

## Directivos

# Aprender a comunicar para poder convencer

Saber manejar el lenguaje verbal y no verbal puede resultar decisivo en el desarrollo de la carrera profesional de los ejecutivos

MARIAN PALACIOS Madrid

La formación universitaria, los conocimientos académicos ya no son suficientes para el desarrollo profesional de un directivo. Las habilidades de comunicación, la capacidad de convencer, el manejo del lenguaje verbal y no verbal, las habilidades para relacionarse con un equipo y la capacidad de liderazgo son tenidos en cuenta cada vez más y resultan decisivos en los procesos de selección y promoción de ejecutivos.

"Lo que va a marcar la diferencia entre dos ejecutivos del mismo nivel de competencia es la manera de comunicar, la manera de entrar en relación con los demás" asegura Pascale Bang-Rouhet, fundadora de ExpresArte, la compañía especializada en dinámicas de expresión personal, que recientemente convocó a un grupo de altos directivos para debatir sobre el tema "Hablar y convencer, el futuro de la estrategia empresarial".

Para Ángel Hernández Rilova, director de formación corporativa del Grupo BBVA, y participante en el debate, la comunicación es un activo esencial "lo que no se comunica no existe", afirma. Por su parte, María de la Hera, directora general de Bulgari España, opina que es esencial "comunicar con pasión y creer en lo que estás diciendo".

Para José Luis Ubeda, subdirector de selección y desarrollo de Iberia, "en una compañía siempre hay algo que comunicar y lo importante es transmitir emociones y confianza que motiven al equipo".

Pedro Jiménez, director de recursos humanos del grupo LVMH en España, asegura que las organizaciones "cada vez más buscan personas con habilidades y competencias comunicativas". El desarrollo de estas capacidades, la gestión de las emociones, el modo de reaccionar ante situaciones conflictivas o comentarios desestabilizantes y potenciar la propia imagen de liderazgo deberían formar parte en el entrenamiento de los directivos pues pueden ser la clave de una fructífera carrera profesional.

Todos los participantes en el debate coincidieron en la conveniencia de utilizar herramientas y técnicas para fa-

vorecer el desarrollo de las habilidades de expresión para convencer mejor, y en la escasa formación de la mayoría de los directivos españoles.

No tener miedo al ridículo es otra de las claves del buen comunicador. "Un brillante profesional puede perder toda su credibilidad si en una convención de altos directivos no sabe comunicar. Por eso, enseñamos a manejar el lenguaje verbal y no verbal para no emitir mensajes contradictorios entre lo que se dice con el cuerpo y lo que se está exponiendo, porque puede favorecer o perjudicar la carrera de un directivo" asegura Bang-Rouhet.

Según Ángel Hernández, mejorar como directivos las capacidades de influencia y de liderazgo e incrementar la imagen profesional "redunda también en la de la compañía. Tiene grandes beneficios para las relaciones con tu equipo, tus jefes. También añade valor a la compañía, aunque esta ecuación aún no la hemos hecho".

Otro de los puntos del debate fue el control de las emociones y la influencia del nerviosismo y de las tensiones corporales que este factor puede provocar a la hora de comunicar.

Es muy común que, en una reunión entre un jefe y su equipo, se den determinados comportamientos desestabilizantes (comentarios, poca atención) y éstos se interpretan como un ataque personal. "El nivel de autoconfianza y de autoestima no tienen nada que ver con la competencia profesional. Se puede ser muy seguro a nivel profesional y a nivel personal" La necesidad de controlar las emociones fue otro de los aspectos analizados.

En la actualidad los directivos tienen que vender estrategias a diario y debe convencer a su audiencia, ya sea dentro o fuera de su empresa, y en la universidad no se enseña a hablar en público, a ser protagonistas en un momento dado.

A este respecto, María de la Hera relató un consejo recibido de un gran profesional: "lo que tú haces no es lo que tú eres. Eso es desde entonces una línea de conducta en mi vida, me sirve para separarme de las críticas, y lograr que no me afecten personalmente".



## LOS EXPERTOS OPINAN



**MARÍA DE LA HERA**  
DIRECTORA GENERAL DE BULGARI

"Lo que tú haces no es lo que tú eres. Es mi regla de conducta para lograr que las críticas a mi puesto no me afecten personalmente"



**ÁNGEL HERNÁNDEZ RILOVA**  
DIRECTOR DE FORMACIÓN CORPORATIVA DE BBVA

"Mejorar tu imagen como profesional contribuye a aumentar el valor de la compañía"



**PASCALE BANG-ROUHET**  
FUNDADORA DE EXPRESARTE

"Un alto ejecutivo puede ser muy competente y perder toda su credibilidad en una convención por no saber comunicar"



**JOSÉ LUIS UBEDA**  
SUBDIRECTOR DE SELECCIÓN Y DESARROLLO DE IBERIA

"Siempre hay algo que comunicar, lo importante es como hacerlo para motivar al equipo"



**PEDRO JIMÉNEZ**  
DIRECTOR DE RR HH DE LVMH

"Comunicación e imagen están unidos. Es importante potenciar la propia imagen para ser capaces de convencer"

## El "cómo lo digo" es lo importante

Utilizar técnicas teatrales y de relajación para trabajar el lenguaje no verbal, y lograr que los directivos pierdan el miedo al ridículo y venzan su resistencia a hablar en público es lo que hace la consultora ExpresArte.

Mediante talleres a la medida, enseñan a mejorar el lenguaje corporal, el poder de la mirada, la expresión, los gestos y también entrenan el lenguaje verbal, la modulación de la voz, las pausas. Estas dinámicas de expresión personal emplean la experiencia directa para asimilar y fijar los conocimientos aprendidos.

"Los directivos saben qué decir pero deben aprender a ser convincentes a través de su apariencia física, su expresividad, y la adecuada utilización de todos los recursos de comunicación de su cuerpo. Las habilidades de comunicación van más allá, y por eso ponemos el acento en "el cómo lo digo", asegura Pascale Bang-Rouhet.

Los altos ejecutivos y los mandos intermedios de las grandes empresas y multinacionales demandan cada vez más entrenamiento en este tipo de técnicas.

# Aprender a comunicar para poder convencer

Saber manejar el lenguaje verbal y no verbal puede resultar decisivo en el desarrollo de la carrera profesional de los ejecutivos

MARIAN PALACIOS *Madrid*

La formación universitaria, los conocimientos académicos ya no son suficientes para el desarrollo profesional de un directivo. Las habilidades de comunicación, la capacidad de convencer, el manejo del lenguaje verbal y no verbal, las habilidades para relacionarse con un equipo y la capacidad de liderazgo son tenidos en cuenta cada vez más y resultan decisivos en los procesos de selección y promoción de ejecutivos.

“Lo que va a marcar la diferencia entre dos ejecutivos del mismo nivel de competencia es la manera de comunicar, la manera de entrar en relación con los demás” asegura Pascale Bang-Rouhet, fundadora de ExpresArte, la compañía especializada en dinámicas de expresión personal, que recientemente convocó a un grupo de altos directivos para debatir sobre el tema “Hablar y convencer, el futuro de la estrategia empresarial”.

Para Ángel Hernández Rilova, director de formación corporativa del Grupo BBVA, y participante en el debate, la comunicación es un activo esencial “lo que no se comunica no existe”, afirma. Por su parte, María de la Hera, directora general de Bulgari España, opina que es esencial “comunicar con pasión y creer en lo que estás diciendo”.

Para José Luis Úbeda, subdirector de selección y desarrollo de Iberia, “en una compañía siempre hay algo que comunicar y lo importante es transmitir emociones y confianza que motiven al equipo”.

Pedro Jiménez, director de recursos humanos del grupo LVMH en España, asegura que las organizaciones “cada vez más buscan personas con habilidades y competencias comunicativas”. El desarrollo de estas capacidades, la gestión de las emociones, el modo de reaccionar ante situaciones conflictivas o comentarios desestabilizantes y potenciar la propia imagen de liderazgo deberían formar parte en el entrenamiento de los directivos pues pueden ser la clave de una fructífera carrera profesional.

Todos los participantes en el debate coincidieron en la conveniencia de utilizar herramientas y técnicas para fa-

vorecer el desarrollo de las habilidades de expresión para convencer mejor, y en la escasa formación de la mayoría de los directivos españoles.

No tener miedo al ridículo es otra de las claves del buen comunicador. “Un brillante profesional puede perder toda su credibilidad si en una conversación de altos directivos no sabe comunicar. Por eso, enseñamos a manejar el lenguaje verbal y no verbal para no emitir mensajes contradictorios entre lo que se dice con el cuerpo y lo que se está exponiendo, porque puede favorecer o perjudicar la carrera de un directivo” asegura Bang-Rouhet.

Según Ángel Hernández, mejorar como directivos las capacidades de influencia y de liderazgo e incrementar la imagen profesional “redunda también en la de la compañía. Tiene grandes beneficios para las relaciones con tu equipo, tus jefes. También añade valor a la compañía, aunque esta ecuación aún no la hemos hecho”.

Otro de los puntos del debate fue el control de las emociones y la influencia del nerviosismo y de las tensiones corporales que este factor puede provocar a la hora de comunicar.

Es muy común que, en una reunión entre un jefe y su equipo, se den determinados comportamientos desestabilizantes (comentarios, poca atención) y que éstos se interpreten como un ataque personal. “El nivel de autoconfianza y de autoestima no tienen nada que ver con la competencia profesional. Se puede ser muy seguro a nivel profesional y a nivel pasional” La necesidad de controlar las emociones fue otro de los as-

pectos analizados.

En la actualidad los directivos tienen que vender estrategias a diario y debe convencer a su audiencia, ya sea dentro o fuera de su empresa, y en la universidad no se enseña a hablar en público, a ser protagonistas en un momento dado.

A este respecto, María de la Hera relató un consejo recibido de un gran profesional: “lo que tú haces no es lo que tú eres. Eso es desde entonces una línea de conducta en mi vida, me sirve para separarme de las críticas, y lograr que no me afecten personalmente”.

## PEDAGOGÍA INNOVADORA

- **La experiencia directa** como fórmula de asimilar los conocimientos.
- **Descubrir los puntos fuertes** de expresión de cada persona en todos sus aspectos.
- **Un escenario**, fuera del ámbito empresarial, propicia que los participantes saquen provecho a sus propios recursos.
- **Un grupo reducido** de personas asistido por dos formadoras, aprende a utilizar técnicas de relajación y teatrales.

## LOS EXPERTOS OPINAN



**MARÍA DE LA HERA**  
DIRECTORA GENERAL DE BULGARI

“Lo que tú haces no es lo que tú eres. Es mi regla de conducta para lograr que las críticas a mi puesto no me afecten personalmente”



**ÁNGEL HERNÁNDEZ RILOVA**  
DIRECTOR DE FORMACIÓN CORPORATIVA DE BBVA

“Mejorar tu imagen como profesional contribuye a aumentar el valor de la compañía”



**PASCALE BANG-ROUHET**  
FUNDADORA DE EXPRESARTE

“Un alto ejecutivo puede ser muy competente y perder toda su credibilidad en una convención por no saber comunicar”



**JOSÉ LUIS UBEDA**  
SUBDIRECTOR DE SELECCIÓN Y DESARROLLO DE IBERIA

“Siempre hay algo que comunicar, lo importante es como hacerlo para motivar al equipo”



**PEDRO JIMÉNEZ**  
DIRECTOR DE RR HH DE LVMH

“Comunicación e imagen están unidos. Es importante potenciar la propia imagen para ser capaces de convencer”

## El “cómo lo digo” es lo importante

Utilizar técnicas teatrales y de relajación para trabajar el lenguaje no verbal, y lograr que los directivos pierdan el miedo al ridículo y venzan su resistencia a hablar en público es lo que hace la consultora ExpresArte.

Mediante talleres a la medida, enseñan a mejorar el lenguaje corporal, el poder de la mirada, la expresión, los gestos y también entrenan el lenguaje verbal, la modulación de la voz, las pausas. Estas dinámicas de expresión personal emplean la experiencia directa para asimilar y fijar los conocimientos aprendidos.

“Los directivos saben qué decir pero deben aprender a ser convincentes a través de su apariencia física, su expresividad, y la adecuada utilización de todos los recursos de comunicación de su cuerpo. Las habilidades de comunicación van más allá, y por eso ponemos el acento en “el cómo lo digo”, asegura Pascale Ban-Rouhet.

Los altos ejecutivos y los mandos intermedios de las grandes empresas y multinacionales demandan cada vez más entrenamiento en este tipo de técnicas.