

GESTIÓN Y FORMACIÓN

El arte de hablar en público

Entre los rasgos que definen a un líder destaca la capacidad de conectar con sus colaboradores a través de la comunicación

BORJA VILASECA

Una cosa es hablar, y otra bien distinta, comunicar. Lo primero puede hacerlo cualquiera, pero lo segundo tan sólo está al alcance de quienes saben por qué y para qué se dirigen a otras personas. En palabras del filósofo griego Platón (427-347 antes de Cristo), “el sabio habla porque tiene algo que decir; el tonto, porque tiene que decir algo”.

En el ámbito de la empresa, “aunque cada vez se tiene más en cuenta el impacto que tiene la oratoria para cohesionar equipos e inspirar valores, la comunicación no se cuida lo suficiente”, sostiene el periodista Manuel Campo Vidal, director del Instituto de Comunicación Empresarial, especializado en potenciar las habilidades comunicativas de los directivos. En su opinión, “comunicar adecuadamente crea puentes que permiten conectar con las personas que te rodean y escuchan”.

Y si bien “hay líderes que cuentan con un carisma innato y cierta facilidad para el uso de la palabra, hablar en público es un arte que puede aprenderse rápidamente”, reconoce. Tan sólo se necesita “ganas de enfrentarse a uno mismo, a sus miedos e inseguridades”, así como “profundidad para construir un discurso propio”. No en vano, “para que los demás te crean y confíen en ti, primero tienes que creer y confiar en ti mismo”, concluye Campo Vidal.

Lo curioso de la comunicación es que “lo más importante no es lo que se dice, sino cómo se dice”, afirma Emma de Llanos, directora del departamento de dirección de personas de EADA, que imparte cursos para hablar en público. A su juicio, “el significado de las palabras viene determinado por la persona que escucha y no por la que habla”. Por eso “no hay que obsesionarse con el discurso y sí evitar a toda costa la lectura monótona de un comunicado”, añade De Llanos.

Lo cierto es que sólo el 7% de la comunicación entre dos personas se realiza mediante “las palabras”, según reconocidas investigaciones universitarias. El 38% se transmite a través de “la voz y la forma en la que se habla”, y el 55% restante, por medio del “lenguaje corporal”, que incluye “los gestos, las posturas, el movimiento de los ojos y la respiración”.

Centrarse en el auditorio

Dado que el auditorio se fija más “en la forma que en el contenido”, De Llanos recomienda al orador que “atienda, observe y detecte las sutiles reacciones del público, de manera que sepa cómo conectar emocionalmente con él”. A su juicio, “es fundamental utilizar el entretenimiento como medio para trasladar el mensaje subyacente”. De ahí que aconseje no alargarse más de 45 minutos y “utilizar anécdotas, experiencias personales o ejemplos cotidianos para conquistar el interés de los demás”.

En orden a transmitir clara-



El senador y candidato demócrata Barack Obama sabe cómo conectar con las personas a las que habla. REUTERS

“Para que los demás te crean y confíen en ti, primero tienes que creer y confiar en ti mismo”, afirma Manuel Campo Vidal

mente el mensaje, esta experta también recomienda que “los líderes comiencen el discurso diciendo lo que van a decir, luego lo digan y finalmente terminen su intervención recordando lo que acaban de decir”. Entre otras cualidades necesarias para llegar a ser un gran orador, es decir, uno que “conecta y convence a través de un discurso que da gusto escuchar”, De Llanos destaca “la autenticidad —creer en lo que se dice— y el entusiasmo, que consiste en disfrutar diciéndolo”.

Éste es precisamente el perfil del senador norteamericano y candidato demócrata Barack Obama. “Más allá del cinismo imperante,

este político ha sabido conectar con la necesidad de confianza y esperanza que reside en gran parte de los ciudadanos americanos, ávidos de un cambio en la forma de liderar ese país”, apunta Douglas McEncroe, director de la consultora Douglas McEncroe y Asociados, especializada en desarrollo de liderazgo para directivos. Y concluye: “El éxito de su discurso es su ya famoso ‘Yes we can!’”.

Libros recomendados: *iSerá mejor que lo cuentes!*, de A. Núñez (Empresa Activa); *Aprender a comunicarse en público*, de J. M. Martínez Selva (Paidós); *Hablar en público*, de G. Ballenato (Pirámide).

NURIA CHINCHILLA, EXPERTA DEL IESE EN CONCILIACIÓN

“El equilibrio es la base de una actividad sostenible y con sentido”

Las personas que gestionan su tiempo son “más felices y productivas”

B. V.

En la sociedad española actual, tarde o temprano llega un día en que la inmensa mayoría de las mujeres debe elegir entre ser madres o continuar con su carrera profesional. Según la Encuesta de Fecundidad 2006, del Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS), 6 de cada 10 españolas afirman que tener hijos es un obstáculo para su vida laboral.

Lo cierto es que el Centro Internacional Trabajo y Familia, del IESE —que este año celebra su 50º aniversario—, estima que sólo el 7% de las empresas son “familiarmente responsables”. Su directora, Nuria Chinchilla (Barcelona, 1960), profesora de esta escuela de negocios, autora de *Dueños de nuestro destino* (Ariel) y madre, es considerada como la “Juana de Arco de la conciliación en España”, según se desprende de un caso publicado recientemente por la escuela de negocios de la Universidad de Stanford, en Estados Unidos.

Pregunta. ¿Por qué es tan difícil llevar a la práctica la conciliación de la que tanto se habla?

Respuesta. Porque los hombres que crearon las empresas de hoy lo hicieron de forma desequilibrada. En muchos casos, hipotecaron sus vidas personales y familiares, dejándolas en manos de sus mujeres, para cosechar éxitos y triunfos profesionales. Aunque la sociedad ha evolucionado, todavía se asocia el compromiso con estar presente en el trabajo. Pero ya no sirven los horarios rígidos e inflexibles, propios del autoritarismo, del paternalismo. La nueva conciencia reclama más responsabilidad, es decir, dirección por objetivos, de manera que cada persona pueda gestionar su tiempo.

P. ¿Qué papel juega la mujer? Los datos siguen en su contra...

R. Sí, de ahí que lo mejor sea trabajar en pos de la solución, que pasa por ver este tema con mayor perspectiva y objetividad. La mujer y el hombre no son iguales: son complementarios. Los empresarios más visionarios son los que ven el valor añadido que pueden

aportar las directivas, más capacitadas para liderar el necesario cambio organizacional.

P. ¿De qué manera?

R. Ellas saben por experiencia lo importante que es conciliar, es decir, encontrar el equilibrio entre la dimensión laboral, la personal y la familiar. El verdadero éxito consiste en disfrutar de este equilibrio, estrechamente relacionado con la felicidad personal y la productividad profesional. Porque, ¿qué valor tiene que la sociedad te aplauda si no te sientes bien contigo mismo? Más allá del autoengaño, sabemos de primera mano que el equilibrio es la base de una actividad sostenible y con sentido. Pero para llegar a un acuerdo colectivo se requiere la complicidad de cada individuo.

P. ¿A qué se refiere?

R. Ahora mismo se habla mucho de la “carrera profesional”, pero ésta es un invento del siglo XX. Cada uno de nosotros debe comprometerse con su propia trayectoria vital, siendo conscientes de que todo lo que hacemos tiene consecuencias: por más que inten-



Nuria Chinchilla.

“¿Qué valor tiene que la sociedad nos aplauda si no nos sentimos bien con nosotros mismos? Hemos de dejar de autoengañarnos”

ten hacérselo creer, no somos máquinas. Nuestra gasolina es el equilibrio. Ya lo dice el refrán: “Dios perdona siempre, el hombre a veces, la naturaleza nunca”. La conciliación dejará de ser una opción cuando cada trabajador desee realmente ser dueño de su destino, asumiendo su libertad con responsabilidad.

P. ¿Y cómo deben enfocarse las empresas el tema de la maternidad?

R. Viéndolo como una oportunidad. La media de nacimientos ronda el 1,4 por mujer, es decir, ¡una sola vez en toda una vida profesional! En Alemania y Austria, por ejemplo, gozan de un año entero de baja por maternidad... Por más que se pretenda separarla del bebé, es algo genético: o la madre está a su lado o se preocupará por él. Lo más productivo es apoyarla durante ese primer año. Y ya que paga el Estado, la empresa puede contratar a alguien temporalmente en vez de cargar a los compañeros con más trabajo.

P. ¿Y qué más propone?

R. Si de verdad se quiere promover la igualdad, no debe hacerse a través de una ley que obligue, sino con medidas que apoyen a las empresas flexibles y familiarmente responsables. Se puede hacer mediante desgravaciones fiscales o con el otorgamiento de más puntos para dar ventajas en concursos públicos.