

Judi James

# La biblia del lenguaje corporal

*Guía práctica para interpretar los gestos  
y las expresiones de las personas*



**PAIDÓS**

Barcelona • Buenos Aires • México

Judi James

# La biblia del lenguaje corporal

*Guía práctica para interpretar los gestos  
y las expresiones de las personas*



**PAIDÓS**

Barcelona • Buenos Aires • México

## SUMARIO

|                    |    |
|--------------------|----|
| Introducción ..... | 11 |
|--------------------|----|

### PRIMERA PARTE

#### INTRODUCCIÓN AL LENGUAJE CORPORAL

|                             |    |
|-----------------------------|----|
| 1. Cómo se hace .....       | 23 |
| 2. Del mono al hombre ..... | 39 |

### SEGUNDA PARTE

#### LENGUAJE CORPORAL EN LA PRÁCTICA

|   |     |
|---|-----|
| 3. Consiga que el lenguaje corporal juegue a su favor . | 57  |
| 4. La postura: guía para principiantes .....            | 73  |
| 5. Cómo gesticular .....                                | 85  |
| 6. Gesticulación para principiantes .....               | 105 |
| 7. Expresiones faciales: cómo hacerlas .....            | 121 |
| 8. Cómo establecer contacto físico .....                | 143 |

TERCERA PARTE  
UTILIZAR EL LENGUAJE CORPORAL EN  
EL MUNDO REAL

|                               |     |
|-------------------------------|-----|
| 9. Citas y parejas .....      | 159 |
| 10. Amigos y familiares ..... | 193 |

CUARTA PARTE  
LENGUAJE CORPORAL Y TRABAJO

|  |     |
|--|-----|
| 11. Consiga que lo contraten. Habilidades durante<br>los procesos de selección y las entrevistas de<br>trabajo ..... | 217 |
| 12. Lenguaje corporal en el lugar de trabajo .....   | 237 |
| 13. Situaciones decisivas .....  | 281 |
| 14. Leer a los demás en el lugar de trabajo .....  | 315 |
| Resumen .....  | 333 |
| Glosario de lenguaje corporal .....  | 335 |
| Índice analítico y de nombres .....  | 345 |

## INTRODUCCIÓN

El lenguaje corporal es el sistema de comunicación más importante, fluido, lírico y revelador con que contamos. Esta rama de la psicología de la conducta resulta sugerente, emocionante, fascinante y divertida, pero, al mismo tiempo, extraordinariamente frustrante. Como mecanismo de comunicación, el lenguaje corporal supone más del 50 % del impacto percibido de todos los mensajes transmitidos cara a cara; por lo tanto, hay que asumir las consecuencias de subestimar su poder y su influencia. Al crear y definir su propio lenguaje corporal y, por lo tanto, su propia imagen, evitará que la percepción que los demás puedan tener de usted se base en suposiciones y en malentendidos, en lugar de hacerlo en habilidades y en capacidades reales. Sin embargo, la cuestión del lenguaje corporal ha dado lugar a mucha confusión y gran parte de los consejos que se dan en la actualidad no son más que sandeces. Al hacer afirmaciones tales como que el lenguaje corporal «nos delata» y al analizar los gestos de un modo simplista, en un estilo que recuerda a las tiras cómicas (en la línea de «rascarse la nariz significa que se está mintiendo»), muchos psicólogos, magos televisivos y supuestos expertos han llevado a error a gran parte del público y han deteriorado lo que debería ser, fundamentalmente, un proceso instintivo y en ocasiones aleatorio, pero siempre revelador.

## Capítulo 12

### LENGUAJE CORPORAL EN EL LUGAR DE TRABAJO

Es innegable que las técnicas de lenguaje corporal ejercen un gran impacto en el lugar de trabajo. A medida que las empresas crecen y que las comunicaciones se vuelven menos personales, el culto a la «comunicación muerta» va ganando adeptos. Por desgracia, la dependencia electrónica, toda una serie de normas políticamente correctas y el terror a las demandas han barrido el individualismo y la personalidad del mundo de la empresa. A veces parece que los líderes verdaderamente carismáticos, las personas dispuestas a arriesgarse para ser brillantes o los que pueden inspirar, motivar, divertir o entretener sólo gracias a su personalidad escasean más que las gallinas con dientes, sobre todo en las grandes empresas. A lo largo del año visito muchas empresas, y noto que no es sólo que cada vez sea más difícil diferenciarlas en términos de imagen y de cultura empresarial, independientemente de la línea de negocio a la que se dediquen, sino que cada vez cuesta más diferenciar a los empleados. En consecuencia, tengo la sensación de *déjà vu* la primera vez que voy a una empresa. Las personas tienen el mismo aspecto y se mueven igual; desempeñan los mismos trabajos y las mismas funciones y emplean la misma jerga empresarial.

No digo que sean aburridos, sino que el lugar de trabajo actual lo ha recubierto todo con una pátina de monotonía.

Hasta las instalaciones del sector de la comunicación, como las revistas o los periódicos, se han convertido en desiertos grises y estériles. Es como si nos pidieran que nos extirpásemos la personalidad y que la ocultáramos en nuestro interior mientras nos pasamos el día mirando la pantalla del ordenador. El color, la textura, el ruido, las expresiones de ira, de alegría o de placer han desaparecido, y parece que nadie se haya dado cuenta.

Hace años, el «trabajo de oficina» no era más que una entre muchas opciones de carrera profesional, pero, gracias a los ordenadores, ahora todos somos oficinistas. Los médicos miran impasibles la pantalla de su ordenador mientras los pacientes recitan sus dolencias y, con toda probabilidad, les darán una lista de páginas webs en las que podrán encontrar más información sobre lo que les pasa. Los fontaneros se presentan en las casas portátil en mano. La policía dedica más tiempo a introducir informes en los ordenadores que a perseguir criminales, e incluso las personas que trabajan en casa, como yo, acabamos sentadas delante de una pantalla con el cursor parpadeando como un latido robótico.

Nos hemos convertido en un mundo de espaldas y de cabezas. Antes, los únicos que me pedían que analizara su lenguaje corporal, a pesar de que sólo les veía la mitad del cráneo desde el asiento de atrás, eran los taxistas. Ahora, entro en oficinas diáfanas y me preguntan: «¿Qué piensa de ellos?», cuando lo único que veo es un mar de hombros encorvadós y de cabezas inclinadas.

Esta sección del libro trata de cómo devolver cualidades personales como el carisma y la simpatía al lugar de trabajo. ¿Por qué es tan importante? ¿Cuál es el beneficio inmediato de lanzar una ofensiva de carisma?

- Que la capacidad de persuasión, de influencia, de impacto y de motivación aumentarán su eficiencia laboral en un cien por cien.
- Que creará y definirá su propia imagen en el trabajo, en lugar de dejar que los otros lo perciban de un modo

n, como  
rtos gr  
ásenos  
nteror  
ordena  
de ale  
se haya  
na en  
s a los  
os mi  
os pa  
es da  
r más  
esen-  
iem-  
guir  
omo  
rsor  
ca-  
en-  
leo  
ofi-  
un-  
le  
es  
o  
o

aleatorio que tendrá que ver más con comentarios, suposiciones, conversaciones susurradas y malentendidos que con habilidades, capacidades y talento.

- Que todos hemos vivido o presenciado la situación en que alguien no ha logrado un ascenso porque se lo ha juzgado por su apariencia y por su conducta en su puesto actual, en lugar de tener en cuenta su potencial para asumir más responsabilidades, prestigio y liderazgo.
- Que las empresas siempre van cortas de tiempo y, si no se ejerce un impacto inmediato, es posible que la oportunidad no vuelva a presentarse.

Soy consciente de que su vida laboral también se ve afectada por la escasez de tiempo. Como sé que está muy ocupado, he elaborado tantas listas con consejos y puntos clave como he podido para asegurarme de que pueda leerlos rápidamente. Todos hemos comprado libros de autoayuda tan largos que antes de pasar de la primera página ya sabemos que no dispondremos ni del tiempo ni de la motivación necesarios para llegar a la última. Por lo tanto, esta introducción es lo más largo que va a encontrarse. Y si le gusta marcarse objetivos, aquí tiene unos cuantos que he preparado con antelación para describir los beneficios que le ofrece la siguiente sección:

- Este capítulo intensificará el impacto que ejerce sobre los demás, lo hará destacar y lo ayudará a venderse como nunca antes se había vendido.
- Aprenderá a dar la mejor impresión con el mínimo esfuerzo.
- Aprenderá a vender, a motivar, a convencer, a influenciar y a relacionarse.
- Aprenderá a hacer presentaciones en el trabajo y a organizar reuniones.
- Ya liderar o a gestionar.
- También encontrará técnicas que ayudarán al personal de primera línea a ofrecer un servicio de atención al cliente genuino y eficaz.



Así pues, deténgase. Seleccione los puntos que necesite o léalos todos otra vez; cualquiera de las dos opciones le llevará sólo un momento, pero cambiará por completo su vida.

### **Tipos de lenguaje corporal**

Las pruebas psicométricas son muy habituales en el mundo de la empresa. Si aún no ha hecho ninguna, le basta con saber que, normalmente, consisten en una batería de preguntas sobre usted mismo que se repiten tanto que resulta muy difícil mentir con éxito. Las respuestas se correlacionan y, en función del resultado, lo asignan a una categoría conductual. Suele haber tres o cuatro categorías que reflejan cuál es su conducta más probable en la mayoría de las situaciones.

He hecho lo mismo fijándome en el lenguaje corporal. Los estereotipos no suelen ser muy útiles, pero identificar su estilo de lenguaje corporal le permitirá modificarlo cuando quiera comunicarse eficazmente con los demás. En el lugar de trabajo, esta modificación será una de sus herramientas más importantes en los procesos de persuasión y de influencia.

Para empezar, debe descubrir cuál es su estilo de lenguaje corporal actual. Luego podrá aprender a identificar otros estilos y a apropiárselos para ser más efectivo en su comunicación, dependiendo de la persona con quien esté. Es una herramienta muy poderosa, pero, al igual que sucede con el resto de los consejos que ofrece este libro, requiere sutileza y práctica. Si lo pillan cambiando de estilo de un modo demasiado obvio, pueden percibirlo como una persona muy falsa.

¿Es usted activo, intérprete, empático o analista? Lea los siguientes perfiles y vea cuál encaja mejor con usted.

*Es activo si...*

Tiende a ser claro y conciso al hablar y le molestan la palabrería y las conversaciones intrascendentes. Está motivado y es competitivo, y le gusta encargarse de las tareas y de las situaciones.

nes. Su lenguaje corporal ejerce un gran impacto y transmite mucha energía, y no desperdicia casi nada.

#### Gestos característicos

- Contacto visual intenso y prolongado que puede llegar a convertirse en una mirada fija.
- Busca una vía de escape cuando está aburrido.
- Postura erguida.
- Se cruza de brazos cuando está aburrido.
- Se inclina hacia delante.
- Frunce el ceño.
- Apunta con el dedo, entre otros gestos directivos.
- Gestos enfáticos.
- Da golpecitos (cuando quiere que las cosas avancen).
- Da zancadas.

#### *Es intérprete si...*

Le gusta ser el centro de atención y usa con frecuencia el sentido del humor durante sus comunicaciones en el trabajo. Al mismo tiempo, tiene poca capacidad de concentración y se aburre con facilidad.

Presenta un estilo entusiasta y prefiere las reacciones instintivas a la investigación y al detalle. Se le da mejor hablar que escuchar y lo apasionan las cosas y las ideas nuevas.

#### Gestos característicos

- Gran expresividad facial.
- Sonríe y ríe con frecuencia.
- Movimientos rápidos.
- No puede quedarse quieto mucho rato.
- No puede hablar sin usar las manos.
- Gestos abiertos y dramáticos.
- Gestos ilustrativos.

*Es empático si...*

Le da mucha importancia a las relaciones personales en el trabajo y le gusta saber qué mueve a los demás. Las conversaciones personales o intrascendentes son fundamentales para usted. No desea la gloria ni el estrellato, sino que prefiere influir en los demás guiándolos o motivándolos. Emplea muchas técnicas inclusivas, para animar a los otros a hablar y a compartir sus opiniones.

Gestos característicos

- Sonríe.
- Asiente.
- Se inclina hacia delante para escuchar.
- Se sienta en lugar de quedarse de pie.
- Contacto físico amistoso.
- Reflejo.
- Gesticulación comedida.
- Escucha intensa.
- Autoabrazos.
- Gestos de barrera corporal.

*Es analista si...*

Le gusta trabajar en soledad durante períodos prolongados. Disfruta de la planificación, de la investigación y del pensamiento lógico. Tiende a ser callado y se fija mucho en los detalles, por lo que puede detectar tanto pequeñas equivocaciones como grandes errores o problemas en un proyecto. Le gusta hablar tranquilamente y valerse de la lógica para respaldar sus ideas. Prefiere dedicar tiempo a pensar antes de tomar decisiones sobre ideas nuevas. Empieza y acaba las cosas. Cuando inicia un proyecto, lo sigue hasta el final.

### Gestos característicos

- Trabaja y mira la pantalla mientras habla.
- Gestos comedidos.
- Habilidad para establecer contacto visual con el fin de enfatizar una idea.
- Uso habitual de gestos excluyentes, por lo que a veces parece que está perdido en sus pensamientos en lugar de comunicarse hacia fuera.

### *Persuasión e influencia*

Una vez que haya identificado su perfil, podrá identificar el de las personas con las que hable, incluso si se trata de conversaciones brevísimas. Busque pistas en su manera de trabajar o en cómo han organizado el encuentro. ¿Han sido minuciosos y todo estaba bien organizado o, por el contrario, ha sido algo a salto de mata y lleno de interrupciones? ¿Les gusta empezar con una conversación intrascendente o van directamente al grano? ¿Qué tal son sus habilidades de escucha? ¿A qué velocidad hablan? ¿Se muestran muy animados?

Mantenga una mente abierta, pero empiece a buscar pistas en cuanto los hayan presentado. El siguiente paso consiste en crear lo que llamamos «estilo complementario».

Lo parecido no siempre nos gusta, y tanto si se es intérprete, analista, activo o empático, probablemente se tendrán más problemas a la hora de relacionarse y de establecer vínculos con rapidez con las personas del mismo perfil. Éste es uno de los grandes problemas de las relaciones laborales y es lo que las diferencia de las relaciones sociales. Quizá trabaja de cara al público o en una empresa en la que las conversaciones son muy rápidas. O tal vez tiene un jefe o un gerente que sólo aparece de vez en cuando y a quien tiene que impresionar rápidamente si no quiere perder la oportunidad. El mundo de los negocios modernos recuerda al de las citas rápidas.

*Los opuestos se atraen*

Empecemos con algunos aspectos negativos. A las personas activas les puede costar disfrutar de las conversaciones con personas empáticas. Cuando la persona empática quiere charlar un rato tomando un café con pastas, la persona activa quiere ir al grano y pasar a otra cosa. A las personas activas no les interesan demasiado ni las emociones ni los sentimientos. Quieren aprovechar el tiempo y creen que las personas empáticas son demasiado sensibles. A veces llegan a exasperarse. Por otro lado, las personas empáticas pueden considerar que las activas son agresivas e incluso maleducadas.

Los analistas pueden considerar que los intérpretes son una pérdida de tiempo. No dejan de contar chistes, no investigan en profundidad y tampoco se preocupan demasiado por los hechos lógicos ni por el razonamiento, por lo que suelen encontrarse con que su encantadora ofensiva habitual no surte efecto alguno sobre los analistas, que valoran los hechos y las pruebas mucho más que las reacciones instintivas o que el entretenimiento. A su vez, el intérprete puede encontrar al analista austero y aburrido, como un jarro de agua fría que congela todo su entusiasmo y creatividad.

Por lo tanto, ¿las personas de estilos parecidos encajan a la perfección? No necesariamente.

- Dos personas activas podrían enzarzarse en una competición por el poder o por el prestigio y acabar luchando a muerte.
- En un principio, dos intérpretes podrían entretenerse mutuamente, pero también podrían acabar compitiendo para acaparar toda la atención.
- Dos personas empáticas podrían encajar más rápidamente, porque ambas disfrutarían charlando y escuchando.
- Dos analistas *deberían* poder trabajar juntos en paz y armonía.

Para crear el tipo de relación que le permitirá ser persuasivo e influir sobre sus compañeros de trabajo, antes debe dar dos pasos cruciales:

### 1. Conózcase a sí mismo

Esto quiere decir evaluar con precisión su perfil o su tipo comunicativo y de lenguaje corporal ahora mismo, hoy. He descrito un perfil de cada tipo, pero, obviamente, se identificará más con algunas cualidades que con otras. Por ejemplo, es posible que sea una persona activa a quien le guste la charla intrascendente, o un analista a quien le gusta relacionarse con los demás de vez en cuando. Sin olvidarse de los cuatro tipos, elabore su propio perfil, intentando ser lo más preciso posible.

### 2. Adapte su estilo

El siguiente paso consiste en detectar el perfil o el tipo de persona con quien quiere aumentar su eficacia comunicativa. Cuando lo haya hecho, tendrá que planificar la adaptación de su estilo comunicativo, para que resulte complementario con el del otro.

#### Para influir sobre una persona activa

- Planifique sus comunicaciones y asegúrese de que las ha estructurado bien antes de iniciar la conversación.
- Sea conciso.
- Emplee un lenguaje corporal enfático, pero sin llegar a ser amenazador. Evite demostraciones de poder, porque las personas activas no aceptarán su idea o argumento, sólo pensarán en lograr que descienda un escalón en el estatus percibido.
- Esté dispuesto a dar muestras de sumisión si es necesario para lograr su objetivo, pero sólo cuando perciba que su interlocutor tomará la decisión deseada si puede crecerse.
- Asegúrese de que los gestos son congruentes con el discurso. Las personas activas detectan con mucha rapidez a quienes intentan engatusarlas o no saben de lo que hablan.

- Póngase delante de él y mantenga el contacto visual.
- No las acorrale nunca; a las personas activas les gusta tener una vía de escape.
- Véndales ideas que les hagan sentir que salen ganando o que les permitan obtener gloria personal.

#### Para influir sobre un intérprete

- Ríale las gracias.
- Dé muestras de entusiasmo, de energía y de actitud positiva.
- Utilice gestos abiertos que rocen lo expansivo y lo dramático.
- Nunca cruce los brazos o aparte la vista.
- No sacuda la cabeza ni parezca negativo.
- Ofrezcase a hacer parte del papeleo por ellos.
- Apláudalos siempre que sea posible; les encanta. Ofrezcales una gran ovación si han dado una clase magistral, pero un par de palmadas impulsivas en una pequeña reunión bastarán para impresionarlos.
- Sonría mucho.

#### Para influir sobre una persona empática

- Deje lo que esté haciendo y transmita señales de escucha activa.
- Acepte siempre té o café cuando se lo ofrezca.
- Mírela a ella, no a la puerta.
- Tóquela si resulta apropiado.
- Siéntese cerca de ella para hablar.
- Use gestos abiertos y enseñe las palmas de las manos.
- Recuerde que si el lenguaje corporal lo «delata», la persona empática será la que detectará sus verdaderos sentimientos con mayor facilidad.
- Sonría, pero sin exagerar, que sea una sonrisa sincera.
- No la interrumpa ni le meta prisa.

### Para influir sobre un analista

- Modere su lenguaje corporal. Los analistas sólo se dejan convencer por los hechos y por la lógica.
- Emplee una voz tranquila y unos gestos suaves. Los gestos coordinados, fluidos y enfáticos, pero sin exagerar, deberían funcionar bien.
- Evite tocarlos.
- Evite demasiado contacto visual. La mirada reflexiva los impresionará mucho más, al igual que las pequeñas pausas antes de responder a las preguntas.
- Frunza ligeramente el ceño; los impresionará.
- Puede cruzar los brazos, sobre todo si está pensando.
- Evite gestos que indiquen que tiene prisa, como mirar el reloj o dar golpecitos.

### Carisma para principiantes

Ser carismático en el trabajo es tan sencillo que siempre me sorprende lo escasas que son las personas que lo intentan. Para empezar, son tan pocos los elementos de comparación y la competencia que lo más probable es que se tenga vía libre. A veces basta con sonreír o establecer contacto visual para distinguirse del rebaño. Con sólo aumentar su carisma en un 5%, es muy probable que quede kilómetros por delante de los demás. Si lee esto, los barrerá del mapa.

Por cierto, esto no significa en absoluto que no deba ser bueno en su trabajo. Se supone que todas estas técnicas carismáticas han de sumarse a su talento, del mismo modo que el marketing y la publicidad se añaden a un buen producto. Lo que quiero decir es que he conocido a muchas personas con muchísimo talento, pero que nunca obtienen reconocimiento, y que hay muchas personas trabajadoras, responsables y meticulosas cuyo mérito tampoco acaba de reconocerse. La cuestión es que tiene que venderse.



*¿Qué es el carisma?*

Al igual que sucede con el estrés y con el buen sexo, todos sabemos qué significa el carisma, pero nos cuesta mucho definirlo. Si le pidiera que elaborara una lista de personas carismáticas, es probable que empezara por Nelson Mandela y por Bill Clinton, y que luego ya no supiera cómo continuar. ¿Qué es el carisma y cómo se consigue?

Normalmente no me gusta acudir a diccionarios durante mis cursos de formación o en los libros que escribo, porque no suelen tener en cuenta la percepción de la palabra, es decir, lo que la gente suele entender de una palabra, y la percepción es lo que a mí me ocupa. Sin embargo, es útil saber a qué deberíamos referirnos cuando hablamos de carisma: «Especial capacidad de algunas personas para atraer o fascinar» (*Diccionario de la Lengua Española*, Real Academia Española).

La primera buena noticia es que el carisma no tiene, por qué formar parte del ADN. No se compra en las tiendas, pero se puede aprender a utilizarlo y a aplicar sus técnicas. La otra buena noticia es que se trata de técnicas sencillas y relativamente fáciles de llevar a la práctica. ¿La mala noticia? Lo cierto es que no hay ninguna: todas son buenas.

*Sencillez*

En la actualidad circulan muchas insensateces complicadas que afirman ser consejos sobre cómo causar buena impresión en el trabajo. Pase de eso. A veces la magia es fácil.

Regla número 1: sólo trucos fáciles

Sé que antes le he dicho que «quien algo quiere, algo le cuesta», pero le aseguro que no es cierto en este caso. Con sólo marcarse objetivos y pasos sencillos, logrará cambios drásticos. Aquí tiene tres para empezar:

1. Haga siempre una gran entrada.
2. Aprenda a sonreír.
3. Aprenda a dar apretones de manos.

¿Fácil? Por supuesto. Pero observe al resto de las personas con quienes trabaja. ¿Cuántas de ellas logran poner en práctica estos tres rasgos básicos de la personalidad carismática? ¿Cuántos de sus colegas aparecen en la oficina o entran a una reunión con aspecto de estar dormidos y pierden esos preciosos minutos de las primeras impresiones quejándose de lo cansados que están? ¿Cuántos de ellos demuestran inseguridad o ignorancia sobre las técnicas básicas del apretón de manos? ¿Cuántos de ellos ponen mala cara o adoptan una expresión «salvapantallas» cuando hablan con clientes o con otros colegas? Pues bien, usted no va a ser uno de ellos.

#### Regla número 2: proyecte y absorba a partes iguales

Aprenda a relacionarse con los demás. Lograr un perfil carismático significa transmitir sensación de equilibrio interior y de armonía, lo que se interpreta como seguridad en uno mismo, pero ha de asegurarse de no parecer egocéntrico. La vanidad y la suficiencia no son cualidades muy apreciadas en la mayoría de las sociedades; en cambio, sí que se valora dar la impresión de que uno sabe lo que hace.

Debe ser cuidadoso y no dar la impresión de que lo que más le preocupa es usted mismo. Las personas carismáticas *absorben* y saludan, prestan atención y escuchan a los demás. Y no se trata de escuchar sólo con las orejas. Es totalmente irrelevante que esté verdaderamente pendiente de las palabras del otro si *parece* aburrido o distraído. A continuación encontrará un cuestionario rápido que le permitirá descubrir lo bien o lo mal que se le dan las habilidades de proyección y de absorción:

- ¿Ha escogido un escritorio orientado a la puerta del despacho o de la sala donde trabaja? ¿O está sentado de espaldas a la entrada o a la zona de paso principal? (Sé que

no siempre es posible escoger dónde sentarse en el trabajo, pero, si le dieran la opción, ¿qué escogería?)

- ¿Se levanta del asiento para saludar a todas las visitas, independientemente de su importancia?
- ¿En ocasiones sigue trabajando mientras le hablan, aunque sólo se trate de teclear un par de palabras en el ordenador y tenga la seguridad de no perderse nada de lo que le dicen?
- ¿Interrumpe a los demás mientras le hablan?
- En las reuniones, ¿se enorgullece de poder prestar atención o de evadirse a voluntad y de fijarse sólo en lo que necesita saber?
- ¿Le parece que la gente suele repetirse?
- ¿Se sienta en las reuniones con la barbilla reposando en la mano?
- ¿Le resulta más fácil concentrarse si mira por la ventana?
- ¿Le gusta llevar a cabo varias tareas al mismo tiempo e ir haciendo pequeñas cosas mientras habla por teléfono?
- ¿Suele comer o beber durante las reuniones y disfrutar de las comidas de trabajo?

Estoy segura de que, a partir de las respuestas, se dará cuenta de que sólo escucha a medias. ¿Cuándo fue la última vez que le concedió a otra persona el lujo de su atención completa? A continuación, encontrará algunas preguntas sobre su capacidad de absorción:

- Cuando alguien le habla, ¿lo escucha en parte, pero, sobre todo, se dedica a formular una respuesta en su mente o a pensar en lo que quiere decir a continuación?
- ¿Le resulta fácil cambiar de tema durante una conversación?
- Cuando alguien le habla, ¿suele mordisquear el bolígrafo, jugar con él o dar golpecitos con él?
- ¿Alguna vez ha preguntado algo sólo para que luego le pregunten a usted lo mismo, como «¿O cuál es tu película favorita?»

- ¿Se siente cómodo hablando de lo que le gusta y de lo que no?
- ¿Usa mucho la palabra *yo* cuando habla?
- ¿Alguna vez habla de usted en tercera persona, como: «Estoy siendo yo misma, así es Judi James»?

La proyección personal es fundamental para el carisma en el lugar de trabajo, y ser y parecer invisible no debería ser una alternativa. Sin embargo, debe dar un paso más. Además de destacar, asegúrese de que aprende a lograr que otros destaquen también. Las personas carismáticas no quieren ganar en importancia; quieren que lo hagan los demás y logran que quienes las rodean se sientan importantes y valoradas.

#### Regla número 3: acierte con las señales de estatus

Todas las empresas son jerárquicas. El lugar que se ocupa en la jerarquía depende de tres factores clave:

##### **1. *El estatus designado***

Deriva del cargo que ocupa. Quizá lo llamen «director», «director ejecutivo» o «jefe de equipo», lo que comunica al resto de los trabajadores que usted está al mando.

##### **2. *El estatus animal***

Éste es el lugar que ocupa realmente en la jerarquía. Se decide con arreglo al respeto que sus colegas sientan por usted y por sus capacidades.

##### **3. *El estatus canalla***

En todas las empresas, hay personas que definen su estatus en función del poder falso o psicológico que ejercen. Si ha visto la serie estadounidense *Scrubs*, conocerá al conserje que consigue hacer lo que quiere con los médicos, gracias a su profundo conocimiento del edificio. Todas las empresas cuentan con personas como éstas, que normalmente trabajan en el departamento de informática o en el de contabilidad. Su estatus designado suele ser bajo (con frecuencia se los considera personal

«de apoyo»), pero su nicho de conocimiento les otorga un poder que, con frecuencia, aplican a actos de venganza.

Para lograr el éxito en la empresa, o para obtener un trabajo, tendrá que ejecutar estas señales de poder como un Stravarius.

#### Regla número 4: haga una buena representación

En el trabajo nunca se es «uno mismo» (a no ser que trabaje en casa y no hable nunca por teléfono. E, incluso así, estoy segura de que, cuando sale a vender el producto que haya estado gestando, tiene que ponerse una careta). Los actores saben cuáles son los momentos más importantes de la representación y los preparan, los practican y los ensayan. Ponen sus mentes y sus cuerpos en forma y se esfuerzan para lograr el éxito. ¿Por qué las personas que trabajan en empresas son tan descuidadas con las fases de preparación? Una de las excusas más habituales es que «no he tenido tiempo para preparar tal o cual reunión o presentación». ¿Qué cree que haría un actor si le dijeran que debe salir a escena sin haber tenido tiempo para ensayar o para aprenderse el guión? ¿Se acercaría al borde del escenario, parpadearía por la luz de los focos y se disculparía ante el público por estar nervioso y por no saberse ni una palabra de lo que tiene que decir? No, le tirarían tomates.

Estos son los momentos más importantes de su representación en el trabajo:

- *Papeles de Óscar*

Son los momentos en los que se dirige a un grupo de accionistas, hace una presentación, da una conferencia o se dirige al comité ejecutivo de la empresa.

- *Papeles protagonistas*

Estas representaciones son las entrevistas de selección o de ascenso, las reuniones individuales, las reuniones de

equipo, las reuniones con clientes, la dirección de sesiones de formación, la atención al cliente o la gestión de quejas.

- *Papeles secundarios*

Ejercicios para reforzar el equipo, sesiones de formación, jornadas fuera de la empresa o hablar del trabajo con colegas.

- *Papeles de figurante*

Cualquier otra intervención que parezca más pasiva, como llegar al trabajo, sentarse a su mesa, marcharse, ir a comer, etc.

Asuma que está actuando, igual que un actor sobre un escenario. Si se niega a aceptarlo («No es más que una conversación rápida o una presentación sin importancia», «La verdad es que no sabía de lo que estaba hablando» o «Alguien me lo pidió») debe madurar y pronto, porque se trata de una conducta y de una manera de pensar muy poco profesional y no lo ayudará en absoluto a aumentar su carisma.

### *Zona sin palabras*

Le ruego que se acuerde de lo que le dije hace unas páginas: venderse a uno mismo no tiene nada que ver con «decir». Es cierto que ha de seguir la norma de no menospreciarse nunca, pero alabarse verbalmente suena superficial y da a entender que está desesperado. Una vez estuve observando a una concursante de *Gran Hermano*. Sus gritos de «¡En realidad soy muy simpática!» y de «¡No suelo quejarme tanto, normalmente soy muy divertida!» se fueron haciendo más estridentes y más frecuentes, al tiempo que su conducta se volvía cada vez más desagradable, por lo que empezó a caerle mal a todo el mundo.

Las conductas que está a punto de aprender no son de «quita y pon». Cuando empiece a emplearlas, las utilizará constantemente. Pero así es mejor, porque le resultarán más sencillas y naturales, mientras que si las activara y las desactivara, se

convertirían en una representación que difícilmente resultaría congruente.

*El bueno, el feo y el malo*

No hay «aciertos» y «equivocaciones» absolutas en lo que respecta al lenguaje corporal, pero en el lugar de trabajo resulta especialmente útil contar con una breve lista mental de cosas que hay que evitar y que fomentar; por lo tanto, a continuación encontrará algunas imágenes visuales que debería recordar cuando necesite hacer una comprobación rápida.

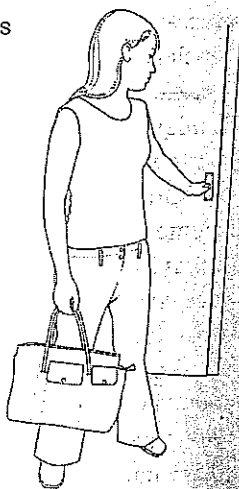
Hacer una gran entrada

Bien

Entrar con el cuerpo completamente visible, erguido, con las manos libres o con el bolso en la mano izquierda, contacto visual hacia delante y una sonrisa de saludo que transmita seguridad en uno mismo.

Mal

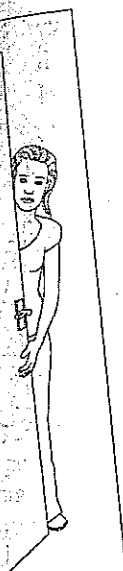
Mirar el pomo de la puerta, con el bolso en la mano derecha. No entre nunca con aspecto de estar ensimismado. Debe centrar toda su atención en las personas que haya en la sala.



BAJO

laria

que  
re-  
de  
nti-  
re-



Sacar la cabeza por la puerta. No entre nunca con aspecto de culpabilidad o de sentirse de poca importancia.

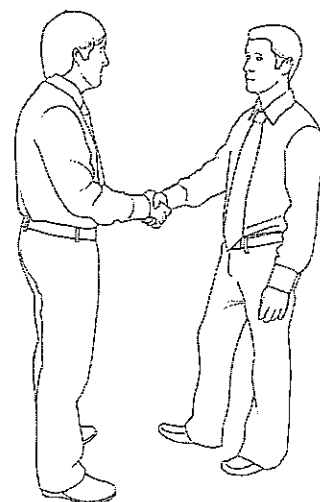


Llevar gran cantidad de comida o de bebida en las manos. Lleve lo mínimo posible, necesita las manos para saludar a los demás. No llegue nunca al trabajo o a una reunión con el almuerzo en la mano.

### Apretón de manos

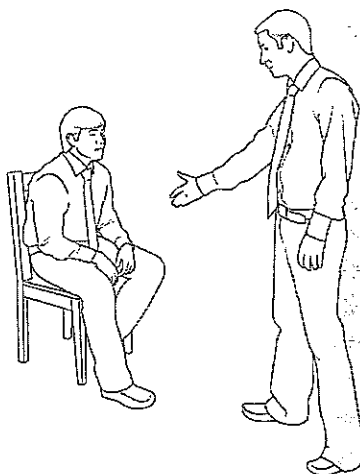
#### Bien

Cara a cara, sonriendo, con los codos flexionados y las manos a la altura de la cintura. Aplique técnicas de atención completa y mire de frente siempre que le sea posible.



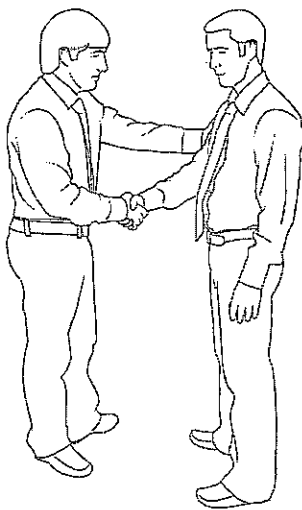
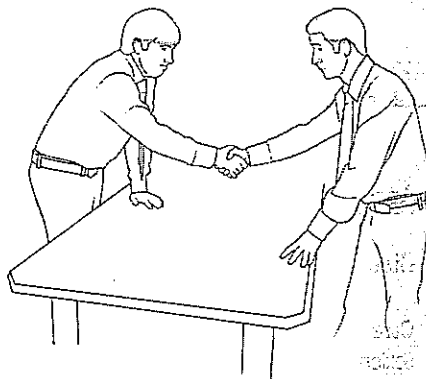


El invitado debe estar sentado, y el anfitrión de pie con la mano extendida y sonriendo. Utilice un gesto intencional, para que el invitado tenga tiempo de levantarse antes de darle la mano.



### Mal

Dar la mano por encima de una mesa, medio encorvado. Nunca se incline sobre una mesa para dar la mano.



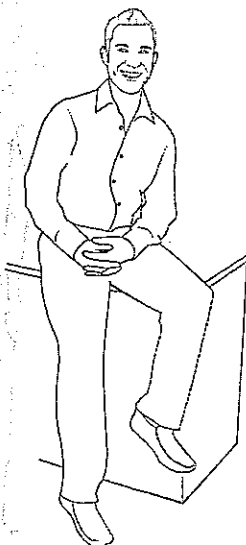
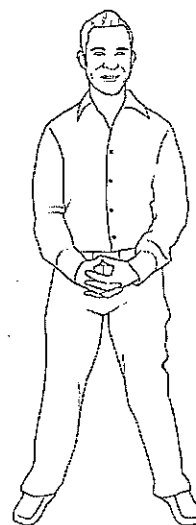
Coger a la otra persona del brazo durante el apretón de manos. No utilice el apretón para capturar a su víctima.

Nunca utilice los apretones de manos como una demostración de poder. Un ejemplo de ello sería cuando el anfitrión le coge la mano a la visita, para saludarla, pero entonces tira de ella y la abraza. Evite forzar o acelerar las demostraciones de afecto. Deben ser recíprocas.

### Estar de pie

#### Bien

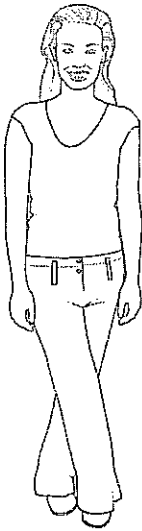
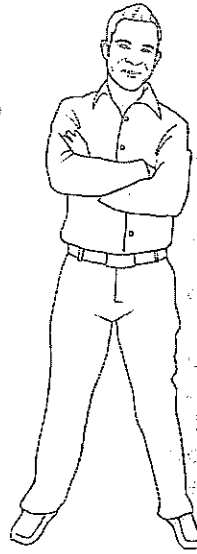
Los pies separados a la distancia aproximada de los hombros, cuerpo erguido pero relajado, manos al frente, entrelazadas con suavidad. Ésta es la descripción de la postura de poder, en que está equilibrado y estable, con las manos preparadas para gesticular enfáticamente.



Apoyado, con una pierna doblada, uno de los glúteos sobre la mesa y brazos relajados sobre el regazo. A esto se le llama estar medio sentado, una pose lo suficientemente activa para ser una postura erguida que atrae la atención, pero al mismo tiempo muy relajada.

## Mal

Piernas demasiado separadas, brazos cruzados. Es una postura alfa agresiva, como la de los porteros de discoteca.



Cruzar las piernas mientras se está de pie. Es la postura de las tijeras pasivas.

Pies ligeramente separados con las puntas hacia dentro y los tobillos hacia fuera. Es una postura pasiva y juvenil que transmite obediencia.



- Estar de pie con las piernas casi juntas y con los brazos colgando a ambos lados. Es una postura muy poco natural que le dará aspecto de androide.
- Estar de pie con la espalda encorvada. Es una postura que transmite debilidad y obediencia, y lo que dice de usted es que tiene poca energía y que no vale la pena escucharlo.
- Estar de pie con las manos cogidas a la espalda y las piernas separadas. Esta postura, que suelen adoptar sobre todo los hombres, transmite que se quiere imponer la propia autoridad.
- Estar de pie sosteniendo el café muy arriba, cerca de la barbilla. Esta barrera sugiere que preferiría estar solo.
- Estar de pie con las piernas ligeramente separadas y con las manos cubriéndole la entrepierna. Es una postura defensiva de hoja de parra y sugiere que se siente atacado.

#### Estar sentado

##### Bien

- Piernas cruzadas, codos sobre los reposabrazos, manos ligeramente entrelazadas sobre el regazo.
- Piernas sin cruzar, rodillas ligeramente separadas, codos sobre los reposabrazos y manos ligeramente entrelazadas. (Esta postura sólo es adecuada para los hombres.)
- Sentado adelantado en la silla, con las piernas ligeramente separadas y los codos sobre los muslos. Parecerá que escucha con gran atención, pero tenga cuidado de no exagerar.
- Piernas cruzadas, un codo en el respaldo de la silla, manos entrelazadas suavemente. Transmitirá seguridad en sí mismo, siempre que el respaldo sea de la altura adecuada y permita que la postura resulte cómoda. Sin embargo, también puede parecer que está ligeramente desconectado de la conversación.

## Mal

- Piernas muy separadas, brazos cruzados sobre el pecho y espalda ligeramente encorvada. Esta postura transmite señales contradictorias: se muestra la entrepierna de manera arrogante o dominante, pero se combina con una barrera corporal de precaución que transmite ganas de discutir y obstinación.
- Brazos y piernas cruzados. Da a entender que está cerrado a toda comunicación.
- Manos en la nuca, piernas separadas. Es la clásica postura descubierta, que expone las partes más delicadas del cuerpo y transmite arrogancia.
- Manos entrelazadas tras el respaldo y piernas enroscadas a las patas de la silla. Parecerá un rehén.
- Colgarse al borde de la silla, escondido a un lado o en una esquina de la sala. Transmite nerviosismo y ansiedad.
- Encorvado y mirando hacia abajo. Parecerá una persona negativa o dará a entender que está aburrido.
- Sentado a horcajadas. Parecerá juguetón, atrevido y seductor, pero totalmente maleducado.
- Una pierna sobre la otra, con la pantorrilla sobre el muslo. No es una postura especialmente negativa, pero no deja de ser una barrera corporal, lo que le da apariencia de haber desconectado o de tener una actitud crítica.
- La postura anterior, pero con el torso ligeramente inclinado hacia atrás y con las manos sobre la pantorrilla. Este último gesto refuerza la barrera y transmite que no está de acuerdo con lo que se dice.
- Sentado muy erguido, con los dedos «en campanario» y los codos sobre los reposabrazos. La postura enfatiza el propio estatus hasta el punto de empequeñecer a la persona con quien se habla.
- Piernas muy abiertas, con los codos enganchados al respaldo de la silla. Es una postura agresiva y combativa.

- Sentarse sobre una de las piernas, doblada bajo el trasero. Sugiere que se deja llevar por el instinto, que es infantil y que desea elevar su estatus aumentando su estatura.
- Ambas piernas cruzadas sobre la silla. Transmite que es totalmente infantil o tiene tendencias espirituales.

*Técnicas de lenguaje corporal manipulador*

En la década de 1980, a los futuros comerciales y empresarios se les enseñaba cómo controlar las reuniones con técnicas de lenguaje corporal muy potentes, que incluían joyas como el apretón del poder, en el que uno luchaba por lograr que fuera su mano la que quedara encima, o la mirada fija, que consistía en entablar una lucha de contacto visual con la víctima en la que quien apartara antes la mirada era el perdedor. Muy acertadamente, ahora se las considera técnicas rancias y rebosantes de testosterona, por lo que se las ha desterrado de la vida moderna. Sin embargo, hay técnicas más sutiles para establecer vínculos y ejercer influencia, que pueden utilizarse para obtener mejores resultados en reuniones, conversaciones o cualquier otro tipo de interacción. Encontrará una lista más adelante.

*Aviso:* es muy fácil emocionarse demasiado al pensar en técnicas subliminales para influir sobre los demás. ¡*Contrólese!* Son técnicas que han de emplearse con gran sutileza; si exagera, le sacarán una tarjeta amarilla por excederse e ir mucho más allá de lo que le exige el deber. Ahora, antes de que le cuente algunos de los secretos de mi profesión, repita conmigo: «Seré sutil..., seré sutil..., seré sutil...».

• **Eco postural, congruencia postural o reflejo**

Las posturas parecidas tienden a transmitir ideas parecidas, así que, en caso de duda, fíjese en la postura y en el ritmo de su compañero o interlocutor y cópielos. Lo que hace es imitar la conducta natural de los amigos íntimos, que se imitan automáticamente cuando están

juntos o entablan una conversación. Del mismo modo, si alguien le gusta, también intenta *ser* como él o ella. Esta técnica se llama eco postural, reflejo o mimetismo. Se parece a acercarse a alguien que ya está bailando y unirse a él. Se imita el ritmo y el movimiento, además de la postura y del estado de ánimo general. Sin embargo, si quiere que le salga bien debe ser muy sutil. No se trata de crear una imagen perfectamente simétrica, porque parecerá que se está burlando del otro. Practique la técnica antes de emplearla. Le irá bien ensayar con un amigo que pueda avisarle cuando el reflejo sea demasiado obvio.

- **Marcar el ritmo y liderar**

Es una técnica extraordinariamente potente que también requiere sutileza y habilidad si se pretende que funcione bien. Imagine que habla con alguien que se encuentra en un estado que, en su opinión, es poco productivo. Es posible que sea tímido o introvertido, o que esté nervioso. Empiece reflejando sutilmente su postura o energía. Entonces, a medida que vaya hablando con él o ella, empiece a modificar su lenguaje corporal, para llevarlo al estado al que desea conducirlo. Esto implica abrirse; si ha empezado con los brazos cruzados formando una barrera, o irse calmando poco a poco, si ha empezado reflejando sus nervios, su ira o su ansiedad. Al alterar gradualmente su propio estado habiendo partido del otro, debería poder guiarlo y llevarlo al mismo estado en que usted acabe. A riesgo de repetirme, practique esta técnica en un entorno seguro, porque aplicarla de manera consciente es muy complicado.

- **Fijación**

Cuando su cliente se vaya por las ramas o intente cambiar de tema repetidamente, puede usar la técnica de la fijación para hacerlo volver al tema que le interesa. Consiste en mantener la misma postura del momento de la interrupción, para indicar que desea volver al tema cuando hayan terminado.

- **Gestos intencionales o de aviso**

Estos gestos tienden a imitar movimientos parciales, como levantar ligeramente la mano cuando quiere hablar en una reunión o adelantarse en la silla cuando quiere interrumpir; señales de alerta, como miradas cómplices (intensas y llenas de significado), quitarse las gafas o aclararse la garganta, o incluso guías corporales, como darle palmaditas a alguien o tocarlo discretamente para hacer que se mueva.

- **Señales de retroalimentación**

Son modos sutiles de dirigir una conversación, como asentir para animar al otro a seguir, modificar el propio ritmo o mirar alrededor para terminar una conversación e indicar que quiere irse.

### Impopularidad en el trabajo

Si quiere ser impopular en el trabajo, hay dos maneras muy fáciles de conseguirlo: una consiste en ser el jefe y pasarse todo el día recordándose a sus colegas; la segunda consiste en *no* ser el jefe, pero intentar imponerse a todo el mundo, como si lo fuera.

En términos de poder y de estatus hay algunas opciones más. ¿Se reconoce en alguna de las categorías siguientes? De ser así, sería buena idea que estudiara su lenguaje corporal y viera qué puede cambiar para mejorar su situación:

- **Reflectores:** personas que siempre están cerca de los jefes, haciéndoles la pelota o embarcándose en relaciones sexuales con ellos, para bañarse en la gloria que reflejan.
- **Sube-y-bajas:** personas que emiten señales de estatus elevado o bajo en función de las circunstancias.
- **De incógnito:** personas que desean mejorar su estatus, pero que no transmiten las señales adecuadas y luego se quejan cuando ascienden a otro; afirman que el jefe debería darse cuenta de que, si les ofrecieran un ascenso, podrían comportarse de otra manera.



- En su caparazón: personas que prefieren mostrarse sumisas.

### Señales de poder excesivas

Si realmente goza de un estatus elevado y está satisfecho con él, no tiene por qué imponerse a los demás, ni verbal ni visualmente. Las siguientes señales corresponden a la categoría de posturas de poder. Las personas que gozan de un estatus genuinamente elevado suelen tener la suficiente confianza en sí mismas como para evitarlas en todo momento.

- Acercarse demasiado.
- Quedarse de pie detrás de alguien.
- Usar el apretón del poder (lograr que la mano quede por encima durante el apretón de manos).
- Apretar y agarrar: coger al otro del brazo mientras le da la mano para controlarlo.
- Apretar y dar palmaditas: darle palmaditas al otro mientras le da la mano.
- Palmaditas de poder: darle palmaditas al otro en la espalda o en el hombro.
- Ocupar más espacio que los demás.
- Sentarse o estar de pie en un lugar más elevado que los demás.
- Elevar la barbilla, mirar con superioridad.
- No devolver la sonrisa o el saludo.
- Separar mucho las piernas.
- Poner los brazos en jarras.
- Sacar pecho.
- Postura descubierta.
- Sonrisa de suficiencia.
- Mirada fija.
- Ceño fruncido.
- Gestos metronómicos.
- Dedos en campanario.
- Señales de bloqueo, cerrar los ojos al hablar o al escuchar.

- Cruzar los brazos con agresividad.
- Parecer más relajado que el interlocutor.
- Pisar fuerte con zapatos de tacón.
- Arrastrar a los demás.

#### Señales de inferioridad

Hay momentos en el trabajo en los que resulta adecuado reducir el propio estatus, para facilitar que un invitado, un cliente o un colega de rango superior se sienta cómodo. Sin embargo, no hay que exagerar las señales de inferioridad, del mismo modo que hay que evitar extremar las de superioridad.

Puede ser adecuado que sonría, que refleje el lenguaje corporal del otro o que reduzca ligeramente su estatura percibida, pero ninguno de los gestos siguientes le hará ningún favor:

- Tener una risa floja, sonreír excesivamente o añadir una risita al final de cada frase.
- Encorvarse.
- Hacer que el cuerpo parezca más pequeño, pegándose los brazos a los lados, etc.
- Andar insegura con zapatos de tacón.
- Ocupar menos espacio que los demás.
- Levantar barreras con las manos o con los brazos.
- Meterse las manos en los bolsillos.
- Tocarse la cara o tapársela.
- Frotarse las manos.
- Juguetear con objetos, parecer ensimismado.
- No mantener el contacto visual.
- Bajar la cabeza.
- Permitir que lo lleven.
- Realizar un apretón de manos débil.
- Retirar la mano con demasiada rapidez.
- Tocarse el cuello o sostenerlo con la mano.
- Morderse las uñas.
- Sentarse o estar de pie con el torso o las piernas parcialmente girados.

- Cruzar brazos y piernas.
- Sentarse al borde de la silla.
- Sentarse con uno o ambos pies señalando la puerta.
- Realizar gestos con las palmas hacia arriba.
- Entrar en las reuniones de puntillas.
- Sentarse siempre en la última fila.

Las luchas de poder son muy desagradables, no se deje arrastrar a ninguna. Sin embargo, es igualmente importante recordar que, si siempre se tiende patas arriba, lo acabarán considerando un blandengue, y con toda la razón del mundo. Por lo tanto, el reto consiste en rebosar seguridad, confianza, sabiduría y autoridad natural sin molestar a los compañeros de trabajo.

Y esto implica aromatizar su territorio con la cualidad que he ido mencionando a lo largo del capítulo:

### CARISMA

*Consejos rápidos para aumentar el carisma en el lugar de trabajo*

#### Inicie la representación positiva antes de entrar al edificio

Llegue siempre entre diez y quince minutos antes y entre en una cafetería, para centrarse en su estado «ideal». No espere a llegar a su mesa para empezar la jornada. Llegue siempre preparado y dispuesto a coger el toro por los cuernos. De otro modo, sería como un actor que se vistiera y se maquillara ya sobre el escenario. Al corregir el mensaje que transmite su lenguaje corporal antes de entrar al trabajo, no se sentirá tan raro. Adopte el paso de poder. Ajuste el ritmo de los pasos. El sonido de los pies y el aura de energía que transmite impresionarán o hundirán a sus compañeros de forma subconsciente. Si va demasiado rápido, dará la impresión de que está estresado, sobre todo si da pasos pequeños y sonoros. Si va demasiado lento, parecerá deprimido y reacio a empezar la jornada. Para parecer carismático, ha de mostrarse dispuesto

a afrontar cada día y cada situación con entusiasmo, no con miedo, aburrimiento o reticencia.

• *Cómo evitar los gestos delatores*

Cualquier señal discordante que emita su cuerpo destruirá el mensaje general. Echará a perder el paso de poder si se nota que es forzado. Los gestos delatores más habituales son: dientes apretados, que lo vean respirando hondo y una voz demasiado aguda, alegre y jovial. No es una azafata de vuelo sirviendo bebidas mientras el avión cae en picado. Rebaje el tono y conviértalo en «despreocupado» y «amistoso», e intente andar haciendo menos ruido. Es sorprendente la velocidad a la que un taconeo transmite el mensaje de «sé que todos lo pasamos mal aquí, yo el primero, pero si puedo parecer contento, vosotros también». Su lenguaje corporal nunca debe parecer un reproche a los demás. Debe tener el objetivo de levantarles el ánimo, no de reñirlos. Todos hemos oído alguna vez ese «buenos días» a través de los dientes apretados. Ah, ¡no se olvide de reprimir el famoso suspiro!

Impresione, no se deje impresionar

Las primeras personas a las que vemos al entrar en el trabajo no son responsables de nuestro estado de ánimo durante el resto del día. Hay recepcionistas y guardias de seguridad que no aprobarían la asignatura de buenos modales y también hay mucha gente que considera que tiene la obligación de hacer que los demás paguen sus propias deficiencias. Su lenguaje corporal ha de estar siempre en modo de «mantenimiento». Conserve una expresión facial educada y amistosa. Los estados de ánimo de los demás no tienen nada que ver con su lenguaje corporal. Averigüe cómo se llaman y llámelos por su nombre cuando los salude. Pero nunca se pare a charlar con ellos. Hay una ley de la dinámica humana que afirma que cuanto más deprimentes y maleducados son los trabajadores de primera

línea, más se esfuerzan los demás empleados en animarlos. No lo haga. Es una pérdida de tiempo y de esfuerzo. Active el modo de mantenimiento y siga adelante.

- *Cómo evitar los gestos delatores*

Nunca haga gestos de impaciencia o de nerviosismo mientras se dirige a la mesa. Mirar el reloj mientras espera en la cola de recepción no sólo le dice a todo el mundo que llega tarde; también les informa de que ocupa un escalafón bajo en la jerarquía laboral y que la hora de entrada es importante. No le ponga mala cara al tiempo. Debe hacer como si las cuatro estaciones del año le encantaran. La expresión del rostro debe ser congruente con esa idea. No emplee las quejas para establecer vínculos con los demás. Los gestos delatores a los que debería prestar más atención son: expresión facial avinagrada; hombros elevados como resultado de los nervios del trayecto; parecer un animal enjaulado mientras hace cola en recepción, dando zancadas y mirando alrededor como si buscara una salida; lo mismo en el ascensor, o utilizar el tiempo en el ascensor para empezar a trabajar, telefoneando a alguien, enviando un mensaje de texto o encendiendo el ordenador portátil. Esto le hará saber a todo el mundo que es muy desorganizado. Nunca se deje ver trabajando fuera de su espacio de trabajo. Es muy mala publicidad.

#### La importancia de los ascensores

Debe asumir que todos los rincones del lugar de trabajo son posibles oportunidades para establecer relaciones profesionales. Con esto no quiero decir que el ascensor sea el lugar más adecuado para solicitar un ascenso, pero sí que debe proyectar una imagen positiva se encuentre donde se encuentre. Hace poco estaba trabajando en una emisora de radio cuando una mujer pasó cerca, pisando fuerte y con una expresión facial muy seria. «¡Lo que debe de ser trabajar con ella!», dijo

otra mujer junto a mí. Su compañero asintió. Ambos eran productores de programación y la radio es un mundo muy pequeño. Nunca se sabe a quién se va a impresionar o no. Pequeño de precavido; al fin y al cabo, sonreír no cuesta tanto. No importa que nadie más sonría o salude en los pasillos, en el ascensor o en el despacho. Hágalo y no se canse de hacerlo. De hecho, que la mayoría de sus compañeros tengan un aspecto sombrío jugará en su favor, porque hará que su incansable ofensiva de encanto destaque todavía más.

• *Cómo evitar los gestos delatores*

Es muy posible que, al principio, relacionarse de este modo le dé un poco de vergüenza. Al fin y al cabo, quizá se trate de una actitud pionera en la empresa. De ser así, evite la pausa: ese momento en el que ve a alguien y se detiene unos segundos para decidir si saludar o no, o para reunir el valor para hacerlo. Sin embargo, las pausas no funcionan. Nadie ha logrado reunir coraje alguno gracias a ellas. No hacen más que llenarlo de dudas. Las pausas son una puerta abierta a los diálogos interiores negativos. Empezará a darse motivos y excusas para no saludar. Nada de pausas, actúe.

La importancia de la organización del espacio

El espacio y el uso que se hace de él son fundamentales para el éxito en el lugar de trabajo. Las guerras siempre se deben a luchas por el espacio y por el territorio, por lo que no hay que subestimar la importancia de ninguno de los dos.

- Si entra alguien en el ascensor, apártese un poco hacia el lado, pero no se arrincone. Si el ascensor tiene reposamanos, abra los brazos ligeramente a lo largo del mismo.
- Siempre que sea posible, no escoja nunca una mesa que lo deje de espaldas a la puerta de la oficina. Lo hace vulnerable en términos animales y afectará a su estado de

ánimo y a su sensación de bienestar. También hará que quien quiera que entre por la puerta lo vea como a un autómatas. Debería sentarse en un lugar desde donde pudiera ver a los recién llegados con tan sólo levantar la mirada.

- Si la oficina es alargada, pelee por lograr una mesa que esté cerca de la puerta, y a la derecha. La izquierda es amistosa, pero la derecha transmite poder. Ya transmitirá simpatía con la expresión facial.
- Mantenga la mesa ordenada. El desorden desorganiza el pensamiento y da la impresión de que se está construyendo un nido, lo que implica opiniones fijas e ideas aburridas. Energice su espacio de trabajo. No se rodee de objetos del pasado, como papeleo antiguo, premios, proyectos anteriores, bolígrafos viejos, plantas o tazas de café. Las empresas miran hacia delante y están en un estado de cambio constante: ése es el aspecto que usted debe tener. Los únicos objetos personales sobre la mesa deberían ser la fotografía de alguien o de algo que le guste, como su mascota, su hijo o su casa, a la izquierda de la pantalla, y una imagen idealizada del equipo con el que trabaja a la derecha, para fomentar pensamientos positivos sobre sus integrantes cuando las cosas se pongan difíciles. Además, cuando ellos miren su mesa, verán que son importantes para usted.
- Disponga el espacio de manera que le resulte fácil adoptar las posturas adecuadas. Compruebe la altura de la silla para asegurarse de que las piernas puedan estar bien apoyadas y no se quedan colgando. Ajuste el respaldo para poder sentarse erguido durante largos períodos, en lugar de encorvarse por el cansancio. Elimine los trastos o cualquier otra cosa que pueda haber bajo la mesa, para darles a los pies y a las piernas espacio para estirarse. Incline la pantalla y colóquela a la altura necesaria para que la primera línea le quede al nivel de los ojos. Coloque un apoyo para la muñeca delante del teclado. Si es diestro, ponga el teléfono a la izquierda de la mesa.

para poder atender las llamadas con la mano izquierda y seguir escribiendo con la derecha. Deje tanto espacio libre como le sea posible alrededor de la mano con la que escribe. Tire los bolígrafos que se rompan o se gasten y no vuelva a colocarlos en su sitio. Asegúrese de que el cable del teléfono no se enrosca ni se enreda con nada; si no, cada vez que responda una llamada arrastrará todo lo que haya sobre la mesa.

- Nunca coma en la mesa de trabajo. ¿Necesita que se lo explique? Parecerá que está ganando tiempo y, por lo tanto, dará la impresión de que tiene demasiado trabajo, y de que es demasiado tonto y no sabe decir que no. O parecerá una persona que come allá donde se encuentre, como un animal que se sienta y trabaja en su propio abrevadero. Si siente aunque sólo sea un ápice de respeto por sí mismo, levántese y coma en otro sitio. O, mejor aún, salga de la empresa.
- Mantenga un buen lenguaje corporal incluso mientras sueña despierto. El cerebro está preparado para ensimismarse cada noventa minutos, aproximadamente. Soñar despierto es bueno, porque reinicia el cerebro. Sin embargo, el lenguaje corporal negativo mientras se sueña despierto es malo, porque parece que uno esté perdiendo el tiempo. Por lo tanto, resulta fundamental planificar una buena postura para soñar despierto. A mí me funciona elevar ligeramente la barbilla, mirando hacia arriba y hacia la izquierda, apoyarla sobre la palma de la mano y tamborilear con los dedos cerca de los labios. Esta postura tiende a proyectar que se está reflexionando intensamente, en lugar de jugar al solitario del ordenador o mirar el salvapantallas.
- Intente que las reuniones sean en una mesa redonda, no en su mesa de trabajo. Siéntese cerca de la puerta y a la derecha.
- Si la mesa es rectangular o la típica gran mesa de reuniones, ha entrado en el mundo jerárquico. En esta situación, hay dos posiciones clave: el asiento del patriarca,



en uno de los extremos de la mesa, y el asiento de «la última cena», en el centro del lado largo de la mesa que queda más alejado de la puerta. Siéntese en ellos únicamente si está al mando y quiere dejarlo bien claro. Nunca se siente frente a quien ocupe una de estas posiciones, porque parecerá un usurpador. Y tampoco se siente a su lado, porque parecerá un ayudante, un pelota o ambas cosas. Intente sentarse delante, pero en una diagonal ligeramente a la derecha. Lo verán claramente, pero también lo percibirán como parte de su visión de futuro, en lugar de como un antiguo criado de confianza. Píense en la perspectiva que tendrán ellos, no en la que tendrá usted. ¿Cuántas veces escogemos sentarnos en lugares que nos resultan cómodos o que hacen que los demás queden en mejor lugar?

- Si está entrevistando a alguien, no emplee el viejo truco de sentarse en la esquina de la mesa, para evitar levantar una barrera entre ambos. Esta posición sólo es apropiada en una relación entre médico y paciente, porque implica contacto físico, y el entrevistado pensará que está a punto de hacerle una exploración rectal completa. Es mejor tener una mesa de por medio.

### La importancia de las sillas

Hay sillas en las que es imposible parecer carismático y otras que logran que hasta el más rarito parezca poderoso y seguro de sí mismo. He visto a un político detrás de otro tropezar en el obstáculo de la escuela infantil, al aceptar una silla de niño para quedar más cerca de los alumnos en la foto; no se dan cuenta del error hasta que ya es demasiado tarde. También puede suceder con sillas de adulto. Gordon Brown es un hombre corpulento, y su equipo tiene que aprender a ser más exigente con las sillas. En una entrevista reciente en un programa televisivo, le dieron una silla tan pequeña que parecía que estaba sentado a horcajadas sobre un puf. Sé que no siempre se pueden escoger las sillas en el trabajo, pero cuando es

posible elegir, o incluso pelearse por una, ¿por qué conformarse con una silla de inútil cuando puede tener otra que lo haga parecer seguro de sí mismo y lleno de gracia?

- Evite las sillas sin reposabrazos. Para parecer carismático, necesita poder apoyar los codos en algún sitio.
- Evite las sillas que, tradicionalmente, ocupan las secretarías. Son funcionales, pero transmiten que se ocupa un lugar bajo en la jerarquía.
- Escoja sillas con el respaldo muy alto sólo si usted lo es también, o parecerá un niño pequeño.
- Escoja una silla que se adapte a usted y a su forma de sentarse, no una que lo domine.
- Asegúrese de que la silla está a la altura adecuada. Las piernas no deben quedar por encima del asiento, pero tampoco han de colgar.
- Evite los sofás y las butacas. Son fantásticos para casa, pero en la empresa lo harán parecer mucho mayor de lo que es en realidad, porque quedará en una postura demasiado parecida a la de un anciano en una residencia de la tercera edad.
- No use nunca una silla que chirríe.
- No se desplace por el despacho sobre las ruedas de la silla, como si fuera un *dalek* de *Doctor Who*.
- Las sillas que se mecen y giran son buenas, pero sólo cuando se está en modo «representación». Mecerse demasiado parece de maníacos o psicóticos. Si se mece de un lado a otro, transmitirá nerviosismo.
- Sentarse en el borde de la mesa está muy bien, porque le permite quedar por encima de los demás y transmite liderazgo y energía. Sin embargo, todo esto se evapora si la mesa no puede aguantar su peso.

#### La importancia de las entradas en escena

Siempre que haga una entrada, hágala bien. De hecho, más que bien, debe ser excelente. Inolvidable por todos los

motivos adecuados. Quiero que se concentre en proyectar un aura que transmita lo especial que es. Imagínese que es una estrella de cine sobre la alfombra roja y, entonces, elimine algunas de las señales de arrogancia. Se hace así: ajuste la postura de poder, irguiéndose y definiendo la expresión facial. Sonría de manera relajada y sin enseñar los dientes. Sonreír demasiado puede parecer agresivo si es una sonrisa social forzada, pero también puede transmitir obediencia y sumisión, a pesar de que se enseñen los dientes. Respire y entre en la oficina o en la sala como si realmente tuviera ganas de encontrarse con las personas que están allí. Nada de miedo ni de nerviosismo, sólo energía positiva, así que ande a un ritmo que demuestre entusiasmo. Haga una pausa al entrar y haga un barrido con la mirada, para incluir a todos los presentes. Salude a todo el mundo con quien se encuentre, aunque no le respondan. Si sabe cómo se llaman, utilice el nombre en el saludo.

No hable al espirar, porque sonará como un suspiro. No se queje ni del tiempo ni de ninguna otra cosa. No dé la imagen de pensar que quizá se haya equivocado de sala. Si se trata de una reunión formal, salude con entusiasmo y con un apretón de manos, pero extienda antes la mano, para anunciar el gesto mientras se acerca.

- Vista siempre bien y de manera elegante.
- Lleve algo ligeramente distinto a los demás. Las personas carismáticas suelen llevar prendas distintivas, como Richard Branson, el presidente del grupo Virgin, que nunca lleva corbata a pesar de que todos los que lo rodean van trajeados. Esto demuestra que piensa por sí mismo, que le gustan el cambio y las ideas originales, y que puede tomar y mantener decisiones controvertidas.
- Mantenga su mesa ordenada aunque todos los que lo rodean estén sumidos en el caos.
- Déjese ver por toda la empresa de manera regular. Relaciónese con los otros departamentos. Eleve su perfil en toda la empresa. Hable con todo el mundo y preséntese

siempre que sea posible, en lugar de quedarse confinado en su departamento.

- Cuando hable con la gente, mírela de frente y establezca contacto visual. Ofrezca a todo el mundo unos momentos de atención completa y exclusiva.
- No se queje ni emplee señales de lenguaje corporal negativas.
- Evite gestos de negación mientras habla, como encogerse de hombros, agitar las manos, elevar los ojos al cielo o fruncir los labios.
- Evite gestos que reduzcan su estatus, como encogerse, autoabrazarse, retorcerse las manos, agarrárselas como disculpándose, tocarse la cara, jugar con algún objeto o acicalarse.
- Emplee señales positivas, amistosas y cómplices, como el contacto físico esporádico, la mirada, el reflejo o el eco postural.
- Emplee el espacio para manipular. La proxemia es una herramienta muy potente y puede utilizarla para dejar una impresión duradera. Mantenga una distancia social respetuosa (entre un metro y un metro y medio) en la mayoría de las ocasiones. Aíslese cuando sea necesario. Al igual que José Mourinho, saber sentarse solo, agazapado y reflexivo en los momentos de gran presión para el grupo le dará aspecto de estratega. Entonces acérquese (entre medio metro y un metro), o para crear intimidad y complicidad si alguien tiene un problema, o para intimidar ligeramente, si es lo que desea. (Siéntese en el reposabrazos de la silla en que estén sentados o apóyese en su mesa, pero nunca se quede merodeando a sus espaldas. Hágalo únicamente con colegas más grandes o más fuertes que usted; evite parecer un matón.)
- No dé nunca la impresión de que está atado a la mesa o de que la ha convertido en su refugio. Siempre que sea posible, gire la silla ligeramente hacia la sala, para poder proyectarse. Emplee el ordenador lo menos posible. En

términos de imagen, no es una herramienta de poder, sino una máquina de escribir moderna. Conozco a muchos grandes empresarios que no tienen ni idea de cómo funcionan (ni la más mínima intención de aprenderlo).

- Lo mismo vale para los juguetitos masculinos, como las BlackBerry. Sé que son unas maquinitas maravillosas y que cuestan bastante dinero, pero el lenguaje corporal que transmiten no impresiona a nadie. Sostener un aparatito en la palma de la mano y golpearlo con un lápiz endeble y casi de juguete lo hace parecer un niño jugando con una consola o un camarero tomando la nota.
- Nunca se pasee por la oficina con las manos vacías. Lleve siempre documentos bajo el brazo. Lo hará parecer ocupado e importante.
- Levántese para saludar a las personas que se acerquen a la mesa. Así podrá apoyarse sobre ella, en lugar de quedarse atrapado en la silla. No deje que nadie se quede de pie mientras usted permanece sentado.
- No salga a fumar a la puerta. Resulta de un mal gusto increíble. Dejar de fumar demuestra decisión y autocontrol.

#### *Trucos del lenguaje corporal carismático*

- Levantarse y sentarse en el borde de la mesa cuando alguien se le acerque.
- Mirar de frente cuando ambos estén hablando de pie, con un brazo rodeándole el cuerpo y tocándose la barbilla con los nudillos.
- Presentar al estilo de Bill Clinton: estar de pie con otros dos hombres y colocarle una mano sobre el hombro a uno de ellos al tiempo que se lo presenta al otro.
- Estar sentado en la mesa, pero con la silla girada ligeramente hacia el resto de la sala.

*Gestos nada carismáticos*

- Sentarse ligeramente encorvado y mirando fijamente a la pantalla.
- Estar de pie, con las piernas separadas y los brazos en jarras.
- Hablar de pie, descargando el peso sobre una de las caderas y con las manos entrelazadas con fuerza delante del cuerpo y a una altura considerable.
- Echarse atrás en la silla, con los pies sobre la mesa y las manos en la nuca.

*Famosos con carisma*

Bill Clinton

Es la personificación de las señales de liderazgo carismáticas y ejecutivas. Clinton alcanza su punto álgido de carisma en las conversaciones individuales, en las que emplea muchas señales de escucha activa, como el contacto visual, la atención completa y el eco postural, para que la otra persona se sienta especial.

Hillary Clinton

Desde que ha saltado a la escena política por mérito propio, Hillary ha abandonado todas las señales de sumisión femenina y ha adoptado gestos militares de liderazgo carismático. Lleva bolso en muy raras ocasiones y suele estar de pie, con ambos brazos a los lados del cuerpo. Cuando habla, lo único que se mueve suele ser la cabeza. Así transmite seguridad en sí misma y fortaleza emocional. A diferencia de las señales de su marido, éstas funcionan mejor ante grupos numerosos.

Lady Di

Sus señales carismáticas procedían de una mezcla de un porte real innato, de la utilización del eco o del reflejo postural y del empleo constante de gestos cómplices. Así conseguía

parecer un miembro de la realeza especial y accesible, una mezcla muy potente. Su postura era siempre impecable, pero modificaba el estilo comunicativo de su lenguaje corporal para generar empatía con quienquiera que hablara. Además, inclinaba la cabeza mientras elevaba la mirada y reprimía una sonrisa. Lograba que el público se sintiera como un amigo con quien acababa de compartir algo gracioso.

### Tom Cruise

Tom emplea varias técnicas muy estudiadas para crear su propia aura de carisma de alfombra roja. Presenta una mezcla misteriosa de exclusividad y de accesibilidad: se rodea de todos los símbolos del éxito de los famosos y del estatus elevado, siempre viste de modo muy elegante y tiene una sonrisa amplia. Las mujeres que lo acompañan suelen ser mucho más altas que él, además de jóvenes y bellísimas, y las dirige con una serie de palmaditas muy bien cronometradas. Sin embargo, al mismo tiempo dedica períodos exageradamente prolongados a saludar a los fans, a posar para fotos con teléfonos móviles e incluso a hablar con familiares de los fans, al otro lado del móvil. Tony Blair trató de imitar esta técnica, empleando el truco de las fotografías y de los móviles, en un intento de crear una sensación parecida a la del carisma de una estrella de cine.

### Jackie Kennedy

Al igual que Greta Garbo antes que ella, Jackie creó una versión muy potente de carisma enigmático. Era una esposa solícita en los días en que las señales sumisas eran de rigor, y su capacidad para parecer una estrella de cine silenciosa durante toda su vida permitió que la gente pudiera adorarla, sin miedo a que sus mensajes verbales resultaran decepcionantes. Cuando un personaje combina belleza y clase con un silencio remoto, permite que el público proyecte sobre él cuantas cualidades mágicas o de santidad desee.

### David Beckham

David es un ejemplo obvio de carisma deportivo. En muchos aspectos, este tipo de carisma es inherente a la profesión; cuando éramos niños, todos nos sentíamos impresionados por lo especial que resultaba cualquiera que destacara en la clase de gimnasia. Ser un deportista de élite magnifica ese efecto. El lenguaje corporal de David también transmite lo que se espera de alguien como él. La barbilla elevada, el ceño fruncido, la mirada fija en el horizonte y un atractivo físico innegable lo convierten en el epítome de los héroes masculinos que protagonizan los cómics infantiles.

Quizá le parezca que lograr carisma en el lugar de trabajo requiere mucho esfuerzo, sobre todo si está muy ocupado o soporta mucha presión. Sin embargo, lo que ha leído en este capítulo no son más que algunos trucos de imagen y de lenguaje corporal sencillos, pero muy efectivos, que compensarán con creces el pequeño (y con frecuencia nulo) esfuerzo que requieren. No subestime nunca el poder del impacto visual: acierte y tal vez pronto se encuentre trabajando menos y cobrando más.

#### **Puntos clave**

- Descubra cuál es su *tipo* de lenguaje corporal y ajústelo para asegurarse de que se comunica de manera efectiva con el grupo más amplio posible.
- Desprenda carisma y encanto siempre que sea posible.
- Sea un buen actor.
- Empiece a actuar antes de llegar a la oficina.
- Impresione, no se deje impresionar.
- Haga buenas entradas.
- Dé un buen apretón de manos.