

Apuntes curso Lenguaje Verbal para líderes

www.nataliejulian.com

Presentación del curso “Lenguaje no verbal para líderes”

La capacidad de liderazgo es fundamental hoy en día. A nivel profesional no solo los altos directivos deben ser líderes, también aquellos mandos intermedios que deben gestionar equipos, mediar entre profesionales de distintos departamentos, trabajar con proveedores o clientes y un largo etcétera. Incluso a nivel personal nos ayudará el tener la capacidad de motivar a los demás y transmitir esa confianza que nos hace líderes. Pero ¿qué sucede si lo que decimos no coincide con lo que comunica nuestro cuerpo?, ¿si tu equipo nota incoherencia entre lo que está escuchando y lo que ve con sus propios ojos? A veces son gestos muy sutiles, normalmente realizados de manera inconsciente, pero nuestros receptores notarán que hay algo que no encaja, incluso si no son capaces de determinar qué es. Eso genera una desconfianza que un líder no puede permitirse. Soy Elena Compte, y en este curso aprenderemos qué es el liderazgo; cómo las distintas partes de nuestro cuerpo, la postura o los gestos transmiten esos valores o, por el contrario, nos alejan de la imagen que queremos ofrecer; y, sobre todo, qué debemos hacer para que nuestro lenguaje corporal muestre el líder que hay en nosotros.

Por qué un líder tiene que saber comunicar correctamente

Un jefe y un líder no siempre es lo mismo, es decir, todos los líderes son jefes pero no todos los jefes son líderes. Esto se traduce en el mundo empresarial en que al jefe se le obedece por el cargo que ocupa sin más; sin embargo, el líder posee la capacidad de influir en los demás, en su equipo y su entorno, de manera que se siguen sus indicaciones porque el equipo está convencido de que el líder tiene la capacidad organizativa y la visión, que sabe dirigir el equipo y llevarlo a la excelencia. Y está claro que la credibilidad que tiene un líder proviene en gran parte de sus actos, de lo que demuestra en su día a día profesional, pero la comunicación es una característica fundamental y el lenguaje no verbal es parte de ella. ¿Por qué? En primer lugar piensa en los líderes que admiras, sean de tu entorno o conocidos por todos. Piensa en el expresidente Obama, Steve Jobs, Gandhi, Ellen DeGeneres... Personas muy distintas, líderes en áreas de la vida diferentes pero todos grandes comunicadores. Para motivar a un equipo, para guiarle, convencerle y hacerle comprender el sentido de lo que hace necesitas ser un buen comunicador, transmitir las ideas con claridad con un vocabulario rico y adecuado a tus interlocutores para que te entiendan, empleando estructuras en tus discursos que faciliten la comprensión. Pero para implicar a los demás no basta con un discurso trabajado, tendrás que preocuparte por usar la entonación adecuada y que tu lenguaje corporal acompañe y apoye a tus palabras para dotarlas de fuerza y credibilidad. ¿Qué sucede si la comunicación no es efectiva? ¿Cómo afecta la

relación del líder con su equipo? Difícilmente habrá equipo si la comunicación no funciona, serán simplemente un conjunto de personas que trabajan juntas. Igual que no serás un líder si no sabes transmitir tus ideas, conocimientos, estrategia, visión y objetivos; serás un mero jefe, una persona que ostenta un cargo pero cuyos subordinados no considerarán un líder. Cuando un jefe no sabe comunicarse con su equipo, este tiende a perder el foco, no tener claros los objetivos y, lo que es más importante, no saber por qué hace las cosas. Hay más conflictos, conflictos que el jefe no sabe solucionar, quizás no por falta de habilidades de gestión pero sí por carencias a la hora de mediar y comunicarse con los implicados. La desmotivación crece al mismo ritmo que disminuye la productividad. En resumen, como parte importante de tu ejercicio de liderazgo tendrás que comunicarte de manera efectiva, convencer con tus palabras y también con tu lenguaje no verbal, y eso lo iremos aprendiendo a lo largo de este curso.

La importancia del lenguaje corporal

Las personas –si no vivimos en una isla desierta– estamos continuamente comunicándonos con los demás. Cuando pensamos en el concepto de comunicar, es posible que pensemos solo en las palabras, frases o expresiones que se dicen. De hecho, cuando preparamos una reunión, una conferencia o una clase que vamos a impartir, lo habitual es que invirtamos la mayoría del tiempo en lo que vamos a decir. Queda en un segundo plano, o directamente hay quien lo olvida, el cómo lo vamos a decir o expresar. Pero piensa, por ejemplo, en la última presentación a la que asististe. Seguramente recuerdas parte de lo que se dijo, no con sus mismas palabras, pero lo que más te viene a la mente son otras cosas: la imagen que te transmitió, las sensaciones, la impresión general... Puede que recuerdes que no te gustó nada la presentación porque era muy aburrida. La persona que hablaba usaba un tono monótono y apenas se movió de su sitio. Además se le notaba nervioso y no parecía que estuviese muy seguro de lo que estaba contando. O, por el contrario, la persona que presentó era muy buena. Enseguida se metió a todos en el bolsillo –como decimos en España–, es decir, supo captar la atención, controlar con el ritmo la presentación para hacerla más dinámica, era expresiva y gesticulaba de manera adecuada para darle fuerza a sus palabras, pero al mismo tiempo muy natural. Lo que quiero decir es que cuando interactuamos en persona o, incluso, mediante videoconferencia, lo que decimos no son solo nuestras palabras; la entonación que damos, el ritmo, las subidas y bajadas de volumen y los silencios son parte de la comunicación. Transmiten y mucho. La forma que tenemos de mover las manos, si subimos o bajamos los hombros, cómo colocamos los pies o nos movemos y, por supuesto, las expresiones de nuestra cara añaden mucha información a nuestras palabras. Nuestro interlocutor no se quedará solo con lo que decimos, sino con el total de la información, y si lo que decimos y lo que hacemos se contradice consciente o inconscientemente, las otras personas se darán cuenta. Por eso es necesario conocer lo que nuestro cuerpo comunica y, como líderes, controlarlo. Del mismo modo que escogemos las palabras de nuestro discurso, lo escribimos, corregimos o cambiamos y ensayamos la manera más adecuada de expresarlo, deberemos hacer lo mismo con nuestra expresión corporal

para evitar equívocos o dar mensajes que no queremos. Un último apunte. Según diversos estudios, el lenguaje no verbal supone entorno al 80 % de lo que transmitimos. Si invertimos tanto tiempo en escoger las palabras más adecuadas, y para nuestros oyentes solo serán como un 20 % del mensaje, ¿no será importante dedicarle un mayor esfuerzo a ese 80 % de tu comunicación como líder?

La decodificación del lenguaje corporal del interlocutor

Hay una frase muy conocida que dice: "Soy responsable de lo que digo, no de lo que tú entiendes". Esto puede ser cierto en parte, pero cuando lideras un equipo, tu objetivo es comunicarte de manera efectiva, que entiendan lo que transmites, te den "feedback", opinen, se involucren... Y eso, si no interpretan correctamente lo que dices, no va a ser posible. Todos sabemos que los "emails" y los mensajes solo de texto suelen ser fuente de equívocos: queríamos decir una cosa y se entiende otra, no se capta la ironía o se malinterpretan las palabras. ¿Por qué? Sencillamente porque falta una parte importantísima de la comunicación: el lenguaje no verbal; el tono, los gestos y cómo nos movemos. Si afirmamos algo y al mismo tiempo guiñamos un ojo; si sonreímos o, por el contrario, estamos serios o pensativos; si hablamos pero nuestra mirada dirige la atención a otra cosa o a otra persona, lo hagamos de manera consciente o inconsciente, las otras personas no se fijarán solo en lo que decimos, en nuestras palabras, sino en todo lo que transmitimos. Será muy poco creíble si felicitas a un miembro de tu equipo y tu tono no manifiesta alegría, o si tu cuerpo no comunica que se trata de algo positivo. Del mismo modo, si pretendes que se involucren en la toma de decisiones o quieres motivarles para alcanzar los objetivos, ese entusiasmo deberá manifestarlo todo tu cuerpo con su dinamismo y expresividad. De lo contrario, por muy bonitas y motivacionales que sean tus palabras, no lo lograrás. Este aspecto, cómo transmites los mensajes, **será clave en tu desempeño como líder**. Para darle el valor que se merece y asegurarte de que los entiendan correctamente, debes tener muy claro a la hora de emitirlos en qué se van a fijar los demás. Insisto en que no se trata de fingir y dejar de ser tú mismo. Hay personas más expresivas y otras que lo son menos. Hay a quien le sale de manera natural el entusiasmo o felicitar el trabajo bien hecho, o quien tiene más tendencia a montar en cólera cuando las cosas se tuercen. Todo eso formará parte de lo que los demás ven, sienten y perciben, y por eso hay que trabajarlo para mejorar como líder. No pasa nada. Igual que el que tiene menos conocimientos de tecnología o de idiomas debe trabajar esas áreas, el que quiere liderar un equipo debe mejorar en su forma de comunicarse. En el próximo capítulo profundizaremos con algunos detalles sobre cómo nuestro interlocutor interpreta nuestras señales. Lo que quiero que quede muy claro en esta parte introductoria es que tu lenguaje no verbal va a ser decodificado por tu interlocutor y, por tanto, debes transmitir las señales adecuadas.

Las diferencias culturales en el lenguaje no verbal

Nos movemos en un mundo cada vez más global y eso nos obliga a que, al igual que aprendemos idiomas, tengamos que conocer las particularidades de las otras culturas con las que nos relacionamos. Incluso, es muy probable que lideremos un

equipo que esté geográficamente disperso y con el que mantengamos contacto habitual solo por "email" o en ocasiones por teléfono. Por eso, cuando llega el momento de verse o conocerse, tendremos que tener diversos aspectos en cuenta. En el ámbito de lenguaje no verbal, existen determinadas señales que son bastante universales, o que al menos son tan comunes que las personas que se relacionan con gente de otras culturas las conocen. Por ejemplo, el mover la cabeza de derecha a izquierda suele querer decir "No" en casi todas partes, y diremos "Sí" moviendo la cabeza de arriba a abajo. Pero incluso estos gestos que están muy extendidos tienen excepciones en algún país que otro. Hay, sin duda, otros como la forma de saludarse o muchos gestos que podemos hacer con las manos que pueden ser desconcertantes para el otro e incluso ofensivos. Pondré algunos ejemplos. Un gesto como mirar directamente a los ojos en la cultura occidental transmite honestidad y que no tienes nada que ocultar, pero hay países asiáticos que lo entenderán como una falta de respeto. Lo que para mí es la uve de victoria haciendo la uve con los dedos, en otros países es un insulto. En Reino Unido aprendí que si haces la uve, incluso para pedir en una cafetería dos cafés, y no te oyen, haciendo así, debe ser mostrando el lado de la palma de la mano; de lo contrario, estarás insultando a la otra persona. Y no es el único país que lo interpreta así. El pulgar hacia arriba en muchos países significa que algo está bien, que está OK, pero en otros es un gesto obsceno o insultante. De hecho, hay bastantes culturas en las que distintos gestos realizados solo con un dedo resultan soeces u ofensivos. Si no estamos muy seguros de su significado en la cultura con la que nos estamos relacionando, lo mejor es evitar cualquier gesto de este tipo, es decir, realizado con un dedo sea cual sea. Por el contrario, los gestos con las manos abiertas, con los dedos juntos suelen estar bien vistos en gran parte de los países. La forma de saludarse difiere mucho de una cultura a otra y en el mundo de los negocios hay que ser especialmente cuidadoso. Dar besos en la mejilla a alguien con quien no tienes confianza puede ser muy descortés. También dependerá del país, y si de nuestro interlocutor es hombre o mujer, el hecho de que sea adecuado dar un beso, dos o incluso tres. O, por ejemplo, en Asia se puede dar la mano normalmente en un ámbito de negocios pero debe ir acompañado de una especie de reverencia. Otro ejemplo que también depende mucho del país, y por supuesto de la situación, es el espacio personal, la cercanía física que es aceptable tener con otra persona, y habrá que saber respetarlo. Como no es posible pasar revista a cada gesto y cada país, podemos tener en cuenta algunas recomendaciones a la hora de interrelacionarnos con otras culturas en el ámbito profesional y en particular en lo que respecta a nuestro lenguaje no verbal. Cuanto más diferente sea la otra cultura de la tuya, más posibilidades hay de malentendidos. Cuanto menos democrático es un país o más joven la democracia, más probable es que tenga normas estrictas a nivel de protocolo y lo que se debe o no debe hacer. Equivocarse en este tipo de países suele tener consecuencias más graves. Si además de las diferencias culturales, el idioma no es el tuyo, hay que ser aún más precavido con lo que comunicamos con nuestras palabras y nuestros gestos. ¿Y qué podemos hacer para minimizar los equívocos con culturas muy distintas a la nuestra? Lo primero procura documentarte antes de reunirte o tener el encuentro con las otras personas, sobre todo de aquellos gestos o posturas que sean habituales en tu país, pero resulten

ofensivos en el del otro. Si es posible, cuenta con una persona local que te acompañe y aconseje; llegado el momento, puede servir de intermediario. Al inicio de la conversación, puedes aclarar que no eres un experto en su cultura y que disculpen si incurre en algún error. Y, tras el encuentro, es positivo poner por escrito los temas más importantes que se han debatido y enviárselo a las personas con las que te has reunido. Aprovecha dicho texto, habitualmente en un "email", para ser muy cortés y educado con tus palabras. Al ser por escrito, las diferencias culturales del lenguaje no verbal no te pueden jugar malas pasadas. Como siempre que uno está en terreno desconocido, lo mejor es ir preparado y ser prudente.

Cómo se perciben las señales del lenguaje corporal

¿Alguna vez te han presentado a alguien y te has quedado con una sensación de desconfianza hacia esa persona? Hay algo que no te gusta en él o en ella, pero no puedes explicarlo. No es que dijese algo inconveniente en lo que se habló ni su aspecto físico, pero algo inexplicable no te gusta. El caso contrario también sucede. Alguien que apenas conoces te da confianza, te gusta, te cae bien y muchas veces tampoco puedes apoyar esa sensación en algo racional. Bien, dejando a un lado que a veces las primeras impresiones pueden cambiar, los casos que he comentado casi con total seguridad tienen una respuesta: el lenguaje no verbal de esas personas. Esto nos indica dos cosas: por un lado, la importancia del lenguaje corporal para transmitirnos mensajes y, por otro, que se suelen percibir de manera inconsciente. Es decir, si no tenemos la formación adecuada –como este mismo curso–, no podremos decir que una persona parecía mentir porque se tocaba la nariz repetidamente o se tapaba la boca con las manos al hablar, pero sí es muy probable que nos hayamos quedado con esa sensación de falta de sinceridad de la otra persona. ¿Pero cómo se perciben las señales de lenguaje corporal? En un encuentro personal, consideramos a nuestro interlocutor como un todo y nosotros también somos percibidos de la misma manera. Somos lo que decimos, cómo lo decimos y lo que transmitimos desde la cabeza a los pies. ¿Con esto qué quiero decir? Que para aprender sobre el lenguaje no verbal es necesario analizar el significado de los gestos de manera aislada, pero considerando el conjunto y su contexto. Siguiendo el ejemplo de antes, si en una conversación ocasionalmente me rasco la nariz pero el resto de mi cuerpo y el resto del tiempo que hablamos transmiten sinceridad, no debemos quedarnos solo con ese pequeño gesto. Es posible que simplemente me picase la nariz y no porque esté mintiendo. También me puede picar estando en mi casa sola y viendo la televisión. Lo que quiero decir es que hay factores que pueden influir y hay que tenerlos en cuenta para no ser categórico al interpretar gestos sueltos de la comunicación no verbal. Dicho esto, en general, esta se percibe en base a: por un lado la postura, es decir, si el otro está erguido, que indica seguridad en uno mismo; o, por el contrario, encogido, que puede ser muestra de timidez. Si está demasiado estirado, transmite arrogancia. Los gestos de la cara y el contacto visual. Si sonríe o está serio, si nos mira o sus ojos se dirigen a otra persona, a otra cosa, a su reloj porque tiene prisa o no le interesamos. La gesticulación de las manos y los brazos, la colocación de pies y piernas, que está bastante ligada a la postura pero

no siempre. Y el tono que empleamos al hablar. Nuestro liderazgo será percibido teniendo en cuenta el conjunto de estas señales y debemos cuidar todas ellas. Insisto, no es que estemos actuando, simplemente hay que darle la misma importancia con la que preparamos con detalle nuestros discursos o lo que vamos a decir, o que incluso lo dejamos en manos de expertos que nos lo escriben. Del mismo modo que después también ensayamos la manera más adecuada de decirlo. Así debemos practicar nuestro lenguaje corporal, partiendo de en qué se van a fijar consciente o inconscientemente nuestro equipo o nuestros interlocutores para comunicar correctamente los mensajes. Mediremos la entonación que damos a nuestras palabras, cómo lo acompañamos de la expresividad de la cara. Y controlaremos la forma de gesticular con las manos y, por supuesto, la postura que adoptemos, que será también muy indicativa. Nuestro lenguaje corporal debe ser el adecuado en cada circunstancia. Si estamos felicitando a alguien del equipo o si, por el contrario, no se están cumpliendo los objetivos y estamos valorando los puntos de mejora, son situaciones distintas, y como líderes tenemos que tener el dominio de la situación y asegurarnos de decir lo acertado en cada momento y sobre todo de la manera adecuada. Pero si, por desconocimiento o por no trabajar nuestros puntos débiles a nivel de expresividad corporal, fallamos en la comunicación, nuestro liderazgo se verá dañado.

Los malentendidos provocados por el lenguaje corporal

El lenguaje corporal es una fuente de información muy valiosa pero, malinterpretado y sobre todo mal expresado, es también una fuente de malentendidos bastante habitual. Quizás uno de los problemas es que desde que somos niños se preocupan en enseñarnos a hablar y escribir correctamente, que adquiramos vocabulario y no cometamos faltas de ortografía o gramaticales, pero normalmente no nos enseñan a comunicarnos correctamente de una manera global, esto es, teniendo en cuenta también nuestro lenguaje corporal. Se supone que lo aprenderemos de una manera instintiva o por imitación de nuestro entorno, pero puede que nuestro entorno no esté tan orientado al liderazgo como lo estamos nosotros o no nos sea muy útil para mejorar. Pongamos un ejemplo cotidiano. Juan se ha reunido con su superior David porque quería hablar de un aumento de sueldo con él. Juan sale de la reunión y los compañeros le preguntan cómo le ha ido. Juan lo tiene clarísimo y contesta: "Mal, no me va a subir el sueldo. No está contento con mi trabajo. Espero que no me despida". Los compañeros están desconcertados porque es uno de los empleados más eficientes y tiene mucha experiencia, y le preguntan: "¿Eso es lo que te ha dicho David?" Juan contesta: "No, me ha dicho que no puede subirme el sueldo porque no se están cumpliendo los objetivos". "¿Tus objetivos?", le preguntan. "No me hablo de los míos en concreto, pero se notaba que estaba descontento conmigo. La forma de hablarme, no sé... cómo me miraba... ni siquiera me miraba a los ojos y apenas me ha prestado atención mirando su ordenador". Eso es lo que ha contestado. Pero lo cierto es que David, su jefe, estaba bastante incómodo con la conversación. Deseaba subírle el sueldo a Juan porque realmente se lo merece, es el que trabaja más y mejor, y siempre está preocupado por la empresa, y él lo sabe. De hecho, llevaba un par de meses intentando que el director le aprobase ese incremento de sueldo, pero la empresa

no estaba cumpliendo los objetivos. Se sentía fatal al tener que decirle que no. Además, justo antes de entrar Juan, le habían llamado del colegio porque su hijo tenía fiebre y tenía que ir a buscarlo. Necesitaba cancelar un par de reuniones antes de salir y por eso miraba su ordenador insistentemente. Muchos hemos vivido situaciones parecidas al ejemplo que he puesto, a veces en el papel de Juan y otras en el de David. Como líderes, no podemos permitirnos que uno de nuestros mejores empleados se vaya de una reunión con nosotros con un mensaje tan erróneo. No solo no le hemos podido dar lo que se merece, sino que encima se va pensando que hace mal su trabajo y que su puesto peligra. Peor no podía haber ido. Y está claro que hay una parte de responsabilidad que recae en el oyente, pero la mayor parte en este caso es de David, el líder, o que al menos debería actuar como tal. Él dirige la conversación y, como se suele decir, es el que tiene la sartén por el mango. ¿Qué ha fallado en esta situación? Seguramente, las palabras que ha utilizado David no han sido las más adecuadas. Por otra parte, el momento por el imprevisto del niño de David tampoco era el mejor, y lo más importante: su lenguaje corporal tampoco ha transmitido lo que debía. Su mirada esquiva, su postura, su tono han fallado y dentro de poco entenderemos en qué. ¿Qué tenía que haber transmitido David? Cercanía, apoyo y empatía. Se preocupa por su empleado, conoce sus circunstancias, sabe que merece el aumento. Y si tiene que irse por una urgencia del trabajo, o posterga la reunión o se las arregla para prestarle toda su atención. La motivación demuestra que valora su trabajo. Aunque ahora no puede subirle el sueldo, cuando sea posible lo hará. Le gustaría subirle el sueldo y, de hecho, lo ha intentado, pero de momento no está en sus manos por los objetivos de la empresa –no los de Juan en concreto–. Pero en ese momento ser honesto o transparente hubiera sido mucho más útil. Como líder, tampoco eres todopoderoso. A veces no puedes hacer cosas que te gustaría, pero el hecho de que David lo haya intentado porque valora el esfuerzo de Juan y los resultados es valioso para el empleado también. ¿Todo esto lo podría haber expresado con unas palabras más adecuadas? Sin duda, pero no habrían tenido credibilidad si su lenguaje corporal no acompaña las palabras. Es decir, si Juan le explica a David todos los esfuerzos que ha hecho para subirle el sueldo y que pese a ello no lo ha conseguido, sus palabras serán las correctas, pero si el lenguaje corporal de Juan le traiciona, si no mira a David a los ojos, si se muestra nervioso, incómodo, David no creerá sus palabras, pensará simplemente que le miente y que se está autojustificando, que no ha hecho nada por lograr ese aumento de sueldo. Aplicar este ejemplo a nuestras situaciones cotidianas es bastante fácil. Un líder debe ser justo y preocuparse por su equipo. Parece que en este caso David lo es, pero si no lo transmite tanto con sus palabras como con su lenguaje corporal de una manera coherente, ¿de qué sirve?

Hacer que nuestro cuerpo diga lo mismo que nuestras palabras

Cuando un líder empresarial se enfrenta a una situación importante, como una reunión de equipo, para planificar acciones o una presentación de resultados o un encuentro de "team building", es habitual que prepare lo que va a decir. En función de su experiencia en dichas situaciones, improvisará más o menos, pero casi seguro se preparará unas notas con lo que quiere decir, los conceptos o palabras

clave que quiere transmitir y pondrá las ideas en el orden que considere adecuado. Sin embargo, pocos líderes cuidan de igual manera su lenguaje corporal. Y me planteo algo: si el lenguaje corporal no aportase nada, ¿no podrían enviarse esos conceptos por "email" y ya está? Si los temas importantes los tratamos en persona es porque ese encuentro presencial cara a cara aporta mucho más que solo las palabras; pero eso raramente lo ensayamos. Si después de preparar cuidadosamente lo que vamos a decir, el mensaje que cala en nuestro equipo es distinto o lo contrario de lo que queríamos conseguir, ese encuentro personal ha sido contraproducente. Y eso solo puede pasar porque lo que decimos, que con tanto mimo hemos preparado, no ha sido respaldado por nuestro lenguaje no verbal; hemos mandado mensajes contradictorios, equívocos y lo que hemos dicho ha perdido credibilidad, fuerza, entusiasmo, etc. ¿Cómo podemos prevenir que nuestro cuerpo diga lo contrario que nuestras palabras? Veamos algunos consejos útiles. En primer lugar, fija objetivos concretos de tu encuentro, reunión o conversación. ¿Quieres motivar al equipo?, ¿felicitarles?, ¿aclarar un malentendido?, ¿aumentar su nivel de compromiso? ¿Tienes malas noticias y hay que buscar soluciones? Si sabes lo que quieres lograr, te será más fácil empaparte de ese sentimiento para transmitirlo cuando hables con ellos. Piensa en los que van a ser tu audiencia. Aunque creas que no hace falta porque es tu equipo **y ya les conoces de sobra, no es cierto**. Dentro de tu equipo seguro que hay personalidades muy distintas, formas de trabajar, de sentir, de afrontar las dificultades. Puedes tener un programador que es un "crack", pero que ante las dificultades tiende a hundirse. Tu director comercial puede ser el mejor vendiendo, pero quizás es de aquellas personas que necesitan una palmadita en la espalda de vez en cuando, que necesita que le feliciten y le muestren que valoran lo que hace. Suele haber diversidad en los equipos y eso es bueno, pero, como líder, te exige adaptar tus mensajes a los demás. Organiza el encuentro, los mensajes que vas a transmitir y en qué orden y la forma más adecuada de comunicarlos. Y no me refiero a las palabras que vas a usar. Si en un momento dado hay que dar malas noticias o ha sucedido algo en el equipo que no vas a tolerar, transmite esa firmeza. En el trabajo, hay momentos para ser colegas y pasarlo bien, y otros en los que la seriedad es necesaria. Si alguien se olvida de que, aunque seas amable, eres el jefe –además del líder–, no puedes comunicarlo con una sonrisita amable y una postura que muestre debilidad, como los hombros encogidos. Mantén el control de la situación y de la reunión, no dejes que se te vaya de las manos. Transmitiendo seguridad en ti mismo, te será más fácil no perder ese control. En los momentos en que les pides "feedback", sean sus opiniones o aportaciones al tema tratado, muéstrate abierto a escuchar y a las ideas que vengan. No basta con pasar la palabra. Si no creas un ambiente de confianza, no van a participar, creerán que lo que digan no va a servir para nada. Escucha prestando atención sin estar pendiente del móvil, del reloj..., tomando notas de lo que digan. Trata de que tu postura se muestre abierta sin cruzar brazos ni piernas, sin apretar los puños, el rostro relajado, sin negar con la cabeza aunque sea mínimamente, etc. Cierra siempre el encuentro de manera amable, incluso cuando ha habido momentos tensos. Al final, hay que rebajar esa tensión que nunca favorece al equipo. A un problema o a una situación incómoda hay que buscarle soluciones, ser resolutivo y que el resultado final sea siempre lo que se va a hacer para mejorar. Por tanto,

cuando se está acabando el encuentro, tu lenguaje corporal tiene que transmitir confianza, disponibilidad, energía..., en suma: liderazgo. Una vez tengas todo esto claro, será más fácil que tu propio lenguaje corporal de manera instintiva sea acertado, porque no te estarás centrado en palabras, en lo que quieres decir, sino en lo que quieres transmitir, que son sensaciones, sentimientos o emociones. Si tienes dudas de cómo transmitir algunas de esas sensaciones como entusiasmo, sinceridad o motivación, en los siguientes capítulos desglosaremos distintos gestos y posturas y lo que transmiten. ¿Por qué no pruebas ahora mismo a hacer un ejercicio? Imagina la próxima conversación que debes tener con alguien importante o con tu equipo y prepara rápidamente un esquema o una lista con algunos detalles sobre los puntos que hemos visto. Cuando se presente la ocasión, durante la conversación, te darás cuenta de cuánto te ha ayudado a ser consciente de tu lenguaje corporal y transmitir mejor tu mensaje.

Qué nos dice el lenguaje no verbal sobre los demás

Como líderes, ya hemos hablado de la importancia de dominar el lenguaje no verbal para comunicar correctamente, pero ese conocimiento también nos resulta muy útil para saber lo que de verdad nos quiere transmitir nuestro interlocutor o lo que no nos quiere transmitir pero en realidad está pensando. Anteriormente hemos hablado de Juan, que se reúne con su superior David para pedirle un aumento de sueldo. David valora mucho el trabajo de su empleado y llevaba un par de meses negociando con el director de la empresa una subida económica para Juan. A la hora de comunicárselo a Juan, no ha sabido hacerlo correctamente. Juan se ha ido con la idea de que no solo no le van a subir el sueldo, sino de que se debe a que no ha cumplido sus propios objetivos y que no están contentos con su trabajo. Si David, como jefe y líder, hubiese dominado el lenguaje no verbal, habría obtenido un doble beneficio. En primer lugar, se habría comunicado mejor con Juan. Más allá de lo que dijo, su lenguaje corporal le habría transmitido confianza, empatía y que realmente siente no haber logrado el ascenso porque le tiene en gran valía. En segundo lugar, se habría podido dar cuenta de que Juan estaba triste, abatido, que se sentía menospreciado y algo culpable al pensar que no había cumplido los objetivos ni las expectativas. El mensaje principal era negativo: no hay aumento de sueldo, pero los secundarios no lo son tanto. Tu jefe valora tu trabajo, ha luchado por tu aumento y realmente lamenta no haberlo conseguido, pero en cuanto tenga la oportunidad, volverá a solicitarlo. A veces no nos explicamos y a veces sencillamente no nos entienden. Si prestas atención al lenguaje corporal de tu interlocutor mientras hablas, verás cómo reacciona ante tus mensajes; así podrás ir modificándolos en función de lo que ves. Y si además de prestar atención a las palabras de la otra persona, te fijas en lo que dice su cuerpo, podrás averiguar más fácilmente si mira hacia los lados porque se muestra realmente incómodo; si cuando dice que no tiene importancia algo y se tapa la boca, en realidad miente y sí tiene importancia; si cruza los brazos porque no se cree lo que estás diciendo; o, por el contrario, su mirada atenta, sonrisa espontánea y postura relajada indican una buena conexión y entendimiento entre ambos. También hay otro factor que a menudo dificulta el saber lo que de verdad siente el otro. Se trata de las costumbres y las normas de educación. Pongo un ejemplo sencillo. Si me pisan cuando voy por la calle, lo educado será que la otra persona me pida perdón, y por costumbre

seguramente le diré yo que no se preocupe porque no pasa nada. Es una manera de quitarle importancia al hecho, bastante habitual, pero eso no quiere decir que no me haya hecho daño. Si la otra persona se fija en mi cara, seguramente mi lenguaje no verbal me traicionará y, si me ha hecho daño realmente, un gesto de dolor se notará en mi cara. Aunque la educación y la costumbre me lleven a restarle importancia de manera automática, mi cuerpo reacciona. Eso sucede también en situaciones del día a día profesional y nos proporciona información muy valiosa para ejercer el liderazgo.

Adaptarse a los mensajes del otro para ser más eficaces

La comunicación debe ser siempre bidireccional; si no, no hay comunicación. de la misma manera que cuando el otro nos contesta sí o no, no reaccionamos igual, lo que nos indiquen los gestos o posturas de nuestro interlocutor deberán hacer que vaya evolucionando la interacción para cumplir los objetivos de la misma. El proceso es similar al que vivimos en otras facetas de nuestra vida, solo que aquí nuestros objetivos son profesionales. Y, como líderes que somos, no se trata de imponer nuestro criterio, sino de hacer que el otro lo comprenda y en la medida de lo posible lo acepte y asuma de manera voluntaria. Se trata de persuadir y convencer, no de imponer. Como hemos mencionado, no debemos guiarnos solo por lo que el otro dice. Necesitamos saber leer lo que nuestros interlocutores nos transmiten con su lenguaje no verbal e ir adaptando el mensaje. Supongamos que una persona de tu equipo no está rindiendo como debería, pero antes no era así: algo ha cambiado. Quieres que tu equipo trabaje a gusto, que lo dé todo, pero que al mismo tiempo se impliquen en el proyecto, crezca con él y lo disfrute. El verdadero líder no dará un golpe en la mesa y echará en cara al trabajador que su rendimiento ha bajado. El verdadero líder no solo mira los resultados, se preocupa de por qué estos no son los esperados para ponerle remedio y que esa persona y, por tanto, el equipo vuelva a funcionar como antes. Hay muchas posibilidades ante este supuesto y algunas pueden ser solucionados por el líder y otras no. El líder invita a su empleado a una reunión personal. Se sienta a su lado, no al otro lado de la mesa porque eso crearía aún más distancias, y le habla en confianza. Le dice que está preocupado, que su rendimiento ha bajado y que no le ve igual de concentrado. Si el empleado se echa hacia atrás aumentando la distancia entre ambos o cruza los brazos, estará poniendo una barrera, está tenso y no quiere hablar del tema. Si se encoge y no mira a los ojos, seguramente se sienta avergonzado o por los resultados o por la causa de los mismos. El líder no puede seguir la conversación de la misma manera con alguien que está a la defensiva que con alguien vulnerable y avergonzado. La persona vulnerable puede mostrarse dispuesta a hablar si se le pregunta suavemente la causa. El que está a la defensiva necesita que antes se elimine esa barrera. Una buena forma sería mostrar que lo importante para el líder es ayudarlo en lo que pueda, que es una pieza fundamental en el equipo y que se le valora como persona y como profesional. Sin presionarle se puede indagar si no está contento con sus funciones o simplemente está pasando una mala racha a nivel personal que le afecta en el trabajo. Sus reacciones corporales a las distintas posibilidades pueden decir más que sus palabras. Si niega con la cabeza, aunque sea levemente, cuando se mencionan sus funciones

pero retuerce sus manos o se pone más tenso al hablar del tema personal, sabremos que puede tratarse de eso. ¿Qué tal ofrecerle algo más de tiempo personal para resolver sus cosas o flexibilidad horaria para que pueda entrar antes o después si eso le ayuda a conciliar con su vida personal? Si, por el contrario, no está contento con sus funciones laborales, esto no le va a aportar nada, pero sí puede hacerlo el sentarse ambos –líder y empleado– a abordar ese tema para ver si necesita formarse en algún aspecto que no se siente seguro o, por el contrario, se aburre en su trabajo porque lleva demasiado tiempo sin cambios. Preparar un discurso totalmente articulado y soltarlo sin más sin atender a lo que el otro dice y manifiesta es probable que no sirva de nada. Sin embargo, si observamos al otro, si somos empáticos y le permitimos que se exprese y ahondamos en lo que se tiene que transmitir, podremos ser mucho más resolutivos.

Los valores del liderazgo

Cuando hablamos de un líder, pensamos a menudo en alguien que ha nacido con un don, con una personalidad magnética al que siguen las masas diga lo que diga. Desde mi punto de vista, sí hay personas que desde corta edad tienen algo que resulta atractivo para las demás, que nacen con ciertas dotes de líder. Pero de la misma manera que hay quien está dotado para el deporte, digamos que parte de una mejor base, pero si no aprende la técnica, si no entrena y ensaya, difícilmente conseguirá sacar todo su potencial. Por eso el líder, o el que quiere llegar a serlo, tiene también que formarse y mejorar. Veamos algunos de los principales valores o características del líder que deben ser transmitidos también a través del lenguaje no verbal. Por una parte, los líderes son personas comprometidas y logran que el resto se implique y se comprometa en sus proyectos. Saben motivarles, apoyado por sus actos y por su esfuerzo. Transmiten confianza a su equipo, a sus superiores, a otros contactos: son personas de fiar. Son modelos a seguir, pues son los primeros que hacen y demuestran las cosas, tiran del equipo y dan ejemplo. Saben lo que hacen y lo demuestran, empezando por su propio autocontrol ante situaciones adversas. Se implican como el que más y tienen una preocupación real por cada uno de los miembros del equipo. Comprenden el entorno, tanto a las personas –por su empatía– como lo que sucede globalmente. Motivar desde el pesimismo es francamente ineficaz. El líder es optimista y resolutivo, se crece ante las adversidades. Pueden ser más o menos creativos en la manera de alcanzar los objetivos, pero no los pierden de vista. Y no se retiran ante la primera contrariedad, buscan la mejora continua. Y, por último, pero no menos importante, el líder es un gran comunicador. Su arma es la comunicación. Con sus palabras y el lenguaje corporal es como transmite todos esos valores que representan al líder, además de por supuesto y siempre con su propio ejemplo. Pero el lenguaje corporal puede ayudarnos a ser líderes también en otro sentido. Pongámonos en situación. Debes acudir a un evento profesional. Suele ir el director general de la empresa, pero no ha podido y tienes que ir tú. No te apetece nada y no conoces a nadie. Los asistentes son profesionales de tu sector, pero con mucha más experiencia. Piensas que todo el mundo se preguntará por qué estás ahí y que vas a quedar en evidencia en cuanto abras la boca. Pues, bien, el lenguaje corporal tiene un efecto importante en los demás pero también en uno mismo. Adoptar un determinado lenguaje no verbal, una postura,

unos gestos nos ayudan a sentirnos así. Si no nos sentimos seguros, adoptar una postura de seguridad ayuda. Entrar en la sala erguidos pero sin parecer prepotentes, caminando con paso seguro y confiado, acercarse a alguien que nos resulte familiar, presentarnos correctamente, saludar con firmeza. Es decir, aparentar una seguridad en nosotros mismos y un aplomo que no tenemos reproduciendo el lenguaje corporal que sabemos que transmite eso a los demás hará que nosotros mismos nos lo vayamos creyendo. Además, el resto de personas nos verán como personas seguras y se dirigirán a nosotros como tales, por lo que todo se retroalimenta. Es igual que aquellas personas que no son guapas pero su forma de actuar las hacen sumamente atractivas. Ellas se consideran atractivas y actúan así, en vez de ir avergonzadas o acomplejadas, y logran que los demás las vean así y ellos mismos verse del mismo modo. Ahora tienes más claro qué se espera de un líder. Quizás ya cuentas con gran parte de esos valores o características y puede que tengas que mejorar algunas de ellas. Perfecto, pero no olvides trabajar tu lenguaje corporal para que el mundo lo sepa, para que tú sepas transmitírselo.

El autocontrol y el control de la situación

Hablar de control y liderazgo, como indica el título del vídeo, tiene dos aspectos que están íntimamente ligados. El primero es el autocontrol: difícilmente podremos controlar situaciones externas si no lo logramos con nosotros mismos. Simplificando bastante la explicación, se dice que cuando hay un peligro, el instinto nos lleva, según sea nuestro carácter, a huir o a atacar. Son las dos tendencias naturales. Pero, obviamente, instintos tenemos muchos y no nos dejamos llevar por ellos. En este caso, debería ser lo mismo. Cuando perdemos los papeles y nos ponemos a gritar, vociferar e insultar, perdemos automáticamente el respeto de los demás. Nos podrán tener miedo, es posible, pero no respeto. Y el líder no busca que le teman, sino que le respeten. La huida, el esquivar los problemas o las dificultades tampoco es una opción. El autocontrol será fundamental y no podemos permitirnos que el lenguaje no verbal nos traicione. Tendremos que controlar las señales de nerviosismo como mover el pie nerviosamente, chascar los nudillos o huesos de las manos, hacer movimientos repetitivos con un bolígrafo o algo que tenemos en las manos, o, en el caso de los hombres, mesarse la barba. En una situación de crisis, por ejemplo, debemos controlar tanto lo que decimos como lo que hacemos. Y esto enlaza con la siguiente parte: el control de la situación. Tu equipo confía en ti por tus conocimientos, por tu experiencia, tu visión estratégica y creativa pero al mismo tiempo realista y dirigida a objetivos. Eres el líder, confían en ti y en que tomas las decisiones pensando en lo mejor para todos y no en intereses personales. Partiendo de eso, cuando las situaciones son complicadas o hay que tomar decisiones difíciles, tendrás que demostrar que sigues manteniendo el control de la situación. No se trata de mentir. La transparencia y la honestidad también deben formar parte de tu liderazgo. Pero una vez se presenta al equipo la situación, en este caso mala o mejorable, el que no controla la situación se hunde —que es una forma de huida— o echa la culpa y la responsabilidad sobre los demás. El líder que controla la situación expone los hechos con sinceridad, asume la responsabilidad que le toca y busca soluciones, aporta las suyas y busca implicar

al equipo y que también aporte, que sean partícipes de la solución. ¿Y esto qué tiene que ver con el lenguaje no verbal? Pues todo. De nuevo, tus palabras no pueden ser traicionadas por tu cuerpo. Este es el segundo aspecto del que hablaba. Modula el tono de voz, que sea firme y audible sin gritar ni hablar bajito. Evita gestos que denoten nerviosismo como morderte las uñas o parpadear en exceso. En el plano humano, todos entendemos que estés nervioso en ciertas situaciones, pero en el profesional, aunque tu boca diga que todo está bajo control, si tu cuerpo dice lo contrario, será difícil creerte. Mira a los ojos y muestra las palmas de las manos, transmitirás que no tienes nada que ocultar. Mantén la postura erguida y mirando al frente, no hacia el suelo. Estarás diciendo: "Sí, hay problemas, pero sabemos cómo enfrentarlos y superarlos". Dirígete a todos con la mirada. No mires solo a una persona. Y si alguien no hace caso, puedes dirigirte a esa persona directamente para atraer su atención. Lo importante es implicar a todos. Controla la respiración, respira profundamente, tratando de que ni se acelere el ritmo en exceso ni te olvides de tomar aire cuando hablas y que luego te falte el aliento. Si te mueves por la sala, que sea de manera relajada y natural, no tan rápido que sea difícil seguirte con la mirada. Recuerda siempre buscar la congruencia entre lo que dices y lo que transmites. La imagen debe ir de la mano de la situación, de ahí la necesidad de aprender a mostrar esto a los demás por medio del control correcto del cuerpo. Te propongo un ejercicio sencillo. Piensa un par de líderes, por ejemplo, políticos. Da igual la ideología y el idioma que hablen, elige uno que consideres que sabe controlar las situaciones y otro que, en tu opinión, pierde fácilmente los papeles. Puedes buscar algunos vídeos suyos en Internet y quitarle el volumen para fijarte solo en su lenguaje corporal. Te darás cuenta de lo que estamos hablando hasta ahora.

Cómo mostrar empatía

La empatía es una habilidad básica de la inteligencia emocional. Dicho de una forma sencilla, es la capacidad de ponerse en el lugar del otro, de entender cómo se siente, lo que piensa o su forma de comportarse. No quiere decir que siempre tengamos que compartirlo. Al contrario, entender cómo se siente el otro cuando nosotros nos sentimos igual es fácil. Lo complicado es cuando, por nuestro carácter, experiencias u opiniones, no reaccionamos o pensamos de la misma manera, pero podemos entender y comprender al otro. La empatía nos ayudará a que los miembros del equipo se sientan entendidos y contribuye a sentirse parte de un todo y no meras piezas prescindibles. Facilita mucho la comunicación al líder y la resolución de conflictos. Es evidente que hay algunas personas más simpáticas que otras. También es algo que se puede desarrollar, y la persona que quiere liderar equipos y no ser un mero jefe tendrá que trabajar su empatía si no la tiene suficientemente desarrollada. Pero ahora nos centraremos en cómo expresar con nuestro lenguaje corporal esa empatía. ¿Por qué es necesario que un jefe empático conozca el lenguaje corporal adecuado para expresarlo? Pondré un ejemplo. Supón que un miembro de tu equipo está últimamente despistado, comete errores que no son habituales en él o ella y le has visto bastantes veces demasiado pendiente del móvil. Te preocupas. Hablas con él o ella y te cuenta que su pareja se encuentra mal, le están haciendo diversas pruebas médicas, pero no saben qué le pasa. Una

persona empática, incluso si no ha pasado por una situación similar, puede entender la preocupación, que esté pendiente del móvil o que en ese momento la prioridad del miembro del equipo es la salud de su pareja. Todos sabemos que hay que dejar las preocupaciones personales fuera del trabajo, pero somos humanos, y una cosa es decirlo y otra hacerlo. Todo eso lo entiendes no solo racionalmente, sino emocionalmente. Empatizas con su situación y quieres ayudarle en la medida en que puedas. Los hechos son importantes. Le puedes ofrecer que se tome unos días libres para que esté con su pareja o que trabaje desde casa para poder compatibilizar las visitas a los médicos con el trabajo. A fin de cuentas, hoy en día en gran parte de los trabajos lo que tiene sentido es trabajar por objetivos, independientemente de en qué horario se realicen las tareas. Las palabras que utilices también serán importantes. Puedes decir algo como: "Vaya, lo siento mucho. No sabía que tu pareja está así, tenías que habérmelo dicho para ver cómo podemos ayudarte". "¿Te vendrían bien unos días libres o preferirías poder trabajar desde casa o con un horario flexible para poder acompañarla a sus pruebas médicas cuando lo necesite?" Pero ambas cosas deben ir acompañadas de un lenguaje corporal que exprese tu preocupación y tu comprensión. La empatía es quizás más importante en situaciones de conflicto como en este caso, pero también en aquellas felices en las que se comparta la felicidad con el equipo por las buenas noticias. Algunos gestos y posturas que muestran empatía son, por ejemplo, imitar el lenguaje corporal del otro. No se trata de que parezca una burla, es que de manera natural, cuando se está en sintonía con el otro, se tiende a tener gestos y posturas similares. Tiene que ver con la comunicación asertiva. Si no te sale de manera natural, puedes hacerlo para darle a entender al otro que estás con él. Insisto, no le imites como un espejo, pero intenta ir a su ritmo sin forzarlo. No cruces los brazos ni metas las manos en los bolsillos, son gestos de cierre o desinterés entre otras cosas. No interrumpas, deja que el otro hable y se exprese, escucha atentamente y contesta cuando corresponda. Para tu interlocutor es importante que le demuestres que estás escuchando: asiente con la cabeza, expresa con tus gestos que te preocupa lo que te dice, como sorpresa, tristeza, alegría, enfado... Dirige la mirada a tu interlocutor, olvida el móvil, el ordenador o el reloj. En ese momento, tu interlocutor es la persona más importante. Contesta utilizando sus propios términos. No es que haya que repetir como un loro, pero si la otra persona dice, por ejemplo, que está delicada de salud, mejor usar esa frase y no decir que está enferma. Cuida el tono, adecúalo al que utiliza tu interlocutor. Situaciones delicadas necesitan tonos delicados. Si no has entendido algo bien, por ejemplo, pregunta sin ser invasivo y pide que lo aclaren. A veces, un abrazo o un gesto de apoyo o cariño como tocar el hombro del otro puede comunicar más que las palabras, pero depende de la relación que haya y del cargo que ostente cada uno. Cuidado con los malentendidos con las expresiones de cariño en el trabajo. Si tiene sentido en la situación, sonríe. Si hay algo que celebrar, si un compañero tiene buenas noticias, sonríe. Comparte tu felicidad y la suya, y a la vez te hará sentir aún mejor. Y evita gestos de aburrimiento o cansancio aunque te mueras de sueño. No bosteces ni te frotes los ojos. No hace falta poner en práctica todos estos gestos o posturas ni todo a la vez. Practicando conseguirás hacerlos tuyos y que surjan de una manera más natural para expresar bien la empatía que sientes.

Promover la cohesión del equipo

Para el líder es fundamental trabajar con un equipo. Y un equipo no es simplemente un conjunto de personas que trabajan juntas o con temas o proyectos en común, el equipo se caracteriza porque es más que la suma de sus componentes. En este caso, uno más uno no son dos. El conjunto aporta un valor añadido. Se complementan y se aportan valor mutuamente. No compiten, sino que colaboran para alcanzar unos objetivos comunes. Pero tener un equipo cohesionado no es nada fácil y es un trabajo continuo por parte del líder de motivación, prever y resolver conflictos, aclarar objetivos y funciones, promover la comunicación bidireccional y el denominado "team building", lo que en español diríamos 'construir equipo'. Es necesario que cada miembro del equipo valore a su líder y confíe en él, pero también que sean conscientes de lo que aportan los demás miembros y de la relevancia de estar unidos y de remar en la misma dirección. En el curso, explico diversos valores que el líder tendrá que poner en práctica en su día a día y que son los que le ayudarán a promover la cohesión de su equipo: la transparencia, involucración propia y del equipo, empatía, la confianza y la escucha activa, entre otros. Pero insisto en que todos esos valores no existen si no se comunican, y perderán mucha efectividad si no comunicamos acompañando correctamente nuestras palabras de nuestro lenguaje corporal. ¿Qué aspectos del lenguaje corporal te ayudarán a dar cohesión a tu equipo? Evita actitudes amenazantes o que puedan parecer agresivas, como grandes aspavientos con las manos, acercarte demasiado a las otras personas, usar un tono de voz demasiado alto, inclinarte hacia el otro en exceso al hablar... Muéstrate disponible a tu equipo, no solo físicamente dejando la puerta abierta de tu despacho, por ejemplo, también con tu postura y gestos. Relaciónate con ellos, no vayas siempre pendiente del móvil, con cosas en las manos que ocupan su atención. Muchos no te hablarán por no interrumpirte. Siéntate con tu equipo, trabaja junto a ellos, pasa tiempo a su lado. Aunque estés haciendo tus cosas, pero que te vean ahí como parte del equipo y disponible. Mantén la cercanía, pero respeta su propio espacio. Si estás ocupado u ocupada en un momento en que alguien quiere hablar contigo, termina lo que estás haciendo y ve a hablar con esa persona. Ve tú, sin nada en las manos y sin otros temas en la cabeza. Asiente cuando te hablan, muéstrate dispuesto o dispuesta a oír nuevas ideas y ponerlas en práctica. Mantén la calma y evita los gestos de nervios o los tics como mover nerviosamente las manos o los pies o tocarte repetidamente el lóbulo de la oreja. Manifiesta con tu cuerpo que tienes todo bajo control. Mantén siempre el contacto visual con tu equipo cuando interactúas con ellos, les transmites que tienen toda tu atención. No des la espalda a tu equipo ni metafóricamente ni físicamente. Adopta la llamada postura espejo, es decir, adopta la posición corporal de la persona con la que hablas. Relaja tu cuerpo, tu postura y tus gestos cuando estés con tu equipo para promover un ambiente de confianza mutua. Sonríe cuando te comuniques con tu equipo, transmite confianza en ellos y que juntos podéis lograr lo que haga falta. Piensa en tu equipo, ponte en su lugar y empatiza con ellos. Reconoce los éxitos de tu equipo y alégrate sinceramente con cada pequeña victoria del grupo o individual. Ya sabes: felicitar en público y corregir en privado. Evita hablar con tu equipo cuando estés

enfadado o acalorado por un tema. Deja que pase el tiempo necesario, respira hondo, calma los nervios y mantén la calma. No dejes que tu cuerpo te traicione. Transmite energía y dinamismo. Hablar medio tumbado en una silla no transmite energía, sino dejadez, cansancio y desinterés. Mantén una postura firme, incluso muévete pausadamente entre tus interlocutores. Practica la escucha activa, escucha a tu equipo. Céntrate en cada momento en la persona que habla y en dar "feedback". No bloques lo que te dicen cruzando los brazos o las piernas. No estés pendiente de otras cosas. Mira a tus interlocutores, a tu equipo cuando te hablan e interactúa por medio de preguntas o pidiendo aclaraciones. En el vídeo correspondiente, entraremos en detalles en este aspecto. Y, por último, pero fundamental, fíjate en lo que transmite el lenguaje corporal de los distintos miembros de tu equipo; te estarán dando información muy valiosa de cómo se sienten y qué piensan.

Transmitir confianza

Si un líder no confía en los miembros de su equipo, algo importante está fallando, del mismo modo que si el equipo no confía en el líder. Y una causa puede ser que el líder esté fallando en cómo comunica con su lenguaje no verbal. Si tus palabras me dicen sí, pero tu cuerpo indica que piensas que no, ¿cómo voy a confiar en ti? ¿Y qué debes hacer para transmitir confianza? Para empezar, saluda con firmeza pero sin apretar demasiado la mano del otro. Hay que encontrar el equilibrio para que no sea demasiado enérgico y que parezca que intentas dominar al otro. Mira siempre a los ojos a tus interlocutores. Si estás hablando con varias personas, la mirada debe ir fluyendo de uno a otro sin excluir a nadie. Por el contrario, cuando habla alguien, tu mirada debe dirigirse a esa persona. Muestra las palmas de las manos al hablar y los brazos abiertos de una manera natural. Es un gesto que deberás practicar para que no quede forzado si no estás acostumbrado a hacerlo. No metas las manos en los bolsillos al hablar porque puede parecer que tienes algo que ocultar que te estás callando y no quieres que se sepa. Tu postura debe mostrarse relajada, pero con la espalda recta y sin sacar pecho. Ni tan relajada que parezca que estás en el sofá de tu casa, ni tan recto que parezcas altivo. Tu tono de voz debe ser firme, sin estridencias ni temblores. Respirar profundamente antes de hablar o incluso carraspear sutilmente te puede ayudar. Y sonreír al hablar transmite confianza y contribuye a crear buen ambiente. Pero es importante evitar una sonrisa bobalicona o que parezca que te burlas del otro. Evita jugar nerviosamente con algo que puedas tener en las manos: con un bolígrafo, las gafas o papeles. Y, por supuesto, debes estar atento a las señales de los demás, porque si cruzan los brazos cuando les hablas, suele ser porque están a la defensiva o no se creen lo que les dices, o sea, no les estás transmitiendo la confianza que deseas. Si esquivan tu mirada, puede que tengan algo que ocultar. Recuerda que la confianza tiene que fluir en ambas direcciones.

La escucha activa y el lenguaje no verbal

Tal vez no te hayas parado a pensarlo nunca, pero tenemos dos orejas y solo una boca y eso nos indica que deberíamos escuchar el doble de lo que hablamos. Pero no suele ser así y a menudo ni siquiera escuchamos, como mucho oímos,

esperando impacientes para soltar lo que tenemos en la cabeza. Pero, como líderes, debemos preocuparnos realmente de lo que piensan, sienten u opinan los miembros de nuestro equipo. Y para eso necesitamos escuchar activamente lo que nos comunican. Veamos a qué me refiero. En 2002, Michael Rost definió la escucha activa como un "término genérico para definir una serie de comportamientos y actitudes que preparan al receptor a escuchar, a concentrarse en la persona que habla y a proporcionar respuestas ('feedback')". Es decir, no solo escuchamos palabras, nos concentramos plenamente en el otro, en lo que dice, en cómo lo dice y, por supuesto, en lo que transmite de otras maneras como su lenguaje no verbal, este tiene mucha importancia para la escucha activa porque implica mostrar interés por la otra persona, empatía, ofrecer disponibilidad y demostrarle que le hemos entendido. Gran parte de eso tendremos que transmitirlo con nuestros gestos o la postura. Porque te recuerdo que estamos escuchando al otro y debemos evitar interrumpirle. Y, al mismo tiempo, la escucha activa no se basa solo en entender las palabras que el otro nos dice, sino en todo lo que nos quiere transmitir: sus sentimientos, sensaciones e ideas también. Y eso, como ya hemos visto, se expresa de múltiples maneras y no solo con palabras. Así que vamos a ver cómo practicar la escucha activa y cómo nos ayuda el lenguaje no verbal. Escucha atentamente. Parece obvio, pero no es tan fácil porque nos rodea un cúmulo de distracciones y cada vez es más difícil concentrarse en hacer una sola cosa, incluido escuchar a otra persona sin distraernos con nada más. Es posible que necesites practicar. Aquí puede ayudarte mucho el mirar a la persona que te está hablando. Interpreta su lenguaje no verbal, lo que te dice sin decírtelo. Fíjate en su postura, su cara, sus manos, su tono de voz y cómo se mueve. Reproduciendo sutilmente su lenguaje corporal, le darás a entender que no solo estás escuchando, sino que también estás comprendiendo lo que te está diciendo. Controla tu lenguaje corporal para transmitirle el interés y la disponibilidad que ya hemos comentado. Refuerza tu escucha con tus gestos o asintiendo. Utiliza la postura espejo. Cuando sea el momento, resume lo que ha dicho, preferiblemente usando sus propias palabras para evitar malentendidos. También pregunta para entenderlo mejor, para mostrar apoyo, para que el otro se desahogue, etc., pero acompáñalo de esos gestos empáticos que hemos hablado. Haz que tus gestos refuercen lo que dices.

Qué transmite nuestra entonación al hablar

El tono que empleamos al hablar también forma parte de nuestro lenguaje no verbal y puede cambiar por completo el sentido de una frase o de una conversación. La ironía y muchas bromas se basan precisamente en el tono. Se usan palabras con dobles sentidos que solo pueden entenderse así, por eso por escrito no tiene ningún sentido. Diversos estudios concluyen que los hombres y mujeres con voces más profundas tienen más fácil ocupar posiciones de liderazgo porque transmiten mayor autoridad. Pero cada uno tiene la voz que tiene. Se puede aprender a modular en parte; la prueba es que cuando estamos nerviosos tendemos a tener un tono más agudo que el habitual. Pero poco podemos hacer. Sin embargo, como líder, dominar el tono te ayudará a captar la atención de tu equipo, a demostrar interés por algo, a transmitir confidencialidad, etc. Vamos a aprender un poco más sobre lo que

transmite el tono de voz para que seas tú el que controla tu tono y lo empleas como deseas, y no tu voz la que te traiciona. Subir el tono para hacer hincapié en algo que dices no significa gritar. Si estás nervioso o nerviosa o tienes tendencia a hablar demasiado alto, respira profundamente varias veces y relaja la garganta. Hablar de una forma monótona, es decir, todo el tiempo con el mismo tono, aburre al oyente. Es necesario realizar inflexiones de voz y pausas para darle expresividad a lo que decimos. Marca un ritmo dinámico que no permita que tu audiencia se aburra y desconecte de lo que estás diciendo. Usa el tono para marcar lo más importante. Controla tu postura. Si estás erguido, sea de pie o sentado, será más fácil que proyectes tu voz con claridad, que si estás hundido en un sofá, por ejemplo. Ajusta el volumen al tamaño de la sala donde estás, al de la audiencia y a la situación. No es lo mismo hacer una presentación para 100 personas que tener una reunión informal con tres o cuatro personas de tu equipo. Sea cual sea la circunstancia, debes lograr siempre que se te oiga y que se entienda bien, pero no gritar en exceso y ser molesto para los que tienes cerca. Tampoco hables demasiado bajo, parecerás tímido e inseguro. Domina la emoción de tu voz. Si hablas de algo triste, tu tono de voz, tus palabras y el resto de tu lenguaje corporal deben estar alineados. Por el contrario, si quieres transmitir alegría y entusiasmo, tu tono debe ser afín. **Evita los titubeos, los temblores de voz y la voz desafinada** porque dará a entender que estás nervioso o nerviosa o que no controlas el tema del que estás hablando, incluso que no estás siendo sincero o sincera. Es más fácil decirlo que hacerlo, pero hay ejercicios de respiración que ayudan mucho. Y aunque no esté relacionado propiamente con el tono, controla la velocidad a la que hablas. Solemos hablar rápido cuando estamos nerviosos, es como si quisiéramos acabar con toda esa situación cuanto antes, y eso hace que sean más difícil entendernos y que transmitamos esos nervios y falta de control. Las pausas y los silencios también te ayudarán a retener la atención sobre aspectos importantes. Y te propongo un ejercicio: grábate mientras hablas con alguien de confianza, avisándole antes de empezar y pidiendo su colaboración. Escúchate y trata de identificar todos esos indicadores: la velocidad, ritmo, las pausas, inflexiones, volumen, seguridad y tono; te ayudará a identificar en qué aspectos necesitas trabajar.

Comunicar con las manos

Hay culturas más sobrias a la hora de gesticular con las manos, pero los hispanohablantes, tanto latinos como españoles, somos bastante dados a mover las manos con vehemencia. Nos ayudan a apoyar nuestros argumentos, lo que decimos, a expresarnos. Muchos gestos implican a varias partes del cuerpo al mismo tiempo. Conocerlos nos facilitará nuestra comunicación como líderes y la tarea de conocer lo que piensa y siente nuestro equipo. Vamos a ver los más significativos. En primer lugar, mostrar las palmas abiertas cuando se está hablando transmite que no hay nada que ocultar y que se está siendo sincero en lo que se dice. Los puños cerrados transmiten todo lo contrario, que se está ocultando algo, aunque si se cierran con fuerza suelen expresar ira o enfado. Si eres tú el que hace este gesto, detente lo antes posible, y si lo ves en otro, la conversación realmente no va nada bien. Al enfatizar con una mano o con ambas determinadas frases o

expresiones, lo que estamos haciendo es dar fuerza a esas ideas concretas para destacarla respecto a otras. Sin embargo, si hacemos un gesto tan característico como entrelazar los dedos, estaremos mostrando autoridad; por ejemplo, porque somos expertos en lo que estamos hablando o bien ocupamos un puesto jerárquico alto. Si ves que la otra persona comienza a frotarse las manos, estará dando a entender que da por finalizada la conversación. Seguramente, ya hay poco más que pueda hacerse, a no ser que sepas reaccionar a tiempo y dar un giro a la conversación. Apuntar con el dedo, por norma general, es un gesto que se considera agresivo porque supone un intento de demostrar superioridad frente al otro. Algunos gestos bastante habituales y que aparentemente no tienen una gran importancia, como dar golpecitos con los dedos o jugar continuamente con un bolígrafo o un objeto, pueden significar nerviosismo o impaciencia. Para afianzar la imagen de liderazgo, tampoco es recomendable tocarse los cabellos porque indica inseguridad. Si, estando de pie, metes las manos en los bolsillos, puede querer decir dos cosas: puede ser una muestra de informalidad o bien de que no estás interesado en la conversación. Y cuando un hombre muestra los pulgares fuera de los bolsillos, estará demostrando autoconfianza y autoridad. Quizá te sorprenda saber que poner las manos en las caderas transmite cierta agresividad, así que mejor no hacerlo. Por otro lado, apoyar la cabeza en la mano cuando se está sentado tiene un significado bastante claro: transmite aburrimiento. Mientras que cruzar los brazos delante del pecho, en realidad, es una forma de autodefensa: lo que escucha no le gusta o no le interesa. Así que si quieres mostrar empatía a los demás, olvídate de esa postura, aunque te resulte muy cómoda porque no sabes qué hacer con las manos. Sin embargo, unir las manos por detrás en un gesto así demuestra confianza en uno mismo y en la situación. Así que si no sabes qué hacer con tus manos, ahí tienes una idea que, combinada con el resto de tu lenguaje corporal, apoyará a tu imagen de líder. Y, por último, un gesto que tiene bastante peso cultural, es decir, hay culturas en las que es muy común, mientras que en otras es inimaginable: las palmadas en la espalda entre hombres, que son muestras de confianza y aprecio. Pero si realmente no hay confianza mutua, si no hay una cierta relación, puede resultar muy intrusivo. Las manos especialmente nos ayudan a comunicarnos, pero es importante saber lo que estamos diciendo con ellas y también que un exceso de expresividad no desvíe la atención de lo que queremos comunicar. Si la otra persona se queda con la idea de que no paramos de gesticular y mover las manos, pero no con lo que hemos querido transmitir, no con el mensaje, la comunicación habrá sido fallida.

Los gestos de la cara

Dicen que la cara es el espejo del alma y, en gran parte, es cierto. Nuestra cara, a menudo, nos delata porque deja ver lo que sentimos y es difícil controlarlos siempre. Pero, como he dicho anteriormente, al interpretar cualquier gesto o postura, no podemos ser categóricos ni valorarlo de manera aislada. Se deben ver en conjunto. Vamos a ver qué significan algunos de los gestos más habituales que hacemos con la cara. Por ejemplo, taparse o tocarse la cara al hablar puede indicar que se está mintiendo o que se oculta algo. Tocarse la oreja indica nerviosismo

o, en el caso del oyente, que no le gusta lo que está escuchando. Tocarse la nariz indica que el que habla está mintiendo o que está molesto. Frotarse los ojos indica aburrimiento o incredulidad de lo que está oyendo. Morderse las uñas, chupar un dedo o chupar objetos, como un bolígrafo, significa inseguridad. Sonreír suele ser positivo, tanto en el que habla como en el que escucha, pero una sonrisa falsa es peor que la ausencia de ella. La dilatación de las pupilas indica gran interés y la falta de contacto visual cuando miras a otro lado transmite inseguridad o falta de sinceridad. Mantener demasiado fija la vista en alguien, por el contrario, puede ser considerado un reto, sobre todo, si el lenguaje del resto del cuerpo es desafiante. Desviar la mirada repetidamente cuando miras a otro lado indica desinterés por la otra persona o por lo que se habla. Levantar las cejas, cuando haces así, es un saludo bastante habitual en algunas culturas, pero durante una conversación muestra sorpresa o incredulidad. Por otro lado, parpadear repetidamente puede querer decir que no se está interesado en el tema o que se desconfía de lo que se dice, pero, como he dicho, también es un claro ejemplo que puede dar pie a malentendidos. Si la persona que parpadea tiene lentillas o el ambiente está cargado o seco, se puede parpadear también. La mandíbula apretada o el ceño fruncido implican tensión, estrés o preocupación, y asentir con la cabeza indica que se está de acuerdo con lo que se está escuchando. Cuando ladeas la cabeza, muestras interés y escucha atenta, y si se levanta con la barbilla hacia arriba, muestra arrogancia y cierta agresividad. Sin embargo, inclinar la cabeza hacia abajo indica timidez o desconfianza hacia lo que se oye. Cualquier gesto o postura que pueda parecer forzado o exagerado puede deberse a que la otra persona trata de manipularte al tener ciertos conocimientos de lenguaje no verbal. Hay que tener mucha precaución con eso también.

Lo que indican los pies y las piernas

Las piernas y los pies, a menudo, son los grandes olvidados a la hora de fijarse en el lenguaje corporal. Es cierto que en ocasiones es difícil verlos; por ejemplo, cuando estamos reunidos y sentados alrededor de una mesa. Pero eso, unido a que son la parte del cuerpo sobre la que ejercemos menos control, les otorga una importancia extra. En general, hacia qué o quién dirigimos nuestros pies o nuestras piernas indicará aquello que nos interesa. Pero veamos algunos ejemplos de los gestos o las posturas más habituales de estas partes del cuerpo y su significado. El pie que está por delante del otro apunta a la persona que nos interesa o el lugar hacia el que queremos ir. Si los pies de una persona apuntan, por ejemplo, a la puerta, lo que significa es que la situación le incomoda y no quiere continuar ahí, se quiere ir. Cruzar las piernas suele ser signo de estar a la defensiva, pero tiene un fuerte componente cultural, especialmente, en el caso de las mujeres. Por eso, para saber lo que la persona transmite realmente habrá que fijarse en el conjunto de su lenguaje corporal. Esto sucede siempre, pero en aquello que está muy influido por costumbres o temas de educación, aún más. Por ejemplo, si una persona cruza piernas y brazos, es evidente que la conversación no le interesa o no está de acuerdo. El cruce de piernas americano, apoyando el tobillo de una pierna sobre la otra estando sentado, también busca crear distancias con el interlocutor. No te olvides de que cuando estás sentado, cruzar los tobillos es una muestra de

inseguridad o nerviosismo, pero también un gesto de autodefensa. A veces también se hace estando de pie, pero es un gesto poco habitual en adultos y, de hecho, se asocia con alguien aniñado. El típico gesto de mover rítmicamente o, a veces, compulsivamente el pie o dar golpecitos con la punta del pie o incluso con el talón transmite nerviosismo e impaciencia y, de hecho, suele poner nerviosa a mucha gente también. Poner las piernas sobre la mesa indica confianza en sí mismo con prepotencia. Es un gesto que parece más propio de las películas y que ya apenas se ve, pero desde luego es de pésima educación. Sin embargo, esta otra postura sí que es bastante habitual en el día a día. Se trata de estar de pie con los pies muy separados. Es propia de determinados hombres. Raramente se ve en mujeres y es una muestra de querer marcar territorio. Pero veamos ahora una situación. Si un par de miembros de nuestro equipo están hablando y nos acercamos, podemos observar dos posibles actitudes: si giran el torso hacia nosotros pero no mueven los pies, en realidad no desean que nos unamos a la conversación; sin embargo, si desplazan sus pies, si los abren para incluirte, te están invitando a unirte a la conversación. Y no olvidemos que, al igual que con el resto de gestos o posturas que hemos ido viendo, el imitar lo que hace el otro, la postura espejo, nos ayuda a generar empatía, y si vemos que nuestro interlocutor lo hace, podemos pensar que está empatizando con nosotros y con lo que le decimos. Por último, quiero insistir en que ningún gesto o postura del cuerpo debe valorarse de manera individual. Como líderes, nos interesa conocer el lenguaje corporal para transmitir mejor nuestros mensajes y llegar al otro y, por otro lado, para saber de una manera más profunda lo que nuestro interlocutor piensa o siente más allá de lo que dice. Por eso deberemos valorarlo en un conjunto.

El espacio y las distancias

Dice Wikipedia que la proxémica estudia las relaciones de proximidad, de alejamiento, etc. entre las personas y los objetos durante la interacción, las posturas adoptadas y la existencia o ausencia de contacto físico. El término 'proxemia' se refiere al empleo y a la percepción que el ser humano hace de su espacio físico, de su intimidad personal, de cómo y con quién lo utiliza. Todos tenemos un espacio que podemos considerar vital, nuestro espacio, que nos rodea y en el que solo pueden entrar determinadas personas, como familia o personas muy íntimas o bajo determinadas circunstancias, como en un vagón de metro atestado de gente donde es inevitable. Pero si entra en tu espacio alguien que no pertenece a ese círculo íntimo o se ocupa el espacio vital sin ser necesario, como en el vagón de metro cuando está medio vacío, nace el conflicto. Sentimos incomodidad, sentimos que han invadido nuestro espacio. Dicho espacio no es una circunferencia imaginaria en la que nos situamos en el centro. Se extiende principalmente hacia adelante, algo menos hacia los lados y aún menos en la espalda. Y tampoco es universal, depende mucho de cada cultura. Incluso dentro de una misma cultura, hay personas que necesitan más espacio y otras que precisan menos. Y, como hemos visto, no es inamovible. Con nuestra pareja e hijos seguramente no habrá ningún tipo de barrera: es nuestra zona íntima. Con amigos íntimos, aceptaremos distancias cortas: es la zona personal. Con gente de cierta confianza, algo más: es la zona social. Y para desconocidos

consideraremos la zona pública. Las mujeres solemos tener espacios personales más reducidos con otras mujeres, mientras que los hombres, entre ellos, aumentan las distancias por norma general. ¿Cómo nos influye a la hora de ejercer el liderazgo el espacio personal de cada uno? Como hemos visto, el líder es seguido y obedecido por sus aptitudes, no por generar miedo, intimidar o poner bajo la máxima presión a sus equipos. El liderazgo se ejerce desde el respeto, el respeto a la forma de trabajar del otro, de pensar, a las opiniones. Busca impulsar la excelencia de cada miembro del equipo para alcanzar la excelencia del conjunto. Este respeto supone dar espacio al equipo metafóricamente y también físicamente. Un jefe que continuamente interfiere en el trabajo de los empleados, que, como decimos en España, mete las narices en todo, que no deja actuar, sino que, por el contrario, asfixia, nunca será un líder. En el terreno físico, también es importante respetar el espacio de los demás porque estamos viendo a lo largo de todo el curso: lo que el cuerpo transmite con su lenguaje no verbal se traduce a menudo en sensaciones o sentimientos en uno mismo y en el otro. Un jefe que no respeta el espacio personal de sus empleados les está diciendo que tampoco respeta su espacio en su trabajo, en su día a día. Otro aspecto que quiero destacar en este sentido es que las relaciones humanas en los equipos bien gestionados suelen ser más cercanas que en otro tipo de equipos. Esto puede hacer que la relación personal y profesional se mezcle, y no me refiero a relaciones sentimentales, sino meramente amistosas o de colegas. Sin embargo, aunque luego se puede ir a tomar algo o compartir actividades para fortalecer el equipo, los espacios o las distancias en el trabajo deben respetarse, incluyendo el espacio físico personal. Para terminar, un consejo práctico: puesto que el espacio personal no es algo estandarizado y a la distancia que yo puedo estar cómoda puede que a ti te esté incomodando, ¿cómo puedo saberlo?, ¿cómo puedo saber que no estoy invadiendo al otro sin querer? Muy sencillo: si notas que el otro discretamente se retira un poco, si se separa o se echa un poco hacia atrás, lo más probable es que necesite algo más de espacio. Respétalo y no avances para volver a acercarte. Por el contrario, si alguien está invadiendo tu espacio y, al separarte, vuelve a acercarse, es posible que esté tratando de intimidarte. Lo mejor es pedir con calma y educación que se separe un poco.

La importancia de una buena primera impresión

Se suele decir que solo hay una oportunidad para dar una buena primera impresión, y sí, la primera impresión puede cambiarse, pero cuesta mucho modificar la imagen que se ha creado una la primera vez. Es posible que no haya una segunda oportunidad y, claro, aunque sea un juego de palabras, ya no será la primera impresión. Por tanto, en esa ocasión nos jugamos mucho. Y no es por añadir más presión, pero algunos estudios afirman que en los primeros siete segundos de ver a una persona, nuestro cerebro ya se forma una idea sobre el otro. Se basa en nuestra imagen y nuestro comportamiento, aunque en gran parte es algo inconsciente. Como líder, interactúas continuamente con mucha gente, no solo personas que ya te conocen, como tu propio equipo, sino con clientes, "partners", proveedores, profesionales de tu empresa que trabajan en otras oficinas... y vas a eventos, haces nuevos contactos, etc., así que vamos a ver unos consejos para que

des la mejor impresión desde el primer momento. Para empezar, preséntate tú mismo o tú misma si no hay alguien que pueda presentarte. Es bueno haberse preparado previamente lo que se va a decir y no tener que improvisar. Pronuncia con claridad tu nombre y apellido, habla con seguridad en ti mismo y voz clara, adapta el tono y el volumen a las circunstancias y el lugar en el que te encuentras: que se te oiga bien, pero sin destacar sobre los demás. Sonríe: no exageradamente y sin razón, una sonrisa ligera y sincera que transmita simpatía. Escucha a tu interlocutor, que vea que te interesa realmente lo que dice, más que hablar solo de lo tuyo. Recuerda mirar a los ojos a tu interlocutor, y si hablas con varias personas, pasea la mirada por todas ellas y no interrumpas si hay alguien hablando. Si conoces el nombre de los demás, utilízalo cuando te dirijas a ellos. Recuerda no invadir el espacio personal de los demás, mantener una postura erguida y sin cruzar los brazos. Trata de mostrarte natural, pero sin olvidar estos consejos. Y ahora quiero centrarme en una parte muy importante de la primera impresión: el saludo. Recordemos que estamos en un contexto profesional y en nuestra cultura la forma profesional de saludarse es darse la mano, independientemente del género de quienes se saludan. Si hay un nivel de confianza mayor, además de una relación profesional, se puede emplear otro tipo de saludo, pero me voy a centrar en el más extendido, que, como digo, es dar la mano. La persona con más jerarquía es la que debe iniciar el saludo, extender la primera la mano, pero entre iguales o en culturas más horizontales, cualquiera puede hacerlo. Eso sí: ponte de pie para saludar si estás sentado. Se debe dar la mano con firmeza. Una mano blanda indica un carácter blando, debilidad. Pero no es una demostración de fuerza ni poder, dar la mano con demasiada fuerza indica agresividad. El saludo no debe ser muy breve ni alargarse tampoco demasiado, dos o tres segundos suele ser suficiente, pero no retires la mano con brusquedad ni tires del otro hacia ti mientras le das la mano. No pongas tu otra mano sobre la mano de la persona, da una imagen paternalista. Guarda una distancia prudente con tu interlocutor, sin acercarte demasiado para que no se sienta amenazado su espacio personal. Eso sí, mantén contacto visual mientras das la mano. Y, por último, aunque estés nervioso o nerviosa, intenta calmarte antes y disimularlo, y si te sudan las manos, sécatelas antes, claro. Con estos consejos, estoy segura de que darás una primera impresión fantástica. Solo tienes que practicar un poco lo que hemos ido viendo.

La importancia del lenguaje no verbal en las reuniones

En este vídeo, no voy a explicar cómo se deben organizar las reuniones porque ya existen cursos enteros sobre ello. Voy a dar unas guías de cómo el líder debe comportarse y transmitir con su cuerpo en una reunión. Por supuesto, el contexto es fundamental. Depende de con quién tiene lugar la reunión, por qué, dónde, etc. Por eso son algunas directrices generales que se apoyan también en el conocimiento sobre lenguaje no verbal que estamos viendo a lo largo de todo el curso. Vamos a ello. Para empezar, resalta en lo positivo del trabajo, de la empresa, del equipo, de los resultados, etc. Y sonríe; a no ser que por alguna razón sea inconveniente, claro. Si hay que amonestar por algo a alguien del equipo, se debe hacer en privado, no delante del resto. Si los objetivos no se han cumplido o el

equipo no está haciendo su trabajo y es algo que afecta a todos, se debe hablar en una reunión, pero con un mensaje positivo, buscando soluciones. El lenguaje corporal del líder no debe ser agresivo ni intimidatorio. Por el contrario, debe mostrarse dispuesto a escuchar y a valorar las soluciones que los demás tengan que aportar. Es importante que no te aísles en la reunión, es decir, que no estés en un extremo de la mesa o de la sala separado del resto. Busca la cercanía y que no se marquen las jerarquías para que todos puedan aportar. Recuerda mantener a raya tus nervios: controla la respiración y la postura. Eso implica también que no cruces los brazos ni las piernas durante la reunión, transmitirás una negatividad que no aporta nada. para que todo en la reunión fluya mejor, debes mostrar interés a través de todas las señales que emite tu cuerpo. Mira atentamente a los participantes y olvídate de consultar el móvil o el portátil. Hay un detalle que a veces se te puede escapar de manera inconsciente, pero créeme que al resto no se le va a pasar por alto: no niegues con la cabeza si algo no te gusta. Ya tendrás tiempo de explicar lo que opinas, pero no coartes al equipo antes de tiempo. Quizás no haga falta insistir porque ya hemos dedicado un vídeo entero a este tema, pero sé empático y no olvides darle dinamismo a la reunión para que nadie se aburra y desconecte. Muévete por la sala, utiliza un tono que cautiva y promueve el diálogo entre todos. No olvides la importancia de mostrar transparencia en la reunión, aporta toda la información relevante que puedas. Hablar mostrando las palmas de las manos apoyará tus palabras, que no tienen nada que ocultar. Busca la colaboración y evita el enfrentamiento entre los asistentes. Forja relaciones en las que todos salen ganando. Si tu cuerpo se muestra crispado o tenso o si aprietas los puños, no estarás dando esa impresión. Y, por supuesto, observa el lenguaje no verbal de las personas con las que te reúnes y actúa en consecuencia. Quizás hay que darle un empujoncito para que participe o se relaje a alguien que se frota las manos nervioso o que no levante la mirada. O, a lo mejor, conviene llamar la atención de alguna manera del que mira más el móvil que a los que están reunidos. Demuestra que eres el líder, lidera la reunión para que sea perfecta, no para que solo te escuchen a ti y los demás callen; al contrario, para que todo el mundo aporte lo mejor de sí.

El lenguaje no verbal en la gestión de conflictos

Por muy bien elegido que esté un equipo y que el líder haga su trabajo, es inevitable que surjan conflictos. Incluso, según cómo sean, son positivos porque ayudan a repensar las cosas, reconducirlas y a menudo a mejorarlas. En cualquier caso, son situaciones delicadas y es donde el líder tiene que desplegar todas sus dotes. Lo fácil sería enfadarse, gritar e imponer su criterio, pero así no se porta un líder. El líder busca conciliar y resolver los conflictos. Pero, insisto, resolver los conflictos, que no es lo mismo que rehuirlos. Hay que evitar la confrontación pero no evitar los problemas. Y, puesto que el objetivo es buscar soluciones, el líder debe mostrar con sus palabras y también con su lenguaje corporal que está dispuesto a escuchar. Mi primer consejo, y esto tiene que ver de manera indirecta también con el lenguaje no verbal, es que los conflictos hay que resolverlos cuanto antes. Si no dejamos que se enquisten, evitaremos que se conviertan en algo personal, tanto para los otros implicados como para el propio líder. Y si no es personal, será más

fácil enfrentarlos con el espíritu adecuado. Por ejemplo, lo primero que diría es que no se puede gestionar un conflicto con los puños apretados, conteniendo la rabia, con una postura amenazante inclinándose sobre la otra persona, ni con un tono de voz crispado o demasiado elevado. ¿Eso es complicado? Si se llega al momento con un enorme enfado, sí, pero si el problema se aborda a tiempo, será más fácil calmarse, respirar hondo, mantener una distancia con el problema que nos permita afrontar la situación con calma y con deseos de buscar la mejor solución y no de buscar culpables y castigarles. Como líder, tendrás que iniciar el tema una vez estés calmado y con tu cuerpo relajado. Controla el tono de voz, el volumen y la entonación; habla con claridad y, cuando llegue el turno de hablar al otro o a los otros, practica la escucha activa como vemos en este curso. Inclina la cabeza al escuchar, asiente cuando hablen y no interrumpas. No encajes los hombros ni aprietes los labios. Si estás de pie y colocas las manos en las caderas, facilitará el intercambio de ideas. Cuando hables y cuando escuches, mira a los ojos. No cruces las piernas ni los brazos durante la conversación. Si el conflicto es con tu equipo o parte de él y llevas chaqueta de traje, no lleves los botones abrochados, o incluso quítatela para mostrar más cercanía con ellos. No busques barreras, al contrario. Y durante todo el proceso fíjate bien en el lenguaje corporal de los demás y actúa en consecuencia. Al final, si, como debería, se ha llegado a soluciones y a un entendimiento, finaliza el encuentro dando la mano de manera amigable y sonríe.

Mujeres líderes y referentes

Que hay menos mujeres líderes que hombres no lo digo yo, lo dicen las estadísticas. En todas las áreas: tanto en política como en ciencia como en las empresas. Y las que hay tienen una visibilidad mucho menor que los hombres. Lo habitual cuando se ve un panel de expertos de cualquier tema es que todos, o la mayoría, sean hombres. Lo mismo sucede en los congresos, en presentaciones, etc. Esto provoca que las mujeres y, peor aún, las niñas carezcan de referentes y por tanto les cueste más asumir que pueden llegar a esos puestos y saber cómo hacerlo y cómo comportarse. Todos necesitamos referentes en los distintos aspectos de nuestras vidas, y en temas de liderazgo, también. Solo voy a dar unos datos para contextualizar por qué creo que este capítulo es importante. Primero: las niñas empiezan a pensar que son menos brillantes que los niños a los 6 años, según la investigación realizada por las universidades de Princeton, Nueva York e Illinois, y en la que han participado 400 niños de 5, 6 y 7 años. Ha sido publicada por la revista Science en 2017. Segundo: según un estudio de Grant Thornton publicado en marzo de 2017, hay un 27 % de mujeres directivas en España. Otros estudios hablan de un 16 %. Depende de cómo se haya hecho el estudio y si se consideran las pequeñas y medianas empresas, etc., pero el porcentaje sigue siendo muy bajo. Y tercero: si alguien se pregunta qué importancia tiene esto, voy a dejar a un lado el derecho a la igualdad de oportunidades y estos aspectos menos tangibles. Daré unas últimas cifras que publicó McKinsey en 2015: si las mujeres participaran en la economía de forma idéntica a los hombres, supondría un aumento de hasta 28 billones, con 'b', de dólares, o el 26 % del producto interior bruto anual global, respecto a un escenario en el que se siga como hasta ahora. Este impacto equivale, grosso modo, al tamaño de las economías

actuales de Estados Unidos y China sumadas. Así que con la diversidad ganamos todos, incluso aquellos que solo quieren ver números. Por último, me gustaría recomendar un artículo publicado en El País Semanal, que es un suplemento del diario español El País, de junio de 2017, que se llama 'Las mujeres lideran la revolución tecnológica en España'. Es fácil buscarlo así en Google. En él salen las directivas de LinkedIn, Google, Microsoft, Facebook, IBM y Siemens en España. Todas ellas son mujeres. Es muy interesante y sugiero leerlo hasta el final. Y me uno a una de ellas que comenta en el artículo que aunque haya mujeres en puestos de liderazgo muy importantes, como es el caso de las mencionadas, no hay que caer en la autocomplacencia porque siguen siendo una minoría. En los próximos vídeos, vamos a ver en qué medida afecta esto al tema que nos ocupa: el lenguaje no verbal de las líderes.

El movimiento He for She

"HeForShe" es un movimiento solidario en favor de la igualdad de género desarrollado por la Organización de las Naciones Unidas, la ONU, para implicar a hombres y niños como defensores de dicha igualdad. Este vídeo lo he titulado así porque refleja exactamente lo que quiero decir: la igualdad de género no debe implicar únicamente a las mujeres, porque un mundo inclusivo, una empresa inclusiva que valore la diversidad es una necesidad social y es positivo para todos. Es tan sencillo como una sociedad que no presione a los hombres para que tengan que tener siempre el control ni ser fuertes y enérgicos y dejar a un lado sus sentimientos, y por la misma razón las mujeres no tengamos que someternos a ese control ni adoptar una actitud suave y sumisa, porque eso sucede en el mundo de la empresa –en muchas empresas, no en todas, por suerte– y las mujeres tienen muchas dificultades para ejercer el liderazgo. Todos somos diferentes porque somos personas distintas, pero, independientemente de nuestro género, esto parece que contradice la afirmación de que las mujeres tienen una forma de liderar distinta por ser mujeres. Voy a explicarme. En un mundo ideal, con una sociedad igualitaria donde las mujeres cuentan con las mismas oportunidades que el hombre, donde los roles de género no existiesen, en ese caso, sin presiones externas y culturales, las mujeres y los hombres serían líderes y comunicarían con un lenguaje no verbal de manera acorde a su propia personalidad y no a su género: unos más estrictos, otros más conciliadores, más analíticos o creativos; todas esas características que transmitimos al comunicarnos con nuestro equipo con nuestras palabras y, por supuesto, también con el lenguaje de nuestro cuerpo. Pero el hecho es que, en la actualidad, ni siquiera en los países más avanzados en materia de género se ha llegado a este punto. Por eso, aún a riesgo de caer en una generalización, sí hay determinados factores que influyen en muchas –no todas– las mujeres líderes. Y vamos a ver en qué influye su lenguaje no verbal y cómo se puede gestionar. Por último, insisto, aunque en pleno siglo XXI no debería ser necesario explicar esto, la igualdad de género en todos los aspectos, incluyendo el profesional que nos ocupa, es un tema de todos porque todos deberíamos defender los derechos y la igualdad de todas las personas sin importar el género, la raza o la orientación sexual. A todos debería preocuparnos que la mitad de la población, y ahora me refiero solo al tema de género, no puede

ejercer parte de sus derechos. La implicación de los hombres en el terreno profesional es fundamental porque la mayoría de cargos directivos y de responsabilidad recaen en hombres. En los departamentos de recursos humanos, aquellos que seleccionan los profesionales para las empresas, hay más mujeres que en otros departamentos, pero las decisiones críticas las toman en mayor medida hombres. Las políticas de conciliación, uno de los grandes problemas para salvar la brecha de género, las deciden a menudo hombres. Sin su concienciación e implicación, cambiar las cosas es mucho más difícil. E, insisto, todos salimos perdiendo: las empresas pierden la oportunidad de fichar grandes talentos y el enriquecimiento que otorga la diversidad a una compañía. E incluso hay ejemplos muy concretos. La ley en España da derecho a los hombres a tener una baja por paternidad que en la actualidad es de un mes, es decir, un mes sin trabajar. Conozco hombres que no han disfrutado de esas primeras semanas con su pareja y su bebé en casa porque en su empresa nadie lo hace, le iban a mirar mal o podría tener problemas al hacerlo. Hombres que preferirían reducir su jornada para cuidar a sus hijos y no lo hacen por la misma razón. ¿Son estas ventajas para los hombres? ¿No es una presión social absurda? Bien, lo que compartimos es más fuerte que lo que nos divide, así que solo hay que ponerse en marcha y cambiar las cosas.

El lenguaje corporal de las mujeres líderes

Como hemos comentado con anterioridad, en el lenguaje corporal influyen mucho los aspectos sociales y culturales. En el caso de las mujeres líderes, puede verse muy influenciado también por los roles de género, es decir, lo que socialmente se espera de ella en el aspecto de que sea dócil, evite el conflicto, sea discreta y otros clichés. Esto se traduce en que el lenguaje corporal de las mujeres debe transmitir esos estereotipos, es decir, no mantener apenas contacto visual, al contrario, más bien mirar al suelo, una postura con hombros algo encogidos en vez de la espalda recta, no utilizar un tono alto al hablar, dar la mano con suavidad en vez de firmemente, etc. Por supuesto, este lenguaje corporal es lo contrario de lo que hemos estado viendo de cómo debe comportarse un líder. Por otro lado, actitudes, posturas o gestos que son vistos como claras muestras de liderazgo en hombres, en mujeres determinadas personas las perciben como una falta de feminidad y una amenaza. A esto hay que añadir la falta de referentes. Las mujeres líderes son un porcentaje mucho menor y tienen una visibilidad bastante escasa. Un referente es una influencia y a la vez una guía, algo o alguien en quién inspirarse para saber cómo hacer las cosas, cómo comportarse, etc. A menudo, tener un referente en algo nos sirve para imitarlo en un primer momento y poco a poco ir desarrollando nuestro propio estilo. Con algo como el liderazgo pasa lo mismo: los líderes que salen en la televisión u otros medios, o en Internet nos influyen desde niños, nos hacen desear ser como ellos, imitar sus movimientos y poses. Entonces, si hay pocos referentes, imitar el lenguaje no verbal típicamente masculino no funciona, y el que se esperaba tradicionalmente de una mujer no tienen nada que ver con el liderazgo. ¿Qué debemos hacer? La respuesta es sencilla y complicada a la vez: busca tu propio estilo. Olvida los roles de género y siéntete a gusto con tu forma de liderar. Esta recomendación es útil tanto para mujeres como para hombres, por

supuesto. En cualquier caso, la mayor parte de las indicaciones sobre lenguaje corporal que explico en el curso te puede resultar útil. Si eres mujer y no te sientes cómoda con determinadas posturas y gestos que no encajan contigo porque los ves muy masculinos o excesivamente femeninos, adáptalos a tu estilo. Por ejemplo, la postura de pie con las piernas separadas a la altura de los hombros o sentada con las piernas sin cruzar. Es importante que recuerdes que el lenguaje no verbal te ayuda, adoptando una determinada postura o gesto, a que empieces a sentir lo que esa postura o gesto transmite. Es decir, si te sientes insegura, realiza los gestos que transmiten seguridad; se la transmitirán al resto, pero también a ti misma. Muchos hombres también sienten inseguridad ante situaciones nuevas, es normal y muy humano, nada de lo que sentirse avergonzado o avergonzada. Para eso es este curso: para mejorar. Y cuando leas el lenguaje no verbal de otras mujeres, ten en cuenta que pueden estar muy influidas por los roles de género y sus gestos o posturas pueden estar alteradas por ello, es decir, no ser naturales, sino culturales. Si eres hombre, también te puedes sentir presionado por los roles de género. Puede que ejerzas tu liderazgo con un exceso de rudeza, que evites implicarte con tu equipo emocionalmente o dejar que tus sentimientos fluyan porque crees que es lo que se espera de ti como hombre líder. Si es así y has adoptado una forma de transmitir tu liderazgo con el que no te sientes a gusto, tanto en la manera que usas de expresarte como lo que transmites con tu lenguaje corporal, simplemente cámbialo. Como puedes ver en los distintos vídeos, el líder no consigue las cosas por la fuerza ni el miedo; al contrario, las logra preocupándose de su equipo y siendo humano, que no está reñido ni mucho menos con alcanzar los objetivos y buscar la excelencia. Tanto si eres mujer como si eres hombre, espero que mis consejos te ayuden a expresar tu liderazgo de una manera más libre a través de tu lenguaje corporal.

En qué influyen las características del liderazgo femenino

Para comenzar este vídeo, quiero volver a incidir en que las mujeres somos tan distintas unas de otras como los hombres. Por tanto, en función de su personalidad, de su aprendizaje y de su experiencia, cada mujer ejercerá el liderazgo de una manera distinta y su lenguaje corporal variará, y mucho. No podemos decir que Angela Merkel, Hillary Clinton o Ana Patricia Botín sean iguales. Quizás encuentro como denominador común que son mujeres fuertes, con carácter, que se muestran con gestos enérgicos y posturas firmes, pero ni siquiera podría generalizar diciendo que, para ser líder, una mujer debe mostrarse así. Cada mujer, cada persona es un mundo y debe formarse para **sacar todo su potencial a su capacidad de liderazgo y saber comunicarlo correctamente**, pero dentro de su estilo personal. Dicho esto, voy a generalizar, puesto que es la única manera de ofrecer unas directrices que puedan ser útiles a un mayor número de personas. Vamos a ver algunos de los principales aspectos positivos de la mujer cuando ejerce el liderazgo y algunos de los principales negativos. Con estas pistas nos será más fácil pensar qué debemos potenciar de nosotras mismas como líderes, y en concreto en base a todo lo que hemos ido viendo en el curso, qué aspectos del lenguaje no verbal tenemos que trabajar más. De manera general, podemos decir que hombres y mujeres líderes tienen maneras diferentes de

gestionar y de alcanzar los objetivos. Las mujeres líderes suelen ser más empáticas y buscar la participación del equipo en mayor medida. Les importa lo que piensa y siente su equipo, sus aspiraciones y, en cierto modo, su felicidad, y así lo transmiten con su lenguaje no verbal. Buscan, o buscamos, más la cooperación que competir, tanto dentro de nuestro propio equipo como a la hora de relacionarnos o negociar para alcanzar acuerdos del tipo que sea. Además, predicamos con el ejemplo, y no nos cuesta ponernos a hacer algo que quizá no nos corresponde si hay que hacerlo. Además, podemos afirmar también que valoramos mucho la comunicación, una comunicación fluida y sincera con los demás, y reconocemos nuestros errores sin problemas. También tenemos una mayor facilidad para gestionar varios temas al mismo tiempo, somos más "multitasking", como se suele decir en inglés, seguramente porque estamos acostumbradas a trabajar y al mismo tiempo gestionar nuestra casa, los niños, etc., así que lo de priorizar tareas y organizar las cosas se nos suele dar bien. Y pensamos más a largo plazo también. Somos resolutivas y creativas para resolver los problemas. Somos reflexivas y nos gusta contar con la mayor cantidad posible de información para tomar decisiones; decisiones que intentamos que sean consensuadas con los demás involucrados. Meditamos más las cosas y no nos gusta asumir riesgos. Sin embargo, somos capaces de mantener la calma ante situaciones incómodas y nos crecemos ante las dificultades. Buscamos un equilibrio entre vida personal y profesional, a veces haciendo malabarismos con todo y a menudo a costa de horas de sueño. Bien, ya hemos visto algunos de los aspectos positivos o ventajosos que tiene liderazgo femenino, pero veamos algunos de los puntos débiles. A menudo nos cuesta ser directas, y a veces a nuestro interlocutor no le queda claro lo que queremos decir precisamente por eso. Además no nos gusta tener que amonestar a alguien porque no hace correctamente su trabajo y lo evitamos aunque sepamos que es necesario. Si lo hacemos de una manera demasiado suave, la otra persona puede que ni se dé cuenta de que en realidad se le está regañando. Intentamos evitar el enfrentamiento y por eso preferimos la toma de decisiones consensuadas, pero está claro que no siempre es posible y a veces simplemente no resulta práctico. A veces nos cuesta delegar y preferimos sobrecargarnos de trabajo antes que delegarlo en otros por no molestar, por que no piensen que no queremos trabajar o porque pensamos que lo haremos mejor que otros. Tampoco nos gusta asumir riesgos, necesitamos verlo muy claro. Esto tiene relación también con buscar el consenso. Siendo realistas, esto es una manera de compartir la responsabilidad y, sin duda, de minimizar el riesgo de equivocarse. No siempre es malo porque el punto de vista de varios siempre enriquece, pero es cierto que somos muy autocríticas y eso también hace que a menudo nos falte confianza en nosotras mismas. Y nuestra empatía, que ya hemos visto que es buena, puede en ocasiones nublar nuestras decisiones porque a veces nos pueden los sentimientos en asuntos que deberían basarse en la razón. Lo de "business is business" no va mucho con nosotras. Ahora podemos llegar a varias conclusiones. La primera es que nuestros puntos fuertes nos posicionan bastante cerca de los valores ideales del líder que hemos estado viendo a lo largo del curso. La segunda conclusión es que, como es lógico, tenemos puntos débiles que mejorar. En relación al lenguaje no verbal, no creo necesario ir punto por punto explicando qué corresponde en cada caso en cuanto a gestos de la cara, de las manos o la postura. Ya lo hemos visto con

anterioridad. Solo daré una idea general, que además me lleva al comienzo de este vídeo: cada mujer debe encontrar su estilo de liderazgo. Pero, como hemos visto, todo apunta a que la mayoría de los aspectos que son mejorables o que perjudican a las mujeres líderes tienen que ver con la seguridad en ellas mismas y la falta de firmeza cuando es necesaria. En esto puede ayudarlas el mantener la postura corporal firme con la espalda recta; transmitir esa firmeza al saludar dando la mano con energía, no con fuerza; utilizar un tono de voz equilibrado pero que se oiga claramente, y si hay que subir el volumen para hacerse oír en ocasiones, se hace; mirar a los ojos a los demás de igual a igual; apoyar a su equipo, escucharle y ayudarlo aprovechando toda la empatía, pero sin olvidar que en última instancia la que toma las decisiones es la líder y que si ha llegado a ese puesto es porque es la más cualificada. Como mujer líder, debes recordar que lo que haces, lo que comunicas con tu lenguaje no verbal tiene un gran impacto en los demás, pero también lo tiene en ti misma. Si tomas una actitud de dominio de la situación, de seguridad y de autoconfianza, así te verán los demás y poco a poco tú misma te lo acabarás creyendo, si es que es eso lo que te hace falta.

Luchando contra los estereotipos

Continuamente recibimos, como mujeres, indicaciones de lo que debemos o no hacer, de cómo hacerlo, de si esto es femenino y lo otro masculino... Y en el mundo empresarial y del liderazgo, el tema no varía mucho. No quisiera que estos vídeos se entendiesen como más normas o más indicaciones de lo correcto o incorrecto para una mujer; al contrario, pretenden ser una herramienta para que aquella que considere que pueden serle útiles lo utilice. Las mujeres tenemos mucha presión continuamente. Incluso en el terreno profesional, no se nos juzga solo por nuestros conocimientos, experiencia, aptitudes y actitudes, también se juzga nuestro aspecto físico, nuestra indumentaria, nuestras relaciones sentimentales o nuestros ciclos hormonales. Esto a menudo nos hace tener que demostrar mucho más de lo que un hombre debe demostrar. A veces, por la falta de referentes, tendemos a imitar comportamientos masculinos y su estilo de liderazgo porque ellos son casi los únicos referentes de líderes que tenemos. Otras veces, la presión social no nos permite demostrar lo que valemos, o no sabemos comunicarlo, como hemos visto a lo largo del curso. Pero se puede aprender y mejorar. A veces nuestra peor enemiga somos nosotras mismas porque nos falta autoestima. Lo cierto es que no es nuestra culpa, muchas veces hemos recibido demasiados mensajes a lo largo de nuestra vida diciéndonos que no vamos a lograrlo, que es demasiado difícil para nosotras e incluso que es una tarea de hombres. Eso, a veces de manera inconsciente, va calando en nuestra mente. Quizás no lo conozcas, pero existe algo llamado el síndrome del impostor. Las personas que lo sufren consideran que son un fraude y que el éxito que tienen, sus logros no son merecidos, y se sienten mal por ello. No importa las pruebas externas que haya de que son competentes y que se merecen estar donde están. Para ellos tampoco tiene importancia lo dura y difícil que haya podido ser su carrera hasta alcanzar dicho éxito, están convencidos de que llegaron por azar o suerte o porque supieron engañar a los demás aparentando ser mejores de lo que son en realidad. Es un tema complejo y no voy a entrar en detalle, solo quería incluirlo en este curso porque, aunque no es exclusivo de las mujeres, creo

que muchas nos sentimos así de vez en cuando. Y si sabemos que son muchas las personas que en ocasiones se sienten así y que viene provocado por un engaño de nuestra propia mente, por una falta de autoestima en el fondo, pero no porque realmente seamos incompetentes, nos será mucho más fácil espantar los pensamientos que no son productivos y centrarnos en trabajar nuestro lenguaje corporal para alcanzar la excelencia como líder.

Algunos ejercicios finales

Como ya he comentado a lo largo del curso, en mi opinión, una persona puede tener ciertas dotes de liderazgo de una manera más o menos instintiva, pero se puede aprender también a ser un buen líder. El conocimiento del lenguaje corporal, tanto como herramienta para transmitir lo que realmente deseamos como para saber lo que pueden querer decir los demás, es muy útil para todo el mundo pero especialmente para un líder o alguien que aspira a serlo. Lo que te propongo, una vez que termines el curso, es que fijes los conocimientos que has adquirido de forma teórica y los pongas en práctica. Te sugiero dar los siguientes pasos. En primer lugar, conócete a ti mismo, analiza tus puntos más débiles a nivel de expresión corporal. Piensa si a menudo, cuando te comunicas, la gente malinterpreta o por el contrario eres transparente para los demás. Y pregunta a tu entorno qué imagen tienen de ti a través de lo que comunica tu cuerpo. Así sabrás qué debes trabajar más para potenciar tus dotes de liderazgo. Mira vídeos de líderes que admires y otros que te repelan. Busca, por ejemplo, discursos que hayan dado y visualízalos primero sin sonido para fijarte mejor en su lenguaje no verbal, y trata de saber qué quieren transmitir, o al menos qué sentimientos despiertan en ti. Después pon el sonido y visualiza todo completo. Mira si has cambiado de impresión. Practica delante de un espejo. Imagina situaciones. Piensa en transmitir distintos valores propios del líder y mírate. Haz lo mismo pero grabándote en vídeo –ahora con cualquier móvil puedes hacerlo–, podrás ver los resultados y hacer autocritica. Cuando hayas practicado suficiente en privado, hazlo en público: con personas de tu entorno que te conocen y con los que no te juegas nada, o, por el contrario, con completos desconocidos con los que tampoco pierdes nada. O sobre todo observa a los demás, lo que dice su cuerpo. Compara con lo que dicen sus palabras y trata de fijarte siempre en el conjunto del lenguaje no verbal; si analizas cada gesto por separado, es mucho más fácil equivocarse.

Resumen del curso Lenguaje corporal para líderes

El curso ya llega a su fin, espero que te sea muy provechoso. Recuerda que se trata de un tema muy práctico y de nada vale visualizar el curso o memorizarlo si a la hora de la verdad, si cuando necesitas poner en práctica tus dotes de liderazgo, no lo haces. Recuerda practicar tu propio lenguaje corporal, porque tu discurso no vale de nada aunque esté muy bien elaborado si los oyentes se aburren con tu tono monótono o si no se lo creen porque tu lenguaje corporal contradice tus palabras. Practica el saludo y todo lo que envuelve ese momento de transmitir una buena primera impresión. No te olvides de lo que indican tus pies o cómo pones tus piernas. A veces nos centramos en controlar la gesticulación con las manos y nos

olvidamos de lo que comunican otras partes del cuerpo. Repasa los valores que quieres transmitir como líder: la capacidad de asumir retos, la creatividad, la confianza en uno mismo y en el equipo, la pasión y la eficiencia, la adaptación al cambio, el carisma, etc. Y lo que empuja todo: la capacidad de comunicarlo. Y busca ese lenguaje no verbal con el que se identifican dichos valores. Lo hemos ido viendo en el curso. Y muy importante también: fíjate en lenguaje corporal de los demás. Te proporcionará información muy valiosa como líder: información de tu equipo, de tus socios, tus clientes y tu entorno en general. Por último, podría recomendar unas cuantas charlas TED, pero voy a quedarme con una, se llama "Your body language says who you are". Lo podéis buscar en español también con el título "El lenguaje corporal moldea nuestra identidad", y es de Amy Cuddy. Espero que lo disfrutéis.