DISEÑA TU HOJA DE RUTA

Construye tu discurso con líneas nítidas, sobre una arquitectura clara. El número mágico es el tres: un trío de ideas se capta y se retiene mejor que dos o cuatro. Evita los índices en las presentaciones. No son necesarios si anuncias que habrá tres capítulos, o que propondrás una situación—nudo—desenlace. También puede subdividirse: titular—introducción—tres-ideas-breves—conclusión. O bien vista panorámica a las tres ideas + desarrollo breve de cada una + resumen de cada una.

DuPont encaró una crisis preguntando a sus 60.000 empleados qué tres cosas simples e inmediatas harían para salvar la empresa.

No quieras contarle todo. Haz una lista con los aspectos básicos de tu discurso. A continuación concéntrate en los tres más importantes, que serán el esquema de tu intervención. Solo queda conseguir que perduren tanto en el cerebro como en el corazón de tu público. Para ello, añade a ese esqueleto un relato personal, hechos, ejemplos, cifras ilustrativas, demostraciones prácticas, analogías, metáforas, declaraciones de terceros, etc.

5. CREA TUS TITULARES

No dejes que la audiencia (o los medios) se ocupe de ese trabajo. Un titular hace que lo siguiente se perciba con atención... o no.

Entrega tú el resumen de tu presentación. Hazlo conciso (como en Twitter: 140 caracteres máximo), sonoro, específico (ligado a un beneficio claro para tu público —no para ti—) y consistente (repítelo la presentación, en folletos, resúmenes ejecutivos, anuncios, notas de prensa, web, etc.). Hazlo aparecer pronto y numerosas veces.

Steve Jobs presentó el iPod como «Mil canciones en tu bolsillo». El iPhone: «Apple reinventa el teléfono». Las aplicaciones iLife: «Darán a los usuarios de Mac más razones para amar su Mac, y a los de PC más razones para cambiar a Mac».

6. PRESENTA A TU ANTAGONISTA

Hace falta un enemigo al que batir. Un problema que encarar, y que lleve a desvelar quién será el héroe (la solución) que permita al público obtener su victoria. Antes de exponer tu solución, asegúrate de que el público vive dolorosamente el problema que vas a resolverle. Ponle cara a ese problema. Haz que sea el malo de la película. Consigue que tu público esté con los buenos, convierte a la audiencia en tus leales seguidores, tocados por una misión. El público necesita visualizar el problema, clasificándolo en una categoría mental predefinida. Utiliza la mitología tradicional, clásica o cinematográfica. Sobre esa imagen podrás edificar tu solución.

Apple ha usado explícitamente a IBM y a Microsoft como sus enemigos, y el público se adhiere a la causa.

7. REVELA AL HÉROE CONQUISTADOR

Comparte tu visión de cómo están las cosas, y seguidamente esboza cómo deberían ser. A continuación, revela claramente (sin jerga que oscurece y ralentiza la acción) que serás tú (tu empresa, tu producto, tu idea) quien venza al antagonista.

8. SINTONIZA CON EL ZEN INTERIOR

La sencillez es la clave. No comprimas información en tus transparencias.

No uses viñetas de enumeración (bullets) pensando que ocho puntos exhaustivos aclaran algo. Tres son suficientes. Las viñetas invitan al espectador a tomar apuntes, y eso sería un fracaso, porque dejarían de prestar atención. «Nadie toma notas cuando está viendo una ópera» (Seth Godin).

No hagas «presentamentos»: híbridos imposibles entre presentaciones y documentos. Un archivo PowerPoint necesariamente es para verlo proyectado en una pantalla mientras alguien habla o hace algo. No es un material para tener impreso en un escritorio.

«Elimina lo innecesario para que lo necesario pueda hablar» (Hans Hofmann).

Coloca una sola idea en cada transparencia.

Las transparencias que usa Steve Jobs tienen menos de diez palabras. Muchas no tienen ninguna. Con eso se consigue que la atención recaiga en el ponente, y las transparencias sean un complemento casi subliminal. Si alguien quiere leer un documento, lo hará en su casa. Cuando acude a una presentación, es porque quiere verte, no leerte.

Una imagen acompañada de una palabra escrita implica que los dos elementos se refuerzan mutuamente. Hacerlas aparecer juntas (en lugar de consecutivas) les asegura mayor permanencia en el cerebro. Sin embargo, el mensaje debe ser también verbal: las palabras pronunciadas se retienen mejor que las leídas, porque los signos de escritura son imágenes indirectas, que deben interpretarse. Lo ideal sería una mera imagen más un elemento de resalte sobre esa imagen (flecha, línea, recuadro).

Cuanto más impactante sea una imagen, más memorable resultará. Es obvio, pero suele olvidarse.

El lenguaje debe ser claro: que pueda leerse (u oírse), entenderse y provocar reacción a la primera, porque no habrá una segunda.

9. ARROPA LAS CIFRAS

Haz que los números sean específicos, relevantes y puestos en contexto. Deben resultar concretos (no vagos), importantes para el público (exponen o resuelven un problema sentido en sus vidas) y presentados con analogías que permitan comprender su valor.

10. USA TÉRMINOS IMPACTANTES

Evita la jerga técnica. Sé claro. Incluso juega con vocablos coloquiales. Inventa palabras que suenen de forma llamativa. No temas la exageración. Dispara dopamina al cerebro de tu público empleando términos llamativos. Así describió Steve Jobs el proceso técnico de transferencia de ficheros a un iPod: «Lo enchufamos. Wrrrrrrrr. Hecho». Así el grafismo del sistema operativo Mac OS X: «Hemos hecho que los botones en pantalla tengan tan buena pinta, que desearás lamerlos».

No pretendas ser más inteligente porque te expresas con tecnicismos rigurosos y abundancia de información. Elimina el lenguaje redundante y la jerigonza. Edita el texto. Edítalo otra vez. Una vez más.

Utiliza palabras sencillas (comunes y con pocas sílabas), concretas (que permitan descripciones tangibles, no abstractas) y emotivas (si algo te asombra, turba, intriga,

desespera, sorprende, maravilla... decláralo con palabras sonoras, porque necesitas contagiar a tu público esas mismas sensaciones).

De nuevo, las analogías funcionan. Son atajos mentales: «El iPod tiene el tamaño de un mazo de cartas» o «El iPod Shuffle es más pequeño y ligero que un paquete de chicles». Si funcionan, repítelas. Conviértelas en titulares.

11. CONSIGUE MOMENTOS «OOOOH»

¿Cómo de fino es un portátil MacBook Air? La mejor plasmación es hacerlo salir de un sobre de papel manila tamaño folio, como los que se usan para valija interna en las empresas. El público exclamará «Ooooh», y no se necesitarán más argumentos para declarar que se trata del «Portátil más delgado del mundo» (ya tenemos titular para la prensa).

Los momentos «Ooooh» implican liberación de dopamina en el cerebro, que actúa como un Post-it con el texto «¡No te olvides de esto!».

«La gente olvidará lo que dijiste, olvidará lo que hiciste, pero nunca olvidará lo que les hiciste sentir» (Maya Angelou).

No siempre es fácil impresionar al público. Un buen truco son las historias personales, que dejen buen sabor de boca tras la presentación. Todos tenemos una historia que contar. Cuanto más inesperada, mejor (pero esto exige preparación y ensayo).

12. AÑADE ACCESORIOS A TU PRESENTACIÓN

Lleva contigo adminículos para hacer demostraciones: elementos tangibles que añadan peso a tus argumentos. Si no es el producto que presentas, puede servir simplemente una pieza del mismo, o algo relacionado con él. Haz que circule entre el público.

Debes elegir una característica a exhibir, prescindiendo de las otras muchas que tenga tu producto o idea. Una demo es como el avance (trailer) de una película: revela lo impactante, lo justo para dejar al espectador con ganas de verla entera.

Las demostraciones deben ser breves, sencillas, con ritmo (nunca acciones que impliquen más de quince segundos de espera), entretenidas (jocosas), sustanciales, distintas (sorprendentes), distintivas (respecto a los competidores) y exitosas (que funcionen, y que tapen la boca al espectador del fondo que grita «¡Y a mí qué me importa!»).

13. COMPARTE EL ESCENARIO

Haz que otros te apoyen. Cede la palabra a quien sabe más que tú. Reparte el protagonismo. Reconoce los éxitos de otros y hazlos presentes (mencionándolos, pidiendo que se levanten o se acerquen si están presentes, proyectando un vídeo con un mensaje de los ausentes...). Agradece pública y repetidamente.

Consigue testimonios de terceros (proveedores, clientes, usuarios... pero ciñe sus intervenciones a un máximo de dos minutos).

Haz que el foco de atención cambie. Sorprende al público cada diez minutos, para que su interés no decaiga.

14. HAZTE DUEÑO DEL ESCENARIO

Muéstrate siempre confiado. Actúa con la serenidad que da saber lo que quieres. Las palabras importan, pero la manera de decirlas importa incluso más. Algunas técnicas:

a) Mantén el contacto visual: frecuente y distribuido entre todo tu público. Para ello, memoriza tu presentación de modo que no necesites consultar notas (ni leer las transparencias en pantalla, por supuesto). Mirar a los ojos transmite honestidad, confianza, sinceridad y seguridad. Todo ello mientras a tu espalda suceden cosas (avanzan las transparencias) sin necesidad de que pierdas contacto con tu público.

- b) Conserva una postura abierta: elimina todo estorbo entre tú y tu público. Los atriles, mesas, micrófonos de pie... pero también tus propios brazos pueden ser un obstáculo.
- c) Usa frecuentemente tus manos: gesticula para enfatizar tus palabras. Eso dará energía a tu discurso, y también te ayudará clarificarlo en tu propio cerebro. Evita los extremos: los brazos pegados al cuerpo resultan fríos. Los aspavientos son histriónicos. Los movimientos previsibles parecen robóticos. Sé auténtico.
- d) Juega con la voz: crece y apiana. Cambia la tonalidad. Acelera o frena, pero nunca corras. Ralentiza cuando llegues al titular destacado. Deja que el discurso respire. Tómate tu tiempo (debe estar ensayado para que todo quepa en el tiempo prefijado). Introduce pausas dramáticas.

15. HAZ QUE PAREZCA NATURAL

El público debe sentir que no te supone ningún esfuerzo estar ahí. La realidad es otra. Detrás de una hora de presentación brillante, hay 90 horas de ensayo. El resultado debe ser una sofisticada mezcla de charla comercial, demostración de producto y exaltación de la marca, con un punto de vivencia religiosa.

El único truco es ensayar. Los verdaderos maestros en algo (cualquier disciplina, arte, deporte o habilidad) habrán debido practicar al menos diez mil horas (hay estudios al respecto: Levitin & Gladwell).

Una buena herramienta para el ensayo es grabarse en vídeo (y mejor si luego se ve el resultado junto a un crítico). Otra es ir más allá de uno mismo: salirse de la forma habitual de presentar algo hace que haya tensión y energía extras (por ejemplo, forzarse a elevar la voz o acentuar los gestos).

Una técnica para preparar respuestas a las preguntas que hará el público es identificar previamente qué aspectos preocupan a la audiencia. Esas cuestiones pueden clasificarse en «cajones» (en la práctica no habrá más de siete), y crear una respuesta tipo para cada categoría. La contestación no dependerá de cómo nos formulen exactamente la pregunta (hay que evitar que el interlocutor nos arrastre hacia su formulación), sino que habrá alguna palabra clave que permita identificar a qué cajón corresponde. Basta con extraer la respuesta y exponerla mirando confiadamente a los ojos del interlocutor.

16. TIRA LEJOS EL GUIÓN

Solo cuando tengas el discurso en la cabeza, podrás interpretarlo con naturalidad. Una forma de memorizar es seguir cinco pasos:

- a) Escribe el guión en las «Notas» de PowerPoint. No uses más de cuatro o cinco frases por transparencia.
- b) Borra las palabras extrañas o irrelevantes.
- c) Subraya una palabra en cada frase.
- d) Memoriza una idea clave por cada transparencia, desarrollada por las cuatro o cinco palabras subrayadas. Cada transparencia tendrá una idea, soportada por unos pocos puntos. Si olvidas alguno de esos puntos, al menos la idea clave estará asegurada.
- e) Ensaya la presentación sin notas, utilizando las transparencias como guía.

17. VISTE APROPIADAMENTE

Los grandes líderes usan ropa ligeramente mejor que la de cualquier otro en la sala. Es importante saber a qué público vas a dirigirte, y elegir el vestuario en consecuencia... pero ir ligeramente más allá, para rodearte del halo de distinción y excelencia, sin caer en el elitismo por exceso o en la incorrección por defecto.

18. DIVIÉRTETE

En una presentación hay infinidad de detalles que pueden salir de forma distinta a lo planeado. No necesariamente mal, sino diferente. La genialidad de un orador se muestra cuando las cosas se complican en vivo: es el que reacciona con confianza, mantiene el control, e incluso saca provecho y diversión de los errores.

Malo es quedarse congelado en esos casos, pero peor sería pedir disculpas exageradamente, o maldecir al sistema, o a quienes ayudaron a preparar la charla... Eso sería enfocar la atención del público sobre el problema, y con ello hacer que (ahora sí) la presentación salga mal.

Nadie espera perfección, más que tú mismo. Lo excepcional es reconocer el problema, mantener la sonrisa franca, contar un chiste, resumir lo que iba a decirse y no pudo ser, para seguir adelante sin perder tiempo.

Mientras esperas a que funcione el segundo portátil que has llevado contigo, cuenta una historia personal jocosa e instructiva.

Pasarlo bien es otra forma de contagiar entusiasmo. «No tengo ninguna fórmula secreta. Simplemente trabajar duro y, sobre todo, intentar divertirme» (Richard Branson).

En fin: «Mantente hambriento. Mantente alocado».

REFERENCIAS

Ver a Steve Jobs en acción: <http://www.youtube.com/watch?v=O11CEdLg-lw>
<http://www.zappinternet.com/video/bujYzeXsaR/Steve-jobs-Apple-Announces-iPad>

Resumen del libro de Carmine Gallo, presentado por Carmine Gallo:
http://www.youtube.com/watch?v=k-zMRPZpvcw&feature=player_embedded#!