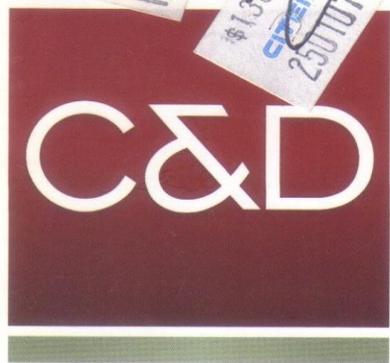




Ian Filby | Greenville College

La importancia del Conocimiento y el uso de nuestras destrezas



CONOCIMIENTO & DIRECCION

www.conocimientoydireccion.com

69 edición N°



redefiniendo

RA

SUIZA
Planes de sucesión

ESTADOS UNIDOS
Desarrollo de carrera

MÉXICO
Innovando en el Modelo de Negocio

ARGENTINA
Marketing de RH

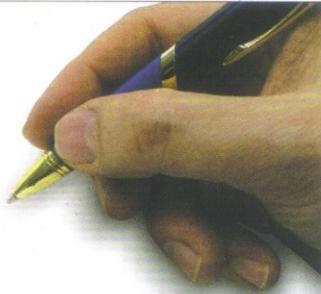
CHILE
Adaptarse al cambio

EXCLUSIVO SUSCRIPTORES PREMIUM
RESUMEN EJECUTIVO
CON ESTA EDICIÓN:

Ejecución pura y simple
Robert A. Neiman



AGGIORNANDO LOS DEPARTAMENTOS DE RH A LA NUEVA REALIDAD



Cada vez más a menudo toda la estructura organizacional se vuelve más demandante de las áreas de RH. El competitivo entorno signado por las destrezas personales, ha hecho que Recursos Humanos deje de ser un mero actor de reparto.

Hoy, si bien todavía falta para tener un asiento permanente en la mesa de las grandes ligas, es factible afirmar que se ha ganado terreno y mucho. ¿Cuáles son esas demandas que imprime el mercado, y que RH no tiene otra alternativa que satisfacerlas?

En esta edición, además de celebrar la mayor cantidad de contenido, le presentamos a los especialistas más representativos y sus pensamientos sobre las temáticas que Ud. necesita incorporar en su labor diaria.

De este modo, mientras Martin Hilb, Director Ejecutivo del Institut of Leadership and HR Management, nos ofrece los lineamientos necesarios para llevar a cabo sucesiones de manera adecuada, el renombrado Ivan Filby resalta por qué y de qué modo potenciar las capacidades de cada persona.

Siempre en línea con las cuestiones que a Ud. le preocupan, Alejandro Mascó, Director de Recursos Humanos de L'Oréal, nos cuenta, qué estrategias implementan para atraer y retener a los mejores. Asimismo, fue Juan Carlos Eichholz, Director del Cambridge Leadership Associates de Chile, quien en este número agregó la cuota de escepticismo que tanto inspira a quienes toman decisiones.

También presentes en esta edición, referentes de México, Estados Unidos, España, Australia y Nueva Zelanda.

Esperamos disfruten de esta nueva entrega!!

Marcelo Andrea Natalini
DIRECTOR

Las notas firmadas son de exclusiva responsabilidad del autor y no reflejan necesariamente las opiniones del director. Prohibida la reproducción total o parcial sin previa autorización por escrito. Revista **Conocimiento y Dirección**, es una publicación bimestral distribuida en México por Edulaboris México SA de CV, con oficinas centrales en Río Rhin 56 2º P. Ofic. 2, Col. Cuauhtemoc C.P. 06500, México D.F. Constancia de Registro N° 993, expedida el 17 de junio de 2004, por la Comisión Calificadora de Publicaciones y Revistas Ilustradas, Secretaría de Gobernación. Distribución en México puestos cerrados: Corporación Silcres S:A de C:V Calle Xoxhicalco No 645 int 5. col Letrán Valle C:P 03650 Delegación Benito Juárez México D:F Tel: 56054588
Registro de Propiedad Intelectual: 900.986 - Marca registrada N° 1.740.648 - ISSN: 1515-503X
www.conocimientoydireccion.com

FUNDADOR Y DIRECTOR
Marcelo Andrea Natalini

EQUIPO EDITORIAL
Pablo César Orcinoli

ESPECIALISTAS INVITADOS
Martin Hilb (Suiza)
Gene Brockmeier (Estados Unidos)
Juan David Soto Suárez (Colombia)
Ivan Filby (Gran Bretaña)
Alejandro Mascó (Argentina)
Tim Sieck (Estados Unidos)
Pablo M. de Holan (España)
Luigi Valdés Buratti (México)
Horacio Buceta (Argentina)
Jorge Pess Labory (Argentina)
Juan Carlos Eiccholz (Chile)
Myrtha B. Casanova (España)
Neil Stewart (Nueva Zelanda)
Lior Arusy (Estados Unidos)

DISEÑO GRÁFICO Y DIAGRAMACIÓN
Equipo de Diseño
Ay Serbiano Tursi

DISEÑO WEB
Alejandro Gómez

EQUIPO DE GESTIÓN
PRESIDENTE Y CEO
Marcelo Andrea Natalini

DIRECTOR DE OPERACIONES
Alejandro V. Natalini

DIRECTORA DE RELACIONES INSTITUCIONALES
Teresita Serrano

DIRECTOR DE SISTEMAS
Carlos Uzquiza

MARKETING Y PUBLICIDAD
Johann Maguina Laguna (Argentina)

ADMINISTRACIÓN
Héctor Sáenz y Nozal (Argentina)
Cynthia Solórzano (México)

ASESORÍA JURÍDICA
Estudio Rondoleti-Palau Abogados

SUSCRIPCIONES, PUBLICIDAD Y ATENCIÓN AL CLIENTE
ARGENTINA
Hipólito Irigoyen 1350, 2º. Of A
Ciudad Autónoma de Buenos Aires (C1086AAX)
Tel: (5411) 4383-1204/1224
info@conocimientoydireccion.com

CHILE
Irrarázabal 2366, Interior, Piso 2
Ñuñoa, Santiago, Chile
Tel: (562) 386-6000
info@conocimientoydireccion.com

MÉXICO
Río Rhin 56 (2º of 2)
Col. Cuauhtémoc (06500) DF
infomexico@conocimientoydireccion.com

ESPAÑA
Plaza de Coronación N°6
Pozuelo de Alarcón (28223)
Madrid
Tel: (24) (91) 715-8392
infoespaña@conocimientoydireccion.com

COLOMBIA
Calle 93 15-51 of 305
Bogotá
Colombia
Tel: 610-5216 / 3570
infocolombia@conocimientoydireccion.com

SI NO LE GUSTA LO QUE RECIBE...

PRESTE ATENCIÓN A LO QUE EMITE



CUANDO APRENDER A HABLAR EN PÚBLICO SE CONVIERTE NO SÓLO EN UNA NECESIDAD SINO TAMBIÉN EN UNA VENTAJA

¡No entendí nada de lo que habló!- ... -¡Que aburrido!-. -¡La verdad... no me convenció!-¡Ese proyecto no va a funcionar!- ... ¡No le creí nada! ¡Que mal habla!... la persona que está exponiendo está temblando? . -¡Me quedé dormido antes del final! ¡Me dijeron que no! - ¡Fue rechazado!... -¡No supe venderlo! ¡No supe que contestar! ¡No me preparé bien! ¡Me puse nervioso!

Seguramente a ninguna persona le gustaría escuchar estas afirmaciones u otras opiniones luego de haber presentado un proyecto, una idea, resultados, etc.. Sin embargo, estas frases suelen escucharse más a menudo de lo que uno cree y no dejan de ser poco felices.

Alguien dijo una vez: *"Si no le gusta lo que recibe, preste atención a lo que emite"*. Tal vez ésta sería la frase que tendrían que asimilar padres, amas de casa, estudiantes, profesionales de distintas áreas, ejecutivos, empresarios, presidentes de empresas y políticos en todas sus posiciones y estructuras. Es sorprendente observar y escuchar cómo se intenta en vano romper las barreras racionales y emocionales de los distintos públicos eligiendo los caminos equivocados. Algunos utilizando sólo la intuición y la improvisación. Otros subestimando un entrenamiento adecuado y responsable de sus exposiciones, que incluye el aprendizaje de técnicas y estrategias, para llegar de manera más profunda a cada individuo que los escucha y lograr los objetivos propuestos.

¿Qué papel o rol juegan las habilidades individuales de comunicación de cada persona? La habilidad de cada uno para transmitir las ideas y convicciones es crucial para convencer o persuadir a la audiencia. Las tediosas muletillas como "esteee", "ehhh," "o seaaaa," "digo", "¿entiende?", "digamos"; tics

La habilidad de cada uno para transmitir las ideas y convicciones es crucial para convencer o persuadir a la audiencia.

como guiñar el ojo, hacer muecas con la boca, rascarse constantemente, mover el micrófono, o fallas como: pararse displicentemente, hablar con un "libreto" armado, expresarse verborágicamente, o contradecirse, perjudican la presentación. Los gestos rectilíneos y demasiado bruscos con las manos y los brazos marcan un cierto autoritarismo encubierto, así como la monotonía, el aburrimiento y un vocabulario escaso empobrecen no sólo el mensaje sino también a quien lo emite. Un contacto visual errático y sin técnica, "corta" ese hilo mágico que debe unir al presentador y a su público. Estos son sólo algunos ejemplos de ciertas conductas y actitudes que se deberían evitar para no distraer la atención de la audiencia. Aristóteles – que de este tema algo sabía – dijo una vez *"La habilidad de expresar una idea es tan importante como la idea misma"*. Y aquí está la clave.

En los Estados Unidos la educación media incluye Oratoria o *Public Speaking*

 Argentina

como asignatura dentro de sus planes de estudio. Los alumnos son entrenados durante varios años para aprender y desarrollar habilidades y técnicas que les servirán para el resto de sus vidas en cualquier ámbito (universitario, laboral, político, religioso, social, etc.). No es casual que hagan uso de la palabra en cualquier evento: en los casamientos, en los nacimientos, en los funerales, en las graduaciones, en los cumpleaños y en otras circunstancias cotidianas. Recordemos los debates entre los candidatos a la Presidencia de los Estados Unidos, o bien en España la interpelación que Rodríguez Zapatero (principal opositor en esa época) le hiciera al entonces Jefe del Gobierno español Jose Luis Aznar con motivo de la decisión de apoyar a los Estados Unidos en la invasión a Irak. Realmente verdaderos "pesos pesados" en el uso de la palabra sin perder el respeto, la altura y el profesionalismo que los caracteriza.

El obstáculo más temido

Hace unos años, la Universidad de Columbia realizó una investigación sobre los miedos. Allí se le pidió a un grupo de personas que ordenaran de menor a mayor cuales palabras o situaciones de una lista les provocaban más temor. El resultado final fue el siguiente: 10º, los perros, 9º la soledad, 8º el avión, 7º la muerte, 6º las enfermedades, 5º las aguas profundas, 4º los insectos, 3º los delincuentes, 2º las alturas, 1º hablar en público.

Por un momento piense qué ocurriría si le pidiéramos a cualquier persona que asocie la frase "hablar en público" a alguna otra palabra. Seguramente algu-

nas respuestas serían: miedos, nervios, susto, fobia, temor al ridículo, temor al rechazo, miedo al fracaso y, tal vez el más temido de todos: el miedo al miedo.

Tensión muscular, nervios incontrollables, transpiración evidente, mirada fría, falta de modulación y énfasis, uso y abuso de las muletillas, voz débil y temblorosa, movimientos bruscos, sequedad de la boca y la garganta, posición estática, monotonía, contacto visual errático, taquicardia, rubor, etc. son algunas de las manifestaciones corporales típicas y frecuentes que cualquier persona experimenta antes y durante una exposición. No hace falta que se presenten en conjunto. Solamente con que posea alguna de ellas estaremos en presencia de algo que se puede controlar, mejorar o minimizar. Aunque parezca contradictorio, estar algo nervioso antes de hacer alguna presentación en público es normal y saludable. Es que esa cuota de tensión es lo que habitualmente le da a la presentación una necesaria dosis de energía y le hace sentir a Ud. que está vivo. Capitalice esa tensión convirtiéndola en energía positiva que lo ayude a desenvolverse espontáneamente, es decir como Ud. realmente es.

Si normalmente siente nervios antes de hablar en público, implica que Ud. está tomando las cosas con responsabilidad, seriedad y que le interesa que su exposición tenga éxito.

Si tiene alguna duda, piense como se siente un cirujano que está por comenzar una operación. Piense en el Comandante de una aeronave que a mitad de su vuelo comienza a notar fallas técnicas. Piense en un piloto de Fórmula 1 segun-

La tensión previa a cualquier tipo de exposición es lo que habitualmente le da a la presentación una necesaria dosis de energía y le hace sentir a Ud. que está vivo.

dos antes de la largada en donde llevará a su auto a correr a 300 km/h, o en un enfrentamiento con los temibles All Blacks. Piense en una persona que en una empresa ha trabajado durante años en un proyecto y que finalmente debe presentarlo ante el Directorio en la Casa Matriz ¿Le parecería anormal en todos estos casos estar algo nervioso o tensionado por la situación que se va a vivir?

La súbita descarga de adrenalina, la aceleración del pulso, la elevación de la presión arterial y la liberación de glucosa en sangre, cierran estos cuadros de stress. El cuerpo se prepara frente a una situación de riesgo, peligro o tensión. Y hablar en público no escapa a estas reglas. Sin dudas, exponerse genera un cuadro de stress comparable con las situaciones antes mencionadas, y para controlarlo existen técnicas y herramientas estratégicas que ayudan a minimizar los efectos que este estado produce. Lo importante es que esos nervios o miedos estén al servicio de quien habla y no viceversa. Pero no se preocupe. Esto se puede lograr.

Algunas recomendaciones

Decía Aristóteles *"Líder se nace. Orador se hace"*. Todo puede aprenderse a través de un buen entrenamiento y práctica. Solamente hace falta la **decisión** y la suficiente **convicción y confianza en uno mismo** para creer que se puede mejorar la forma de expresarse con un impacto positivo en los ámbitos de la vida cotidiana, laboral, social, etc.

Recuerde: **el auditorio es un espejo del orador**. Todo lo que suceda con Ud. en el "escenario" se reflejará en su público y éste le devolverá los mismos estados de ánimo. Si Ud. les habla desganado, perderá su atención. Si está malhumorado y los agrede, tal vez le respondan de igual manera. Si Ud. quiere irse a su casa, ellos querrán hacer lo mismo. Si Ud. transmite abiertamente sus nervios, ellos se preocuparán por Ud. o lo que sería aún peor, sentirán lástima. Si Ud. se controla, transmite seguridad y autodominio, elabora bien su tema con las herramientas, técnicas y recursos necesarios, y consigue impactar con su mensaje a través de técnicas de persuasión, habrá alcanzado el objetivo máspreciado: **llegar con el mensaje a su público y que este actúe o reaccione en consecuencia**.

Cuando tenga que realizar su próxima presentación, tenga en cuenta estas sugerencias:

1. **Sea dinámico para que su público mantenga los ojos abiertos.** Cuando Ud. se mueve, el público está obligado a seguirlo con la vista.

Paralelamente está reduciendo su estrés, ya que el ejercicio lo mitiga.

2. **Limite el uso del atril o un escritorio.** Un atril o una mesa reducen la libertad de los movimientos y establece una barrera entre el grupo y Ud. Úselos, sólo, si debe leer.
3. **El cuerpo habla.** Los gestos y la comunicación no verbal impactan hasta cinco veces más que sus palabras. Utilice sus manos, brazos y cara para reforzar su exposición. Paralelamente, aprenda a "leer" y a descifrar las conductas y actitudes de quienes lo están escuchando. Ellos también envían señales no verbales y es muy conveniente que Ud. aprenda a interpretarlas.
4. **Haga un reconocimiento de campo.** Antes de iniciar su presentación o exposición, identifique clara y estratégicamente cual será su posición y ubicación de arranque y cuales serán los lugares por los que Ud. se podrá desplazar. Busque los más cómodos y prácticos.
5. **Preste atención a su respiración.** El fundamento de una buena emisión de la voz es la respiración. Ud. debería respirar de manera relajada y con técnica. Cuando no se respira adecuadamente, su voz pierde autoridad, tono, volumen y claridad.
6. **Cuide su voz.** Antes de hacer una presentación, su garganta y sus cuerdas vocales, deben estar descansadas, relajadas y sobre todo entrenadas. Existen distintas técnicas para colocar, impostar y proyectar su voz.
7. **Utilice su mirada a pleno para hablar con su público.** Los ojos cumplen un papel importantísimo en las relaciones interpersonales. Es más, definen y muestran nuestros pensamientos y sentimientos. Sus cuerdas vocales transmiten su mensaje, pero sus ojos cautivan al público. Para ser más persuasivo, utilice las técnicas apropiadas según el tipo de reunión que se le presente.
8. **Evite tener objetos en las manos mientras habla.** Trate de tener las manos libres. Puede hablar con una lapicera en la mano, siempre y cuando la deje a los pocos minutos. Estos pequeños detalles distraen.
9. **Póngale mucha fuerza a su exposición.** Sienta y viva cada palabra que le transmita a su público. Recuerde lo que ocurre con los actores. Ellos se introducen en el personaje que representan dejando de ser ellos para pasar a ser "otros". Acuérdesse de Dustin Hoffman cuando se convirtió en una persona autista en *Rainman*, o de Jim Caviezel cuando fué Jesús en *"La Pasión"* o de Al Pacino cuando interpretó a un ex militar ciego en *"Pefume de Mujer"*. Todos ellos no han hecho otra cosa que "meterse" dentro de sus personajes. De eso se trata: Ud. debe lograr "fundirse" con su presentación.
10. **Y recuerde que hay 3 clases de oradores: Aquellos a los que se les escucha, aquellos a los que no se los puede escuchar, y aquellos a los que no se los puede dejar de escuchar.** © C&D / 2006

El autor



Jorge Pess Labory

Fundador de EXCLAMATIO Oratoria de Alto Impacto. Su paso por empresas de primera línea como General Electric Argentina, Assist-Card Argentina, el grupo francés ACCOR y finalmente American Management Association (AMA) ha contribuido - entre otras experiencias - con el aprendizaje, el desarrollo y la aplicación de las mejores prácticas del arte. Licenciado en Relaciones Públicas.