



Libro Presencia ejecutiva

El arte de imponer respeto como si fuera director ejecutivo

Harrison Monarth
McGraw-Hill, 2009
También disponible en: Inglés

Reseña

¿Por qué es el león el rey de la selva? El consultor de negocios y asesor ejecutivo Harrison Monarth dice que por su “impresionante melena” y su “aún más impresionante rugido”. Aunque otras criaturas pueden ser más inteligentes o más grandes, el león tiene una mezcla especial de verdadero poder y “una imagen y conducta acordes” que transmiten ese poder. En la selva de los negocios de hoy en día, la imagen es importante también. Si quiere llegar a lo más alto de su empresa, sea usted león o leona, debe generar y mantener una “presencia ejecutiva” al combinar habilidades de comunicación superiores con la capacidad de “leer” a la gente acertadamente e influir en sus percepciones. Para explicar estas técnicas y más, Monarth escribió esta ambiciosa obra, llena de información, que abarca una amplia gama de temas, algunos suficientemente complejos para justificar cada uno un libro entero. *BooksInShort* recomienda la comprehensiva asesoría de Monarth a profesionales que quieran ejercer gran influencia y poder en sus empresas.

Ideas fundamentales

- Para que le vaya bien en los negocios, cultive una “presencia ejecutiva”, una imagen personal que infunda respeto. Aprenda a mejorarla mediante una comunicación hábil.
- Convencer con argumentos es parte esencial de toda “interacción humana”.
- El éxito de sus argumentos depende de cómo lo perciben las personas. Sus filtros y sesgos personales afectan el modo de procesar el mensaje de usted.
- Aumente su “inteligencia social” para mejorar cómo lo ve y cómo reacciona la gente. Desarrolle “presencia, claridad, conciencia, autenticidad y empatía”.
- Para fortalecer su presencia ejecutiva, use oportunidades de liderazgo para generar “aceptación”. Haga del trabajo un proceso colaborador hacia una meta colectiva.
- Para llegar a las emociones de la gente, comparta una “historia de éxito” o un “estudio de caso”.
- Use los principios de “persuasión ética” y de “agrado” para influir en los demás.
- Maneje los conflictos para que no dañen sus relaciones ni debiliten su presencia.
- Desarrolle proactivamente una “marca personal” que refleje quién es usted en realidad.
- Mejore su marca en línea y a través de los medios de comunicación. Obtenga visibilidad mediante un evento llamativo o la publicación de su trabajo.

Resumen

Siempre se está vendiendo

En el mundo de los negocios, el talento por sí solo no garantiza el éxito. De hecho, “no sólo lo que sabe, sino cómo maneja la percepción” determina qué tan alto llegará. Para ejercer influencia en su empresa, genere y mantenga una “presencia ejecutiva”, una imagen personal que infunda respeto. Tal vez no piense en sí mismo como vendedor, pero lo es. Cuando intenta persuadir a alguien para que vea su punto de vista, está vendiendo. La gente no puede más que “argumentar” sus ideas, esperanzas, deseos y necesidades a aquellos que la rodean. Convencer con argumentos es parte esencial de toda “interacción humana”. En última instancia, el éxito de su argumento depende de cómo lo percibe el público, no del mensaje, intención o ningún otro factor.

“Existe una disciplina entera de la conducta que respalda la comunicación eficaz mediante la proyección de percepciones positivas; cuando uno la domina,

los logros pueden volverse temas de leyenda”.

¿Qué influye en la manera en que alguien interpreta su mensaje? La gente recibe información a través de los cinco sentidos: vista, oído, olfato, tacto y gusto. Hasta cierto punto, usted puede controlar lo que el público percibe a través de los sentidos, ya que puede vestirse de cierta forma, asegurarse de oler bien y moderar la voz, entre otras cosas. Sin embargo, una vez que la gente absorbe la información, la filtra a través de las cinco categorías correspondientes de percepción, que son, de acuerdo con la disciplina de “programación neurolingüística”:

1. **“Metaprogramas”** – La forma en la que funciona la mente de las personas.
2. **“Sistemas de creencias”** – Sus puntos de vista individuales sobre el mundo.
3. **“Valores”** – Lo que creen que es bueno o malo, correcto o erróneo.
4. **“Recuerdos”** – Los acontecimientos y experiencias de aprendizaje que determinaron sus vidas.
5. **“Decisiones pasadas”** – La información que obtuvieron como resultado de decisiones que hicieron.

“La presencia ejecutiva es la clave para ascender y, una vez ahí, para ser eficaz al máximo”.

La gente aplica estos filtros a la información que recibe. Por ejemplo, un activista medioambiental podría dejar de escuchar un discurso si sabe que el conferenciante es el director ejecutivo de una compañía que provocó un riesgo ecológico. Este tipo de filtro se llama “eliminación”, ya que el oyente elimina el mensaje parcial o totalmente. Los filtros también “distorsionan” mensajes para hacerlos corresponder a sus sistemas de creencias. Por ejemplo, el activista podría estar abierto al mensaje del director ejecutivo si racionalmente cree que podría ayudar a la comunidad de forma en que “compense” el daño potencial al medio ambiente. “La generalización” ocurre cuando la gente crea “verdades” personales con base en sus experiencias. Por ejemplo, si su jefe consistentemente rechaza sus ideas, podría usted ser pesimista en cuanto a buscar otras oportunidades para compartir sus ideas, e incluso evitar esas oportunidades o sabotear sus propias presentaciones.

Cómo mejorar su “IQ social”

El estilo autoritario del pasado de “haga lo que digo, y no pregunte” ha corrido la misma suerte que las máquinas de escribir y los tornamesas. No tiene cabida en el ambiente laboral de la actualidad. Los gerentes que quieren mejorar su presencia ejecutiva deben cultivar su inteligencia social. Ésta es la habilidad de influir en la forma en que otros lo perciben. Los cinco aspectos de la inteligencia social son “presencia”, el nivel de confianza y conciencia que uno proyecta; “claridad”, la lucidez del mensaje; “conciencia”, la habilidad para “leer” a la gente; “autenticidad”, cómo se muestra uno genuinamente, y “empatía”, qué tan bien se relaciona con los sentimientos de otros.

“En esencia, siempre estamos argumentando y lo hemos hecho desde la cuna, cuando llorábamos para que nos dieran comida o prestaran atención”.

Puede mejorar su inteligencia social en una semana si sigue un régimen de ejercicios diarios. Día uno: Sea “hiperconsciente” de lo que sucede a su alrededor. Intente usar todos los sentidos, especialmente en situaciones que a menudo da por hecho, como el camino al trabajo. Día dos: Haga una introspección para evaluar sus fortalezas y debilidades. Día tres: Pruebe su autenticidad practicando la honestidad y proyectando sus emociones genuinas. Día cuatro: Enfóquese en hablar sencilla y directamente. Día cinco: Póngase en los zapatos de los demás y tenga empatía con sus emociones. Día seis: Sea un oyente atento y empático. Día siete: Cree un plan para seguir practicando estas técnicas.

“Cómo leer a la gente”

Leer a la gente y entender situaciones de manera precisa es una habilidad que se puede desarrollar y mejorar para cultivar la presencia ejecutiva. A medida que aprende a interpretar las palabras y acciones de la gente, será más fácil obtener el resultado deseado. Ponga atención tanto a lo que dice la gente como a la manera en que lo expresa, incluyendo el lenguaje corporal. Esté consciente del papel que desempeña el contexto en sus interacciones. Después de hacer sus observaciones y recopilar información, examine “cómo sus filtros personales pueden distorsionar el significado útil y verdadero de esa información”.

“Un comunicador ilustrado sabe cómo criticar de forma que se sienta como asesoría de apoyo y no como castigo”.

Es más fácil leer a las personas que conoce bien. La familiaridad permite desarrollar una comprensión de las “bases” de una persona, o de las reacciones normales a sucesos cotidianos. A medida que se familiariza con ciertos patrones, podrá reevaluar sus primeras impresiones para eliminar prejuicios. Luego podrá llegar a conclusiones más precisas.

“Cómo conseguir aceptación”

La forma de guiar a su equipo e inculcar a otros un propósito definirá cómo lo perciben sus jefes, colegas y empleados. Un estilo autoritario de administración podrá hacer que sus subordinados estén de acuerdo con sus deseos, pero no generará aceptación. La gente podrá obedecer, pero sólo por temor a las consecuencias negativas. Genere aceptación al hacer del trabajo un proceso colaborador para alcanzar una meta colectiva. Vea Google. La compañía abandonó la gerencia de imposición y control, y creó una cultura que produce aceptación en todos los niveles. El resultado es personal que tiene un gran desempeño, está motivado y contento. Para lograr la aceptación, haga lo posible para que todos en la empresa “compartan valores”. Alinee las metas de todos sus proyectos con los valores organizacionales. Déle voz al personal en la toma de decisiones del negocio para mantenerlo interesado en sus metas.

El arte de relatar historias

Los grandes líderes siempre han entendido que la mejor forma de llegar a las emociones de la gente es al relatar una historia. La información más detallada, o una descripción general de los objetivos de la compañía, no conmovieron igual a las personas. Para hacer atractiva la historia, enfóquese en un tema, no “exagere”, “transporte al oyente” cambiando el ritmo e incluyendo descripciones emotivas, sea breve y “no se meta en complicaciones”. Use distintos tipos de historias para enseñar, estimular y animar al público. Por ejemplo, los “estudio de caso” asocian escenarios de la vida real que ilustran un punto. Los profesores de las escuelas de negocios a menudo usan estos relatos como herramientas de instrucción. Las “historias de éxito” también se basan en situaciones reales en las que, como su nombre lo

indica, el resultado es positivo. Las historias de éxito funcionan mejor cuando incluyen personajes con quienes la gente se pueda relacionar, y que superaron obstáculos. Por lo contrario, los “rumores” son un tipo potencialmente dañino de historias. Pueden dañar la reputación y afectar adversamente las opiniones de la gente. Para proteger su presencia ejecutiva de rumores, responda a ellos de inmediato. Si un rumor es cierto, asuma la responsabilidad de sus acciones. Si no lo es, indique cómo distorsiona la realidad. Traiga a un tercero en quien la gente crea para verificar su relato.

Obtenga lo que desea – éticamente

Mantener “la actitud correcta entre el público” es parte esencial para mejorar su presencia ejecutiva, así que evite manipular a la gente para conseguir lo que quiere. La manipulación, una táctica a corto plazo, es hacer que la gente haga cosas para uno sin darle ventaja alguna. Por lo contrario, la persuasión influye en otros para hacer algo porque también se beneficiarán. Los líderes respetados utilizan la “persuasión ética”, que incorpora estos principios:

- “El principio de visibilidad” – La gente confía en lo conocido. Por tanto, entre más interactúe con otros directamente, mayor fe tendrán en usted y en su mensaje.
- “El principio de control del suministro” – La escasez aumenta la demanda. Un “suministro limitado de tiempo o beneficios” genuinamente ofrece la oportunidad de influir en otros para que actúen.
- “El principio de enmarcación” – Enmarcar es “crear contexto y estructuras mentales que evoquen imágenes mentales y significados específicos que determinan la perspectiva de la gente sobre el mundo”. Siempre elija sus palabras cuidadosamente. Evite “descargos de responsabilidad”, como cuando Richard Nixon dijo “no soy un sinvergüenza”. Las investigaciones indican que la palabra “no” no se filtra en el subconsciente de la gente, así que esas declaraciones producen emociones negativas en los oyentes.
- “El principio de autoridad” – La gente está más dispuesta a aceptar un mensaje de una figura con autoridad. Use toda su influencia para ganarse la confianza de los otros.
- “El principio de evidencia” – Genere credibilidad al respaldar sus aseveraciones con investigaciones o la aprobación de terceros.
- “El principio de agrado” – La gente quiere confiar instintivamente en alguien que le agrade. Muestre interés en otros y sutilmente “imite” su lenguaje corporal para crear un vínculo.
- “El principio de reciprocidad” – Haga algo bueno para la gente y querrá devolver el favor. Esto lo ayuda a formar lazos en los que la persuasión se da “natural y fácilmente”.
- “El principio de experiencia” – Para acercarse a sus oyentes, genere una “experiencia visceral” directa o indirecta que llegue a sus emociones y los ayude a sentir que viven algo personalmente.
- “El principio de énfasis” – Enfatique las partes positivas de su mensaje, pero evite distorsionar u ocultar la verdad. Admita puntos de vista discrepantes.
- “El principio de pasión” – Es difícil vender algo en lo que no cree. Encuentre su pasión, y la gente lo seguirá.

Conflicto y solución

El conflicto es inevitable, especialmente en el lugar de trabajo. Sin embargo, no permita que los desacuerdos dañen sus relaciones con otros y debiliten su presencia ejecutiva. Los conflictos a menudo ocurren por diferencias de estilo y enfoque, y no por el tema de si es correcto o erróneo. No todos los conflictos son malos; cuando se manejan correctamente, pueden incluso reafirmar relaciones. Cuando se enfrente con un conflicto, “escuche activamente”. Fije límites conductuales claros al inicio de la conversación. Esté consciente de sus filtros y prejuicios para poder escuchar objetivamente todos los contrapuntos. Valide las opiniones de otros aunque no esté de acuerdo con ellas, y póngase en sus zapatos para tener empatía con sus reacciones. “Tenga tacto” y sustituya las acusaciones con afirmaciones personales (“yo”). Diga algo positivo sobre los otros para que se muestren receptivos a la retroalimentación. Por último, asegúrese de solucionar los problemas directamente en vez de atacar a los involucrados.

Su “marca personal”

El posicionamiento de marca ya no pertenece sólo al campo de productos o compañías. Los profesionales modernos deben crear marcas personales – en forma de presencia ejecutiva. Ya tiene usted una marca, que es la culminación de cada impresión que hace en los demás, ya sea en el trabajo, en Internet, en la comunidad o en casa. No es deseable tener una “marca aleatoria” que usted mismo no determine; tenga a su cargo el control para crear su marca personal. Sea proactivo en la supervisión de todas las maneras en las que el público percibe su presencia.

“Vivimos en una sociedad que se define mediante el fenómeno del posicionamiento de marca”.

Internet se ha vuelto el centro de atracción del posicionamiento de marca personal y corporativa. Tome una página del libro del comediante Dane Cook. Él hizo monólogos cómicos durante años y decidió crearse una presencia en línea. Cuando lanzó su sitio Web, más gente empezó a ver sus programas. Ahora es uno de los comediantes más populares del mundo. Cook se comercializó con su público, con la gente a quien le importaba su mensaje. Usted debe hacer lo mismo al usar YouTube, Facebook y otros sitios sociales de medios de comunicación. Genere una marca personal que refleje quién es usted esencialmente. Debe ser auténtica si quiere que sea duradera. Sea agradable y alguien con quien la gente se pueda relacionar, pero no sea predecible. Comparta sus opiniones sobre temas que le parezcan significativos. Únase a organizaciones con ideas similares que puedan beneficiarse de su ayuda, o únase a una causa. “Su marca se beneficiará a la luz de sus buenas obras”.

“Su marca personal – su presencia ejecutiva – es el elemento principal del proceso de atraer buena fortuna o lo que los otros perciben como mera suerte”.

Los medios ofrecen muchas oportunidades para mejorar su marca personal. Éstos son algunos consejos:

- “Imagínese como líder de conocimientos” – Cada campo tiene un experto; podría ser usted.
- “Dé importancia a su mensaje” – Escriba una nota concisa que resuma su mensaje. Debe atraer la atención de los medios de comunicación y

hacer que los periodistas quieran citarlo.

- “Planee un truco” – Nadie hace esto mejor que el magnate británico Richard Branson. Para que lo vean los medios de comunicación, planee algo que llame la atención.
- “Escriba algo que valga la pena” – Si es especialista en su campo, considere publicar un artículo, un informe o un libro.

Sobre el autor

Harrison Monarth es coautor de *The Confident Speaker*, y fundador y presidente de GuruMaker School of Professional Speaking, una empresa consultora internacional.
