

¿Sabía que su forma de vestir puede hablar? ¿O que su manera de cruzar los brazos durante su última entrevista laboral dijo mucho más acerca de usted que su *curriculum vitae*? ¿Ha sido alguna vez víctima de una postura de poder, o ha sentido que la maquinaria empresarial lo ha frustrado en algún momento?

Todos sabemos que la imagen es una de las habilidades de comunicación más cruciales del ser humano, pero pocos nos hemos detenido a escuchar los mensajes que enviamos a los otros a través de nuestro lenguaje corporal, nuestra ropa y nuestra conducta.

El lenguaje corporal es una guía práctica esencial para asumir el control de nuestra imagen. Destinado a todo tipo de personas relacionadas con el mundo laboral –desde los que buscan su primer empleo hasta los ejecutivos más experimentados–, este manual le ofrece la oportunidad de evaluar sus propias impresiones y planear su estrategia de marketing personal. Una guía, en fin, llena de información y consejos para todos los interesados en estos temas.

Judi James ha pasado más de doce años en algunas de las principales organizaciones del Reino Unido, desarrollando habilidades para ayudar a la gente a hablar en público y cuidar su imagen. Ha trabajado como modelo y tiene una amplia experiencia en relaciones públicas y como periodista en revistas de moda. Además, es una conocida novelista.

JUDI JAMES EL LENGUAJE CORPORAL



Judi James

EL LENGUAJE CORPORAL

Proyectar una imagen positiva

PAIDÓS PLURAL

El lenguaje corporal

Judi James

El lenguaje corporal

Proyectar una imagen positiva



PAIDÓS

Barcelona • Buenos Aires • México

Título original: *Bodytalk. The skills of positive image*
Originalmente publicado en inglés, en 1995, por The Industrial Society,
en la actualidad Capita Business Services Ltd. (cuyo nombre comercial
es Spiro Press), representada por Cathy Miller Foreign Rights Agency,
Londres

Traducción de Lucrecia Silva Lezama

Cubierta de Idee

Quedan rigurosamente prohibidas, sin la autorización escrita de los titulares del *copyright*,
bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción total o parcial de esta obra
por cualquier medio o procedimiento, comprendidos la reprografía y el tratamiento
informático, y la distribución de ejemplares de ella mediante alquiler o préstamo públicos.

© 1995 Judi James
© 2003 de la traducción, Lucrecia Silva Lezama
© 2003 de todas las ediciones en castellano,
Ediciones Paidós Ibérica, S.A.,
Mariano Cubí, 92 - 08021 Barcelona
<http://www.paidos.com>

ISBN: 84-493-1951-X
Depósito legal: B. 31.342/2006

Impreso en A & M Gràfic, S.L.
08130 Santa Perpètua de Mogoda (Barcelona)

Impreso en España - Printed in Spain

Sumario

| | |
|---|-----|
| Introducción | 9 |
| 1. El marketing positivo. Evaluación del producto | 13 |
| 2. Seguridad y un punto de vista positivo | 25 |
| 3. La individualidad | 35 |
| 4. Una imagen adecuada | 45 |
| 5. El lenguaje corporal y la postura | 53 |
| 6. Las expresiones faciales | 83 |
| 7. Vestido para impresionar | 89 |
| 8. Mala conducta. Una guía de las modernas reglas de cortesía empresarial | 103 |
| 9. El poder del habla | 113 |
| 10. Ocasiones especiales | 125 |
| 11. ¿Cómo adquirir asertividad? | 155 |
| Conclusión. Éste es el comienzo | 167 |

Introducción

En realidad, no tenemos ni idea de cómo nos ven las otras personas —y para la mayoría de nosotros esta ignorancia es una dicha—. Un rápido vistazo frente al espejo por la mañana es suficiente para comprobar que la corbata está derecha y el cabello en orden y luego, con uno o dos retoques ocasionales durante el día, estamos satisfechos de que el resto del mundo nos vea tan agradables como nosotros nos vemos.

El problema es que el espejo miente y que la persona que estamos viendo reflejada tiene muy poco que ver con la imagen que perciben los otros. Cuando analizamos nuestra imagen nos engañamos, y vemos lo que *queremos* ver, en lugar de lo que realmente existe.

Al mirarnos en el espejo, es muy difícil sorprendernos desprevenidos. Adoptamos posturas afectadas frente al mismo y actitudes que no usamos en la vida cotidiana.

Con mucha frecuencia, creemos ser objetivos acerca de los mensajes visuales que enviamos, pero las cosas que consideramos importantes en nuestra apariencia pueden pasar inadvertidas para las otras personas, mientras que las que rara vez tenemos en cuenta, como nuestras expresiones faciales y el lenguaje corporal, estarán transmitiendo señales vitales que jamás nos detenemos a evaluar.

A veces, quizás antes de una entrevista o una reunión importante, nos podríamos contemplar de una forma más imparcial que la habitual. Y aquí es cuando los ami-

gos bienintencionados comenzarán a dar consejos triviales totalmente improductivos como:

«Sólo sé tú mismo»

Magnífico. Una receta fácil. Pero ¿cómo es *realmente* usted? ¿Va bien vestido y bien calzado en todo momento, muestra una sonrisa franca y tiene una gran facilidad de palabra? La mayoría de las personas son efusivas y sinceras en el fondo: ¿éste es el tipo de imagen que considera apropiado para una ocasión importante? ¿Acaso la honestidad es siempre la mejor política para las entrevistas y reuniones empresariales?

Cuando la suerte está echada, a muchos nos falta confianza en nosotros mismos y en nuestras capacidades. ¿Sería mejor ocultar un poco esa timidez y dar al menos la apariencia de saber de qué estamos hablando?

«Deja que las personas te vean como lo que aparentas ser»

De nuevo, magnífico. De modo que si usted no consigue el empleo que está buscando porque viste de forma inapropiada, es problema del entrevistador, ¿no es así? Este método de marketing coincide con el viejo principio de «hablar siempre con franqueza». Cuando las personas le advierten de que ellas siempre son sinceras, a menudo piensan que eso les da carta blanca para ser obstinadas y descorteses.

La vida está llena de compromisos. Cuando hablamos con otras personas cambiamos nuestra manera de expresarnos y modificamos nuestro tono de voz para ser agra-

dables y para que nos comprendan con claridad. Deberíamos hacer lo mismo con nuestras comunicaciones visuales.

Nunca conseguirás complacer a todo el mundo

Es cierto, pero no hay ninguna razón para no intentarlo. Todos tienen su propia idea de lo que parece correcto. Todos tenemos nuestros gustos y nuestras propias opiniones. Éste es el motivo por el cual la mayoría de los empresarios se visten con el «uniforme» de traje gris o azul marino. Como todos tienen el mismo aspecto, no hay ningún temor de «expresar» lo incorrecto. Al mostrar gustos similares a sus colegas y clientes masculinos, evitan provocar cualquier prejuicio inicial.

Nos agradan las personas que se parecen a nosotros. Creemos que eso significa que también piensan como nosotros. Generalmente, las ventajas que ofrece este sistema pesan más que esos momentos desagradables en que escuchamos expresiones ofensivas como «monotonía», «indiferenciación» y «clonación».

Milagros

Este libro no es una guía de «soluciones fáciles» y no contiene consejos milagrosos. Comprar una corbata o una chaqueta roja no le garantizará un éxito inmediato, como tampoco cambiar su peinado o usar un nuevo y llamativo pintalabios de color fucsia.

Las apariencias externas solamente son eficaces si la imagen interna también es positiva. Si le ponemos una corbata llamativa a una persona aburrida, no por eso de-

jará de ser aburrida. Si se hace un nuevo corte de cabello cuando su autoestima es baja sólo conseguirá parecer tan inseguro como ya se siente.

Pero ¿qué es la imagen y qué puede hacer por mí?

Su imagen se podría definir como la representación de sí mismo que usted muestra al resto del mundo.

Una imagen positiva debería ser una representación que actúa *a su favor* y no en su contra. Es un verdadero reflejo de sus mejores cualidades y debería ser genuina y sincera, y no engañosa, falsa o rebuscada.

Usted puede usar su imagen para ocultar o disimular sus defectos y deficiencias, pero hay un límite para que esa ocultación surta efecto.

La imagen es útil como una herramienta de marketing, pero usted sólo puede vender un producto en el que cree. Ésta es la razón por la cual este libro pone énfasis tanto en la imagen interna como en la externa.

1. El marketing positivo

Evaluación del producto

La intención de ganar no significa nada a menos que usted tenga la intención de prepararse.

ANÓNIMO

Si usted considera la imagen como una técnica de marketing, entonces tiene que familiarizarse con el producto que intenta vender.

Las tres etapas clave para el marketing positivo son simples y fáciles de planear:

1. Conozca sus objetivos

¿Qué es lo que pretende y adónde quiere llegar? ¿Es ambicioso? ¿Qué es importante en su vida? ¿Cómo desearía que le vieran las otras personas?

Ejercicio de planificación instantánea

Siéntese con un lápiz y una hoja de papel y anote sus metas a corto y largo plazo, tanto en su vida empresarial como en su vida personal.

Determine cuántas de esas metas son realistas y factibles y cuántas son sólo sueños idealistas. Pero no deseche tan fácilmente ninguno de los «sueños». Antes de descartarlos, piense en las posibilidades más que en las probabilidades.

Recuerde que si no lo intenta —todo puede ser posible si usted lo intenta— no ocurrirá nada. Manténgase abierto a nuevas ideas.

Conjeture con las metas

Escoja una de las metas de la vida que usted ha desechado como «poco práctica» o «fantástica». Úsela como un ejercicio para ver qué puede lograr si lo intenta. Cuanto más fantástica sea la idea, más útil será el ejercicio.

Supongamos que usted dijo que deseaba ser una estrella del rock o un multimillonario. Escriba esa meta en la parte superior de una hoja de papel en blanco.

Ahora anote en una columna de «activos» lo que ya ha hecho para contribuir a realizar ese sueño, y luego haga una columna de «obstáculos». A continuación formule un plan de tipo empresarial para eliminar esos impedimentos y alcanzar su meta.

No deseche nada al principio, ni siquiera las ideas más absurdas. Inspírese, anote todas las posibilidades y descarte las ideas improbables sólo después de haber reflexionado mucho. Trate de indagar; por ejemplo, ¿cómo llegan a ser multimillonarias las personas? ¿Qué carreras suelen seguir? ¿Qué pasos dan para llegar hasta ese objetivo? Una vez haya examinado las técnicas para alcanzar esa situación, puede aplicarlas en algunas de sus metas más factibles.

Antes de emprender la acción, muchos empresarios importantes redactan listas de las cosas que desean lograr día a día. El hecho de establecer las metas de esta manera nos permite concentrarnos más en la acción y ser más exitosos.

Si usted no tiene idea de hacia dónde va, entonces seguramente no llegará a ninguna parte. Pero, una vez que haya decidido cuál es su destino, todo lo que tendrá que hacer es planear su ruta.

2. Conozca su producto

Conózcase a sí mismo. Sepa cuáles son sus fuerzas y sus debilidades. Sea consciente de sus logros y cualidades positivas.

Motivaciones

Comience con un pequeño viaje de autodescubrimiento. Responda a este conjunto de preguntas básicas:

1. Escoja seis palabras que considera que describen mejor su personalidad dentro de la empresa.
2. Luego, seis palabras que piensa que sus colegas usarían para describirle.
3. A continuación, otras seis palabras que cree que usaría un amigo íntimo fuera del trabajo.
4. ¿Cuáles eran sus ambiciones durante su infancia?
5. ¿Qué ambiciones tiene ahora?
6. Mencione tres principios por los que considera que vale la pena luchar.
7. Nombre a las tres personas que más admira.
8. ¿Qué le ha dado mayor satisfacción en su carrera?
9. ¿Qué preferiría hacer para ganarse la vida?
10. ¿Qué le hace enfadar?
11. ¿Qué le hace feliz?

Analice la lista. ¿Le ha sorprendido alguna de las preguntas? En la infancia somos bastante audaces acerca de nuestros sueños, metas y emociones, pero a medida que crecemos perdemos contacto con ellos: a menudo estamos demasiado abrumados por los problemas y objetivos inmediatos para contemplar las metas a más largo plazo.

Incluso podemos perder de vista lo que realmente nos hace felices, pero las ambiciones y la felicidad se deben planear antes de poder lograrlas. El trabajo requiere planificación. Todo es posible con una planificación correcta.

La confianza en sí mismo

Todos necesitamos desarrollar una confianza interna en nosotros mismos antes de empezar a trabajar en la imagen externa. Si nos falta esa confianza en nuestras capacidades necesitaremos recurrir al engaño y a la simulación porque estaremos vendiendo un producto en el cual no tenemos ninguna fe.

El hecho de tener confianza en nuestras capacidades no significa ser inmodesto. Nadie espera que usted vaya vociferando todas sus virtudes, sino que sepa vender esas cualidades con menos dificultad.

3. Aprenda a vender ese producto

Una vez que se conozca a sí mismo y comprenda cuáles son sus metas le resultará más fácil planear un marketing eficaz. Aunque sin una lista de objetivos no estará vendiendo nada especial a nadie en particular.

Algunos individuos tienen más habilidad que otros para el marketing personal. ¿Ha trabajado alguna vez con alguien que siempre parece estar en el lugar apropiado y en el momento oportuno y hace lo correcto cuando llega el gerente? Éste es un marketing personal eficaz.

¿Acaso su esfuerzo suele pasar inadvertido y cuando le sorprenden en medio de un bostezo le preguntan si ha es-

tado durmiendo todo el día? ¿O quizá nadie le ve cuando llega temprano a la oficina pero todos le observan cuando llega tarde? Éste es un marketing personal ineficaz.

Tal vez piense que el buen marketing es simplemente una cuestión de azar, pero no lo es. Es una habilidad y como cualquier habilidad se puede aprender.

Las primeras impresiones

Es mejor ser examinado que ignorado.

MAE WEST

Sólo hacen falta cuatro segundos para crear una primera impresión y cuatro años para «recrearla» si resulta ser desfavorable.

Una primera impresión se basa en el prejuicio y en las suposiciones falsas, pero éste es un proceso esencialmente subconsciente, en el cual la mayoría de las personas sacan rápidamente conclusiones acerca de los otros sin detenerse a pensar por qué, y nosotros podemos hacer muy poco para evitarlo.

¿Se ha encontrado alguna vez con alguien que le desagradaba a primera vista? ¿Se detuvo a pensar por qué o lo atribuyó a la intuición?

Vivimos en un mundo ajetreado y si usted reside en una ciudad se encontrará con cientos de personas al cabo del día. Simplemente, no tenemos tiempo para sentarnos y conocernos de forma apropiada, así que dejamos que nuestros ojos realicen las primeras etapas del proceso examinador.

A los pocos segundos de conocer a alguien nuestro subconsciente ha hecho deliberadamente varias suposi-



ciones acerca de su estatus y personalidad. El hecho de que la mayoría de esas suposiciones sean erróneas no tiene mucha importancia para nosotros. Nos agrada pensar que «medimos a las personas con la vista» en el menor tiempo posible.

Lo que hace que esta primera impresión sea aún más peligrosa es que se puede convertir fácilmente en una profecía de autocumplimiento. Si a primera vista no nos agrada la apariencia de alguien, entonces es muy tentador actuar de manera negativa con él o ella. Y cuando esa persona ve nuestro comportamiento a menudo responde del mismo modo. Esto nos complace porque confirma nuestra impresión inicial y nos hace pensar que siempre podremos «reconocer a los malos».

Sean o no exactas las primeras impresiones, el hecho importante es recordar que deberíamos ser conscientes de la impresión que causamos en el primer encuentro.

¿Cómo nos presentamos? ¿Qué tipo de señales transmitimos? ¿Cómo son nuestras comunicaciones gestuales? ¿Qué es lo que estamos comunicando a las otras personas antes de abrir la boca? La mejor manera de descubrir esto es analizar exactamente cómo juzgamos a los demás.

Generalmente nos importa más *qué* decimos a las personas que *cómo* lo decimos. Albert Mehrabian hizo algunas investigaciones para determinar exactamente qué factores contribuyen al mensaje global y los resultados fueron sorprendentes:

- contribución verbal: 7%,
- tono de voz: 38%,
- contribución visual: 55%.

Las palabras tienen un papel secundario cuando se comparan con el impacto del tono de voz y de las imágenes no verbales. Si usted dice algo y su lenguaje corporal transmite un mensaje contradictorio, su imagen visual será percibida como la verdadera, y será recordada durante más tiempo.

El impacto visual

¿Cómo es la primera impresión causada? Si analizamos nuestros discernimientos subconscientes podemos descubrir que estamos haciendo suposiciones instantáneas acerca de las personas, y entonces podemos aplicarnos ese análisis a nosotros mismos. Las principales áreas de impacto visual son:

1. *La expresión facial*: el contacto visual, la sonrisa o el ceño fruncido son mensajes poderosos de comunicación visual.
2. *El lenguaje corporal*: necesitamos comprender qué expresan a los demás nuestros gestos y postura.
3. *La vestimenta*: cuando elegimos la ropa que vamos a usar cada día estamos mostrando al resto del mundo algunas características individuales como el gusto, la personalidad y la actitud. Si decidimos vestirnos de manera diferente estamos expresando que preferimos ser considerados como extraños, solitarios o incluso excéntricos.
4. *La pulcritud*: el cabello, las manos y el olor forman un aspecto importante de la imagen global que creamos.

Con esta lista usted comprenderá lo difícil que es juzgar sus propias comunicaciones visuales. ¿Cuándo fue la última vez que estudió sus expresiones faciales? ¿O su lenguaje corporal? Quizá cuando se miró en el espejo, pero, si es así, ya hemos establecido que éste miente.

De modo que empleamos constantemente una habilidad de comunicación importante sin saber lo que estamos diciendo a las otras personas. ¿Esto no le parece peligroso? ¡Pues debería parecérselo!

Uno de los objetivos de este libro es ayudarle a asumir el control de esos mensajes visuales y de las palabras que salen de su boca mediante la planificación, el análisis y, lo más importante, sabiendo en primer lugar qué es lo que usted desea expresar.

El cambio positivo

A lo único que debemos temer es al temor mismo.

FRANKLIN ROOSEVELT

A las personas no les gustan los cambios. Les hacen sentir incómodas y atemorizadas. A veces soportan situaciones terribles porque temen que las alternativas puedan ser peores. Con los años se han ido creando los refranes más admirables para alertarnos cuando intentamos hacer algo nuevo:

«Más vale malo conocido que bueno por conocer».

«No es oro todo lo que reluce.»

«Más vale pájaro en mano que ciento volando.»

«Salir de Guatemala y meterse en Guatepeor.»

Desde luego, usted también podría considerar que las mejoras sólo llegan como resultado de un cambio. Por eso es importante que sea receptivo al mismo si pretende recrear su imagen. Y no es suficiente tantear el terreno: algunas personas tratarán de hacer cambios durante un breve período de tiempo sólo para demostrarse que lo han intentado. No le dan una oportunidad al cambio.

Hay muchos aspectos positivos en el cambio:

1. Puede conducir a una mejora.
2. Puede prevenirnos contra el tedio.
3. Puede desarrollar la confianza y el respeto hacia uno mismo.
4. Puede impedir que otras personas no sepan valorarnos.

Los gustos

Los gustos y la fe en nuestras capacidades se programan durante los primeros años de vida. En la escuela nos especializamos rápidamente en ciertos temas en los que se nos considera tan diestros que podemos aprobar los exámenes y descartamos otros que podríamos haber disfrutado en ese proceso.

Entonces empezamos a creer que somos eficaces en algunas cosas e ineficaces en otras. Solemos evitar los temas en los que nos han dicho que hemos fracasado y pasamos el resto de nuestras vidas manteniendo esa farsa, mientras nos decimos a nosotros mismos y a los otros:

«No se me dan bien los números; soy un inútil en las matemáticas».

O: «Siempre fui poco hábil con las manos; no podría dibujar ni pintar para ganarme la vida».

Lo que queremos decir es que renunciamos sin ni siquiera intentarlo realmente.

Empezamos a establecer aficiones y aversiones hacia cosas como la comida y la música sin ninguna razón particular y a ver ciertas ropas como «apropiadas» o «inapropiadas» para nosotros.

Estas primeras decisiones pueden convertirse en obstáculos a lo largo de nuestras vidas. Creemos que carecemos de ciertas habilidades sin tener ninguna razón válida. Cuando las personas dicen que no son hábiles en cosas como la mecánica del automóvil, la cocina, el manejo del vídeo o la disertación en público, eso generalmente significa que han decidido ser así, sin intentar desenvolverse en esas aptitudes. Alguna «programación»

de su infancia puede haberles hecho perder tanto la confianza en sí mismas que de mayores ya ni lo intentan.

Hay muchas cosas que son un gusto adquirido. Si usted las pasa por alto la primera vez podría estar perdiendo mucho.

Recuerde: manténgase abierto a nuevas ideas.

Inténtelo: ¡podría gustarle!

Sea receptivo y positivo frente al cambio y lo nuevo.

Sea positivo acerca de sus habilidades y esté dispuesto a desarrollar otras.

Un plan de acción de doce puntos

La próxima semana trate de dar tantos de estos pasos como pueda para mejorar su actitud y bienestar:

1. Lea una novela estimulante o vaya a ver una película divertida.
2. Dese el gusto de comprar algo que sea barato pero divertido y atévase a usarlo: una corbata llamativa, calcetines de colores vivos, un esmalte de uñas verde, etc.
3. Purifique su cuerpo con una dieta saludable: comida de bajo contenido en grasas, frutas y verduras frescas, fibra e hidratos de carbono.
4. Vea programas de televisión alegres y evite todas las noticias deprimentes de los periódicos. Deje para la semana próxima todas las preocupaciones.
5. Compre flores para su escritorio de la oficina.
6. Pase una hora haciendo algo simple que nunca hizo antes: preparar un pastel, modelar en arcilla, hacer fotos o ver dibujos animados en el vídeo.

7. Elogie o haga cumplidos a las otras personas, al menos a tres cada día.
8. Evite a los que siempre se quejan; sea cual sea la magnitud de sus problemas, presente sus excusas y márchese. ¡Ésta es su semana libre!
9. Consiga folletos y planifique unas vacaciones exóticas; ¡soñar no cuesta nada!
10. Haga un poco de ejercicio cada día, aunque sólo sea una larga caminata.
11. Evite la cafeína y el alcohol.
12. Llame por teléfono a un amigo con quien haya perdido el contacto.

2. Seguridad y un punto de vista positivo

Preguntémosle a cualquier persona qué virtud quisiera tener y generalmente dirá «seguridad». Todos nos hemos sentido abrumados por los nervios o por la timidez en algún momento de nuestras vidas y, cuando eso ocurre, suponemos que los demás tienen mucha seguridad y confianza en sí mismos. Pensamos que somos los únicos afectados por la falta de seguridad y los únicos que sufrimos.

Desde luego esto no es cierto, sino que es nuestra manera de percibir la situación, sobre todo cuando tenemos que soportar la tensión de hablar en público y creemos que la audiencia se aburre o se ríe de nosotros, o cuando asistimos a una entrevista laboral y suponemos que los otros candidatos están mejor cualificados para el empleo.

Cuando nos falta seguridad nos lo cuestionamos todo. Pensamos demasiado antes de hablar y empezamos a dudar de nuestras habilidades. Aun cuando estemos seguros de nuestras aptitudes, en ciertas ocasiones, como en las entrevistas y reuniones laborales, podemos tener dificultades para «vendernos».

¿Cómo puedo desarrollar mi seguridad?

El mejor método es ser objetivo con uno mismo. Deje a un lado todas las preocupaciones e inhibiciones con las

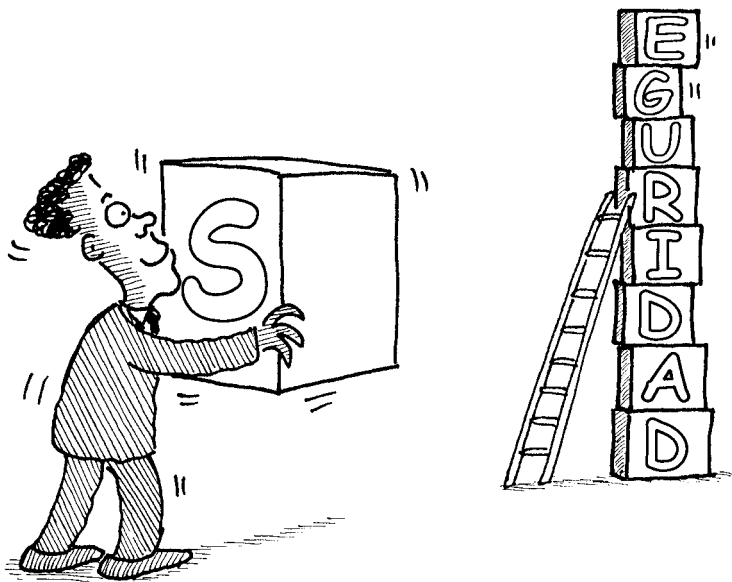
que carga como si fuese un equipaje excedente y mírese desde una perspectiva diferente.

¿Cuáles son exactamente sus aspectos positivos? Análícelos como un experto en marketing estudia a un nuevo cliente. No se preocupe por ser modesto, ya que esta evaluación será sólo para usted.

Imagine que se está entrevistando para un nuevo empleo. ¿Qué pensaría de esa persona en su primer encuentro? ¿Cuáles considera que son sus principales cualidades? ¿Qué es lo que más le agrada de esa persona?

Cómo crear confianza

La confianza no es una habilidad que se pueda adquirir de la noche a la mañana; es algo que se debe desarrollar lentamente, paso a paso. Sin importar lo pequeños que



Ejercicio de acción positiva

Siéntese con un lápiz y una hoja de papel y empiece a dibujar una pared de ladrillos, construyendo una hilera cada vez.

Llene la primera hilera con ladrillos que describan sus logros académicos: todos los exámenes aprobados y los cursos que ha seguido. Esta hilera debería ser fácil de compilar: el tipo de cosas que usted quisiera tener en su currículum.

Construya la siguiente hilera con las habilidades que posee, sin importar si ha aprobado los exámenes. No sea negativo —nada es demasiado insignificante para no ser mencionado—. ¿Puede usar un ordenador? ¿Nadar? ¿Cocinar? ¿Pintar un cuadro? ¿Esquiar? No agregue nada del tipo: «Sí, pero no muy bien». Anótelos, sea lo que sea.

Llene la siguiente hilera con los logros —y éstos deberían ser logros de acuerdo con sus propios términos, no con los de las otras personas—. Quizás haya hecho alguna tarea caritativa. Quizá le tenga miedo al agua pero dio una docena de brazadas en la piscina durante las vacaciones. ¿Organizó algo en el trabajo o se promovió para un ascenso cuando sus temores le decían que no lo hiciera?

Debería llenar la última hilera con las ventajas personales —los aspectos positivos acerca de su personalidad—. ¿Es usted fiable? ¿Entusiasta? ¿Honesto? ¿Flexible? Haga sus propias evaluaciones positivas y anote los resultados.

Cuando haya terminado su pared analice los resultados. Éstas son las cosas que deberían configurar su marketing. Son las razones por las cuales la gente le aprecia y por las que usted es eficaz en su trabajo. También son las razones por las que usted se valora.

A medida que construya la pared debería desarrollar su propia seguridad interna: saber en qué es eficaz y en qué no. Ahora que ya está al corriente de sus ventajas, ha llegado el momento de trabajar sobre sus sentimientos.

puedan parecer esos pasos, asegúrese siempre de avanzar en la dirección correcta.

La confianza en nosotros mismos tampoco es una característica constante. Puede faltarnos normalmente o podemos descubrir que ciertas situaciones o personas nos hacen reaccionar de una manera menos asertiva. Con tiempo e incentivos todos podemos hacer un buen trabajo,

pero estas dos cualidades son siempre un lujo en la vida empresarial moderna. Las personas también son competitivas. Si usted actúa con inseguridad encontrará personas dispuestas a desafiarle en lugar de ayudarlo.

Para trabajar sobre su seguridad interna necesita seguir los siguientes pasos (esto puede significar cambiar los hábitos de toda una vida, pero, como ya hemos establecido, el cambio es necesario si queremos progresar):

1. Deje de criticarse

La autocrítica es tediosa y destructiva. La empleamos como un mecanismo de defensa —pensamos que si arrojamos la primera piedra quizás entonces los otros sean más tolerantes con nuestras faltas—. Pero esto es, obviamente, una necedad. Sea benévolo consigo mismo. Cuando señalamos constantemente nuestros defectos, incluso en tono de broma, llamamos la atención de los otros sobre esas faltas. Cállese. Quizás ellos ni siquiera las hayan notado.

¿Puede aceptar un cumplido? ¿Qué pasa si alguien le dice que el trabajo que ha hecho es bueno? ¿Qué respuesta le daría?:

«Oh, en realidad no fue tan difícil, no requería mucho tiempo».

«Sí, lo hice, pero estoy seguro de que lo he echado todo a perder.»

«Oh, ¿de veras piensa eso?»

«Cualquiera lo habría hecho mejor.»

O simplemente:

«Gracias».

2. Deje de lamentarse

Las lamentaciones no hacen desaparecer los problemas; en cambio, pueden ser una manera negativa de abordarlos. Y, además, es tedioso escucharlas.

Encare las situaciones de una manera activa y emprendedora; de este modo, tendrá un mayor respeto hacia sí mismo y también hacia sus colegas. Planifique cómo abordar los problemas. ¿El problema tiene una solución? Si es así, ¿cuál es el mejor modo de lograrla? Búsquela o cállase. Dé a sus colegas y allegados una oportunidad para el cambio.

3. Trate los síntomas físicos

Procure descansar más. Los ejercicios respiratorios y la meditación pueden ayudar. Afronte las situaciones difíciles considerando un problema cada vez —no se abrume con los diferentes escenarios hipotéticos: «¿Qué pasaría si...?»—. Encare las situaciones difíciles dividiéndolas por partes manejables, en lugar de abordar una gran cantidad informe de problemas.

La relajación

Resérvese algunos momentos de tranquilidad cada día para asumir el control de sus sentimientos. Siéntese o recuéstese en algún sitio tranquilo y relájese.

Empiece con los dedos de los pies y continúe hacia arriba; tense ligeramente y relaje cada músculo de su cuerpo. Trabaje especialmente sobre el rostro y los hombros. ¿Sus hombros están encorvados, tensos? ¿Frunce el ceño conti-

nuamente? Deje que los músculos se relajen hasta que la tensión haya desaparecido de su cuerpo.

Controle su respiración de forma simultánea hasta que pueda sentir que su diafragma se mueve lenta y regularmente. Si tiene un equipo de estéreo, escuche una música suave y apacible al mismo tiempo que se relaja.

4. *Sea independiente*

Procure ser más autónomo. No dependa de los otros para su bienestar o seguridad. Sus emociones provienen de usted mismo, de la intimidad de su ser. No permita que los otros controlen esas emociones. Es fácil culpar a los colegas por nuestra falta de éxito en la empresa, pero cuando lo hacemos estamos cediendo el control. Recupérelolo. Hágase cargo del cambio.

5. *Tenga imágenes positivas*

Cuando nos falta confianza solemos imaginar el peor escenario en cualquier circunstancia en la que nos sentimos amenazados. Esto nos hace ver de manera negativa la situación o la persona con la que estamos tratando. Y volvemos a creer en una profecía de autocumplimiento.

Si usted reacciona como si fuera la peor situación, probablemente lo será. Si se propone *no* hacer algo, es más probable que lo haga.

¿Recuerda qué solía ocurrir cuando era niño y su madre le decía que no perdiera el equilibrio mientras caminaba sobre una pared o trepaba a un árbol? Hasta ese momento usted estaba seguro de mantener el equilibrio, pero tan pronto como le ponían sobre aviso se caía.

¿Alguna vez trepó a un peñasco y alguien le dijo que no mirara hacia abajo? ¿Qué hizo? Usted miró de inmediato.

Nuestros cerebros no pueden descifrar los mensajes que comienzan con la palabra «no», pero pueden comprender los mensajes positivos. En lugar de decirse: «No hagas esto», trate de decirse: «Hazlo bien». O, mejor aún, piense que tendrá éxito.

Aplique las técnicas de visualización; le situarán en una actitud mental positiva y le ayudarán a parecer más optimista.

Ejercicio

Siéntese cómodamente en una habitación tranquila. Cierre los ojos o contemple algo que no le distraiga.

Piense en la situación o el conflicto que le preocupa. Imagínesse que está sentado en una sala de cine. La situación se representará en la pantalla, con usted en el papel del protagonista. Vea cómo se materializan sus peores temores, pero hágalo objetivamente, como se representan en la escena. Luego, deje la pantalla en blanco. Esa película ha sido destruida, ya no existe.

Aparece una nueva escena: es la misma situación, pero esta vez véase como un ganador en todos los aspectos. Ahora es positivo, seguro y aborda el problema de la manera asertiva que usted admira en los otros. Obsérvese. ¿Cuál es su aspecto? ¿Está sonriendo? ¿Usa el contacto visual? ¿Está sentado o de pie? ¿Y cómo son sus gestos? Preste atención a su vestimenta y entorno. Lo que está viendo es la fórmula ganadora. Éste es el papel que usted representará la próxima vez que tenga que afrontar esa situación.

Concéntrase en su nuevo yo, más positivo, y, antes de entrar en la escena de la vida real, póngase en el lugar de esa persona y no en el de la otra más negativa. Vea cómo actúa: de una manera eficaz y usando esa nueva imagen como su profecía de autocumplimiento.

El plan de acción

Ahora que está trabajando con pensamientos más positivos, ha llegado el momento de empezar a indagar más acerca de sí mismo. En el primer capítulo trabajamos algunas de las cuestiones básicas del autodescubrimiento. A continuación tenemos que abordar el aspecto laboral de su vida.

Siéntese con un lápiz y un papel y hágase las siguientes preguntas. Anote las respuestas y no caiga en el bloqueo del escritor; escriba, simplemente, las primeras respuestas que se le ocurran; siempre puede volver atrás y cambiarlas más tarde:

1. ¿Cómo *quisiera* que le vieran las otras personas de su oficina? O debería hacer dos listas: «¿Cómo quisiera que me vieran mis colegas?» y «¿Cómo quisiera que me viera mi jefe?». Analice las diferencias.
2. ¿Hay algunas aptitudes o habilidades que usted posea y que no las esté usando en su empleo actual? ¿Esto le ha frustrado o le ha causado resentimiento? ¿Tiene alguna oportunidad de usar estas habilidades en su vida personal? ¿Podría citar una?
3. ¿Prefiere trabajar en un equipo o por su cuenta?
4. Piense en la última vez que hizo algo en su trabajo de lo cual se sintió orgulloso. ¿Se congratuló por eso o buscó el elogio o agradecimiento de los demás?
5. Reflexione bien y sea sincero: ¿cuáles de estas situaciones le dio la mayor satisfacción en su empleo?:
 - el elogio de los clientes;
 - las alabanzas del jefe;
 - las expresiones públicas de gratitud; por ejemplo, la adjudicación de premios, etc.;

- la alabanza de sí mismo: sabe que ha hecho un buen trabajo;
 - el dinero: sus ingresos o bonificaciones;
 - la fama;
 - quejarse a alguien de que nadie le valora lo suficiente;
 - el compañerismo: alternar con colegas en reuniones sociales, etc.
6. Mencione algo que le haya preocupado recientemente en la empresa.
 7. Si le invitaran a una reunión en su anterior empleo, ¿estaría entusiasmado por esa perspectiva o le preocuparía que le encontrarán demasiado obeso/envejecido/frustrado/cansado de ver a los viejos amigos?
 8. Si su jefe le citara en su despacho, ¿usted esperaría un aumento de sueldo o supondría que ha hecho algo mal?
 9. Si alguien le hiciera un cumplido, ¿usted se lo agradecería o trataría de demostrarle que está equivocado?; por ejemplo: «¿Esta chaqueta? Oh, es muy barata y la he usado durante años».
 10. ¿Piensa que las personas con menos capacidad que usted tienen mejor suerte?
 11. ¿Cuáles son los principales obstáculos que cree que le impiden lograr lo que más desea en su carrera?
 12. Imagine que «algo» ha desaparecido repentinamente. Describa con exactitud y detalle cómo cambiaría su vida.

No hay respuestas correctas o incorrectas a estas preguntas; simplemente considérelas como un medio para descubrirse a sí mismo.

Lea en voz alta sus respuestas y trate de tener una visión objetiva de la persona que las escribió. ¿Hay algo erróneo en sus respuestas? ¿Parece una persona segura y positiva o un individuo negativo y tímido? ¿Es como el que usted quisiera ser? Si no es así, ¿está preparado para el cambio?

Empiece a considerar un plan de acción para aplicar esos cambios. Establezca un plazo de tiempo; responda nuevamente al cuestionario algunas semanas o meses más tarde y compruebe si las respuestas son diferentes.

3. La individualidad

Durante los ejercicios de los capítulos 1 y 2 habrá descubierto otras características. En primer lugar, que usted todavía tiene cualidades negativas junto a las positivas. Eso es normal: nadie pretende que se desarrolle como un ser humano perfecto y hemos llegado a ser lo que somos debido a nuestras debilidades y a nuestras fortalezas.

Nadie es eficaz en todo y nadie es inútil para todo.

En segundo lugar, habrá visto que muy pocas de sus cualidades personales son constantes. Esto también es lógico: las circunstancias diferentes nos hacen reaccionar de maneras variadas. Nos adaptamos y cambiamos de acuerdo con nuestro entorno y con las personas que tratamos; así es como sobrevivimos. Los extrovertidos pueden ser tímidos con determinadas compañías y las personas más agresivas actuarán pasivamente bajo ciertas condiciones.

Lo que tenemos que hacer es adquirir un sentido de la perspectiva y ver nuestros peores aspectos en relación con los mejores. Y debemos evitar la propensión a responder de manera negativa a los acontecimientos diciendo cosas como:

«¡Soy *siempre* tan torpe!».

«*Nunca* tengo suerte en el juego.»

«*Siempre* estoy en el sitio indebido.»

«La gente *nunca* sabe valorarme.»

«*Siempre* llego tarde; nunca puedo ser puntual.»

- «*Siempre* me pongo nervioso en las entrevistas.»
«*Nunca* se ríe nadie de mis chistes.»
«El semáforo *siempre* está en rojo cuando tengo prisa.»
«*Siempre* llueve cuando estoy recién peinado.»
«*Nunca* podría ponerme de pie y hablar en público.»

Esto es pesimismo (y posiblemente paranoia) en su forma más destructiva. Si usted ve la vida de esta manera y espera siempre lo peor, entonces probablemente eso ocurrirá. Trate de descubrir y comentar las cosas buenas que le suceden.

La felicidad

¿Ha notado que cuando es feliz todo el mundo parece ser mejor? Sin embargo, aparte de su punto de vista, nada ha cambiado.

¿Qué es exactamente lo que le hace feliz? ¿El dinero? ¿Una vida social intensa? ¿Un empleo gratificante y bien remunerado? ¿Alguna vez se preguntó por qué los ganadores de apuestas declaran que el dinero no tiene ningún efecto positivo sobre sus vidas, y pensó que sería feliz si tuviera una gran suerte inesperada o súbita?

Los psicólogos han estudiado el «factor felicidad» durante años y los resultados son sorprendentes. Una teoría sostiene que los hechos afortunados en nuestras vidas aumentan nuestro nivel de felicidad un poco menos cada vez que ocurren.

El psicólogo norteamericano Harry Helson afirma que nuestra felicidad tiene un «nivel de adaptación». Si la vida no logra responder a nuestras expectativas, como resultado somos infelices. Si lo que esperamos que suceda ocurre, no somos ni felices ni desdichados. Y si lo

que ocurre *supera* nuestras expectativas, generalmente somos felices. Pero cuantos más hechos favorables ocurren más alto es nuestro nivel de expectativas y más difícil es que seamos felices.

Más que los sucesos en sí mismos, es nuestra visión de la vida y de sus acontecimientos lo que nos hace felices o desdichados. El optimista siempre verá el vaso medio lleno, mientras que el pesimista lo verá medio vacío.

El discurso negativo

Procure tener un punto de vista optimista, aun cuando al principio sea escéptico. Hable con las personas de sus aficiones, en lugar de hablar de sus aversiones. Sea amable, en vez de cínico. Si no tiene nada positivo que decir, entonces no diga nada. Evite el uso de palabras y frases negativas como:

«No puedo.»

«No quiero.»

«Pero.» (Como en: «Eso parece aceptable, pero...»)

«No debería.»

«Es imposible.»

«Nunca.»

Evite también otras expresiones negativas. La queja es muy contagiosa: aunque uno esté de buen humor, es difícil seguir estándolo después de oír a alguien que disfruta siendo negativo acerca de todo.

Sus propias metas

Establezca sus metas para el éxito personal en lugar de comparar sus logros con los éxitos de los demás. Si usted se considera un buen conductor; entonces es un buen conductor, no tiene que compararse con Fangio o con Fittipaldi.

Es mucho más fácil ser celoso o tener envidia de la suerte o habilidad de otro que salir y trabajar en sus propios logros. Consideramos cualquier fracaso como algo que jamás deberíamos olvidar. Pero si triunfamos, inmediatamente estamos dispuestos a desestimar nuestros éxitos con una modestia inapropiada. Por lo tanto, terminamos en una situación no ganadora.

Recuerde: un fracaso no le convierte en un fracasado. Sea indulgente consigo mismo cuando sufra un revés.

Y: congratúlese cuando tiene éxito, por pequeño que éste sea. Valore sus logros y trátese con respeto y consideración.

Los valores

Asuma el control de sus propios valores. La autoevaluación, si es realista, es una herramienta valiosa. A menudo nos evaluamos a través de los ojos de los demás sin saber lo que piensan esas personas.

Escuche las opiniones y las críticas de los demás, pero no se las invente. Cuando nos falta confianza en nosotros mismos es demasiado fácil suponer que habrá una reacción negativa de las otras personas.

Por ejemplo, si usted está nervioso antes de hablar a un grupo, su mente puede entrar en una espiral de ansiedad. Los pensamientos negativos tratarán de salir a la superficie y empezará a hacerse preguntas como éstas:

«¿Qué pasará si no les caigo bien?»
«¿Qué pasará si hago el ridículo?»
«¿Qué pasará si me olvido de lo que tengo que decir?»
«¿Qué pasará si me hacen preguntas que no sé responder?»

Cuanto más nervioso esté más preguntas se convertirán en hechos inmutables:

«*Sé* que no les caeré bien.»
«*Sé* que haré el ridículo.»
«*Sé* que me olvidaré de lo que tengo que decir.»
«*Sé* que me harán preguntas difíciles que no podré responder.»

Cuando se ponga de pie para hablar estará listo para convertir estas pesadillas en realidad y entonces sabrá con seguridad que su juicio ha sido exacto:

«*Sabía* que lo iba a hacer muy mal; no soy capaz de hablar en público. No volveré a intentarlo nunca más.»

Ahora que ha comprobado que tenía razón se siente bien, ¿no es así?

Asumir el control

Pero ¿quién está tomando las decisiones en su vida? Usted se viste de una determinada manera, come ciertos ali-

mentos, tiene determinadas predilecciones en materia de música y arte. Desarrolla una actividad social, lee determinado periódico y conduce cierta marca de automóvil.

¿Cuántas de estas cosas las decide usted mismo? ¿Y en cuántas influyen las opiniones de los demás, reales o imaginadas?

Supongamos que entra en una tienda para comprar un abrigo. En el perchero encuentra el tipo de abrigo que usted sabe que debería comprar: de color sobrio, corte clásico y tela de calidad. Junto a él está el abrigo que usted realmente desea: de color amarillo brillante, estilo deportivo y tela moderna. Cuando se lo prueba, ve que le queda bien; entonces, ¿por qué no comprarlo? ¿Está usando la lógica acertada para tomar la decisión o utiliza la lógica errónea?

La lógica acertada:

- Es demasiado caro.
- El color no me sienta bien.
- La tela es de mala calidad; no durará.
- No es apropiado para mi empleo o para la empresa en la que trabajo.
- Se ensuciará demasiado rápido.

La lógica errónea:

- En primer lugar, no me ocupo de las compras: mi cónyuge elige mi ropa. (Lo mismo hizo su madre cuando era niño. Madure y tome sus propias decisiones.)
- No es realmente para «mí». (Si le gusta, lo *es*.)
- Jamás me atrevería a usarlo. (Por cobardía.)
- La gente pensaría que parezco estúpido. (Podrían pensar que le sienta bien; quizá durante años han

estado pensando que parecía estúpido con ese viejo traje azul marino que ha estado usando.)

- A mi cónyuge no le gusta. (Es *usted* quien lo llevará.)
- Mis hijos se burlarán de mí. (Lo harán con cualquier cosa que use. Los niños son así. ¿Se ha fijado alguna vez en la ropa que ellos compran?)

Esta forma de lógica errónea nos afectará si intentamos mejorar nuestra imagen empresarial tratando de parecer más elegantes y más profesionales. ¿Qué pensarán nuestros colegas? ¿Harán observaciones sarcásticas? ¿Pensarán que estoy buscando un aumento o un ascenso?

¿Qué importa si es así? ¿Qué importa si usted lo está buscando?

Una rutina cómoda. Los amigos, la familia y los colegas prefieren que sigamos siendo como somos; de esa manera se sienten cómodos con nosotros porque saben qué esperar. Los colegas incluso se pueden sentir amenazados si alteramos nuestra imagen: si consiguiéramos mejorar, podría ponerles en desventaja. La risa y el sarcasmo será su manera de hacernos volver a la rutina que teníamos.

Le corresponde a usted decidir si hace las cosas para complacerles a ellos o a usted mismo. ¿A quién desea darle el gusto? ¿Quién desea que controle su vida? ¿Quién debería estar tomando las decisiones?

La flexibilidad

Una vez que ha asumido la responsabilidad de sus propias acciones, todavía necesita tener cierta flexibilidad cuando trata con los demás. Ser más seguro no significa

ser usted mismo todo el tiempo, pase lo que pase. Diferentes personas necesitan diferentes maneras de desenvolverse y todos tenemos que ser tolerantes y comprensivos con las necesidades de los demás.

Cada persona tiene su propio estilo de conducta y (si bien no hay ninguna necesidad de cambiar ese estilo) a veces es aconsejable moderarlo.

Los psicólogos han clasificado estos estilos de conducta en cuatro categorías principales:

El animador: estos individuos, locuaces y dinámicos y con un buen sentido del humor, pueden parecer los animadores imprescindibles en las reuniones sociales. Les agrada conocer a personas y congeniar con ellas, y prefieren las reuniones que las conversaciones telefónicas.

El autoritario: estas personas asertivas, a veces hasta el punto de parecer agresivas, suelen hacer las cosas por su cuenta y por eso prefieren ser líderes. Son impacientes y rápidas, pero no están dispuestas a tolerar a los tontos.

El simpático: a estos individuos amables y despreocupados les agrada ser queridos. Suelen ser atentos y considerados y tratan de no ofender a nadie.

El aficionado a los números y a los hechos: estas personas son serenas, reflexivas y lentas para tomar decisiones (y sólo las toman después de escuchar todos los puntos de vista). Prefieren ocuparse de las cifras y estadísticas y a menudo trabajan mejor solas. Aborrecen las vaguedades y prefieren que les presenten los hechos sólidos. No suelen distinguirse por su sentido del humor.

Podemos ver que todos estos «tipos» son capaces de tener éxito en los negocios, pero también pueden tener dificultades para congeniar con los otros si no modifican sus estilos de conducta. No hay ningún inconveniente en

llevar a cabo esa adaptación y eso no significa que pierda la individualidad. Todo lo que se necesita es llevarse bien con las otras personas respetando el hecho de que ellas pueden tener estilos diferentes al nuestro.

4. Una imagen adecuada

La imagen es muy importante en el ámbito laboral por tres razones principales:

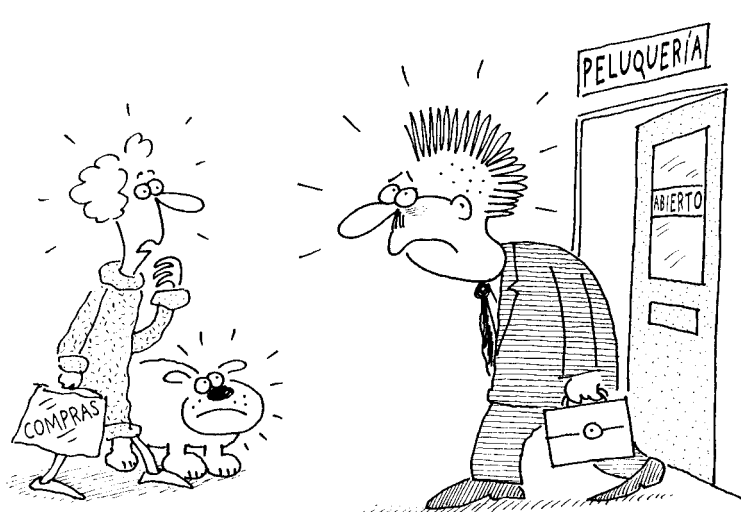
1. El factor bienestar.
2. La imagen empresarial.
3. El marketing personal.

1. El factor bienestar

Si usted tiene buen aspecto se sentirá bien o si *piensa* que tiene buen aspecto se sentirá bien. A veces las dos cosas no son lo mismo; recuerde que, como ya dijimos, no sabemos lo que aparentamos ser para las otras personas.

Estar seguro de su imagen le hará sentirse más seguro de sí mismo. Y lo contrario también es cierto. ¿Alguna vez le hicieron un corte de pelo que no le favorecía? ¿Recuerda cómo iba perdiendo seguridad a medida que se paseaba con ese peinado? ¿Recuerda qué mal se sentía a pesar de que muchas personas le decían que le quedaba bien o que tenía buen aspecto? Esto fue así porque la imagen que tenía de sí mismo se había deteriorado. Usted *sentía* que su apariencia era desagradable, a pesar de lo que pensarán los demás.

Por otro lado, todos tenemos prendas que nos hacen sentir capaces de afrontar el mundo, las que usaríamos para una entrevista o una reunión empresarial impor-



tante: una corbata que nos queda bien o una chaqueta que nos proporciona ese atractivo adicional. Ponernos esa prenda es como ponernos una armadura. Por eso el factor bienestar es crucial: no lo subestime nunca.

La confianza en sí mismo es esencial. Si esa corbata o chaqueta contribuye a afianzarla, póngasela.

La planificación anticipada

Es importante reservar algún tiempo para pensar lo que se pondrá al día siguiente. La elección de la ropa para el trabajo es una decisión que se toma mejor el día antes que por la mañana, cuando tiene que salir de prisa hacia la oficina. Piense en utilizar prendas con las que se sienta bien; verifique que estén bien planchadas y en buenas condiciones de uso.

Las medias con una carrera, los calcetines desparejados, las corbatas manchadas y las camisas arrugadas nos

harán parecer y sentir descuidados y perezosos. Es una mala manera de comenzar el día. Sea benévolo consigo mismo y solucione esos inconvenientes por anticipado.

De vez en cuando póngase algo un poco más audaz; no es necesario que sea una vestimenta completamente diferente, sino algo novedoso que le haga sentir un poco diferente. Una corbata nueva, un pintalabios distinto, un alfiler de corbata —cuando usted normalmente no lo utiliza—, unos tirantes llamativos en lugar de un cinturón o un broche original pueden ser una manera barata de apartarse de la rutina.

2. La imagen empresarial

Nos guste o no somos los responsables de crear la imagen de la empresa para la que trabajamos, aunque muy pocas empresas comprenden esto. Algunas simplemente se limitan a gastar millones de euros en nuevos edificios o remodelaciones y contratan equipos de diseño para seleccionar el tono apropiado de la alfombra o la iluminación correcta, y luego contratan a una recepcionista deplorable —la más vulgar, antipática y peor vestida, con una falta total de carisma— para recibir a las visitas.

Esas empresas olvidan uno de los requisitos básicos de la vida empresarial: lo que importa son las personas, y los empleados son los que dan una primera impresión de la empresa.

Las visitas no prestan tanta atención al ambiente como parece creer la mayoría de los diseñadores. Cuando entramos en una nueva empresa solamente recibimos una impresión general de la decoración; es a las personas a quienes solemos observar porque pensamos que éstas son un reflejo del estilo de la empresa.

Una imagen negativa puede ser sorprendentemente poderosa y duradera. Las visitas rara vez discuten con el personal cortés que encuentran en una empresa, pero disfrutan con las historias de ineficiencia y descortesía. Aunque el 99,9 % de la fuerza laboral reciba positivamente a una visita, si un solo miembro del personal es descortés o ineficiente, así es como esa visita percibirá a la empresa.

Algunas empresas se gastan fortunas en publicidad sólo para vender una determinada imagen. Pero todo ese gasto es dinero perdido si el personal no está a la altura de la imagen que se ha vendido.

Qué hay debajo de la superficie

Es importante recordar que una imagen empresarial es *interna* y *externa*. Una buena imagen no sólo es un barniz superficial destinado a los clientes, es una filosofía integral. Raspe ese barniz exterior y debajo encontrará una imagen sólida. Las áreas destinadas al personal deberían ser tan agradables como las áreas a las que tienen acceso los clientes. El personal debería ser tan positivo y respetuoso entre sí como con las visitas. Deberíamos vestirnos con elegancia tanto para las personas con las que trabajamos como para nuestros clientes. Si no lo hacemos, estamos diciéndoles que no les respetamos y que no merecen ese esfuerzo.

Una empresa que solamente se preocupa por mostrar al cliente una buena fachada es una organización que está presentando una falsa imagen.

3. El marketing personal

En un mundo perfecto podríamos vestirnos y presentarnos como quisiéramos y la gente solamente nos juzgaría por los resultados y la calidad de nuestro trabajo. Pero la vida no es perfecta. Las personas que trabajan con empeño y que son leales no consiguen ascensos o aumentos de sueldo, mientras que las que hacen una buena tarea de relaciones públicas a menudo suelen ser más valoradas y estar mejor remuneradas.

Esto no quiere decir que usted tenga que decir una y otra vez lo maravilloso y competente que es en el trabajo. A nadie le agradan los sabelotodos y nadie cree en los fanfarrones. Usted tiene que *mostrar* a la gente su eficacia y aquí es donde la imagen visual puede ser decisiva.

Las personas suelen creer en lo que ven; decirles lo contrario simplemente no surte efecto. Imagínese a un individuo que cada mañana se presenta en el último minuto con un maletín de mensajero lleno de papeles viejos, vestido con una camisa arrugada a la que le faltan botones, unos calcetines desaparejados y sin afeitar. Imagínese su escritorio, donde parece haber estallado una granada. Imagínese que cada vez que le pregunta algo mira hacia otro lado porque no puede aguantar su mirada, que juega nerviosamente con el cuello de su camisa y que carraspea todo el tiempo.

¿Estaría seguro de que esa persona está haciendo bien su trabajo? ¿Esperaría que fuera eficiente? Si él le dijera que confía en sus propias habilidades y que sabe dónde está cada cosa en su desordenado escritorio, ¿usted le creería?

La imagen es una herramienta poderosa y puede actuar a su favor o en su contra. Si la imagen visual contradice a la verbal, solemos creer en lo que vemos en lugar

de en lo que oímos. Si alguien parece ineficiente, se necesitan muchas evidencias para convencernos de que no lo es. Si alguien parece descortés o indiferente, solemos mantener esa opinión hasta que nos demuestre lo contrario.

Una imagen negativa provoca un prejuicio negativo que no es fácil de superar; es como empezar con una desventaja, e innecesaria.

Sepa lo que necesita decir acerca de sí mismo y asegúrese de que lo está diciendo.

La imagen es como aprender un lenguaje: cuando usted llega a dominarlo puede decir todo lo que quiera. No olvide que su imagen —aquí no es posible la clonación— es solamente suya. Nadie espera que usted diga lo mismo que todos los demás en su empresa, aunque a veces lo *hagamos* para no desentonar; aquí es donde entra en acción la fiable uniformidad.

Rebelde sin causa

Su mejor imagen empresarial es la más apropiada para la empresa en la que trabaja y para la tarea que usted realiza (o *desea* realizar: recuerde que debe vestirse para el empleo que desea más que para el que consiguió).

Algunas empresas tienen una imagen más tradicional, mientras que otras prefieren algo más informal. Usted seguramente no espera ver a su peluquero vestido con un traje a rayas finas y se alarmaría si viera entrar al gerente de su banco usando pantalones cortos y una camiseta.

Siempre es tentador ser rebelde. Esto está profundamente arraigado en nosotros desde nuestros días de estudiante. Sólo los sumisos y los empollones llevaban su uniforme del modo adecuado. Actuar con independencia era gratificante: eso mostraba cierta falta de respeto

por las reglas y la autoridad. Era divertido y el peor riesgo podía ser una amonestación o un castigo.

Pero la empresa es un ambiente diferente. Quizás usted aborrezca su empleo y desee mostrar visiblemente esa aversión. Es natural; lamentable pero natural.

Por otra parte, recuerde siempre lo que expresa cuando se mofa deliberadamente de los códigos de vestimenta de su empresa: eso puede dar a entender que está mostrando una falta de respeto y de compromiso verdadero con su trabajo.

Quizás el hecho de ser un poco rebelde sea una cualidad apropiada para su carrera. Tal vez usted trabaje en un lugar donde un poco de excentricidad puede ser bienvenida. Si no es así, piénselo bien antes de luchar contra las convenciones.

Si puede vestirse dentro de los límites esperados y a pesar de ello conservar su individualidad, habrá encontrado una combinación más favorable.

Ejercicio

Evalúe la eficacia de su imagen laboral con la ayuda de la siguiente lista y compare los puntos negativos con los positivos.

La conducta negativa en la empresa

- Ser sorprendido cuando llega tarde.
- Tomar el desayuno sobre su escritorio.
- Leer una novela o un periódico.
- Ser sorprendido mientras hace llamadas privadas.
- Bostezar mucho.
- Masticar chicle.
- Comer continuamente en su escritorio: golosinas, patatas fritas, bizcochos, etc.
- Lamentarse mucho.
- Murmurar.

- Gritar en la oficina.
- No saludar a los colegas por la mañana.
- Quejarse después de una noche de juerga.
- Estar malhumorado.
- Tener un escritorio desaseado.
- Tener un escritorio demasiado pulcro.
- Dejar sobre el escritorio las tazas de café usadas.
- Tener demasiados adornos en el escritorio.
- Poner demasiadas fotos o postales en el escritorio.
- Repetir frases «divertidas»: «No tienes que ser malo para trabajar aquí, ¡pero eso ayuda!», etc.
- Usar maletines de plástico.
- Usar bolsos que son inapropiados para la empresa o que están tan llenos que no se pueden cerrar.
- Vestir ropa gastada.
- Hacer garabatos.

La conducta positiva en la empresa

- Tener un escritorio pulcro y de aspecto eficiente.
 - Sonreír cuando saluda a la gente.
 - Usar el contacto visual.
 - Parecer interesado.
 - Tener capacidad para escuchar.
 - Saludar amablemente a los colegas por la mañana.
 - Usar un maletín de tipo empresarial.
 - Vestir apropiadamente.
-

5. El lenguaje corporal y la postura

El lenguaje del cuerpo

El lenguaje del cuerpo no es una ciencia exacta. A veces los gestos o movimientos de las manos o los brazos *pueden* ser una guía de sus pensamientos o emociones subconscientes, pero a menudo esos indicios son erróneos.

De acuerdo con Michael Argyle, de la Universidad de Oxford, las señales no verbales se usan para establecer y mantener relaciones personales, mientras que las palabras se utilizan para comunicar información acerca de los sucesos externos.

El hecho de estudiar el lenguaje corporal no le convertirá en un adivinador del pensamiento ni le dará poder sobre la gente por ser capaz de analizar sus pensamientos más ocultos. Sin embargo, el lenguaje corporal de una persona hace hablar a su subconsciente y por eso dicha comunicación es tan poderosa.

El prejuicio

El lenguaje corporal es uno de los principales factores que determinan la primera impresión —tan importante— cuando conocemos a alguien. Solemos juzgar a las personas más por su apariencia que por lo que realmente nos dicen, pero este juicio es en gran medida subconsciente. Pocas veces nos detenemos a analizar por

qué nos formamos una opinión acerca de alguien; si lo hiciéramos, a menudo descubriríamos que esa opinión se basa en el prejuicio y la suposición.

Un punto de vista equilibrado

¿Cómo está sentado ahora, mientras está leyendo este libro? Piense en su postura. ¿Por qué se ha sentado de esa manera? Probablemente porque así está más cómodo. Estaba tan concentrado que ha adoptado una determinada posición sin darse cuenta de cuál era.

Pero ¿qué expresa ahora su lenguaje corporal a alguien que no le conoce y que lo está viendo por primera vez? ¿Tiene las piernas y los brazos cruzados? Entonces quizá parezca agresivo o distante y reservado. ¿Está repantigado en su asiento? Si le hablan y mantiene esa posición parecerá desinteresado y negativo.

No analice *por qué* hace algo, sino *qué* es lo que da a entender a los demás. Luego piense: «¿Es esto lo que quería decir?». Si no lo es, cambie de postura.

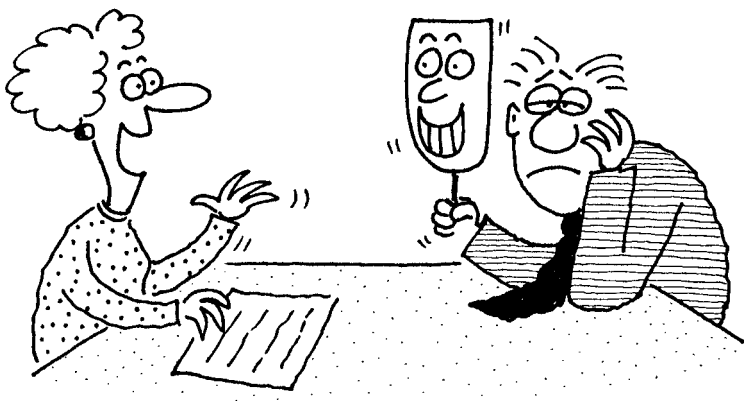
No tenemos derecho a replicar cuando nuestro lenguaje corporal expresa algo erróneo porque la comunicación ha sido silenciosa. En una reunión usted se puede sentar acurrucado en un sillón con los brazos cruzados y el ceño fruncido, preguntándose por qué nadie le dirige la palabra. Los demás tal vez le han observado y han recibido el mensaje de que usted deseaba estar solo. No ha tenido la oportunidad de explicar que tenía los brazos cruzados porque sentía frío y fruncía el ceño simplemente porque es un poco corto de vista.

El hecho de trabajar en su lenguaje corporal para dar una impresión más positiva no le convierte en un embustero. A menudo eso sólo significa que su imagen está

más cerca de la verdad. ¿Salió alguna vez de su casa de buen humor y se cruzó en la calle con un extraño que le dijo: «¡Ánimo!»? En ese caso era su lenguaje corporal el que estaba mintiendo: usted se sentía feliz pero su rostro expresaba tristeza y preocupación. Es probable que sus pensamientos estuvieran muy lejos y que no reparara en lo que estaba haciendo.

Desde luego, se puede usar el lenguaje corporal para enmascarar sentimientos negativos. Por ejemplo, usted puede parecer interesado cuando en realidad está aburrido y puede aparentar estar seguro de algo cuando está a punto de claudicar. Si este enmascaramiento se hace con eficacia, también le hará sentirse más positivo. Como la corbata o la chaqueta que le hacen sentir más asertivo cuando las usa, el lenguaje corporal puede actuar como una coraza de protección cuando se utiliza correctamente.

Si usted no se siente seguro en una situación, su lenguaje corporal puede expresar a los demás que no tiene confianza en sí mismo. Y cuando las personas ven estas señales reaccionan ante ellas. En cambio, si ven señales de seguridad, actuarán de una manera diferente. Cuando la gente le trata como si estuviera seguro, usted también empieza a sentir seguridad.



La filtración

Las señales del lenguaje corporal se llaman «filtraciones» porque usted puede intentar decirle a alguien una cosa pero la verdad se filtra visualmente.

Imagine que está en una entrevista, que sus respuestas a las preguntas son acertadas y que le está diciendo al entrevistador que usted es muy apto para el empleo, pero hace balancear una pierna todo el tiempo y juega con su pelo. Estas señales negativas se pueden percibir como mensajes filtrados que contradicen sus palabras.

Lo mismo puede suceder cuando atendemos a un cliente. Aunque al recibirle le hablemos del modo más adecuado, pero un gesto arrogante le causará una impresión negativa.

Esto también sucede cuando no somos sinceros. Las personas que tienen que recibir clientes día tras día a menudo dejan de ser sinceras después de un tiempo. Su saludo verbal puede ser el mismo pero su sonrisa suele parecer demasiado radiante y rígida y sus ojos no tienen brillo. El mensaje positivo se verá neutralizado por esa falsedad visible.

Como una guía aproximada, trate de evitar las siguientes «filtraciones» negativas:

Parecer nervioso

- Las piernas y/o los brazos cruzados.
- Apretar libros o papeles contra su pecho.
- Repantigarse.
- Sentarse en el borde de la silla.
- Retorcerse las manos.



- Golpear acompasadamente con el pie.
- Balancear la pierna.
- Tamborilear con los dedos.
- Comerse las uñas.
- Jugar con el cabello o las joyas.
- Taparse la boca con la mano cuando habla.
- Balancearse en la silla.
- Rascarse mucho.
- Aclararse la voz demasiado a menudo.
- Arreglarse la corbata.
- Jugar con el reloj o los gemelos.
- Meter las manos en los bolsillos.

Parecer agresivo

- Cruzar los brazos sobre el pecho.
- Mirar fijamente.
- Señalar con el dedo.



- Apretar los puños.
- Inclinarsse sobre alguien.

Ser descortés

- Trabajar mientras alguien le está hablando.
- Fumar y lanzar bocanadas de humo.
- Tratar a los demás con demasiada familiaridad.
- Sonreír con afectación.
- Murmurar entre dientes.
- Hacer chasquear los nudillos.
- Acicalarse.
- Acercarse demasiado a los demás.
- Guardar los documentos y las carpetas antes de que la reunión haya terminado.



- Estrechar la mano demasiado fuerte.
- Dar débiles apretones de manos.
- Bostezar.
- Mirar el reloj.

Los hábitos

Todos tenemos nuestros hábitos favoritos o nuestras maneras de expresar nerviosismo o comodidad. A menudo no somos conscientes de esos hábitos y nos quedamos realmente sorprendidos cuando alguien los señala. Averigüe cuál es su hábito favorito, probablemente sea la forma más eficaz que tenga para filtrar lo negativo. Quizás haga un par de cosas o más cuando se siente tenso. Vea si algunas de éstas le parecen familiares:

- Pestañear mucho.
- Jugar con los anillos, los relojes, los pendientes o las cadenas.



- Colocarse bien las gafas.
- Dar golpecitos con el bolígrafo.
- Jugar con los sujetapapeles.
- Hacer sonar las monedas en el bolsillo.
- Morderse las uñas.
- Jugar con el cabello.
- Fumar.

Quizás usted no haga estas cosas porque esté nervioso, pero de todos modos harán que lo parezca.

Curso de acción

Identifique sus gestos negativos y trate de no hacerlos en momentos importantes, por ejemplo, en una disertación, una reunión, una entrevista, etc. Si no está seguro de lo que hace, pregúnteselo a un colega: estará muy dispuesto a decírselo.

Los gestos

Muchas personas hablan con sus manos. Algunas afirman que no podrían hablar si dejaran los brazos caídos. Los gestos pueden ser útiles siempre y cuando controlamos lo que expresan. Si confirman nuestras palabras, agregarán énfasis e interés. Pero si actúan como un filtro y contradicen nuestro mensaje, entonces tendremos dificultades.

Las personas que se observan en un vídeo o en la televisión se sorprenden de lo que ven. A menudo no nos reconocemos en la pantalla porque por primera vez nos estamos viendo como nos ven los demás. Esto es inquietante —y con toda razón—. ¿En qué otra oportunidad podría observar sus gestos y expresiones?

Cuando vemos que nuestros brazos oscilan como molinos de viento o que nuestros pies siguen algún ritmo subconsciente, surge el clásico comentario: «¡No sabía que hiciera eso!».

El problema es que los demás sí lo sabían. Nuestros colegas hace años que lo saben; solamente nosotros lo ignorábamos. Pero es improbable que volvamos a vernos como estrellas de la pantalla, así que ¿por qué preocuparse? Esto es como la famosa técnica del avestruz, que ante el peligro esconde la cabeza debajo del ala; siempre es mejor ignorarlo y seguir adelante, ¿no es así?

Naturalmente, aunque nos neguemos a reconocer esos gestos, saldrán a relucir, sólo que no queremos verlos. La medida más profesional que podemos tomar es averiguar todo lo posible acerca de esos gestos y qué debemos hacer para eliminarlos de nuestro repertorio.

Nuestro cuerpo debería danzar al ritmo de nuestras palabras; cuando pierde el paso necesitamos reflexionar. Determinados gestos irritarán a los demás si se re-

pitén demasiado a menudo. También serán desagradables si parecen demasiado pomposos. Además, hay gestos que pueden ser tan exasperantes como las palabras tendenciosas. (¿Cuándo fue la última vez que vio a alguien interrumpir cada palabra del otro haciendo un chasquido?)

Gestos pomposos

- Inclinar la cabeza hacia atrás cuando habla.
- Cerrar los ojos cuando habla.
- Mirar por encima del hombro.
- Mirar por encima de las gafas.
- Mover las gafas mientras habla.
- Juntar los dedos de ambas manos.
- Meter los pulgares en los tirantes del pantalón.
- Fruncir los labios.



Estos gestos a menudo están acompañados por frases como:

«Entiendo lo que está tratando de decir... pero...».

«Eso está muy bien, pero...»

«A su debido tiempo...»

Gestos necios

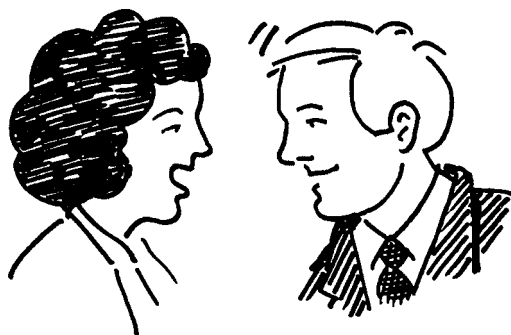
- Mover las manos mientras habla.
- Desabrocharse y abrocharse los botones de la chaqueta o la correa del reloj.
- Ponerse cosas en la boca o en la barbilla, como los collares, o colgárselas de la nariz.
- Retorcerse las manos.
- Pasarse las manos por la cara.
- Hacer bolitas de papel.
- Limpiarse las orejas o las uñas.
- Golpear ruidosamente la mesa en lugar de reír cuando alguien cuenta un chiste.
- Dejar el zapato colgando de los dedos del pie o quitárselo completamente.
- Mordisquear bolígrafos.
- Interrumpir al otro, contradecirle, formar la letra T con los dedos cuando usted quiere un té u otra vulgaridad por el estilo.

Gestos positivos

- Gesticular con la mano abierta.
- Llevar los documentos a un lado, en lugar de cruzados sobre el pecho.
- Mantener el pulgar afuera cuando se introducen las manos en los bolsillos; de esa manera no transpirarán demasiado.



- Mostrar gestos de atención mediante el contacto visual, el asentimiento y una ligera inclinación hacia adelante para alentar la conversación.



Gestos útiles

Los gestos pueden ayudarnos a ser corteses cuando somos incapaces de hablar. Por ejemplo, si usted está ocupado hablando por teléfono y llega una visita, le reconocerá cortésmente con un gesto de asentimiento y hasta

podría levantar un dedo para indicarle: «¡Un minuto!» en lugar de ignorarle hasta que cuelgue el teléfono.

También puede usar un gesto para ser más asertivo. Si un colega le interrumpe constantemente cuando usted está hablando por teléfono, podría levantar la palma de la mano en un gesto de «detención» para expresarle que espere. En cambio, si usted mira hacia otro lado y no hace nada, el intruso tratará de interrumpirle con más insistencia.

Territorio y contacto

Todos tenemos nuestro círculo invisible en torno a nosotros y nos sentimos incómodos si alguien a quien no conocemos penetra en él. Ése es nuestro espacio y lo defendemos a capa y espada.

Las personas «importantes» suelen tener asignado un espacio más personal al que no podemos acceder fácilmente y eso nos hace sentir menospreciados e inferiores, y nos genera ansiedad o agresividad. Sin embargo, el espacio invadido es algo de lo que no se puede hablar a pesar de lo incómodo que nos haga sentir. En unas pruebas que se hicieron en Estados Unidos, un voluntario se sentó deliberadamente en un espacio público dentro de la «zona de confort» de los extraños. Las únicas reacciones de éstos fueron de rechazo, ansiedad o incluso distanciamiento. Ninguna persona pidió al voluntario que se fuera. Cuando nos desplazamos lo hacemos dentro de cuatro franjas de distancia, cada una definida por la incomodidad que sentimos cuando esa franja se atraviesa.

La franja más distante es la pública. A esa distancia estamos cómodos con los extraños. Si está hablando en

público, ésa es la distancia que debería existir entre usted y la audiencia para sentirse más cómodo.

Luego viene la franja social: es la distancia que mantenemos entre nosotros y las personas a las que conocemos, pero no demasiado.

La tercera franja es la de la amistad: es el tipo de distancia que se mantiene entre nosotros y las personas en una reunión o en un bar.

La franja más próxima es la íntima o privada y está reservada a los amantes y los parientes más cercanos.

Cuando alguien invade la franja o el territorio indebido nos hace sentir sumamente incómodos y nos cuesta mucho ocultar ese disgusto. Cuando una persona invade nuestra franja íntima sin ser invitada sentimos una gran incomodidad porque las señales que recibimos son de una amenaza sexual o física. Nuestros cuerpos se preparan para la respuesta de «lucha o fuga»: la respiración se acelera, el corazón empieza a latir más rápido y la adrenalina fluye por nuestras venas. Para disimular nuestro malestar a menudo sonreímos más. En general, los interrogadores usan técnicas similares para amedrentar a sus víctimas.

Invada el espacio íntimo de otro solamente si está muy seguro de que hace lo apropiado. Dar un abrazo amistoso o acercar el asiento se puede hacer por el mejor de los motivos, pero podría tener resultados desastrosos.

Su escritorio forma parte de ese territorio, igual que su sillón. Se sentirá molesto e incómodo si alguien deja sus cosas sobre su escritorio o se sienta en su sillón sin pedirle permiso.

Todos los días nos vemos obligados a invadir el territorio de los demás: durante el viaje a la oficina en un tren o un autobús atestado de gente o subiendo a un ascensor lleno, pero podemos salir del paso siempre y cuando observemos las reglas subconscientes del lenguaje corporal.

Para reconocer que ha invadido el espacio de otro y mostrar que usted no representa ninguna amenaza debe calcular el espacio y hacer un mínimo movimiento. En un ascensor todos los usuarios permanecerán bien erguidos y mirarán a menudo los números de los pisos. Además, saldrán del ascensor sin establecer contacto visual.

El equilibrio es vital en situaciones como ésta y cualquier contacto visual, sonrisa, distanciamiento y roce puede conducir a una situación de elusión o de aproximación, donde una de las partes será la invasora y la otra se verá obligada a retirarse.

Si nos sentamos o permanecemos de pie muy cerca de alguien, normalmente intentamos restablecer el equilibrio atenuando otros signos de intimidad, como el contacto visual.

Tampoco es aconsejable tocar sin permiso, ni siquiera accidentalmente. Dos personas que se rozan al pasar se disculparán por el contacto inadvertido.

Sin embargo, el contacto derriba algunas barreras, de modo que se ha creado un «sistema de contactos permitidos» en los ámbitos empresarial y social. En la empresa se utiliza el apretón de manos. Ésta es la única forma de contacto que se considera apropiada, especialmente en un primer encuentro.

Por lo tanto, el apretón de manos se ha convertido un poco en un juego de dados cargados. ¿Quién extiende su mano primero? ¿Cuánta firmeza debería tener el apretón? ¿A quién le daría un apretón de manos? Algunos hombres incluso piensan que es inapropiado estrecharle la mano a una mujer. Si a usted le pone nervioso encontrarse con alguien, quizá sea porque sabe que padece del temible síndrome de las palmas húmedas.

En las empresas, la persona que se encarga de las relaciones públicas o la que está en un puesto superior

son las que suelen instigar el apretón de manos. Éste siempre se debería dar usando la mano derecha y su firmeza debería depender de la persona que lo recibe. Tampoco se debería coger el brazo de alguien mientras le estrecha la mano; sin embargo, debería establecerse contacto visual.

Dos apretones de manos pueden ser algo demasiado efusivo, especialmente en un primer encuentro.

Y no se seque la palma de la mano en el pantalón o en la camisa antes de saludar; ¡un aseo previo con una toallita de papel perfumada es mucho más conveniente!

El contacto físico varía de acuerdo con la cultura y la nacionalidad. Sidney Jourard, de la Universidad de Florida, observó a personas que conversaban en público y contó las veces que se tocaron en el espacio de una hora. En Puerto Rico lo hicieron 180 veces, en París 110 y en Londres ninguna.

La postura de poder

¿Se ha sentido alguna vez repentinamente subordinado en compañía de un colega? ¿Algunas personas le despojan de toda su seguridad al poco tiempo de encontrarse con ellas? ¿Con algunas personas tiene más dificultades que con otras para ser asertivo? Entonces es posible que usted sea víctima de las posturas de poder.

La postura de poder es desagradable. Significa usar el lenguaje corporal y la conducta de tal manera que se haga sentir inferiores a las otras personas. Algunas lo hacen deliberadamente, otras simplemente parecen haber nacido así. De cualquier modo, es una conducta ofensiva y estúpida, pero algunas empresas parecen haber incorporado las posturas de poder en su cultura.

Los síntomas de la postura de poder pueden variar de la indiferencia general al grito, la grosería y la provocación declarada. Es una conducta amenazadora, para «poner en su lugar a los subordinados».

Los malos entrevistadores a menudo recurren a esta estrategia: recuerdan lo humillados que se sentían cuando buscaban trabajo y pretenden hacer sufrir el mismo tipo de tortura a los nuevos candidatos. Ahora son los que mandan y quieren asegurarse de que usted lo sepa.

Un entrevistador de esas características se sentará en un gran sillón de piel con respaldo alto e incluso habrá ordenado talar todo un bosque tropical para hacer el escritorio sobre el que holgazanea. El sillón estará de espaldas a una ventana para que los rayos del sol den en la cara del entrevistado, de modo que éste tenga dificultades para distinguir la del entrevistador.

Un entrevistador de este tipo no sabrá cómo se llama usted y seguirá trabajando cuando entre por primera vez, mostrando de esta manera qué poca importancia tiene en su lista de prioridades.

Cuando llame a su puerta, le dirá a gritos: «¡Entre!» y usted se sentirá como si hubiera vuelto a la escuela.

Otras técnicas habituales de la postura de poder incluyen:



- Estar de pie detrás de la silla de una persona y leer por encima de sus hombros mientras ésta trabaja.
- Apoyarse sobre el escritorio de alguien.
- Sentarse sobre el escritorio de alguien.



- Permanecer repantigado en su asiento cuando recibe a alguien.
- Dar el apretón de manos del «mandamás», es decir, girar su mano mientras saluda.
- Estrechar la mano como si se tratara de unas tenazas, dejando estrujada la de su víctima.
- Acercarse demasiado cuando habla con alguien.



- Fumar muy cerca de la otra persona.
- Vociferar órdenes.
- Blasfemar.

- Seguir trabajando mientras sus colegas le hablan.
- Tamborilear con las yemas de sus dedos mientras les escucha.
- Inclínarse hacia atrás en su sillón con las manos detrás de la cabeza.
- Sentarse con los pies sobre el escritorio.
- Mirar fijamente.
- Usar cualquier contacto no permitido e inapropiado.
- Ignorar a las personas cuando le saludan.
- Asistir a las reuniones o conferencias con su teléfono móvil conectado, excepto en los casos más urgentes (por ejemplo, cuando se trata de un cirujano).

Los cursos de acción

Entonces, ¿qué puede hacer una víctima de la postura de poder? En primer lugar, quizá lo más útil sea reconocerla. Identificar con precisión esas técnicas probablemente le permitirá sacar alguna ventaja de ellas.

Si usted se enfrenta con una persona que adopta la postura de poder, la mejor técnica es moverse tan poco como sea posible (así, sólo parecerá tenso y nervioso) y sonreír de una manera que muestre complicidad y seguridad. Esto hará saber a esa persona que su pequeño juego no está surtiendo efecto.

No dude jamás de usted mismo. Una vez que ellos hagan que usted se cuestione su autoestima, habrán ganado: acepte el juego y compita. Acepte la confrontación sólo después de haber reflexionado cuidadosamente y no pierda nunca los estribos ni se enoje. El husmeador constante (el que está de pie leyendo por encima de sus hombros mientras usted trabaja) debería ser tratado afablemente pero con firmeza:

«Oiga, sé que no tiene la intención de hacerme sentir incómodo, pero me resulta difícil trabajar mientras me observa», etc.

A las personas que se acercan demasiado para hablarle se les puede detener con el adecuado lenguaje corporal. Mírelas directamente a los ojos cuando se aproximen, retroceda un paso y luego deje que sus ojos midan el espacio que ha quedado entre ustedes antes de mirarlas nuevamente. Ellas recibirán el mensaje.

Si alguien le ignora cuando usted llega a la oficina por la mañana, diríjase directamente a esa persona cada mañana y salúdele educadamente y sin titubear. No se detenga y no haga comentarios molestos. Esa actitud y falta de respuesta es problema de esa persona; no deje que eso afecte a su conducta y a sus modales.



No responda nunca a la descortesía con descortesía: eso sólo conducirá a una situación «no ganadora».

La postura positiva

Cuando trabajamos generalmente lo hacemos sentados, y cuando estamos mucho tiempo sentados solemos repantigarnos. Si usted está muchas horas de pie en el trabajo probablemente se repantigará en la posición erguida —es muy difícil evitarlo cuando nota un dolor persistente en su espalda o sus piernas—. Pero repantigarse es una postura negativa y perjudicial para el cuerpo a largo plazo. Cuanto más se encorve más necesitará hacerlo y peor será su postura.

La mayoría de las sillas de oficina están mal diseñadas para mantener una posición correcta o son tan viejas que ya no cumplen su misión apropiadamente. Por eso es tan importante vigilar su posición, no sólo por su apariencia sino también por el bien de su salud.

Técnicas de corrección de la postura

Cuando sienta molestias en la columna vertebral, dedique unos segundos a encontrar la posición más cómoda para su espalda con este simple ejercicio de corrección:

1. Póngase de pie con los brazos caídos. Separe los pies unos centímetros y asegúrese de tener el peso bien equilibrado.
2. Permanezca bien erguido —nos apoyamos en los bordes exteriores de los pies con demasiada frecuencia— y empiece a balancearse suavemente ha-

cia atrás y hacia adelante hasta que su peso esté bien equilibrado entre los talones y las yemas de los dedos.

3. Asegúrese de tener las piernas muy derechas y la pelvis bien apoyada. (Esto le ayudará a enderezar su espalda encorvada.)
4. Enderece su columna vertebral desde el cuello y trate de alcanzar el techo con la parte superior de la cabeza.
5. Empuje hacia atrás los hombros, sin encorvar la columna, sino rotándolos en círculo, de atrás hacia adelante, hasta relajarlos.
6. Mantenga esa posición durante unos segundos. Como su postura es más erguida, podrá respirar apropiadamente inhalando el aire con toda la capacidad de sus pulmones. Gire los hombros unas cuantas veces más y obtendrá el efecto de un masaje que le aliviará del estrés. En unos segundos le parecerá sentirse más positivo y menos cansado. Cuantas más veces haga este ejercicio durante el día menos tiempo pasará repantigado.

Otro buen ejercicio, si usted está muchas horas sentado en el trabajo, consiste en levantar los pies, manteniéndolos juntos, a unos pocos centímetros del suelo y moverlos en círculo desde el tobillo. Esto ejercita los músculos del estómago, contribuye a aliviar la fatiga de los pies y de las piernas y mejora la circulación en los pies.

Este ejercicio es saludable, pero es perjudicial para su imagen personal porque, desafortunadamente, interpretamos que quien lo realiza acaba de levantarse. En consecuencia, procure realizarlo en el baño, en lugar de en su despacho.

Dar pasos positivos

Trate de mejorar su manera de caminar para llegar a ser más positivo. ¿Cómo camina ahora?



Pasivamente: ¿mirando hacia abajo, con los hombros encogidos y las manos metidas en los bolsillos? ¿O quizá cogiendo la correa de su bolso? ¿Tiene sus puños permanentemente cerrados o lleva documentos o archivos aferrados a su pecho? ¿Parece siempre exhausto cuando camina?



Agresivamente: ¿camina a zancadas, dando sonoros pistones y balanceando los brazos y las manos? ¿Frunce el ceño y se excede en el contacto visual?



Remilgadamente: ¿camina con sigilo, con las manos apretadas al nivel de la cintura y dando pasos pequeños y rápidos? ¿Con una sonrisa nerviosa y demasiado ansiosa?



Engreídamente: ¿da grandes pasos desiguales, con el mentón en alto, buscando constantemente atención y aprobación? ¿A veces mete las manos en los bolsillos pero balancea los hombros de un modo que denota arrogancia más que inseguridad?



Pensativamente: ¿anda con la cabeza baja y con las manos cruzadas detrás de la espalda? ¿Adopta un paso lento y una postura ligeramente inclinada hacia adelante?

Una manera de andar *asertiva* y segura es con la espalda recta, la cabeza erguida y los brazos balanceándose libremente. También se caracteriza por un paso muy rápido, lo cual implica que usted está ocupado en algún asunto importante. No arrastre los pies y evite los tacones altos, que dan la impresión de que se está tambaleando.

La manera de sentarse

La manera de sentarse depende mucho de la forma del asiento que usemos y del tipo de trabajo que estemos haciendo. Sin embargo, como en el modo de andar, es difícil no intentar adivinar el estado de ánimo de alguien a partir de su manera de sentarse.

El apoltronamiento: esta postura puede parecer pasiva-agresiva. Si alguien se acerca para hablarle y usted no responde mostrando interés, le ofenderá. Quedarse arrellanado en su sillón tendrá este efecto y si usted usa el sillón para balancearse la ofensa será mayor.



Trate de vender un producto o una idea a alguien que está repantigado en su asiento estudiando sus manos o sus pies y habrá comprendido lo poco receptiva que puede ser esa posición. Muy a menudo la persona que la adopta puede estar afirmando su autoridad de una manera negativa. Si el individuo repantigado se reclina con las manos detrás de la cabeza, su postura de poder es aún más notoria. Esta posición se suele acompañar de una sonrisa presuntuosa.

El «doble cruce»: sentarse con las piernas cruzadas no parecerá una actitud excesivamente defensiva a menos que también se crucen los brazos. Algunas personas parecen tensas porque mantienen cruzados brazos y piernas cuando se sientan.



Si usted cruza las piernas a la altura de los tobillos puede parecer demasiado modesto y anticuado. Sin embargo, cruzar una pierna sobre la otra, de modo que el tobillo descansa sobre la rodilla, expresará una actitud asertiva hasta el punto de parecer una postura de poder.

Sería muy difícil vender algo mientras se está con los brazos cruzados o repantigado en su asiento. Una per-

sona que trata de transmitir convicción con su tono de voz debería inclinarse hacia adelante y hacer gestos elocuentes.

El acto de desaparecer: cuando estamos nerviosos querríamos desaparecer; esto a menudo es evidente en la manera de sentarnos. Quizás usted se esté ocultando detrás de un gran bolso que tiene sobre su regazo, o escondiéndose tras un gran escritorio. Sus pies estarán ocultos bajo su asiento, denotando que usted también se oculta allí o que está pensando en irse lo más rápido posible.

La inseguridad se muestra en cómo nos sentamos al borde del asiento o incluso en cómo nos aferramos al sillón, con los pies enroscados a las patas del mueble y las manos alrededor de los brazos, como si esperáramos ser expulsados en cualquier momento.

El pensador: esta posición, con los codos apoyados en los brazos del sillón, las manos enlazadas y el torso ligeramente inclinado hacia adelante, da la impresión de que se está escuchando atentamente. Los animales y los seres humanos suelen levantar un poco la cabeza cuando están escuchando algo que desean oír.

Si usted acaricia su mentón con la mano parecerá que está juzgando algo. La pose clásica de quien juzga es con el dedo horizontal sobre el labio superior; eso denota que usted está escuchando en lugar de hablando; las manos enlazadas con los dos dedos índices debajo del mentón o el mismo dedo sobre la mejilla indican que está a punto de tomar una decisión. Un hombre parecerá estar pensativo si se acaricia la barba.

El desacuerdo: cuando estamos escuchando a un interlocutor podemos mostrar nuestro desacuerdo de muchas maneras. La más común es entrecerrar los ojos, a veces desviando la mirada, frecuentemente hacia el techo. Podemos pasar de una postura de atención a una

pose de distanciamiento y podríamos cruzar las manos a la altura de la cintura si el desacuerdo persiste.



Algunas personas expresan su desacuerdo mediante un movimiento de cabeza, aunque otras podrían ser más sutiles en un intento de ser corteses. A menudo fruncen el ceño o se quitan las gafas y mordisquean una de las patillas. Si su interlocutor cierra los ojos y se toca la nariz, usted puede suponer que ha ido demasiado lejos con su argumento.

Indiferencia o fastidio: la irritación suele ser fácil de distinguir: los interlocutores comienzan a hacer movimientos rápidos y repetitivos, como golpetear con el pie, tamborilear o jugar con un bolígrafo. Puede que también suspiren, crucen los brazos, miren reiteradamente el reloj o dirijan la mirada hacia otro lado. Masticar chicle es irritante porque denota arrogancia o indiferencia, pero compartir golosinas es diferente; es el aspecto solitario de masticar chicle lo que convierte este acto en una ofensa.



Confianza o confort: cuando nos falta confianza en nosotros mismos enviamos una señal visual de que anhe-



lamos seguridad. Es frecuente que se trate de un gesto de confort, como tocarse o acariciarse. Habrá quien se acaricie los lóbulos de las orejas, que son zonas de confort, o la parte de atrás del cuello. Tocarse o acariciarse el cabello es un gesto tranquilizante.

Cuando decimos algo de lo cual no estamos seguros, a menudo nos ponemos la mano alrededor del cuello o nos tapamos la boca con las manos. Una mujer podría jugar con su collar o un hombre enderezarse continuamente su corbata.

Masticar chicle también es una maniobra tranquilizante —cuando éramos niños solíamos chuparnos el pulgar y más tarde empezamos a comernos las uñas o a mordisquear el lápiz.

Superioridad: a menudo un sillón denotará tanta superioridad como la persona que se sienta en él. Algunos jefes suspiran por los sillones amplios. Los prefieren de piel, preferiblemente negra, y con respaldos altos y brazos anchos. Los sillones se pueden reclinar con facilidad hasta la posición tendida. Nadie puede mostrar superioridad sobre un sillón bajo, desvenado y sin brazos.



El colmo de la superioridad es sentarse con los pies sobre el escritorio. En la misma línea están los gestos como señalar con el dedo o apoyar las palmas sobre el escritorio.

El contacto visual es importante para expresar superioridad, como lo puede ser el apretón de manos y cualquier otra forma de contacto físico. Un contacto visual excesivo será desafiante y agresivo. Las personas lo usan para dar la impresión de que están afirmando su posición en la ley del más fuerte, ya que la ausencia de contacto visual puede parecer claudicante. Los apretones de

mano se pueden convertir en luchas de poder, donde el que da el apretón más firme es el ganador del combate. El contacto físico también se puede usar para mostrar superioridad. Algunas personas adoptan una actitud paternal con los individuos que consideran sus subordinados. Un abrazo amistoso o una mano sobre el hombro pueden parecer una reafirmación, pero a menudo suelen ser un recordatorio de quién es el que manda.

El espíritu de equipo

Todos queremos trabajar en equipo ahora y siempre, y en la empresa eso significa trabajar con nuestros compañeros. Las personas que trabajan en nuestra empresa suelen vernos en primer lugar como miembros de un equipo y sólo en segundo plano como individuos. Si un miembro de ese equipo está transmitiendo un mensaje visual erróneo, todos seremos responsables porque los malos mensajes se difunden más rápidamente que los buenos.

El líder de un equipo suele ser el individuo con más autoridad y nosotros queremos imitar su lenguaje corporal tanto como sea posible. En una reunión empresarial, es fácil distinguir al miembro de más alto rango del personal porque suele ser el primero en cambiar de posición y todos los demás le siguen gradualmente.

En los grandes grupos solemos mantenernos anónimos. Como viajeros asiduos formamos parte de un enorme rebaño, que se desplaza de A a B con tan poca agitación como sea posible. Es difícil encontrar a un miembro de ese rebaño que actúe como un individuo porque el instinto de grupo se impone. Si hay un «accidente» en la carretera solemos mantener nuestra cabeza gacha e ignorarlo. Evacuar a las grandes multitudes en una emer-

gencia puede requerir mucho tiempo porque los rebaños son lentos para decidir y lentos para moverse; nadie quiere ser el primero en tomar una decisión cuando suena la alarma de incendio.

Los puntos del sumario

- 1. Estudie su lenguaje corporal y evalúe las señales que envía a sus colegas y clientes.*
- 2. Evite cualquier comunicación negativa o «filtración».*
- 3. Asegúrese de no adoptar una postura de poder y actúe asertivamente con quien la adopte.*
- 4. Practique sus habilidades de oyente: demuestre que está escuchando y aliente a las otras personas a hablar.*

6. Las expresiones faciales

Es evidente que usted no puede ver la expresión de su rostro, ya que está en el lado opuesto de sus globos oculares. Usted puede pensar que parece muy alerta e inteligente pero las otras personas podrían percibir algo diferente. Las expresiones faciales están aún más abiertas a la interpretación que el lenguaje corporal.

Utilizamos mucho más la «máscara» en la empresa que en nuestra vida social: intentamos parecer interesados



cuando en realidad estamos aburridos, bien informados cuando no tenemos ninguna pista y corteses cuando nos desagrada la persona con la que estamos tratando.

Si su trabajo consiste en tratar con el público a diario, usted ya estará muy familiarizado con ciertas cualidades como la tolerancia y la paciencia. Todos necesitamos tratar con consideración y respeto al cliente y todos hemos oído la frase: «El cliente siempre tiene razón». Desde luego, esto significa que tenemos que *fingir* que tiene razón, aun cuando sepamos que no es así. En este momento es cuando entra en juego la sonrisa empresarial —y también una mirada terrible.

Las personas que deben emplear esas sonrisas, que parecen falsas y desagradables, más o menos habitualmente —como los políticos y las recepcionistas en las exposiciones— a menudo terminan mostrando un rictus aterrador que ahuyenta a los clientes.

Cuando un animal enseña los dientes lo hace para mostrar agresividad, y eso es lo que damos a entender inconscientemente si nuestra sonrisa parece demasiado fingida. Se enseñan los dientes pero los ojos siguen insensibles —las luces están encendidas pero no hay nadie en casa.

Si su puesto de trabajo le exige sonreír a toda costa, debería practicar esa sonrisa hasta que parezca natural y sincera. La clave es sonreír con los ojos así como con la boca. Inténtelo. Ahora mírese en el espejo. Haga caso a la advertencia.

La mayoría de las personas tienen dos expresiones faciales destacadas: feliz y desdichada. Desafortunadamente, los mayores somos más propensos a estos dos extremos. La piel envejece, aparecen arrugas en la frente y las líneas de la boca dan una expresión de desdicha. Cuando sonreímos, el esfuerzo de levantar toda esa carne flácida se incrementa con los años.

La cirugía plástica parece ser la solución, pero una piel demasiado estirada puede crear una expresión permanente de alarma o de asombro.

Todo lo que debe hacer es compensar. Mírese bien en el espejo. Los rostros en reposo generalmente parecen desgraciados. Encuentre maneras de parecer serio y formal en lugar de deprimido. No se avergüence, los actores lo hacen; ¿por qué no debería hacerlo usted? Levante una ceja. Trate de parecer divertido. Ahora pruebe a ser cínico. ¿Y por qué no intenta parecer sexy? Sienta que sus músculos trabajan. Practique y verifique los resultados; verá qué expresión le sienta bien.

No tiene nada de malo hacer un pequeño descubrimiento de sí mismo. Es peor parecer siempre preocupado o ansioso sin saberlo.

Mirar a los ojos

El contacto visual es una herramienta poderosa. Si lo usa muy poco parecerá nervioso o incluso evasivo. Pero si lo usa demasiado parecerá agresivo y autoritario.

Mirar a las personas a los ojos es un poco como respirar: es algo que hacemos sin pensarlo. Pero cuando alguien lo nota nos resulta difícil mantener la mirada.

¿Cuánto contacto visual usa en su empresa? Haga una prueba diaria, se sorprenderá de los resultados. Analice también el contacto visual de sus colegas. ¿Lo usan más que usted o menos? ¿Lo usa usted más con algunas personas que con otras? Si es así, ¿por qué? ¿En qué medida usa el contacto visual cuando escucha a las personas o cuando recibe a sus clientes?

Como la firmeza del apretón de manos o la frecuencia con que sonrío, usted podrá comprobar que su con-

tacto visual varía según la persona con quien está tratando en cada momento.

Algunos individuos son renuentes a mirar directamente a los ojos, en general porque no utilizan mucho el contacto visual. Si pasan la mayor parte del tiempo mirando hacia el suelo durante la conversación, dirigiéndonos sólo unos vistazos rápidos, les miraremos menos y haremos lo mismo que ellos. Pero si esquivan nuestra mirada, podemos sentirnos incómodos y desconcertados.

Las expresiones faciales son importantes porque el rostro es lo que miramos casi todo el tiempo cuando estamos conversando con otra persona. Durante una conversación las personas se mirarán en un promedio de uno a dos tercios del tiempo. Si pasamos más de dos tercios de la conversación mirándonos es muy probable que estemos enamorados.

Cuando una conversación o pregunta le hace sentir incómodo usted tenderá a mirar menos, pero si es agresivo su contacto visual probablemente aumentará.

En una conversación normal utilizamos más contacto visual cuando escuchamos que cuando hablamos. Esto da la impresión de que estamos escuchando atentamente y hablando con sinceridad. Si usted no mira a los ojos a alguien cuando le habla y luego le mira cuando le contesta, dará la impresión de que no tiene interés en los argumentos del otro y de que se mantiene en los suyos.

A veces sus ojos se desvían a otras partes del rostro de su interlocutor durante una conversación. Lo correcto sería que mirara a la zona de los ojos. Pero si usted mira demasiado a la boca puede dar a entender que está flirteando o que ha visto algún resto de comida entre los dientes de su interlocutor. Mire a la punta de la nariz y estará provocando todo tipo de paranoia en esa persona.

Ejercicios de contacto visual

Aumentar su contacto visual en la empresa es una buena idea, especialmente si usted no es asertivo o le falta confianza. La clave es no exagerar. Pruebe algunos de estos ejercicios; le ayudarán a incrementar ese contacto más cómodamente:

1. Mire fijamente a su perro. (Sí, eso podría irritarle, pero es más fácil empezar con las mascotas que con los seres humanos. Si ni siquiera puede aguantar la mirada de su perro, es evidente que tiene serios problemas de inseguridad.)
 2. Mírese en el espejo y dígame en voz alta que es asertivo, que está muy seguro de sí mismo. Vea quién desvía la mirada primero.
 3. Busque a un amigo (no bromista) con quien se sienta cómodo y háganse preguntas y respuestas simples usando el contacto visual. Luego representen escenas más difíciles, como pedir dinero prestado o confesar un romance con la esposa del amigo.
 4. Cuando conozca a alguien nuevo en la empresa mantenga el contacto visual mientras se saludan y no se apresure a hablar. Sonría al mismo tiempo si no quiere parecer agresivo.
 5. Cuando converse con sus colegas llámeles por sus nombres y no empiece a hablar hasta que se hayan intercambiado las miradas. (No sea demasiado estricto acerca de esto, ya que los colegas más tímidos pueden sentirse incómodos; pruébelo antes con los individuos más seguros.)
-

7. Vestido para impresionar

Los diez mejores consejos

1. *Compre menos, pague más*

Los guardarropas adecuados no deberían estar repletos ni ser difíciles de manejar. La compra impulsiva no es una buena idea. Esto forma parte de su tarea y de su carrera —es un aspecto importante—. Contrólese y evalúe sus compras con el mismo ojo crítico y profesional que usa en el trabajo.

Es mejor tener cuatro buenos trajes de calidad que un armario lleno de prendas baratas que no combinan ni expresan lo adecuado. Nadie le está pidiendo que pague más a largo plazo; en realidad, probablemente terminará ahorrando dinero.

2. *Cuide lo que tiene*

Las prendas que están bien confeccionadas deberían tener una larga vida útil, pero incluso la ropa de mejor calidad se deteriorará prematuramente si usted no la cuida de la forma adecuada.

Si trata bien sus trajes de oficina, durarán más tiempo. Los hábitos de mantenimiento deberían consistir en:

- Comprar perchas de buena calidad. Las de metal estropean la ropa.

- Invertir en un buen cepillo de ropa y en un spray quitamanchas para la limpieza en seco.
- Tener a mano un pequeño costurero y saber coser botones y hacer arreglos.
- Llevar a limpiar los trajes regularmente y reacondicionarlos alguna que otra vez.
- Vaciar los bolsillos todas las noches.
- Usar paraguas. Si un traje se humedece se estropeará —a menudo vemos a empresarios vestidos con sus trajes de oficina corriendo bajo la lluvia—. Se deforma y el paño jamás vuelve a ser igual.
- Aprender a planchar bien. No apoye nunca la plancha directamente sobre el traje porque hará que brille, y a nadie le agrada usar un traje de raso para la oficina. Cúbralo primero con una tela ligeramente húmeda.
- Rellenar los zapatos con papel de periódico; de esta manera mantienen su forma durante más tiempo. Y usar siempre hormas de zapatos.
- No cubrir la ropa de color claro con bolsas de plástico: su carga estática atrae el polvo. Use siempre fundas de tela.
- Leer siempre las etiquetas antes de limpiar o de lavar las prendas.

3. Evite la moda audaz

Las audacias pasan rápidamente de moda; evite los estilos más vanguardistas, a no ser que usted trabaje en la industria de la moda o que le haya tocado la lotería. La mayoría de los nuevos estilos tienen una duración de tres meses. Probablemente usted querrá que sus ropas de oficina duren al menos un par de años. ¿Se acuerda

de las solapas anchas o de las faldas con vuelo o de aquellos trajes de tamaño exagerado que se usaron en los años ochenta? Los hombres rara vez siguen la moda y éste es el tipo de inconveniente con el que se encuentran cuando lo hacen. Actualmente suelen vestir de una manera clásica. Las mujeres deberían imitarlos.

4. Evite vestirse para el éxito

Vestirse para sugerir poder era la consigna de los años ochenta. Muchas personas que hicieron gran cantidad de dinero lanzaron esa moda. Pero después lo perdieron todo. Ese estilo se identificó con el fracaso, en vez de con el éxito. En esta década más cautelosa evite ese estilo a toda costa.

5. Pruébese la ropa antes de comprarla

Hágase las siguientes preguntas en el probador: «¿Esto me queda bien?». Solamente usted lo sabrá. No se deje engañar por un vendedor adulador. No compre algo demasiado estrecho sólo para decir a todos que puede usar esa talla.

«¿El traje es apropiado?». Usted conoce su trabajo y a su empresa: ¿es el traje más conveniente? ¿Es el adecuado? No compre nunca algo para su vida social y luego lo destine a la oficina cuando se haya cansado de usarlo.

«¿Esto va conmigo? ¿Es el color apropiado? ¿El estilo me favorece?». Los colores afectarán a su tono de piel; así como algunos lo realzarán, otros empeorarán su aspecto. Póngase la tela junto a la cara y vea qué efecto le causa. No debería comprar simplemente lo que le *agrada*, sino también lo que le *queda* bien.

Las formas son importantes. Si usted es de baja estatura debería buscar las líneas más nítidas y adelgazantes. Las faldas largas le harán parecer más baja, igual que los trajes cruzados con vuelta en los pantalones en los hombres. Las mujeres altas no deben usar ni faldas muy cortas ni toreras.

6. *Siéntase cómodo*

Comprar ropa incómoda no tiene sentido. Deberíamos usar prendas que nos sienten bien y también que sean cómodas. Entonces, ¿por qué comprar zapatos demasiado estrechos, pantalones demasiado cortos, faldas con aberturas con las que no podemos caminar ni sentarnos o zapatos de tacones tan altos que no nos permiten andar bien? ¿Quién sabe? Pero lo hacemos. Las prendas cómodas no tienen que parecer bolsas sin forma. Un buen traje puede ser cómodo si nos queda bien. Mírese desde todos los ángulos en el probador. Inclínese, siéntase, levante los brazos y vea qué sucede. Retuerza alguna de las telas y compruebe si se arruga. Usted va a pasar mucho tiempo con ese traje y necesita saber cómo se sentirá con él.

7. *Adapte las prendas*

Compre ropa barata pero de buen aspecto. Las prendas más económicas sólo parecen más baratas por sus acabados. Compre ropa barata si lo desea, pero luego adapte para que parezca que es más cara.

En un traje barato los botones generalmente son de mala calidad, el cinturón es de plástico y los dobladillos

están cosidos a máquina. Cambiar los botones es una de las maneras más fáciles de dar un nuevo aspecto a una chaqueta. Un blazer puede llevar botones de plástico. Cámbielos por unos botones de bronce y compruebe que el blazer ha ganado en atractivo. Cámbiele los botones en verano y se sentirá como si estuviera usando una nueva chaqueta.

Para que las faldas o los pantalones parezcan mejores compre cinturones de piel baratos y vuelva a coser los dobladillos a mano para mejorar el acabado.

Los accesorios apropiados también son importantes. Compre una buena corbata, incluso cuando el traje sea barato. Pruebe las bufandas o los collares, o unas medias a juego para dar un atractivo adicional a un vestido. Actualice sus gafas tan a menudo como le sea posible. Ahora los estilos cambian con más rapidez y unas gafas modernas le proporcionarán la imagen apropiada. Cuando elija las monturas pídale su opinión a un amigo cuyo gusto usted admire.

Entre en una tienda selecta para tener una idea del estilo de sus prendas y luego compre copias más baratas de la misma línea. Si usted pretende tener prendas de marca esté atenta a las rebajas o a las liquidaciones. Muchos grandes diseñadores tienen ventas de fin de temporada que anuncian en los periódicos, y actualmente se está copiando la idea norteamericana de abrir tiendas que vendan directamente al público prendas a precios rebajados. Pero no compre sólo porque se trata de una liquidación. Asegúrese de saber cuánto costarían esas prendas en plena temporada y si realmente las necesita.

Combine los colores de su guardarropa empresarial. Si su puesto es bajo, escoja un color del espectro empresarial (asegúrese de que sea *su* color: uno que le siente bien y con el que esté cómoda/o) y úselo como su tono

base. Compre trajes, faldas o pantalones de ese color y luego combínelos. Invierta en zapatos de piel de buena calidad y compre un negro básico, a menos que tenga suficiente dinero para gastar en otros colores.

8. *Adécuese a la empresa*

Toda la ropa parece barata si no queda bien, incluso los trajes de diseño más caros. Ignore la talla que pone en la etiqueta; cada tienda tiene su propia interpretación de las medidas y los tamaños. Si no puede conseguir la talla perfecta, compre algo ligeramente más grande en lugar de algo estrecho. Si ve que las costuras pueden ceder, déjelo en el perchero —no piense en adelgazar para ponérselo—. Las tiendas siempre se han caracterizado por acumular tallas irreales, pero, afortunadamente, ahora empiezan a surgir comercios especializados en tallas extragrandes o pequeñas. Pero si no ve lo que necesita, escriba a dirección. Después de todo, las tiendas simplemente son empresas y —como la mayoría de las empresas— trabajan sobre la base de la oferta y la demanda. Si usted no les dice lo que necesita, ellos no sabrán qué está buscando.

Una vez que haya comprado su traje o su falda y su chaqueta, vea si necesita algún arreglo para que le quede perfecto. Si no es hábil con la máquina de coser, llévalo a una tienda que realice arreglos. El dinero gastado que tenía en reserva estará bien invertido porque hará que sus prendas parezcan mucho más caras.

9. Use maletines apropiados

Su elección de la ropa empresarial puede decir mucho acerca de usted, pero el maletín que está usando para el trabajo también es muy significativo. Un buen maletín empresarial es un accesorio sumamente importante para su imagen visual. Incluso alguien vestido de una manera informal parece más profesional si lleva un buen portafolios, pero un bolso o un maletín de plástico arruinarán el aspecto del mejor traje empresarial. He aquí una guía aproximada para entender el lenguaje de su maletín:

El maletín pequeño: caracteriza a una persona pulcra, pedante y perfeccionista. A un remilgado, no a un hombre de empresa.

El maletín repleto: caracteriza a un individuo desaliñado, desordenado y creativo. Una persona despistada.

La canasta de mimbre: caracteriza a la mujer de barrio, la que persigue con frecuencia a los ladrones y hace carreras en las medias de otras mujeres en el tren. Es más apta para llevar bollos horneados que documentos empresariales.

Las mochilas/bolsos étnicos: caracterizan a la mujer de tipo estudiantil, que todavía no ha evolucionado como un «animal» empresarial.

El maletín de plástico: es la imagen antiprofesional por excelencia. Para quienes lo usan, los quehaceres domésticos están en primer lugar y la empresa ni siquiera en el segundo. Caracteriza a la persona que lo hace todo en el último momento. Es un desastre para el marketing personal y un anuncio ambulante del supermercado del barrio.

El maletín lujoso: usted lo compró una vez en Fortnum's/Harrods/Joseph y desde entonces lo ha estado re-

mendando cada noche. ¿Realmente piensa que impresionará a alguien?

El maletín de mensajero empresarial: tiene un aspecto hortera, a no ser que usted realmente tenga una cantidad enorme de documentos para llevarse a casa esa noche. Las empresas que lo usan están proyectando una imagen de supermercado.

Los portafolios de plástico: son muy poco elegantes. Combinan con los calcetines blancos y los pantalones de poliéster.

Los portafolios de piel: son muy empresariales. Dan muy buena imagen. Sugieren que usted se lleva trabajo a casa. Nadie ve el periódico y la manzana que lleva dentro hasta que lo abre en el tren.

Los portafolios de piel envejecida con hebillas de metal: quedan muy bien con un buen traje moderno. De lo contrario parecen viejos adminículos de cuero gastado que los maestros de escuela usaban para reprimir a los alumnos.

Los grandes portafolios de cremallera: son insípidos y poco empresariales. Sólo se pueden usar en emergencias.

10. Cuide su cabello

El acicalamiento es el principal accesorio de su equipo. ¿Hace años que lleva el mismo peinado? ¿Cuándo fue la última vez que pensó en cambiarlo? Asegúrese de que su cabello esté siempre bien aseado y de que lleva un peinado actual, sin llegar a ser extravagante. En las empresas más tradicionales, las mujeres deberían evitar llevar el pelo suelto y desordenado. Trate de mantener su cabello brillante y sujéteselo atrás si lo tiene largo. Los hombres que trabajan para este tipo de empresas deberían llevar el pelo corto y bien cuidado.

Acicalado para el éxito

La ropa que usamos se puede cambiar a diario, pero no podemos cambiar nuestro rostro, cuerpos o cabello.

Alguien bien acicalado tendrá buen aspecto con cualquier tipo de ropa, pero alguien desaliñado, con el cabello grasiento, tendrá mal aspecto incluso con el traje del diseño más caro.

Un buen acicalamiento es barato y fácil de hacer una vez que usted lo incorpora a su rutina diaria. Como una buena dieta y un estilo de vida saludable, es el componente esencial de una imagen positiva.

Consejos prácticos para hombres y mujeres

Duerma lo suficiente.

Deje de fumar.

Reduzca el consumo de alcohol.

Siga una dieta saludable y equilibrada.

Haga ejercicios no competitivos regularmente.

Suprima la cafeína.

Cuando tiene dudas

Reproducir una imagen puede suprimir nuestra individualidad y vestirse como todos sus colegas puede ser aburrido. Su estilo de ropa empresarial debería reflejar sus propios gustos así como la imagen de su empresa. Los diferentes empleos requieren diferentes estilos de vestimenta, y dentro de ese estilo empresarial generalmente hay espacio para cierta diversidad. Incluso algunas de las compañías más importantes de Europa, conocidas por sus códigos de vestimenta más tradicionales, han adoptado recientemente un

«estilo de ropa informal para los viernes». Pero algunas compañías prefieren la ropa informal durante toda la semana porque es más apropiada tanto para el trabajo como para el cliente.

Si usted comprende la política de su compañía debería resultarle fácil aceptar sus códigos de vestimenta. Sin embargo, a veces —quizá para una entrevista con una nueva empresa o para una reunión con un cliente— es conveniente estar al tanto de las ideas más tradicionales acerca de la vestimenta empresarial apropiada: el tipo de «uniforme empresarial», que es la opción segura para la mayoría de las ocasiones.

La ropa clásica tradicional para hombres

Un hombre debería vestir como si hubiera comprado su ropa con inteligencia, la cuidara con esmero y luego se olvidara de ella.

HARDY AMIES

El traje: azul o gris, o de rayas finas claras. De pura lana (no de fibras artificiales). El gris humo o el azul marino siempre son colores seguros.

El negro no es una buena opción, ya que se podría considerar inapropiado en las empresas más formales.

El corte: el corte y la línea son importantes. Los pantalones no se deberían abrochar por debajo de la línea de la cintura y el corte posterior de la chaqueta debería estar bien plegado cuando usted la lleva, y no sobresalir horizontalmente.

Los pantalones se deberían usar con un cinturón de piel auténtica o con tirantes.

Deberían tener una raya recta definida por delante y por detrás, ser lo suficientemente largos como para rozar la parte delantera del zapato y cubrir tres cuartos del zapato en la parte de atrás.

Debería limpiarse regularmente la pelusa que se acumula en las vueltas inferiores de los pantalones (si las hay).

Si cuando usted se sienta se ven las líneas blancas del bolsillo lateral, es evidente que los pantalones son demasiado estrechos.

Las mangas de la chaqueta deberían tener el largo apropiado y permitir que asome un centímetro del puño de la camisa.

Las chaquetas cruzadas se deberían usar con el botón interior abrochado.

Las chaquetas deberían llevar el botón superior abrochado (las de dos botones) y el botón central abrochado (las de tres botones).

Los blazers parecen elegantes pero aún se consideran un poco audaces en las empresas más tradicionales.

Las camisas

Las camisas deberían ser de popelín y algodón con cuellos lisos o abotonados; asegúrese de que el cuello quede bien plano y de que las puntas no se levantan.

Lo que distingue a una buena camisa es la cantidad de refuerzo que tiene en el puño: cuanto más refuerzo tiene, mejor es la camisa. Otra característica es la costura que divide el canesú. Los gemelos son adecuados, pero únicamente en puños dobles.

Las corbatas

Las corbatas constituyen el principal mensaje visual que contribuye a la imagen del hombre de empresa, pero asegúrese de que el mensaje que está enviando sea el que desea transmitir todo el día. Si usted se encuentra con clientes de muy diferentes ambientes siempre puede tener un cajón lleno de corbatas apropiadas.

Las corbatas se deberían anudar de manera que la punta coincida con la mitad de la hebilla del cinturón, o un poco más abajo si desea adoptar un estilo más moderno.

La punta más delgada no debería verse.

Los dos nudos más populares para las corbatas son el corredizo y el Windsor.

Las corbatas más clásicas, que son de seda y tienen colores brillantes, por tradición no se usan con un traje empresarial, si bien esa regla probablemente es la que se viola con más frecuencia hoy en día.

Una buena corbata está cortada al bias, lo cual hace que caiga adecuadamente, sin torcerse.

Tradicionalmente, las rayas van desde el hombro izquierdo hacia abajo.

Las prendas clásicas tradicionales para las mujeres

Las chaquetas

Una chaqueta o blazer es una prenda empresarial ideal. Trate de elegir telas con buena caída, como la lana fina o el crepé, y antes de comprar compruebe que no se arruga fácilmente.

Una falda y una camisa son suficientes si usted dispone de un presupuesto limitado.

El azul marino es el color clásico. El rojo intenso es aceptable, lo mismo que el gris humo o el chocolate. Las mujeres pueden usar un espectro más amplio de colores que los hombres y seguirán siendo consideradas elegantes. Las chaquetas de telas estampadas son vistosas pero podemos aburrirnos de ellas más rápidamente.

Los trajes

Son elegantes y permiten combinar las chaquetas con otras faldas.

Las faldas

Deberían llegar hasta la rodilla o ser aún más largas dentro de un estilo tradicional. Cuando compre una falda, compruebe si el vuelo de la misma es adecuado y si le queda bien. Vea qué sucede con las aberturas cuando usted camina.

Los pantalones

Algunas empresas todavía no los aprueban. Los pantalones de corte sobrio sólo se usan en empresas que exigen un atuendo formal.

Los tops

Las camisas o tops debajo de los chalecos no deben ser demasiado escotados.

Los pantys

Se pueden usar en cualquier ocasión en las empresas formales. Deben ser de textura fina y de colores neutros, o negros con una falda o zapatos de ese mismo color.

Los zapatos

Deben ser de tacones bajos o medianos. Los de color negro son más combinables.

8. Mala conducta

Una guía de las modernas reglas de cortesía empresarial

La conducta del personal entre sí es una medida de la eficacia de una organización. Si nos tratamos mal mutuamente, los clientes lo advertirán, incluso cuando a ellos les tratemos bien.

COOPERS y LYBRAND

Los buenos modales

¿Existe la cortesía en la oficina moderna? Afortunadamente sí, porque la cortesía es una manera armoniosa y eficiente de hacer negocios con sentimientos positivos por todas partes.

Los malos modales son contagiosos. Sea descortés con alguien y es muy probable que esa persona sea igualmente descortés con el próximo individuo que encuentre. Pero si es educado y diligente, esa persona aplicará esas cualidades con la misma facilidad.

Algo semejante ocurre cuando conducimos un coche: si alguien nos impide avanzar en la carretera respondemos con irritación y maldiciones, pero si nos deja pasar con una sonrisa seremos más generosos cuando nos toque esperar.

Los gerentes deberían tomar nota. Si usan una conducta amenazadora con su personal, esos mismos cole-

gas reproducirán dicha conducta cuando estén tratando con sus subordinados o incluso se desquitarán con el cliente, lo cual podría ser fatal. Ésta es una reacción humana: si alguien nos rebaja o nos humilla necesitamos hacer lo mismo para recuperarnos de la herida que ha sufrido nuestro ego.

Nuestra conducta empresarial actual todavía es un atavismo de los años ochenta. Entonces el poder era crucial. Era lo más importante para las personas: se exaltaba la ambición y la codicia era una cualidad admirable. Usted trabajaba para sí mismo y sólo para sí mismo, abriéndose paso a través de los escombros para llegar a la cima, sin importar cuántas víctimas dejaba por el camino.

Las empresas estaban orientadas al equipo, divididas en departamentos que se consideraban mutuamente como enemigos, más que como partes de una unidad empresarial. La norma había llegado a ser la no cooperación, con departamentos o equipos que competían entre sí por los mismos clientes.

Esto era y es nefasto para la empresa. En una empresa saludable deberíamos vernos como parte de un todo y trabajar del mismo modo para lograr los mismos éxitos. Los buenos modales forman parte de este escenario. Esto significa que tratamos a nuestros colegas como deseáramos ser tratados.

A menudo los malos modales no son intencionados: usted tal vez piensa que está demasiado ocupado para decir «por favor» y «gracias» cuando debe hacer un pedido en su oficina. Pero la ignorancia no es una justificación. Deberíamos respetar a nuestros compañeros de trabajo y tratarlos con cortesía. Además, es preciso que estemos al día. En el mundo empresarial moderno, aplicar algunas reglas de cortesía anticuadas puede ser tan objetable como ser deliberadamente descortés.

Ejercicio

Examine sus modales respondiendo a las siguientes preguntas:

1. Un subordinado comete un error. Usted le regaña:
 - a) allí y en ese mismo momento; él o ella debe ser corregido en el acto, sin importar quién está escuchando o
 - b) más tarde, en la privacidad de su oficina o
 - c) le deja una nota sobre su escritorio.

2. Un grupo de colegas de ambos sexos están sentados en una sala de reuniones cuando llega una mujer de visita. ¿Quién se debería poner de pie cuando ella entra?:
 - a) Nadie.
 - b) Todos.
 - c) Los hombres.

3. Usted tiene una cita con una visita pero se le ha hecho tarde. ¿Cómo debería manejar la situación?:
 - a) Presentarse cuando pueda, ofreciendo sus disculpas.
 - b) Ver inmediatamente a su visita para disculparse por la demora y darle una estimación realista del tiempo que debería esperar.
 - c) Llamar a recepción y pedirles que cancelen todos los otros compromisos.

3. Usted necesita reunirse con un colega. ¿Qué hace?:
 - a) Le llama y le pide que venga a su despacho.
 - b) Entra en su despacho y le sugiere un lugar apropiado.
 - c) Le pide a alguien que debe pasar por el despacho de su colega que le transmita su mensaje.

5. ¿Cómo saluda y despide a sus visitantes?:
 - a) Les saluda con la cabeza y se despide de ellas en la puerta de su oficina.
 - b) Se pone de pie para estrecharles la mano y las acompaña hasta la salida (o al menos hasta el ascensor).
 - c) Espera que le tiendan la mano primero, llama a su secretaria para ofrecerles té y las acompaña de vuelta a la recepción.

6. ¿Cómo se dirige a sus compañeros de trabajo?:
- Mujer, hombre.
 - Por su nombre.
 - Señora, señor.

Si las respuestas coinciden en su mayoría

con la letra a: ¡qué vergüenza!,
 con la letra b: sus modales son impecables,
 con la letra c: sus modales son un poco anticuados.

¿Es propenso a la distracción?

¿Sus malos modales irritan a sus compañeros de trabajo? Una importante compañía financiera hizo una encuesta entre su personal y dio con las «Treinta cosas más odiosas». Compruebe si alguna de ellas le hace sentir vergüenza:

- Presentarse tarde en las reuniones o no disculparse.
- Interrumpir a los demás cuando hablan por teléfono.
- Hablar en voz alta con alguien delante del escritorio de otra persona.
- Utilizar el ordenador de un compañero y no finalizar el programa.
- Pedir prestados los artículos de escritorio a algún compañero y no devolvérselos.
- Atascar la fotocopidora y dejar que sea otro el que la repare.
- Programar la fotocopidora para realizar copias múltiples y dejarla de esa manera.
- No detener el ascensor cuando otros se están aproximando.

9. Colgar el teléfono cuando usted ha marcado el número equivocado en lugar de disculparse.
10. Olvidar decirle a su secretaria o a sus compañeros en qué lugar le pueden localizar.
11. Fumar en los pasillos o en el lugar de trabajo de otras personas.
12. Trasladar las sillas de una sala de reuniones a otra y no devolverlas a su sitio.
13. Dejar la sala de reuniones hecha un revoltijo.
14. Gritar a los colegas en la oficina.
15. No responder a las invitaciones.
16. No devolver las hojas de asistencia y otros documentos a tiempo.
17. Ausentarse por vacaciones sin dar instrucciones claras.
18. No ofrecerles a los demás alguna bebida.
19. No pagar las llamadas telefónicas particulares.
20. No dar una respuesta rápida a las preguntas simples.
21. Controlar las reuniones desviándose de la agenda para discutir sus propios asuntos.
22. Suponer automáticamente que la mujer que responde al teléfono es la secretaria de alguien.
23. Ser poco servicial cuando responde a la llamada de otra persona; por ejemplo, no tomar nota de ningún mensaje.
24. Irse temprano de las reuniones porque tiene otro compromiso.
25. Enviar correos electrónicos sin saludar al principio ni al final.
26. Enviar cartas o memorandos sin una firma personal.
27. Comer en el ascensor o en los corredores.
28. No presentar a las personas que no se conocen, aun cuando sean empleados internos.

29. Desaparecer durante el tiempo de comida sin asegurarse de que alguien atienda los teléfonos.
30. Atender el teléfono durante una reunión y hablar mucho tiempo mientras sus colegas esperan.

(Lista reproducida por cortesía de Coopers y Lybrand.)

Y he aquí algunas cosas odiosas adicionales:

- Blasfemar, maldecir, no dejar de comer golosinas.
- Acicalarse en su escritorio.
- Silbar.
- Hacer chasquear los nudillos.
- Parecer fastidiado o desanimado cuando atiende el teléfono.
- Negarse a ayudar a los compañeros.
- Cuchichear.
- Ser discriminatorio o racista.
- Contar chistes de dudoso gusto.
- Estar de mal humor.
- Tener aires de superioridad.
- Quejarse de la «resaca».
- Bostezar ruidosamente.
- Pedir a las secretarias que le hagan sus tareas personales.
- Esperar prioridad de una secretaria compartida.
- Pedir a otros colegas que mientan por usted, etc.

El encanto

Muchas personas con malos modales también son muy seductoras, aun cuando eso pueda parecer contradicto-

rio. No les haga caso; aunque sonrían y le miran seductoramente mientras le piden que vaya a buscar su ropa a la tintorería, que les traiga otra taza de café o que les cubra las espaldas cuando llegan tarde, eso no hace que su conducta sea correcta.

El compañero perfecto

He aquí una lista de los modales empresariales del compañero perfecto:

1. Trata con respeto a los compañeros y a los clientes.
2. Es cortés con todas las visitas de la empresa, ya sean clientes o alguien que está intentando vender algún producto.
3. Es puntual y, si puede, es realista cuando estima la duración de un retraso. Decir «estaré con usted en un minuto» es improductivo si usted luego tarda diez minutos o media hora. Acude a las citas en otras empresas al menos cinco minutos antes: uno nunca sabe cuánto tiempo necesitará para ir de la recepción al despacho.
4. Saluda cortésmente a los colegas por la mañana.
5. No es discriminatorio: en la empresa no hay hombres y mujeres, sino solamente personas. Las viejas reglas de cortesía de abrir las puertas y tratar a las mujeres como inválidas no se aplican en la empresa. Hay una empresa que aún aplica la regla de permitir a las mujeres entrar y salir primero de un ascensor. ¡Esto ha conducido a una extraña confusión cuando las personas salen y entran formando un grupo mixto! Mantenga las puertas abiertas si lo desea, pero no sólo para el sexo femenino.

6. No dice nunca «No», sino que ofrece alternativas. Si alguien le pide que haga algo y está ocupado, trata de negociar en lugar de ser agresivo.

Las técnicas para el uso del teléfono

Los teléfonos tienen sus propias reglas de urbanidad, pero la gente todavía cree que es más fácil ser «borde» con las personas a las que no pueden ver.

Como la carta empresarial, la llamada telefónica es un ejercicio de relaciones públicas, tanto para usted como para la empresa en la que trabaja. Lleve siempre a la práctica las técnicas siguientes:

1. Tenga un bloc y un lápiz a mano junto al teléfono para no hacer esperar a la gente.
2. Mencione su nombre y su departamento cuando atienda al teléfono.
3. Sea positivo, aun cuando esté muy ocupado.
4. Si toma nota de un mensaje, asegúrese de que sea un mensaje profesional. Anote el nombre de la persona que llama, su departamento, la empresa a la que pertenece y su número de teléfono. Redacte un mensaje claro y repítalo para verificarlo. Por último, escriba su nombre y la hora en que recibió el mensaje.
5. No fume ni coma mientras habla por teléfono.
6. No mantenga más de una conversación al mismo tiempo.
7. Responda siempre tan pronto como descuelgue el teléfono; no deje al interlocutor esperando mientras termina de conversar con un compañero.
8. No cuelgue sin despedirse.

9. Escuche, no interrumpa.
10. Aprenda cómo funciona su sistema telefónico. No use nunca la frase: «Voy a *intentar* pasarle la comunicación»; es inapropiada y poco profesional.
11. Si ha registrado el nombre de la persona que llama y tiene problemas para pasar la comunicación al otro departamento, no debería seguir preguntando: «¿Puedo ayudarle?», mientras pasa la comunicación de un lugar a otro de la empresa.

9. El poder del habla

¿Alguna vez ha oído su voz en una cinta grabada? ¿Le gustó? Si se sintió complacido, usted forma parte de una minoría. La mayoría de las personas aborrecen el sonido de sus propias voces pero son demasiado perezosas para hacer algo al respecto. Como sucede con nuestro lenguaje corporal, creemos que es muy poco lo que podemos hacer con nuestra voz —simplemente, ésta es nuestra manera de ser.

Desde luego, ésta es una idea errónea, así como de-rotista. Si tenemos algo que decir, ¿por qué no asegurarnos de que el mensaje se escuche? Muchos de los malos hábitos del lenguaje surgen de nuestro bajo sentido de la autoestima. Mientras estamos conversando, una pequeña voz en nuestro cerebro nos está diciendo que lo que tratamos de expresar es una tontería: no es suficientemente interesante y tampoco estamos bien informados para dar esa opinión. Los oyentes se aburren. Están en desacuerdo con nuestra propuesta básica, y quizá tengan razón.

Una vez que prestamos atención a esa voz, los efectos son desastrosos. Podemos caer en un mutismo total o desarrollar una verborragia, emitiendo tantas palabras como sea posible para impedir que alguien diga algo que nos contradiga. Podemos mascullar o empezar a tartamudear. Esto es lo que ocurre cuando usted escucha demasiado atentamente sus propias palabras.

Las voces imaginarias

Los cronistas de noticiarios desarrollan una capacidad para hablar cuando otros mensajes están zumbando en sus oídos a través de un transmisor oculto. Pero nosotros no somos cronistas. Cuando oímos más de una voz al mismo tiempo nos confundimos y nos negamos a hablar. Esto es lo que ocurre si usted escucha su propia voz negativa mientras trata de conversar.

Imagínese pronunciando un discurso mientras otra voz interna le está hablando —cuando nos ponemos nerviosos—. Podría ser algo semejante a esto:

«Damas y caballeros...».

(«Necesitas aclarar tu voz. Deberías haber bebido un poco de agua.»)

«Siento un gran placer al poder dirigirme hoy a ustedes...»

(«¿Confirmaste tu vuelo?»)

«Y hablar sobre un tema que me interesa mucho...»

(«¿Cuál diantres era el tema?» «¿De qué iba a hablar?» «¿Dónde están mis apuntes?»)

«La causa y los efectos de la Revolución industrial...»

(«Y puedo ver a través de sus sonrisas presumidas que todos saben mucho más que yo sobre el tema.»)

El discurso será un desastre. Pero éstas son las cosas que permitimos que ocurran una y otra vez. Desde luego, todos deberíamos pensar antes de hablar, y un buen comunicador juzgará la reacción del oyente mientras está hablando. Lo que necesitamos evitar son los mensajes innecesariamente negativos que confunden nuestra mente y limitan nuestra capacidad de expresión.



Si usted ha decidido decir algo —cualquier cosa— debería comunicar ese mensaje tan claramente como sea posible. He aquí algunos consejos para ayudarle a desarrollar un estilo de discurso eficaz.

1. La postura

Si está repantigado o acurrucado no podrá aprovechar toda la capacidad de sus pulmones —y éstos son el fuelle de la voz—. Ejercite los músculos de las costillas usando toda la capacidad de sus pulmones.

Ejercicios

- a) Inflar globos es un buen ejercicio; inténtelo cuatro veces al día hasta que pueda inflarlos fácilmente.
 - b) Otro ejercicio útil es sentarse muy erguido en una silla con las yemas de los dedos sobre su abdomen. Exhale todo el aire de sus pulmones y luego inhale lentamente hasta que estén llenos de aire y su estómago sobresalga. Repítalo varias veces hasta que sus pulmones hayan usado toda su capacidad.
 - c) Inhale. Contenga el aliento y luego exhálole rápidamente con un fuerte silbido. Al principio se sentirá desconcertado, pero siga haciéndolo hasta que sus pulmones proyecten el ruido y lo hagan más intenso.
 - d) Busque un párrafo largo en un libro y léalo en voz alta —muy alta—; llegue tan lejos como pueda sin inhalar y sin dejar que su voz baje.
-

2. *El tono de voz*

Una voz apagada y desentonada es aburrida y levanta una barrera para una comunicación eficaz. Trate de mejorar el timbre y el tono de su voz. Escúchese hablando en voz alta y vea cuánto tono puede agregar para enfatizar una declaración. Diga la siguiente frase en voz alta y de cuatro maneras diferentes:

«Le agradezco mucho que me haya invitado a su amena reunión. Realmente, he disfrutado mucho».

Cambie el tono y el timbre de modo que parezca:

- a) sincero,
- b) sarcástico,
- c) sorprendido,
- d) enojado.

Repita el ejercicio, pero esta vez observe su rostro en el espejo y «actúe» según cada emoción. Vea cómo van cambiando sus expresiones con cada una de ellas. Sonreirá para parecer sincero, hará una mueca afectada para parecer sarcástico, levantará sus cejas para parecer sorprendido y fruncirá el ceño para parecer enojado. Las expresiones faciales afectan al tono de la voz; por eso es tan importante sonreír, aun cuando estemos hablando por teléfono.

Leer en voz alta es una buena manera de ejercitar el timbre y tono de su voz. Hágalo regularmente: siéntese solo en una habitación silenciosa y lea en voz alta los pasajes dramáticos de un libro.

Cuando nos ponemos nerviosos, nuestros músculos faciales también se tensan: la mandíbula y los labios rígidos harán que la voz pierda más tono. Los ejercicios de calentamiento le ayudarán a liberarse de esa rigidez, del mismo modo que un atleta calienta sus músculos antes de competir en una carrera.

La mandíbula: para aflojar la mandíbula, trate de pronunciar cada una de las consonantes, exagerando cada movimiento de la boca a medida que las pronuncia. Luego trate de repetir la siguiente frase utilizando las mismas expresiones exageradas:

«Da rodeos y más rodeos y fluctúa con facilidad porque está furiosa».

Los labios: para ejercitar los labios siga repitiendo la letra «P» tan a menudo como pueda, pronunciándola en voz más alta a medida que avanza. Succione los labios cuando comience a pronunciarla y diga la letra de modo que sus labios se frunzan.

La lengua: enrollar la lengua es el mejor ejercicio para hacerla más flexible. Trate de pronunciar la frase siguiente:

«Piel roja, piel amarilla» varias veces consecutivas.

3. El ritmo

El ritmo es importante. Si usted pronuncia demasiado deprisa sus palabras nadie las oirá. Si es demasiado lento, todos se quedarán dormidos antes de que termine. Una buena inversión es una grabadora. Grabe su voz y luego reproduzca. Varíe la velocidad de su disertación hasta que piense que suena bien y luego practique ese ritmo hasta que pueda percibir el cambio. Recuerde siempre que lo que tiene que decir es importante y que vale la pena escucharlo. Y si es digno de escucharse, entonces se debe oír apropiadamente. Tómese su tiempo.

Si usted tartamudea probablemente se deba a que se apresura. Hay una tendencia a hablar de prisa para compensar el tiempo perdido. Esto sólo conducirá a un mayor tartamudeo. Cuando tartamudee, deténgase. Las personas esperarán para escucharle. Luego continúe al ritmo que ha estado practicando.

4. Las pausas

Las pausas son útiles porque agregan énfasis a su disertación, pero a menudo las tememos, ya que pensamos que la conversación decaerá si hacemos pausas. Deje de temerlas. Usted puede percibir la pausa como si hubiera durado años luz, pero para el oyente habrá sido breve.

También hay una tendencia a interrumpir las conversaciones, tanto si se ha producido una pausa como si no. Deje que las otras personas terminen lo que están diciendo y así tendrán la misma cortesía con usted. Si les interrumpe, sólo puede esperar ser interrumpido. Algunas reuniones empresariales se desarrollan como si se hubiera disparado el tiro de partida y los competidores tuvieran mucho que decir al mismo tiempo. A menudo esto es más ofensivo y más descortés que el mismo hecho de interrumpir. Las superposiciones e interrupciones son improductivas. Todo el mundo habla y nadie escucha.

Mantenga su disertación en un ritmo apropiado, varíe el tono y el timbre de su voz y vuelva a plantear sus argumentos con un contacto visual y un lenguaje corporal positivo; de este modo, sus colegas deberían detenerse y escuchar lo que está diciendo.

5. *El balbuceo*

Sucede cuando no tenemos fe en nuestras palabras. Mire hacia arriba mientras habla. Si habla mirando hacia el suelo, solamente la escuchará la alfombra.

6. *La jerga*

La jerga es la enemiga de la comunicación eficaz. Pero hay muchas industrias propensas a crear nuevas palabras, más largas, que suenan mal y que nadie salvo los de la empresa puede comprender. Crear una jerga ininteligible es el peor defecto de la postura de poder. ¿Por qué simplemente no siguen adelante y crean un idioma nue-

vo que sólo pueda ser comprendido por un puñado de personas?

La jerga es una consecuencia de la inseguridad profunda. Es una suerte de trabalenguas ingenioso que aplica frases largas y complicadas en lugar de las palabras breves y simples que se han estado usando durante años. Es probable que la informática esté más afectada por la jerga que cualquier otra industria, ya que es su elemento vital. Si no se crean nuevas palabras y frases cada día, entonces es que algo malo ocurre: la industria se está estancando.

Preguntar qué quiere decir una nueva palabra o frase significa ser como el niño de *El traje nuevo del emperador*, el cuento de Hans Christian Andersen: atreverse a hacer algo que le convertirá en el hazmerreír.

Deje de usar la jerga. Elimínela de su discurso. Use una hucha de jergas (como una hucha de maldiciones) en su oficina y done lo que recaude a una institución de caridad. Si no detiene esa tendencia, las cosas empeorarán y entonces los relojes se llamarán «emuladores de la rotación terrestre», las ventanas «instrumentos de iluminación solar» y los jefes de personal «gerentes de recursos humanos».

7. La divagación

Si usted resuelve sus pausas, al mismo tiempo debería eliminar la divagación. Decir algo *no* es mejor que callar, y a menudo es mejor callar y simplemente asentir con la cabeza.

Decir vaguedades también puede ser una señal de que usted está mintiendo. Esté alerta con la persona que telefonea enferma al trabajo y se pasa diez minutos des-

cribiendo sus síntomas o su desmayo en el tren. Cuanto más larga y complicada sea la historia que oye, más posibilidades hay de que sea una patraña.

Diga lo que necesita decir con seguridad y de forma concisa, y las personas recibirán su mensaje. Si ha hablado claramente, no habrá ninguna necesidad de que se repita, a no ser que esté haciendo una exposición más formal, en cuyo caso la repetición planeada se puede usar para agregar énfasis.

La mejor prueba de su factor-divagación es el contestador automático. ¿Qué hace si se encuentra con uno de esos aparatos? ¿Cuelga? ¿Deja un mensaje vago y luego vuelve a llamar con los detalles que olvidó? ¿Alguna vez ha preguntado algo a un contestador como si fuera un ser humano? ¿O sabe dejar un mensaje claro y conciso que surta efecto?

8. Los acentos

Los británicos son terriblemente esnobs con los acentos. Esto hace que las personas se preocupen tanto por su acento que teman comunicarse eficazmente. Nunca podrá hablar como los demás porque todos tenemos acentos diferentes. Modere su acento sólo para que se le comprenda con más facilidad. Si los oyentes piensan que usted parece vulgar o tonto, es su problema y no el de usted.

9. Las palabras

Trate de mantener un discurso positivo, evitando términos obtusos como: «Yo pienso» o «posiblemente» o «qui-

zá». Si dice algo y usted cree en lo que dice, no hay ninguna necesidad de bajar o subir el tono, a no ser que piense que ha ofendido a la otra persona. Todos apreciamos una conversación positiva: es simple, concisa y fácil de comprender. No hay ninguna necesidad de buscar palabras largas sólo para impresionar si se puede usar una más corta.

Otras palabras que se deben evitar son los «tapaagueros» que usamos para cubrir las brechas, como:

- «Básicamente».
- «Ya sabe».
- «De hecho».
- «Terriblemente».
- «Lamentablemente».
- «Hasta cierto punto».
- «Si usted quiere».

O la expresión más socorrida, que suele denotar fastidio: «Mmm...».

Además, están las frases que rechinan como las uñas sobre una pizarra:

- «Sé adónde quieres ir a parar...»
- «Lo que estás tratando de decir es...»
- «No te ofusques.»
- «Ir a las raíces mismas del problema», etc.

10. La puntuación

Cuando escribimos usamos comas y puntos para resaltar nuestras palabras, pero cuando hablamos tenemos que agregarlos verbalmente. También tenemos que aprender

a poner énfasis en las partes destacables de nuestra disertación para que el oyente sepa cuáles son las palabras importantes.

Si ponemos el mismo énfasis en todas las palabras, todo lo que decimos parecerá insulso y falto de interés: el discurso sin puntuación es monótono y aburrido.

Aplique sus técnicas vocales hasta que pueda escuchar los matices y tonos en su propio discurso. Lea en voz alta y escuche cómo se eleva y baja su voz en cada palabra. Escriba un pequeño discurso para usted mismo y subraye las palabras más importantes; luego ensaye esa disertación en voz alta hasta poder oír ese subrayado en su voz.

Hable y consiga que la gente le escuche

1. Grabe su voz y escúchela.
2. Practique. Varíe su tono y timbre de voz. Procure añadir énfasis y sentirse cómodo con las pausas.
3. Sea conciso y pertinente. Es mejor permanecer en silencio que divagar.
4. Use el discurso positivo en lugar del negativo y evite los «tapaagujeros» y la jerga.
5. Confirme sus palabras con el contacto visual y el lenguaje corporal positivo.

10. Ocasiones especiales

En este capítulo abordaremos las situaciones específicas porque, más allá de su esfuerzo y de cuánto haya mejorado en sus técnicas diarias, siempre habrá ocasiones especiales en las que deseará volver a encerrarse en su pequeña y acogedora burbuja.

Usted conoce el tipo de ocasiones —las conferencias empresariales, los discursos después de las cenas, las reuniones importantes y las entrevistas laborales e individuales— que producen temor incluso en las personas más atrevidas.

Todos necesitamos ayuda en esas ocasiones si deseamos proceder bien. Nadie es un conferenciante o entrevistador innato, pero todos podemos aprender a mejorar nuestras técnicas.

Las disertaciones

Hablar en público es una de las actividades que ocupa un lugar muy alto en la escala de Richter del estrés. Por alguna razón desconocida, preferimos enfrentarnos a cualquier cosa antes que sufrir el bochorno de ponernos de pie y hablar ante un grupo de personas. Evitamos lo que no nos gusta, y nunca podremos aprender aquello que evitamos.

Si nos vemos obligados a hablar, recitamos tan deprisa como podemos sólo para disfrutar del alivio de volver

a nuestros asientos. Nuestro mayor éxito proviene de haberlo hecho y de haber terminado; en raras ocasiones nos detenemos a pensar si la audiencia disfrutó o comprendió el mensaje.

Observamos a las personas que hablan bien y pensamos que jamás podríamos emularlas; o si vemos que alguien estropea su discurso pensamos que nosotros todavía lo hubiéramos hecho peor.

Estamos sumamente preocupados. En nuestra mente la audiencia se convierte en el enemigo crítico, intolerante y bien informado. Tenemos muy poco para decir que sea de interés y lo que digamos será ininteligible. No nos damos ninguna oportunidad.

Pero usted debe pensar de una manera positiva. Compare las disertaciones con un juego de ajedrez. ¿Empezaría a jugar sin conocer el juego y esperaría ganar? Desde luego que no. ¿Por qué piensa que son tan diestros los grandes maestros del ajedrez? Por la práctica, por supuesto. Hablar en público es una habilidad y esa habilidad se puede aprender. Todo lo que se necesita son las cuatro «P»:

- Preparación.
- Práctica.
- Personalidad.
- Performance.

La *preparación* es fácil. Si no hacemos el esfuerzo de prepararnos probablemente se deba a la cobardía, más que a la pereza. Observe las sonrisas presumidas en los rostros de las personas cuando se ponen de pie y dicen: «No he tenido suficiente tiempo para prepararme». Lo que ellas le están diciendo es que no son responsables de que su disertación sea un fracaso. Eso queda fuera

de su control. Ellas jamás tuvieron una buena oportunidad.

La peor situación para esas personas es hacer el mayor esfuerzo en algo y luego fracasar. Entonces sólo se pueden culpar a sí mismas. Esta idea las llena de terror.

Prepárase tanto como sea posible para cada disertación. Ponga todo su empeño; es la única manera de tener éxito.

Prepárese concienzudamente y no pase nada por alto. Lo primero que necesita definir puede parecer obvio, pero es algo que la mayoría de los disertantes ignoran:

El propósito

Si hay algo que usted debe tener bien claro cuando se prepara es el propósito de su disertación. Si usted no sabe cuál es, la audiencia tampoco lo averiguará, porque usted jamás lo dejará entrever. Las disertaciones sin un propósito son imprecisas y están llenas de digresiones.

Cuando usted esté planeando su disertación, debería definir inmediatamente el propósito. Escríbalo al comienzo de la página, antes de empezar a tomar apuntes.

Tampoco confunda el propósito con el tema.

«Reinstaurar la pena capital» sólo es el tema de una disertación. «Conseguir gente para que haga campañas a fin de reinstaurar la pena capital» es el propósito u objetivo que se busca.

El entusiasmo

Pregúntese por qué motivo está disertando. Si da con la respuesta: «Porque me dijeron que debía hacerlo», en-

tonces pregúntese nuevamente hasta dar con una respuesta más positiva. Nadie desea escuchar a un conferenciante que esté hablando por ese motivo. Para pronunciar un buen discurso, deben entusiasmarle estas tres cosas:

- Su audiencia.
- Su tema.
- Su disertación.

Dirija sus palabras en una cierta dirección. ¿Cuáles son sus objetivos? ¿Pretende divagar durante diez minutos? ¿O quizás educar a los oyentes? ¿O entretenerlos? ¿O venderles algo? ¿Pretende que realicen alguna acción o que reaccionen de algún modo cuando termine su disertación?

Muchos vendedores han fracasado porque su discurso no tenía ningún propósito real, aparte de explicar lo bueno que era un producto. Las personas escuchaban y luego se iban a su casa. Nadie les decía cuáles eran los siguientes pasos si querían comprar el producto.

La audiencia necesita que le digan *por qué* está escuchando una disertación. Los primeros auxilios que se les enseñan a las enfermeras solamente son valiosos si se les dice que van a usarlos para salvar vidas. Los escolares siempre escuchan mejor si se les dice por qué están aprendiendo algo. Si no sabemos lo que se espera de nosotros, nos limitamos a escuchar y luego olvidamos.

Las espinas del pescado

Corte en filetes un pescado. El propósito del discurso es la espina dorsal del mismo, el soporte principal al que están adheridas las espinas más pequeñas. Esas espinas

más pequeñas son todos los puntos que sostienen su propósito. Luego agregue la carne, que es la discusión real de esos puntos.

Si hay algo que no contribuye a su objetivo principal, descártelo como una digresión. Es mejor pronunciar un discurso que sea breve y pertinente que uno que sea largo y vago.

Si usted ha preparado su disertación y desea recortarla o centrarla en un punto determinado, redúzcala a unos cinco minutos o menos, aunque sea muy larga —de este modo enseguida verá cuáles son los puntos principales—, y luego ampliela nuevamente.

Asegúrese de tener preparada suficiente información que respalde su disertación. Muchas personas se precipitan y sólo saben lo necesario para cubrir el tiempo, pero nada más. Para dar una disertación de diez minutos usted necesita dos horas de conocimiento; de esa manera, no tendrá ningún problema si alguien le hace una pregunta.

La estructura

Un discurso sin una estructura sólida es como una novela sin una trama. A la mayoría de los conferenciantes les encanta planear lo que van a decir a su audiencia, pero muchos olvidan la introducción y el final. Los discursos más eficaces, ya sean formales o informales, se basan en una estructura de tres partes que son muy simples en sí mismas: el comienzo, la parte central y el final.

El brainstorming

Consiga esa estructura a partir de un *brainstorming* o lluvia de ideas. Trace seis columnas sobre una gran hoja

de papel y vaya anotando ideas en cada una de ellas a medida que se le vayan ocurriendo.

La mayoría de las personas que planean una disertación la escriben como una composición escolar: empiezan una página con la introducción, desarrollando luego la parte central y, por último, la conclusión. Pero, desafortunadamente, nuestro cerebro no trabaja de una manera tan lógica y usted puede encontrarse ante una hoja en blanco tratando de resolver sus comentarios iniciales.

Las columnas deberían abarcar las seis etapas de su disertación: la primera para el tema, la segunda para el propósito y los objetivos, la tercera para las limitaciones, como, por ejemplo, el tiempo y el conocimiento de los oyentes, la cuarta para los puntos con los que usted piensa que la audiencia podría disentir, la quinta se debería llenar con el tema de su disertación y la sexta con el resumen —cómo va a terminar.

Anote todas las ideas, sin importar lo triviales que puedan parecer, hasta que haya agotado todo su material. Luego y solamente luego empiece a ordenar su disertación, descartando todo lo que crea que no contribuye a resolver y complementar el resto del material en el formato de tres partes —¿lo recuerda?: el comienzo, la parte central y el final.

El comienzo: haga una pausa y sonría antes de empezar a hablar; recuerde que es importante contar con la simpatía de los oyentes y mostrarles que usted les aprecia y que le complace hablarles. No importa si ésta es una mentira flagrante; de todos modos, sonría sinceramente.

El entusiasmo es contagioso; deje que su audiencia sepa que usted desea hablar sobre su tema y que le parece fascinante.

Una manera fácil de empezar es informar a su audiencia de lo que va a hablar y mencionar los objetivos o propósitos de su disertación.

A menudo los oradores nerviosos comienzan con una disculpa:

«Ante todo debo disculparme porque estoy un poco nervioso...».

«Temo que no sé demasiado acerca de este tema...»

«Lo siento si esto les parece aburrido, pero...»

Éstas son las tres introducciones más lamentables y comunes en cualquier disertación. Alguien que utilice estas líneas merecería ser abucheado y echado a patadas del escenario.

La introducción también podría ser una buena oportunidad para reconocer cualquier objeción de su audiencia —para que se sienta más cómoda—. «Sé que todos ustedes están esperando la pausa del mediodía para comer, por eso seré breve y conciso en mis comentarios» podría ser la introducción más popular jamás inventada.

«Damas y caballeros...» es una introducción demasiado formal, a menos que la ocasión lo exija. Si usted empieza con demasiada formalidad le será muy difícil apartarse de esa vena y posiblemente toda su disertación terminará siendo pomposa.

Elimine todas las palabras largas que no pueda pronunciar y atégase a su propio estilo y modo de hablar.

Use los chistes y los toques humorísticos sólo si usted es así por naturaleza. No hay nada peor que escuchar a alguien con poco sentido del humor contando chistes prescritos durante su disertación. Esto puede ser deplorable y difícil de soportar para la audiencia. Sea positivo, pero al mismo tiempo reconozca sus limitaciones.

No intente hablar sin apuntes: a esto se le llama tener excesiva confianza en uno mismo; en ese caso, pretendiendo ser honesto, se estaría buscando problemas. Sus apuntes son su recurso vital; quizá no tenga que usarlos, pero al menos los tiene si los necesita.

No lea directamente. Si empieza a leer sus apuntes palabra por palabra parecerá tedioso y poco natural. Mire sus apuntes: ¿usted escribió cosas como: «Buenos días...» y «Mi nombre es...»? Ésta es una mala manera de comenzar si pretende dar una conferencia que parezca natural.

Los mejores apuntes contienen los puntos destacados del discurso impreso, resaltados con lápices de colores para recordarle la estructura. Las tarjetas también pueden ser muy útiles, así como las hojas de papel sobre una mesa contigua, para poder tener las manos libres. Pero las copias con una tipografía muy pequeña le pueden crear dificultades, ya que sólo podrá leerlas si fija la mirada.

El espacio apropiado

Prepare su espacio. Averigüe anticipadamente todo lo que pueda acerca del salón donde va a disertar y acomode las cosas a su gusto.

1. Asegúrese de tener espacio para moverse. No se encierre dentro de la pequeña brecha situada entre la pantalla de proyección y la mesa; desplácelas para tener un espacio de maniobra.
2. Verifique sus medios visuales auxiliares y asegúrese de que: a) funcionen bien y b) los puede ver fácilmente toda la audiencia. Si hay cables des-

- perdigados por el suelo desplácelos para no tropezar con ellos. Averigüe si hay alguien que deba hablar antes y asegúrese de que no necesita usar nada de lo que usted ha solicitado.
3. Intente no poner barreras entre usted y su audiencia. Podría sentirse cómodo agazapado detrás de un escritorio, de un atril o incluso de una pantalla de proyección, pero si lo hace tendrá menos poder de comunicación.
 4. Si puede, disponga los asientos de su audiencia en forma de herradura. Muchas personas prefieren ocultarse en el fondo de la sala, de modo que trate de instalar tan pocas hileras como sea posible. Pídale a un compañero que se sienta en el fondo para que verifique si se le oye cuando habla.
 5. No trate de sentarse mientras habla a menos que lo haga sólo para una persona. Cuando usted se sienta, la audiencia también se sienta mentalmente y su disertación pierde mucho impacto. Apoyarse sobre una mesa no es una mala idea, pero antes debe verificar que sea suficientemente firme.
 6. ¿Hay un reloj fácilmente visible desde donde usted se encuentra? Si no lo hay, llévese su propio reloj de mesa porque mirar una y otra vez su reloj de pulsera puede parecer poco profesional.
 7. Averigüe si necesitará bajar la luz o cerrar las ventanas cuando proyecte las diapositivas. Si es así, asegúrese de saber cómo manejar esas cosas.
 8. ¿Tiene que usar un micrófono? En ese caso, será necesario hacer una prueba de sonido.
 9. ¿Habrá alguna distracción en el salón mientras usted esté hablando (por ejemplo, teléfonos, refrigerios, personas que entran y salen, etc.)?

10. ¿El salón es demasiado caluroso o demasiado frío?
11. ¿Hay agua a su disposición?

Asuma el control

Además, usted tendrá que controlar a su audiencia. Averigüe tanto como pueda acerca de la misma por anticipado, porque cuanto más adapte su disertación a sus necesidades y conocimientos más exitosa será. Trate de determinar qué es lo que esperan y qué les interesa aprender. ¿Qué preguntas pueden formular y cuáles serán sus objeciones? No todos estarán de acuerdo con lo que diga, pero tendrá que manejar eficazmente esas objeciones y anticiparse a ellas.

Cómo manejar las preguntas difíciles

Usted debería animar al público a que haga preguntas cuando eso sea posible; es una muestra de que la audiencia está escuchando y le da una oportunidad de abordar problemas con los que, de no ser así, no se habría encontrado.

1. *Afrontar las preguntas*: el único problema de animar a hacer preguntas es cómo dirigir las en su mejor interés. La mayoría de los oradores comunican anticipadamente a su audiencia que habrá una sesión de preguntas al final de la conferencia. Esto significa que la disertación no será interrumpida y da tiempo a los oyentes para pensar acerca de lo que van a preguntar. Pero ¿y si no hay ninguna pregunta? Su disertación terminará mal si usted

pide encarecidamente preguntas y obtiene solamente un silencio total.

Prevea este tipo de contratiempo y, haga lo que haga, no deje que el silencio se prolongue demasiado. Formúlese usted mismo una pregunta, si la tiene. Suponga que alguien le ha preguntado algo durante el café —cualquier cosa antes que quedarse allí en silencio—. A menudo, una vez que empieza a correr la bola, las preguntas comienzan a surgir; es una cuestión de superar ese primer obstáculo.

Otra táctica es alentar las preguntas mientras usted habla o al final de cada segmento de su disertación. Provocar un debate requiere confianza por su parte, ya que rápidamente puede perder el control de su disertación. Además su estructura se puede desbaratar si se desvía de su objetivo principal. Dejar el debate para el final de cada segmento puede ser una técnica más segura.

2. *Escuchar*: muestre siempre que está atento a todas las preguntas que le hacen. Use las técnicas analizadas en este libro en el capítulo dedicado al lenguaje corporal y deje que las personas pregunten sin interrupciones. Repita la pregunta a la audiencia en caso de que no la hayan oído todos.
3. *Una participación justa*: si varias personas tienen preguntas, deje que hable la primera (si usted tiene tiempo) antes de ceder la palabra a la segunda. A nadie le gusta perder su turno.
4. *La voracidad*: si una persona está acaparando el tiempo o formulando preguntas que se apartan del objetivo, pregunte si alguien más tiene interés en ese aspecto y, si no es así, dígame que ya abordará el asunto más tarde, cuando haya concluido la disertación. No permita que nadie le arrebathe su papel.

5. *El desconcierto*: a todos nos hacen preguntas que no sabemos responder. En ese caso extienda la pregunta al resto de la audiencia o dígale al preguntón que no lo sabe pero que lo averiguará. Aquí puede ayudar el halago: «Ésa es una muy buena pregunta...», etc.
6. *La hostilidad*: no pierda nunca los estribos frente a un preguntón hostil. No muestre que está enojado, ni siquiera el más leve gesto de disgusto. Mantenga el control en todo momento. El sarcasmo, la grosería o la burla solamente alejarán al resto de la audiencia. Sea profesional. Si usted es víctima de un preguntón hostil, pídale su nombre y el de su empresa antes de que formule la pregunta. Esto suele apagar los fuegos.
7. *La interrupción*: aprenda a interrumpir a las personas si tiene que hacerlo. Agradézcales sus pre-



guntas, pero recuérdelos el tiempo que les queda. Y, si es necesario, adviértales de que se quedarán sin la pausa del café o del refrigerio si usted no continúa con su exposición. Use el contacto visual y un lenguaje corporal asertivo para respaldar su declaración.

La práctica

Cuando haya preparado su disertación, comience a practicarla y no se detenga hasta estar aburrido. El hastío es positivo, pues significa que ya no está aterrado, aunque el miedo también es positivo y cuando usted pierde el temor se siente más relajado.

Comience a trabajar con una grabadora y con las personas de su entorno. (Esta vez puede pasar por alto a su mascota, que ya habrá sufrido bastante con los efectos de su contacto visual.)

Busque a personas que estén dispuestas a escucharle sin burlarse tontamente y que le den su opinión crítica al final.

Los ensayos le ayudan a sentirse más seguro y también a regular la duración de su discurso. Pida a sus oyentes que sean sinceros acerca de las siguientes preguntas:

1. ¿El propósito de la disertación fue obvio y fundamentado?
2. ¿Hubo alguna digresión o mantuvo la ilación?
3. ¿Cuáles consideraron que eran las partes más importantes de la disertación?
4. ¿Los mensajes fueron claros y evidentes?
5. ¿Los soportes visuales contribuyeron a mejorar o a dificultar el mensaje?

6. ¿Qué partes fueron las más aburridas?
7. ¿La introducción fue interesante y positiva? ¿Ayudó a que la audiencia estuviera dispuesta a escuchar?
8. ¿Se acordó de sonreír?
9. ¿Usó el contacto visual?
10. ¿Hizo algún gesto inoportuno?
11. ¿Pudieron oír todo lo que dijo?
12. ¿El tono de la voz fue variado e interesante o demasiado monótono?
13. ¿El resumen fue claro y convincente?
14. ¿Titubeó demasiadas veces?

La personalidad

Cuando no nos agrada el mensajero, no nos interesa el mensaje. Es así de simple. Si vemos lo peor, esperamos lo peor. En consecuencia, adopte una postura positiva. Hable con una expresión de entusiasmo —por su mensaje y por su audiencia—. Haga una pausa y sonría antes de empezar; no se quede de pie con la expresión aterrada de alguien que está mirando con pavor las entrañas del infierno.

Tenga en cuenta su lenguaje corporal. Muévase si lo desea, pero hágalo de acuerdo con su mensaje, dejando que sus gestos agreguen énfasis a su disertación. Vacíe sus bolsillos antes de presentarse y libérese de todos los objetos con los que podría jugar nerviosamente.

Sitúese en una posición central y evite todos los gestos defensivos, como cruzar sus brazos, mecerse sobre los pies y mirar hacia abajo.

Distancie sus pies cómodamente y asegúrese de tener el peso bien equilibrado. Deje sus brazos relajados y no

pegue los codos a la cintura. Permanezca de pie pero no esté demasiado erecto y mantenga el contacto visual con su audiencia —con *toda* su audiencia—. Algunos conferenciantes suelen mirar sólo a una persona o a un extremo del salón. Procure abarcar a todo el grupo.

No oculte las manos en los bolsillos y tampoco mueva mucho los brazos. Está tratando de parecer relajado y natural, lo cual es exactamente lo contrario de lo que siente. Aun así, inténtelo.

Si alguien le hace una pregunta, permanezca en su sitio o inclínese levemente hacia esa persona para mostrarle cuánto le complace compartir aún más su conocimiento.

Un aspecto importante que tener en cuenta es que un buen orador siempre debe ser consciente de las necesidades de la audiencia. Una buena disertación satisface estas necesidades individuales, pero no si se ha ensayado tan rígidamente que no hay ninguna variación o retroceso una vez que ha comenzado.

Diferentes audiencias reaccionan de diferentes maneras. Algunas serán silenciosas, otras se aburrirán enseñada y muchas estarán totalmente fascinadas y concentradas en lo que usted tiene que decir. Por lo tanto, no se puede utilizar el mismo criterio con todos los grupos. Los oradores experimentados notan las reacciones de la audiencia e intentan modificar el contenido o el estilo de la disertación.

Imagine que usted empieza a hablar contando un chiste y que nadie se ríe. ¿Insistiría con los otros veinte chistes que ha preparado o trataría de omitirlos ya que la audiencia, obviamente, tiene poco sentido del humor?

¿Qué pasa si ha planeado una disertación de media hora y ve que la audiencia se ha puesto nerviosa cuando han transcurrido sólo los primeros minutos? ¿Seguirá usando el mismo tono, el mismo estilo de disertación?

Si puede percibir la reacción de su audiencia mientras está hablando le resultará más fácil satisfacer sus necesidades. Esté atento a los síntomas de aburrimiento o desacuerdo. Observe si cambian de posición constantemente o si miran sus relojes con frecuencia. Las personas suelen enviar señales visuales cuando desean participar. Es probable que usted pueda identificar a los individuos que tienen algo que decir e invitarles a hablar antes de que le interrumpan. Puede que estén más erguidos o que levanten la mano. Quizá sus expresiones parezcan confusas o empiecen a fruncir el ceño, para mostrar que desean preguntar.

Si todos están bostezando, abra una ventana o haga su disertación más activa, o las dos cosas. Introduzca un soporte visual o invítelos a expresar sus opiniones para mantenerlos interesados un poco más. Si percibe una desaprobación silenciosa, anímelos a que hagan preguntas para despejar sus dudas, en lugar de dejarlos intrigados.

Y no intente competir con la comida, la bebida o los teléfonos que suenan. Si oyen o ven que se está sirviendo la comida, o se dan cuenta de que usted se está excediendo en su tiempo cuando deberían estar comiendo, su único pensamiento será la comida. Si se sirve café mientras usted habla, se perderán el resto de la disertación para no dejarlo enfriar; y un teléfono que suena es la peor distracción. Resuélvalo en vez de seguir hablando mientras suena el teléfono.

La performance

Éste puede parecer un término exagerado si usted sólo se está dirigiendo a un grupo de compañeros, pero una vez que se pone de pie está obligado a ofrecerle, a todo

el que tenga la fortuna de poder escucharle, una performance tan profesional como sea posible.

Ser profesional no significa ser ingenioso, sino establecer una comunicación eficaz sin las distracciones causadas por las demostraciones y proyecciones.

Todos nosotros tenemos períodos de concentración breves. Para comunicarse eficazmente usted debería hacer que su disertación fuera lo más interesante posible.

Toda disertación decae después de los primeros minutos, y cuanto más larga sea más probable será que la audiencia desconecte. Muchas veces una conferencia puede resultar tediosa y si usted se mueve y usa los soportes visuales para ilustrar es menos probable que oiga resoplidos.

Los soportes visuales

Pueden ser una ayuda o un estorbo, según cómo se usen. Antes de pensar en aplicarlos, analice siempre sus motivos: ¿está usándolos para ayudarse a sí mismo o a su audiencia? En ningún caso se deberían usar como una muleta. Si usted piensa que la pantalla de proyección es algo útil para ocultarse tras ella o que las diapositivas son convenientes porque eso significa que la audiencia no le estará mirando, entonces está usando una lógica completamente errónea. Si usted cree que las proyecciones le ayudarán a destacar sus puntos más importantes y a hacer que los oyentes los recuerden mejor, está bien encaminado en su disertación.

Los diagramas

Se pueden planear previamente, con títulos bien impresos, temarios o incluso croquis, o se pueden usar para reflejar los puntos o las observaciones importantes a medida que usted avanza. Revise siempre la ortografía y asegúrese de que su caligrafía sea legible.

Las ventajas: pueden hacer que una disertación sea más dinámica e interesante y resaltar a los puntos que sean más importantes.

También pueden ayudar a clarificar la estructura si usted hace una lista de estos puntos de antemano.

Los inconvenientes: son fáciles de superar o de evitar. Pero la mala ortografía le hará parecer inculto. Y jugar con los rotuladores puede dar a entender que usted está nervioso.

La planificación: asegúrese de tener suficiente papel para el trazado de los diagramas.

Vea si es usted lo bastante alto para dar la vuelta a las hojas usadas o lo suficientemente fuerte para arrancar las perforadas.

Procure escribir sin dar la espalda a los oyentes —eso les haría sentir inquietos e impacientes.

Verifique que los rotuladores no estén secos.

Las proyecciones

Las ventajas: son las mismas que las de los diagramas.

Los inconvenientes: las proyecciones serán nefastas si no las usamos apropiadamente. Los modelos más viejos de proyectores son enormes y horribles y pueden zumbar o incluso vibrar.

Si usted ve previamente las proyecciones puede llegar a leer al pie de la letra y éste será su peor argumento.

Estas cosas sacan a relucir lo peor de los conferenciantes. Una de las técnicas más bochornosas es el método del «escondite», donde los oradores tienen una lista de los diez puntos más importantes y los van abordando uno a uno, mientras ocultan los otros puntos con una hoja de papel. A cierta altura el papel siempre se desliza, revelando prematuramente un nuevo punto.

La planificación: no sea tacaño: si tiene diez cosas que decir, anótelas en diez filminas separadas y proyéctelas una a una. Use la undécima para mencionar al final todos los puntos, como un resumen.

Desconecte siempre el proyector entre las imágenes ya que la audiencia preferirá verle a usted en lugar de a una pantalla vacía.

Evite dar la espalda para mirar la pantalla y tampoco le hable a ésta.

No sea demasiado prolijo mientras proyecta sus filminas y no las lea palabra por palabra.

Trate de no interponerse entre la pantalla y el proyector mientras éste está conectado. Los efectos lumínicos son muy poco favorecedores —se han utilizado tradicionalmente con un gran resultado en las películas de Frankenstein.

Las diapositivas

Las ventajas: una imagen vale más que mil palabras.

Si es necesario, se pueden usar para una audiencia bastante amplia.

Los inconvenientes: el factor sueño, cuando las luces se atenúan.

El hecho de que los proyectores de diapositivas pueden ser pequeños objetos difíciles de manejar.

El esfuerzo de tener que invertir las diapositivas.

La planificación: ponga su máquina en una posición adecuada y examine «por encima» sus diapositivas antes de empezar.

Utilice un mando a distancia si lo tiene, o la retroproyección, que aún es mejor.

Trate de bajar las luces, en lugar de apagarlas completamente, ya que de esa manera usted todavía será visible y la audiencia estará en condiciones de tomar notas.

Use el proyector de imágenes, en lugar de palabras.

Oculte los cables que cuelgan por razones obvias.

Muestras, fotografías u objetos para examinar

Las ventajas: son pocas. Úselos solamente si no hay otra alternativa.

Los inconvenientes: son muchos. La distracción es el principal inconveniente. No haga circular nunca nada entre la audiencia, si puede. Algunos le estarán mirando a usted mientras otros estarán observando los objetos, las fotos o las muestras. Los que se encuentran más cerca estarán esperando verlos, mientras que los que están más lejos estarán impacientes, pensando que el tema habrá cambiado antes de que consigan examinarlos.

Póngalos sobre una mesa contigua y los ojos de la audiencia permanecerán enigmáticamente fijos en ellos.

El vídeo

Las ventajas: los buenos vídeos pueden ser interesantes para la audiencia e ilustrar eficazmente si se usan como una herramienta de apoyo.

Los inconvenientes: producen el mismo factor-sueño cuando se bajan las luces y la audiencia se siente como si estuviera viendo la televisión.

Algunos vídeos de entrenamiento profesional incorporan actores importantes. Si usted debe hablar a continuación, le puede resultar difícil imitarles.

La planificación: asegúrese de estar bien familiarizado con los contenidos del vídeo para no descubrir, horrorizado, que contradicen los argumentos que usted ha expuesto previamente.

Si es posible, trate de usar los vídeos justo antes del descanso.

La vestimenta

Use ropa elegante con la que se sienta cómodo para una disertación. Asegúrese de que le permite hacer cualquier tipo de movimiento y de que las mangas no le impiden levantar los brazos, la corbata no se tuerce cuando usted se aclara la voz, los zapatos no le hacen sentir incómodo o la falda no se le sube al sentarse o al andar.

No use ropa que sea demasiado llamativa, o que distraiga a su audiencia del mensaje que está transmitiendo.

Procure no parecer demasiado aburrido; si su ropa parece anodina y anticuada, la audiencia pensará que su punto de vista también lo es.

Vacíe sus bolsillos y evite llevar joyas o accesorios con los que jugar.

No empiece a vestirse o a acicalarse una vez que se ha levantado. No debería abrocharse la chaqueta o desabrochársela mientras está hablando; tampoco debería arreglarse el cabello o sacudirse la chaqueta ni tampoco jugar con el pelo.

Parecer demasiado informal o desaliñado es peor que mostrarse demasiado elegante. Si tiene dudas opte siempre por la formalidad. Al menos la audiencia se sentirá complacida si usted hace ese esfuerzo.

Las reglas de oro de la disertación positiva

1. Tenga siempre presente a sus oyentes y adapte su disertación a la audiencia y a sus necesidades.
2. Sea usted mismo: no intente usar acentos diferentes ni palabras o términos poco familiares; hable en su propio estilo y use sus propios recursos en lugar de copiar los de los demás.
3. Tenga muy claro el propósito de su disertación.
4. Infórmese acerca del tema; siempre es mejor que tenga demasiada información que muy poca.
5. No sea tedioso. El aburrimiento es el mayor obstáculo para una comunicación eficaz. Si *está* aburrido, su audiencia también lo estará.
6. Prepare su disertación con bastante anticipación.
7. Use la inspiración para escribir sus ideas; luego organícelas dentro de una estructura dividida en tres partes.
8. Ensaye y pruebe las reacciones.
9. Conozca el salón donde hablará.
10. Vístase de una manera cómoda y apropiada.
11. No beba alcohol antes de su disertación.

Las claves de la entrevista

En una entrevista usted, como entrevistado, debería concentrar la discusión en sí mismo. En cambio yo, como entrevistadora, estoy interesada en sus talentos, sus logros y su personalidad, en nada más.

JACQUELINE MOYSE,
directora de formación
de InterContinental Hotels

Prepararse para una entrevista es como prepararse para una disertación de ventas, excepto que esta vez el producto que hay que vender es usted mismo.

Como con la disertación, no inicie nunca una entrevista sin una preparación minuciosa, ya que es poco probable que su suerte la compense.

La preparación

1. Averigüe tanto como pueda sobre la empresa y el empleo.
2. Anote sus habilidades y buenas aptitudes en un papel. Estúdielas. Éstos son sus principales argumentos de venta.
3. Prepare siempre el viaje y tenga en cuenta los problemas imprevistos. Es mejor tener tiempo para pensar y tomar un café que llegar tarde.
4. Imagine que usted es la persona que está haciendo la entrevista. ¿Por qué *deberían* darle el empleo?
5. Elija cuidadosamente su ropa; no escoja algo que no ha usado antes. Ponga una silla frente a un es-

pejo de cuerpo entero y siéntese en ella. ¿La ropa elegida también le sienta bien? ¿Se siente cómodo? ¿Puede moverse y gesticular libremente? Si no es así, elija otro traje. Por lo general, un traje empresarial siempre es aceptable para cualquier entrevista —recuerde que una entrevista es una ocasión formal y que a la mayoría de los entrevistadores les impresiona más alguien que ha hecho un esfuerzo con su apariencia que alguien que parece desaliñado y demasiado informal.

6. Asegúrese de que la ropa esté limpia, planchada y en buen estado. Tenga en cuenta el tipo de compañía y de empleo a los que está aspirando y asegúrese de que su ropa sea la apropiada. Verifique que sus zapatos estén limpios e immaculados. No vista demasiado a la moda y evite parecer como si se hubiera endomingado. Debería parecer cómodo en su traje elegante, no como si se hubiera vestido para la ocasión.
7. Use la imaginación para verse a sí mismo actuando bien en la entrevista.
8. Lleve un maletín apropiado. Algo de estilo empresarial es lo mejor; no lleve nunca maletines de plástico ni repletos de papeles. A menudo un clima despacible obliga a usar abrigos, botas y paraguas. Lleve dos bolsas de plástico dentro de su maletín: una para guardar el paraguas, cuando ya esté usted adentro, y otra para sus botas, una vez que las haya cambiado por los zapatos elegantes que ha llevado. Planifique todas estas cosas cuidadosamente para no presentarse con un aspecto desaliñado.
9. Asegúrese de ser cortés. No sea el primero en ofrecer su mano para el saludo y espere a que le ofrezcan un asiento antes de sentarse, etc.

10. No acepte el ofrecimiento de té si realmente está nervioso porque en muchos casos es excitante y resulta difícil beber cuando usted está tratando de hablar.

Generalidades

Siéntese apoyando la espalda en el respaldo de la silla, en lugar de hacerlo en el borde del asiento. Póngase frente a un espejo y practique la maniobra. ¿Qué hará con los brazos? Cruzarlos hará que parezca que está en guardia. Si su asiento tiene brazos puede apoyar los codos en ellos y dejar que las manos cuelguen sobre su regazo.

Mantenga la espalda erguida y los hombros relajados, en lugar de encogidos. Levante la cabeza de una manera que parezca natural cuando habla, de lo contrario puede parecer que está hablando para sí mismo.

Deje siempre su maletín en el suelo; no se siente nunca apoyándolo sobre su regazo.

Probablemente los peores lugares para sentarse son los sillones informales de asiento bajo que hay en algunos salones de entrevistas. La idea es que el entrevistado se sienta cómodo, pero es difícil repantigarse con un traje elegante.

Si a usted le entrevista una sola persona, el contacto visual debería ser simple, pero con varios entrevistadores esto puede ser más difícil. Inicie siempre su respuesta mirando a la persona que le hizo la pregunta, pero luego diríjala a todos los entrevistadores. Trate de usar el mismo tipo de contacto visual disperso que usaría durante una disertación. No evite mirar a un entrevistador porque tenga una expresión dura y opte por mirar a otro con una sonrisa amable.

Prepare sus respuestas a las preguntas que probablemente le formularán y, como en una disertación, no tema a las pausas. Es fácil dar una buena respuesta la primera vez y luego hacer declaraciones desfavorables y nerviosas en la siguiente pausa.

Piense en todas estas preguntas embarazosas que surgen con una regularidad alarmante en las entrevistas:

- «¿Por qué dejó su último empleo?».
- «¿Dónde desearía estar en un plazo de cinco años?»
- «¡Hábleme de usted!»
- «¿Cómo describiría sus defectos su peor enemigo?»
- «¿Cuáles son sus prioridades en la vida?»
- «¿Qué piensa que puede ofrecer a esta empresa?»
- «¿Tiene alguna pregunta que hacer?»

Las reuniones

Los ejecutivos que asisten a reuniones o conferencias deberían preguntarse:

- «¿Por qué estoy aquí?».
- «¿Qué se espera de mí?»
- «¿Qué significa esto para mí?»

Una vez establecido esto, la productividad de la reunión se podrá mejorar significativamente.

Directora de Entrenamiento
de InterContinental Hotels.

Generalmente, las reuniones se deberían planificar como una disertación: usted debería estar al corriente del pro-

pósito de la reunión y planificar su propia contribución. Debería evitar la digresión o las desviaciones del objetivo principal y considerar cuál es la mejor manera de hacer que su contribución sea más eficaz y sus comunicaciones más exitosas.

Entremeterse

El problema más serio para los participantes en una reunión es no lograr decir una palabra. Usted tal vez tenga contribuciones valiosas que hacer, pero la reunión está siendo controlada por los miembros más asertivos del grupo.

Si usted no preside la reunión puede ser difícil asumir el control. En el momento en que se produzca una pausa suficientemente larga para que usted intervenga, a menudo se encontrará expresando su disgusto en lugar de usar ese tiempo valioso para dar su opinión. En todas las reuniones, actúe de una manera segura y asertiva y exponga sus puntos de vista con claridad, pero, como en una disertación o en una entrevista, esté también dispuesto a escuchar.

1. *Sea positivo*: si tiene que hacer un comentario, hágalo de una manera positiva. Los escépticos rara vez atraen la atención. Si tiene que hacer una objeción, trate de expresarla de una manera positiva, para no parecer como si estuviera interviniendo por el puro placer de discutir.
2. *Vaya al grano*: evite toda la cháchara que puede malograr la reunión empresarial. Cuando hable sea conciso y no divague. Prepare lo que tiene que decir y cómo lo dirá. Hablar a un grupo puede ser

muy diferente a hablar a una persona porque a menudo obtendrá menos respuesta mientras está hablando. Esto suele desconcertar a las personas y las pone nerviosas porque sienten que tienen «la palabra». Use un lenguaje corporal asertivo con contacto visual, gestos elocuentes, etc., y exprese su opinión con seguridad, sin retractarse. No empiece nunca con una apología, ya que suena como si usted también tuviera que hacer una contribución importante.

3. *Use el lenguaje corporal*: observe cómo hacen los otros sus comentarios. Las personas con frecuencia anunciarán visualmente el hecho de que van a hablar. Ninguna persona que todavía esté sentada, contemplando sus manos, logrará decir una palabra. Inclínese hacia adelante en su asiento y ponga las manos sobre la mesa para anunciar su contribución y dar tiempo a los demás para hacer una pausa y escuchar. Quitarse las gafas puede ser una buena manera de llamar la atención, como quitarse los pendientes y dejarlos en la mesa. También podría levantar las manos o mostrar las palmas para atraer la atención o podría levantar un dedo. Observe a las otras personas para tener la oportunidad de hablar fácilmente y vea qué técnicas utilizan. Alzar la voz puede surtir efecto a corto plazo, pero a menudo conduce al resentimiento y nadie quiere una reunión donde, cuando alguien grita, los demás callan.
4. *Las visualizaciones*: como en las disertaciones y entrevistas, antes de una reunión desarrolle su confianza usando las técnicas de visualización. Imagínese hablando y haciendo sus comentarios con seguridad. Estudie las técnicas que está usando y

cómo expresar sus opiniones. Planifique como si estuviera en una disertación, resolviendo todas las objeciones que los otros puedan hacer a su punto de vista y cómo abordarlas eficazmente.

11. ¿Cómo adquirir asertividad?

Ser asertivo no significa abrirse camino en todas las situaciones ni tampoco es un estilo de conducta permanente ni fijo. Es un método de conducta *alternativo*, una manera de afrontar las situaciones de modo que no haya perdedores. Esto significa aprender a pedir lo que usted desea de una manera positiva. Es una gama de opciones más amplia para tratar con los otros en una serie de situaciones: aprender a responder, en lugar de a reaccionar.

Como la mayoría de las otras habilidades descritas en este libro, se trata de asumir el control.

Solemos renunciar al control de nuestras emociones con demasiada facilidad, permitiendo que las otras personas nos fastidien o nos hagan salir de las casillas o incluso nos hagan felices. Pero solamente en casos extremos alguien nos puede forzar a sentir una emoción. Lo que sucede es que las personas se comportan de una determinada manera, y a nosotros nos corresponde elegir cómo reaccionar a esa conducta.

Un gerente podría regañar a tres personas de su personal. Una de ellas puede responder de una manera positiva y estar resuelta a proceder mejor, otra podría enojarse y tramar una revancha por el menosprecio y la tercera podría pasar el resto del día encerrada en el baño, compadeciéndose a sí misma. Cada una elige su propia reacción a las palabras del gerente y cada una reacciona de una manera diferente.

Desde luego, podrían existir otros factores que afectasen a nuestras reacciones, como la enfermedad o la depresión. Quizás usted reacciona mal porque está cansado o porque alguna otra circunstancia le ha dejado con una sensación de baja autoestima.

La carga emocional que todos tenemos nos hace difícil concentrar nuestros pensamientos en la situación inmediata. Vivimos en el pasado y en el futuro, pero muy rara vez en el presente. Cuando perdemos los estribos por un conflicto sin importancia nos dejamos arrastrar por los fantasmas de los agravios pasados, en lugar de afrontar el problema menor que tenemos ante nosotros.

Necesitamos aprender a concentrar nuestros pensamientos y a afrontar cada situación cuando ocurre. Si fuéramos menos emocionales, en una disputa llegaríamos más fácil y rápidamente a una conclusión satisfactoria. Vengarse de las ofensas y humillar a los demás no forma parte del estilo asertivo. Trate de comprender el punto de vista de la otra persona mientras expresa sus propias opiniones.

Lucha o fuga

Los niños tienen dos maneras de reaccionar ante un problema: se mantienen firmes y luchan, o huyen. A medida que crecemos y desarrollamos nuestro intelecto y vocabulario tenemos otra opción posible: la actitud asertiva. Así aprendemos a discutir y negociar. Pero también deberíamos aprender que ésta es, a menudo, la forma más eficaz de encarar las situaciones, aunque en realidad no lo hagamos. Todavía disfrutamos de los arrebatos de cólera o de la aceptación silenciosa, y nos negamos a ver sus efectos a largo plazo. Sin embargo, hay mucho que

decir sobre perder los estribos o desempeñar el papel de mártir:

Ventajas de la agresión:

1. Usted se siente mejor porque se ha desahogado.
2. Le permite imponer su voluntad.
3. Le hace sentir bien porque no tiene que retractarse.
4. Piensa que se ha ganado el respeto de todos sus compañeros.
5. La gente ya no pasará por encima de usted.

Ventajas de la pasividad:

1. Habrá evitado un enfrentamiento.
2. La gente todavía le apreciará.
3. Usted no se ha vuelto impopular.
4. Ha evitado todo riesgo.

¡Estupendo!

Pero, a largo plazo, muchas de estas ventajas se convierten en amargas:

Desventajas de la agresión:

1. Usted ofende a las otras personas.
2. Ellas devuelven la agresión con más agresión o con pasividad.
3. Ellas hacen lo que usted desea, pero mostrando resentimiento.
4. Es una actitud difícil de mantener sin aumentar sus niveles de estrés.

Desventajas de la pasividad:

1. Usted no consigue lo que quiere.
2. La gente no le sabe valorar.
3. Pierde el respeto por sí mismo.

Con la conducta *asertiva* usted mantiene, naturalmente, el respeto por los demás sin adoptar una conducta amenazadora. En cambio, la pasividad a menudo conduce a la mentira: si no deseamos hacer algo mentimos para salir del paso, sólo para evitar decir no. Por ejemplo, si le piden que cuide a un niño, usted puede alegar que trabaja hasta tarde, en lugar de admitir que no quiere hacerlo. Aunque las mentiras conducen a otras mentiras, que a su vez llevan al estrés.

No siempre conseguirá lo que quiere siendo asertivo, pero al menos sabrá que hizo todo lo posible.

El temor

Ser asertivo puede causarnos temor: tenemos miedo de las reacciones de la gente si decimos lo que pensamos. Pero hay que tener en cuenta que esta habilidad se debe usar solamente cuando es pertinente y que ninguna de las partes se debería sentir disminuida o humillada por la transacción.

Si usted necesita criticar algo o a alguien, esa crítica siempre debería ser pertinente. Cuando se niega a satisfacer una petición debería hacerlo de una manera que deje el camino abierto para una negociación posterior. Muestre siempre una comprensión del punto de vista de la otra persona y trátela de la manera que usted desearía ser tratado.

Las situaciones

Imagine que está en la oficina. Tiene una serie de tareas de alta prioridad pendientes pero alguien acaba de traerle más trabajo e insiste en que lo haga esa misma mañana. ¿Cuál sería su reacción?:

Pasiva: «Está bien, intentaré hacerlo».

Éste es un soborno a corto plazo. Usted hace el trabajo e irrita al resto de personas que le habían pedido otras tareas antes, o no lo hace, lo cual disgustará a la primera persona. Quizá lo haga silenciosamente en su hora del almuerzo, lo cual le causará fastidio y se odiará a sí mismo por ser tan comedido.

Agresiva: «Mire, usted ya puede ver lo ocupado que estoy. Siempre me trae este tipo de cosas en el último momento. ¿Cuántas manos piensa que tengo? ¡Pídale a otra persona que lo haga!».

Bien, ahora se siente mejor, ¿no es así? Pero ¿cómo se ha sentido la otra persona? Quizás ella no sabía que usted estaba tan ocupado. Tal vez le devolverá esa agresión con otra agresión y todo el problema se agravará. ¿Qué pasa con la atmósfera que se quedó atrás?

Asertiva: «Mire, sé lo importante que es este trabajo para usted. Estoy seguro de que no tiene la intención de dificultarme el trabajo pero ya tengo un montón de tareas urgentes pendientes y no puedo terminar la suya esta mañana. Lo más temprano sería a las 4 de la tarde».

No hay ninguna necesidad de que la otra persona se sienta humillada y usted le ha dado un plazo realista para la tarea. Ha establecido sinceramente su posición sin desvalorizar a la otra persona.

Ahora imagine que ha pedido algunos artículos por correo y que han llegado otros —con retraso— que no eran los que usted había solicitado. ¿Cuál sería la conducta apropiada?:

Pasiva: usted se queda con los artículos, decide no trabajar nuevamente con esa empresa y aprovecha cualquier oportunidad para quejarse de ella ante sus amigos.

Agresiva: usted telefona para quejarse: «Oiga, ¿todos ustedes son estúpidos o qué? En primer lugar, tuve que esperar días hasta que llegaran los artículos, lo cual significó una pérdida de tiempo en mi trabajo. Luego he tenido que gastar gasolina para ir hasta la oficina de Correos y recogerlos ¡y ahora descubro que me han enviado artículos equivocados! ¿A qué están jugando?».

Asertiva: «Comprendo que es Navidad y que su departamento debe de estar ocupado, pero primero me molestó el retraso de la entrega y luego descubrí que me habían enviado otros artículos. Estoy seguro de que fue un descuido pero quisiera que recogieran los artículos y me devolvieran todo el dinero, por favor».

Por supuesto, algunas personas disientirán con usted, a pesar de lo asertivo que pueda ser. Cuando esto sucede es importante que sepa qué es negociable y qué no. Si insiste con algo y luego retrocede bajo presión, verá que en adelante las personas siempre se opondrán porque supondrán que le pueden someter otra vez.

Si su posición no es negociable, es preferible que adopte la técnica del «disco rayado» y que repita su argumento una y otra vez en lugar de discutir.

Imagine ahora que alguien le ha pedido algún dinero prestado:

Reacción pasiva: presta el dinero y luego se lamenta o:

«Lo siento, no llevo encima dinero en efectivo». (Una mentira.)

«Pensé que ibas a ir al cajero automático al mediodía.»

«Fui, pero necesito ese dinero para comprar algo mañana.» (Otra mentira.)

«Está bien, te lo devolveré para entonces.»

«Lo siento; lo que he querido decirte es que hoy le he prometido ese dinero a Roger. Necesita comprar algunas flores para el cumpleaños de su mujer.»

«De acuerdo. Roger puede encargar las flores con mi tarjeta de crédito y así yo tomo tu dinero prestado.»

Reacción asertiva:

«Lo siento. Me temo que la respuesta tiene que ser no.»

«Puedo devolvértelo mañana.»

«No, lo siento.»

«O esta noche, entonces.»

«No.»

Al reafirmar su decisión una y otra vez usted no deja ningún espacio para la negociación o la discusión.

Ejercicio

Practique sus técnicas asertivas. Anote las respuestas pasivas, agresivas y asertivas a cada una de estas tres situaciones:

1. Usted ha estado llevando a un compañero hasta el trabajo durante los últimos dos meses y hasta ahora él no le ha ofrecido pagarle la gasolina. A usted le agrada su compañía pero siente que la situación es injusta. Su reacción es:

Pasiva:

Agresiva:

Asertiva:

2. Usted está en una entrevista laboral y le hacen una pregunta discriminatoria. Su reacción es:

Pasiva:

Agresiva:

Asertiva:

3. Acaba de terminar su tarea y se ha sentado para descansar frente a un vídeo cuando suena el teléfono. El marido de su vecina se ha puesto enfermo en el trabajo y ella necesita que usted cuide de su bebé mientras va a recogerlo. Su reacción es:

Pasiva:

Agresiva:

Asertiva:

Lea todas sus respuestas en voz alta. ¿Qué le parecen? ¿Piensa que podría usar las reacciones asertivas en la vida real? Al principio la conducta asertiva no es fácil y requiere cierta práctica, aunque, antes de usarla, asegúrese de que sea la apropiada. A veces creemos ser muy amables cuando, en realidad, somos pasivos. La situación número 3 sería probablemente una de esas ocasiones.

La confirmación

La conducta asertiva será ineficaz si no está respaldada por un lenguaje corporal asertivo. Puede elegir palabras asertivas, pero si alguien ve que están acompañadas de un lenguaje corporal pasivo o incluso oye un tono de voz lastimoso, tratará de responder a ese tono o lenguaje corporal.

Si usted está seguro de su posición, entonces exprésela con asertividad, adoptando una postura erguida, gestos significativos y un contacto visual para hacer más eficaz el mensaje.

Además, asegúrese de haber ensayado bien sus habilidades vocales. Diga lo que piensa de una manera audible, precisa y con suficiente tono para destacar la importancia del mensaje.

La zona de peligro surge cuando usted acaba de emitir su mensaje porque entonces es más probable que nos echemos atrás, mientras esperamos la reacción de la otra persona.

Mantenga su postura y no mire hacia otro lado. No se ría nerviosamente ni sonría si no es apropiado. Procure no retractarse ni hacer gestos de renuncia. Además, evite cruzar los brazos o realizar cualquier otro gesto nervioso, como comerse las uñas o rascarse el cuello. De esta manera la importancia y la honestidad de su mensaje quedarán confirmadas.

Los síntomas agresivos:

- Levantar la voz.
- Fruncir el ceño.
- Señalar con el dedo.
- Amenazar con el puño.
- Dar portazos.
- Ser sarcástico.
- Sonreír con presunción.
- Interrumpir.
- Blasfemar.
- Mirar con ira.
- Amedrentar con la mirada.
- Humillar.
- Echarle la culpa a otro.

Además de usar palabras como: «estúpido», «absurdo», «ridículo» y frases como: «Entonces lo que estás

tratando de decir es...» y «Lo que debería estar haciendo es...».

Los síntomas pasivos:

- Aceptar hacer cosas que usted no quiere hacer.
- Mascullar o hablar en voz baja.
- Disculparse demasiado.
- Divagar.
- Lamentarse.
- Sonreír todo el tiempo.
- Criticar a las personas a sus espaldas.
- Jugar nerviosamente con algo.
- No establecer ningún contacto visual.

Los síntomas pasivo-agresivos: es el tipo de síntomas más nefasto:

- Corresponden a un individuo que es discreto y tranquilo en una conferencia o reunión pero sumamente quejoso después.
- Sonreirá y estará de acuerdo con los demás, pero tramará una revancha a largo plazo.
- Es servicial y amistoso pero luego, de repente —a menudo después de largos períodos de tiempo—, expresará su resentimiento a todos a los que ayudó, de una manera sumamente agresiva.
- Insistirá en prestar dinero, comprar regalos costosos, y ayudar de alguna manera, pero luego recordará constantemente el favor; eso le dará poder sobre la persona a la que ayudó.
- Sufren en silencio todo el tiempo pero se aseguran de que usted sea consciente de ese sufrimiento cuando ya es demasiado tarde para que pueda hacer algo más que sentirse culpable; por ejemplo, se pasan ho-

ras compadeciéndole a usted cuando se muere su gato sólo para confesarle seis meses más tarde que su padre había muerto el mismo día. A usted le resultará difícil superar la culpa, pero su regocijo por haberle puesto en una situación tan terrible será ilimitado.

- O soportarán valientemente un reproche justificado del jefe asegurándose de que más tarde un colega le diga que había pasado el fin de semana internado en un hospital para que le operasen del apéndice o le extirparan la vesícula biliar.

Los síntomas asertivos:

- Gestos significativos y relajados, pero una postura erguida.
- Un contacto visual positivo sin clavar la vista.
- Capacidad para tomar decisiones.
- Dirán lo que piensan o desean, pero solamente cuando sea apropiado.
- Siempre consideran los sentimientos de las otras personas y escuchan sus puntos de vista.
- Tiene un discurso audible y bien medurado.

Doce razones importantes para ser más asertivo

1. Proporciona más confianza en sí mismo.
2. Un mayor respeto por sí mismo, sabiendo que usted controla su vida.
3. Menos confianza en los demás.
4. Menos tiempo perdido evitando los problemas y enfrentamientos.

5. Menos estrés.
6. Una mejor atmósfera en el trabajo.
7. Ninguna manifestación de emociones como resentimiento e ira.
8. Sabrán valorarle.
9. Se sentirá más feliz.
10. Intentará hacer más cosas porque no temerá cometer errores ni ser rechazado.
11. Obtendrá mejores perspectivas profesionales.
12. Estará concentrado en el presente y eso hará que su trabajo sea más eficaz.

Conclusión

Éste es el comienzo

El simple hecho de leer un libro no mejorará su imagen. Lo que puede conseguir es que termine su jornada con una expresión de esperanza en su rostro. Sin embargo, a diferencia de las películas, la palabra «Fin» no aparecerá aquí, sino todo lo contrario: «El comienzo», el comienzo de su nueva imagen. Y el esfuerzo de desarrollarla le corresponde a usted. Para su estilo de vida comprar un libro de autoayuda significa lo que representa comprar una bicicleta de ejercicios para adelgazar: solamente surtirá efecto si usted está dispuesto a hacer el esfuerzo.

Ahora ha llegado el momento de empezar a planear ese esfuerzo, mientras todavía está en un estado de ánimo positivo. Establezca las metas y calcule los plazos. No sea modesto acerca de esas metas: considérelas realizables, no como sueños. Planifique un calendario de logros diarios, aun cuando sean pequeños, que le impulsen a avanzar en lugar de retroceder o estancarse.

Los cursos de acción

Éstos deberían ser placenteros y coherentes. Algunos incluso podrían ser divertidos, como instalar una «hucha de lamentos» en su escritorio, donde cada quejoso deberá depositar una limosna con fines caritativos. Anote

sus cursos de acción de cada capítulo del libro y piense en cada uno de ellos como un paso adelante en su progreso. Algunos pueden parecer tareas rutinarias, como preparar cada noche la ropa para el día siguiente, pero rápidamente pasarán desapercibidos dentro de la nueva rutina de su vida. Responda de manera positiva a los cambios que adopte y sea imparcial acerca de los resultados de esos cambios.

Lo más importante es que recuerde que debe trabajar tanto en la imagen interna como en la externa. Siéntase bien consigo mismo y disfrute de su nueva apariencia. Conozca sus fuerzas y tenga fe en sus capacidades. El temor al fracaso le impide intentar el cambio y, sobre todo, dejar de quejarse ante los demás y asumir el control de su vida y de su destino.

