

"Harold es el maestro de la comunicación y el dominio de cada elemento que te puede convertir en un audaz y creíble comunicador, sea quien sea tu público."

Lucía del Moral
Regional Learning Leader
Pfizer

Este manual práctico está dirigido a hombres y mujeres interesados en mejorar su manera de hablar ante un grupo. Enseña, paso a paso y recurriendo a ejemplos, consejos y anécdotas, todo lo que es necesario saber para expresarse con claridad, elocuencia y eficacia. Asimismo da pautas para controlar nuestras inseguridades frente a un auditorio y proyectar una imagen de confianza y entusiasmo. El autor estudia temas que van desde la preparación de una conferencia hasta el manejo de las preguntas del público, pasando por el lenguaje no verbal y la empatía. Se trata de una herramienta para aquellos cuya timidez les ha impedido desarrollarse personal y profesionalmente, así como para quienes deseen potenciar sus dones de liderazgo y comunicación en distintos ámbitos:

- Vendedores
- Ejecutivos
- Profesores
- Conferencistas
- Funcionarios públicos
- Actores
- Locutores
- Presentadores

Incluye un CD de autoentrenamiento con demostraciones, prácticas vocales y ejercicios para mejorar la voz.

ISBN: 978-607-400-731-2



9 786074 007312

OCEANO
www.oceano.mx

Harold Zúñiga

INCLUYE CD

Hablar bien en público

DE UNA VEZ
POR TODAS

Una guía práctica para
expresarnos mejor
ante los demás



OCEANO

Consideraciones generales sobre el aprendizaje

Artificialidad *versus* naturalidad

Es importante darse cuenta de que no se puede ser bueno (ya no digo excelente) en nada (lo extiendo a prácticamente el 100 por ciento de las habilidades) sin ser artificial.

Puedo dar unos breves ejemplos tomados de mi experiencia personal y los de otras personas para ilustrar la anterior declaración:

- Cuando era un niño, formé parte del equipo de atletismo del colegio porque los tiempos que medía el profesor con el cronómetro le indujeron a pensar que merecería la pena entrenarme y enseñarme a correr bien. Correr bien... ¡qué poco tiene de natural! Qué importante era aprender a coordinar el brazo con la pierna contraria, a mover más el brazo exterior cuando entrábamos en una curva... Correr bien no tiene nada de natural (y estoy hablando de competencias en el colegio y la provincia, imagínese al nivel de unos campeonatos nacionales o internacionales).
- Cuando estuve en el equipo de natación de la universidad, tuve que aprender la artificialidad que implica hacer más o menos bien una brazada en los estilos de *crawl* y dorso (nada de natural, de nuevo).
- Tuve un amigo guitarrista que vivió en mi casa un año. ¡Dios mío, la cantidad de veces que repetía los mismos acordes para conseguir tocarlos bien!
- Un médico aprende a operar operando, es decir, aprendiendo,

de manera artificial, cómo se separan venas, músculos, sangre; en qué punto es mejor cortar o no, etcétera.

Todas las técnicas son artificiales, por lo que en un primer momento sentirá que no está en su registro "normal". Sin embargo, la técnica es el peaje necesario para pasar de normal a bien, o a muy bien.

Adquirir una técnica no significa necesariamente perder la naturalidad, aunque en algún momento del proceso puede percibirlo así. Tenga en cuenta que por mucha técnica que usted aprenda, su fuerza, su talento, su magia, está en ser usted mism@, porque su verdadero yo es aquello que lo hace diferente. El objetivo del aprendizaje es cruzar/conectar la técnica con su yo. Como si fuera magia, justo en ese momento, parecerá que lo hace de manera natural.

En los mejores profesionales se puede apreciar que este cruce está tan equilibrado que todo se percibe natural, pero también podemos ver buenos profesionales en los que el equilibrio no ha sido tan bien alcanzado: un ejemplo de lo que digo se puede apreciar en los presentadores de noticias, a los que podemos encontrar muy naturales (tienen un buen equilibrio artificialidad versus naturalidad) o algo artificiales (con menos evolución en el mencionado equilibrio; pero siempre eficientes). Todo esto dependerá de la facilidad de cada persona y del tiempo; lo que me parece relevante es observar que incluso aquellos que aún no han encontrado el equilibrio deseable, al menos se mueven en el objetivo mínimo de todos: la eficacia en lo que comunicamos.

En los entrenamientos y ensayos obléguese a que su cerebro gestione la artificialidad de las herramientas (es lo que le permitirá ir integrándolas). En los momentos reales de presentación deje la gestión en un segundo plano y otorgue más protagonismo a su yo; céntrese en su "hilo con la audiencia".

El equilibrio entre gestionar y soltarse, entre ser racional o instintivo, lo irá encontrando en función de sus necesidades y su evolución. Si usted no pronuncia bien, tendrá que estar gestionando todo el tiempo la pronunciación correcta, pues de otra manera no se entendería lo que quiere transmitir. Hasta que no alcance unos niveles satisfactorios de pronunciación no podrá dejarlo para un segundo plano (hasta que no lo automatice, como jugar al ping-pong o al pádel, o conducir). No es necesario que piense en blanco o negro. No tiene que conseguir un

100 por ciento de dominio, pues con un 60-70 por ciento ya estará usted mejorando sensiblemente.

Consejo: permítase avanzar por etapas.
Lo importante es disfrutar cada paso.

Cómo aprendemos

Es importante, por tanto, insistir en la repetición de acciones: entrenar y entrenar. Pero también hay que tener presente cómo aprendemos. Hay una serie de factores muy relevantes en el abordaje de la comunicación oral que he ido descubriendo a lo largo del tiempo y que tengo en cuenta en el diseño de mis metodologías de aprendizaje. Son los siguientes:

- *El cerebro tiende a funcionar con automatismos (comportamientos humanos repetitivos).*

Lo descubrí por observación y aún hoy sigo sorprendiéndome: ¡Dios mío, qué gran cantidad de automatismos tenemos! Los psicólogos y neurólogos lo confirman.² Los últimos descubrimientos en neurología nos indican que incluso con las emociones funcionamos mediante mecanismos automáticos.³

Lo interesante y concluyente en este caso es que un automatismo solo se quita sustituyéndolo por otro. Es decir, para conseguir un cambio de comportamiento es necesario repetir acciones en el tiempo (crear otro automatismo), de ahí la importancia que doy a los entrenamientos. Por eso, mi metodología para hablar mejor en público está basada en encuentros, denominados ciclos, que permiten revisar el estado de lo entrenado en el encuentro anterior, reentrenar habilidades e incorporar alguna nueva.

² A. T. Beck, A. Freeman y Ellis, *Terapia cognitiva de los trastornos de personalidad*, Paidós, Barcelona, 1995.

³ Cfr. Daniel Goleman, *Inteligencia emocional*, Kairós, Barcelona, 2001, en el capítulo sobre el secuestro emocional (para el caso de la neurología).

- *La gran mayoría de habilidades humanas requieren una vivencia sensorial.*
¡Hay aprendizajes que por vía racional NO funcionan! Un ejemplo: cuando explico a mis clientes que no deben emplear muletillas y que lo adecuado es hacer pausas, todos lo entienden muy bien racionalmente y están de acuerdo. Sin embargo, esa información no les sirve para dejar de usarlas: el abordaje tiene que ser sensorial, experiencial. Reseño este fragmento de Aristóteles: "Lo que hay que hacer después de haber aprendido, lo aprendemos haciéndolo; por ejemplo, nos hacemos constructores construyendo casas, y citaristas tocando la cítara".
- *"La diferencia entre mi percepción y la de los demás".*
De una manera poco ortodoxa y con el fin de llamar mucho la atención de mis clientes, a este factor de desigualdad, lo llamo el "salto del esquizofrénic@" y lo defino como la distancia que hay entre lo que la persona percibe que está ocurriendo y lo que perciben los demás. Cuando este trecho es muy grande podemos hablar incluso de una enfermedad mental, pero lo normal es que todos tengamos un poco de este "salto del esquizofrénico". Algunos ejemplos: personas que creen que hablan alto y apenas se les escucha, personas que creen que están hablando lento y van a una velocidad muy superior a la normal, personas que creen que aburren y tienen encanto personal...
- *El comportamiento humano es a menudo paradójico.*
A veces queremos algo pero actuamos, inconscientemente, de una forma que nos aleja del objetivo; nos autosaboteamos. Cuando logramos ser conscientes de ello, podemos tomar una contramedida. A continuación expongo un par de ejemplos.
Algunos de los que peor se la pasan hablando en público preparan sus presentaciones con mucho menos detalle que aquellos que no tienen tanto miedo a expresarse ante la gente. Es decir, quieren que les salga bien, pero no la preparan a fondo; por tanto, no son coherentes a la hora de aplicar la contramedida que necesitan.

Muchas personas, cuando no dominan el contenido, reaccionan hablando mucho y más rápido. Si lo pensarán detenidamente observarían lo contradictorio e inadecuado de su comportamiento. ¿O acaso creen que por decir más no se notará su falta de dominio?

- *A todos nos limitan las falsas creencias, que son un importante obstáculo para el aprendizaje.*
Una de las más comunes es que quien habla bien en público tiene unas aptitudes de nacimiento, cuando en realidad la inmensa mayoría de ellos se ha entrenado para desarrollar este tipo de habilidad. Otra muy extendida es "no puedo...". En mi etapa de bailarín también me ganaba la vida enseñando danza en los gimnasios y recuerdo que el primer enemigo que tenía que vencer era ese "no puedo...". Tenía que desmontar esa creencia arraigada en la persona y hacerle ver, demostrarle, que sí podía.
- *Hay que darle un lugar adecuado a la voz.*
Me refiero al buen uso de la voz y no exactamente a la calidad de la voz (obviamente si confluyen los dos elementos resulta mucho mejor). En cualquier caso, todos los especialistas en comunicación le dan importancia a la voz. Lo que me sorprende es que la aborden en una 5ª, 6ª, 7ª u 8ª posición (dependiendo del especialista). En mi caso la sitúo en primer lugar. ¿Por qué? Piense usted que va a dar una presentación importante y justo ese día amanece afónico. ¿Qué lugar tendría la voz?

Empiece mejorando el uso de la voz; ganará claridad y credibilidad.

No se trata de tener buena o mala voz;
se trata de cómo la utiliza para transmitir la información.

Hablar en público implica...

Para terminar estas consideraciones generales, permítame que le recuerde que hablar eficazmente en público implica desarrollar habilidades en los siguientes apartados:

- El manejo de la voz (oratoria), que tiene una enorme importancia.
- El manejo de las relaciones...
 - ...con nuestras inseguridades.
 - ...con nosotros mismos.
 - ...con los demás (gestión de inseguridades e imprevistos, preguntas y respuestas).
- El manejo del tiempo.
- El manejo de la preparación previa a la presentación.
- El manejo mínimamente eficaz del lenguaje no verbal.
- El manejo de lo que ocurre después de su exposición.

PRIMERA PARTE

CÓMO DESARROLLAR LAS HABILIDADES NECESARIAS PARA HABLAR BIEN EN PÚBLICO

1 Convertirse en un ser humano con poderes de relación social

El punto de partida: desarrollar los cinco pilares de la comunicación

La comunicación es una interacción entre lo que recibimos y lo que lemanamos ante los demás (podríamos extenderlo a nuestro entorno porque también nos comunicamos con los animales y, en otras culturas, con la naturaleza); los cinco pilares que comentaré a continuación influyen en la recepción y envío de mensajes, y lo ideal es encontrar el equilibrio adecuado en esta interacción (recepción-envío).

Intentando abarcar la comunicación de una manera holística, integrada por diferentes áreas que se interrelacionan entre sí de una manera compleja, difícil de precisar, diría que convertirse en un ser humano con poderes de relación social implica desarrollar —entrenándose, insisto— cinco pilares generales que, lamento decirlo, a su vez son la suma de otras varias habilidades. Por otro lado, esta dificultad hace que el propio camino de evolución como ser humano y ser comunicativo sea fascinante y grandioso.

Los cinco pilares son:

- La escucha.
- La empatía.
- La gestión emocional.
- La expresión/exposición eficaz.
- El seguimiento: después de la exposición.

En estos cinco pilares se combina de manera muy diversa el trinomio del ser humano (tanto en *coaching* como en psicología); es decir, mente

+ emoción + cuerpo. Afortunadamente, es admitido hoy en día como trinomio inseparable, con la ventaja de que influir en uno de los tres factores repercute también en los otros dos.

Entrenarnos en los cinco pilares no solo nos permitirá convertirnos en seres humanos con más poderes de relación social, sino que también nos ayudará a nosotros y a las generaciones venideras a gestionar mejor la diversidad y poder crear puentes de comunicación a pesar de las diferencias.

La escucha

Hay un libro muy recomendable, *El poder del ahora*, de Eckhart Tolle,⁴ que básicamente invita a entrenarse en la percepción de lo que ocurre en el instante presente. Se trata de "estar" en el presente. Por poner un ejemplo: cuando usted está hablando con un cliente o cualquier otro interlocutor, ¿cuántas veces, mientras le hablan, está pensando ya en lo que le va a decir? ¿En qué medida, mientras piensa en ello, está usted perdiéndose detalles o información más precisa de lo que le está comunicando su interlocutor? (Y recuerde que la información no está solo en lo que se dice, sino en cómo se dice).

Durante mi entrenamiento como *coach* tuve que esforzarme en desarrollar esta habilidad. Yo creía que escuchaba bien, pero descubrí que tenía más recorrido de mejora del que pensaba. Incluso hoy en día, que he mejorado mis niveles de escucha simultánea (contenido, lenguaje verbal, no verbal, emociones y entorno), he de recordarme a veces que debo relajarme y simplemente "estar" con mi cliente (escucharle a todos los niveles).

Piense en lo siguiente. Cuando viaja en un autobús (o tren o avión), ¿cuántas veces "está" en el presente y cuántas está dentro de su mente? ¿Cuántas veces "está"? ¿O en realidad solo controla con el automático los mínimos de supervivencia (no tropezarse, comer sin mancharse, etcétera)?

Entrenarse en el "aquí y ahora" consiste básicamente en escuchar. Curiosamente, cuando logramos esos momentos en que "escuchamos"

⁴ Eckhart Tolle, *El poder del ahora*, Gaia Ediciones, Madrid, 2001.

el pequeño universo que nos rodea, de repente nos resulta más fácil escucharnos a nosotros mismos de una manera más plena (es el concepto de la meditación). En cualquier caso, lo importante para su vida y su trabajo es que si desarrolla más su capacidad de escucha, junto con su habilidad oratoria, estará incrementando sus posibilidades de tener resultados positivos y efectivos, tanto para usted como para los demás.

La herramienta "pausa", que veremos en mi segunda ecuación lingüística (en el capítulo 8 de este libro, sobre entrenamientos de oratoria), no solamente tiene beneficios en la oratoria, sino que predispone y facilita el desarrollo de la escucha. Me gusta llamarla herramienta porque es realmente un mecanismo de gestión de muchas cosas, entre ellas algunas tan básicas y fundamentales como la respiración, que no solamente es esencial para nuestra propia vida sino que es el soporte de la voz. En el mencionado capítulo desgranaré las importantes ventajas de usar adecuadamente las pausas, aunque debe pensar que la índole de las mismas influye en la calidad de su respiración y por tanto en el uso de la voz; las personas que tienen tendencia a hablar muy rápido también tendrán propensión a hacer pausas más cortas. Recuerdo que en alguno de los muchos libros de voz que he leído a lo largo de mi vida descubrí una reflexión que algunas veces he evocado: "Vivimos como respiramos o respiramos como vivimos: se puede contemplar de cualquiera de las dos maneras".

Lo que me interesa señalar ahora del entrenamiento con las pausas es que implica hacerse aliado del silencio, que, además, es fundamental para que los otros hablen y podamos escuchar (admitiendo que hay también un tanto por ciento de personas a las que les pasa lo contrario: escuchan demasiado y hablan poco, y suelen ser percibidas, injustamente muchas veces, como poco participativas).

Tenga en cuenta que incluso si es una persona que presta bien atención a las cosas, hay dos enemigos muy claros de la escucha:

- Estar muy cansados o estresados.
- Estar convencidos de que tenemos la razón.

Cuando una de estas dos circunstancias acompaña, la capacidad de escucha se ve afectada (si además coinciden las dos, todavía peor).

Quizás ya lo tenga claro y le parezca muy obvio, pero si no fuera así, le invito a observarse y comprobar cómo su flexibilidad ante

las razones del otro disminuye cuando se presenta una de las dos mencionadas circunstancias.

Por último, le dejo una frase que leí una vez en un libro de comunicación y que me pareció estupenda:

La conversación la domina quien escucha, no quien habla.

Preparación y disposición para la escucha

Cada persona tendrá una mayor o menor facilidad para la escucha, pero llamo la atención sobre el hecho de que también es un acto que tiene que ver con una decisión de la voluntad.

Es muy usual que de camino a la consulta me recuerde a mí mismo que hoy es una nueva oportunidad para escuchar más plenamente a mis clientes. La escucha implica, además, ejercitar el respeto hacia otras percepciones.

Escuchar consiste en la elección de concentrarse durante un breve periodo de tiempo en nuestro interlocutor (captar el lenguaje verbal, el no verbal y las emociones).

Para prepararse y disponerse a la escucha:

Paso 1. Tenga un mínimo dominio sobre las pausas. Entrélese, tanto en lenguaje verbal como no verbal (le percibirán como más sereno, sea cierto o no). Es una base fundamental para desarrollar el "aquí y ahora" y le ayudará en la gestión de sus emociones (véanse los entrenamientos en el capítulo 8).

Paso 2. No sabemos cómo son realmente las cosas, sólo sabemos cómo las percibimos, y nuestra percepción está mediatizada por la cultura y el momento histórico que nos rodea en nuestro "pequeño círculo". Hay muchos "pequeños círculos" diferentes al nuestro. ¿Por qué está tan convencido de que su percepción es la que vale?

Entrélese en intentar entender la percepción de "otros círculos"

(posiblemente si usted hubiera nacido en esos lugares y entornos, pensaría de forma parecida); es decir, en tener empatía. Esto no significa que tenga que compartir ese pensamiento diferente, pero le puede ayudar a aceptar que el otro sea como es.

Paso 3. Por supuesto, desarrolle el "aquí y ahora", entrélese en vivir el momento presente cuando se comunique. Disminuya la tendencia a pensar en lo que va a decir mientras escucha.

Paso 4. Entrene su gestión emocional (los pasos anteriores se lo facilitarán).

Práctica

++/+++ Entrenamiento para la escucha

Entrélese en las conversaciones con su círculo de amistades y con su entorno laboral:

No interrumpa a la otra persona hasta que termine su intervención y obléguese a analizar su punto de vista.

Tenga en cuenta que, en general, cuando es usted el que interrumpe, será porque le cuesta estar callado y seguir escuchando o porque piensa que sus razones son de mucho más peso que las del otro y debe imponerlas para no perder más el tiempo.

En cualquiera de los dos casos, ¿piensa que está favoreciendo la comunicación?

Dejar terminar a su interlocutor y, luego, exponer/sopesar su propio punto de vista en relación a las ideas del otro, en función de los pros y contras (ventajas, desventajas), puede que le lleve unos segundos más (como mucho, minutos), es verdad, pero le ayudará a que, al menos, la otra persona se sienta escuchada,

¿No cree que le permite propiciar una atmósfera más adecuada para la comunicación? De hecho, puede constatar que en muchos casos le permitirá considerar más ampliamente una situación.

Cuanto más escuchamos, más campos se abren ante nosotros; cuando la escucha es importante, también cobra importancia el código del otro y el entorno (o los entornos) en los que se realizan las conversa-

Permítame que le comente el proceder de un directivo con el que trabajé. Era una persona que tenía experiencia y habilidades de comunicación, pero que deseaba reforzarlas. Mientras llevé a cabo las diferentes sesiones de nuestro entrenamiento pude observar el respeto que este directivo causaba en las personas de su equipo. Durante nuestros traslados por pasillos y despachos, observaba el lenguaje verbal y no verbal de aquellas personas con las que nos cruzábamos y que se relacionaban con él, ya fuera con un simple saludo o con un intercambio de instrucciones o consultas. En los momentos anteriores o posteriores a nuestros encuentros, la gente que me atendía —secretarias, vigilantes o asistentes de la dirección— a veces expresaban comentarios sobre él en los que se translucía que era una persona que infundía respeto, admiración y ganas de seguirle en su visión de negocio.

Un día me comentó: "Harold, yo sólo escucho. Reunimos [él y su equipo] a nuestros clientes y les preguntamos: ¿qué hacemos mal? ¿Qué hacemos que no les guste? Y ¿qué no hacemos que sí hace la competencia y les gusta? Al principio nos dijeron verdades muy duras, pero este fue el inicio de una nueva época". La empresa ha crecido en los últimos tiempos de una manera muy considerable y ha lanzado un concepto diferente de negocio, más acorde con la sostenibilidad y la solidaridad (y, además, rentable económicamente).

Se trata de un líder que escucha. Seguramente usted puede pensar en alguien de su entorno que escucha más que los demás. ¿Cuál es su opinión sobre él/ella? Y si, además de escuchar, esa persona estuviera entrenada en habilidades de oratoria, ¿no cree que su capacidad de acción sería claramente mayor?

La gestión emocional

En el momento en que desarrolle el uso de las pausas y la capacidad de escucha, estará facilitando una mejor gestión de sus propias emociones. Para que entendamos mejor lo que significa gestionar las emociones, le voy a poner el siguiente ejemplo:

Una persona que llamaremos A entra en un hotel y le dan una habitación con unas condiciones que están por debajo de sus expectativas; A se siente indignado, se enfada y monta un

numerito. El empleado del hotel puede que le cambie la habitación o puede que le diga que no (dependiendo del día que tenga y de la disposición de otras habitaciones). En cualquier caso, seguramente A se sentirá incómodo después (por el escándalo montado) y a lo mejor ni siquiera consiga su objetivo.

Una segunda persona, B, de perfil más tímido, se encuentra en la misma situación. Por pura timidez no dice nada. Duerme en el hotel y al día siguiente se marcha malhumorado porque se ha sentido engañado y además no lo ha comunicado.

Una tercera persona, C, le explica al recepcionista la situación y le pide, amable pero asertivamente, disponer de una habitación como la que esperaba. Comunica una petición razonable con la emoción adecuada y en el momento adecuado. Al día siguiente C se irá satisfecho, seguramente porque habrá logrado dormir en una habitación más cercana a sus expectativas, y en cualquier caso por haber sido capaz de gestionar su emoción de una forma satisfactoria.

Cuando un buen orador es, además, un buen gestor de sus propias emociones, nos encontramos ante una persona con una mayor capacidad de acción; es decir, con alguien más "poderoso".

Desarrollar la habilidad de gestionar bien nuestras emociones no solamente nos ayuda a comunicarnos mejor con los demás sino que influye directamente en que consigamos aumentar más las parcelas (o momentos) de felicidad en nuestras vidas, y por supuesto la de aquellos inocentes mortales que nos rodean y pagan las consecuencias de nuestras torpezas en la gestión de nuestras propias emociones (véase el capítulo 2: "La relación con nuestras inseguridades").

La expresión/exposición eficaz

Buena parte de este libro se centra en desarrollar nuestro potencial en la expresión y exposición de los mensajes cuando se tiene que hablar en público. También hay que mejorar la comunicación escrita y visual, que no abordaré por no ser mi especialidad ni objeto de este libro.

El seguimiento: después de la exposición

Cuando hablamos en una reunión o presentación, en general iniciamos una acción para algo.

Es importante hacer un seguimiento y obtener *feedback* sobre la acción que hemos iniciado.

Tanto si da una conferencia como si hace una presentación o participa una reunión, hay un propósito detrás; por eso digo que iniciamos una acción, y como tal acto iniciado, es muy conveniente y aconsejable saber qué efecto ha tenido en aquellos que nos han escuchado. Pedir *feedback* (opiniones) sobre ello es una manera de medir el alcance de nuestro propósito inicial. Las maneras de pedir *feedback* pueden ir desde la simple escucha de opiniones —si las hubiera; si no las hubiera, habría que preguntar— hasta los breves cuestionarios de opinión (que se utilizan en algunas charlas o presentaciones) o una llamada o encuentro posterior en el que se pide opinión sobre cómo fue recibido el acto que se ejecutó (la conferencia, presentación, reunión). Repito: medir el impacto de las exposiciones es una manera de aprender, crecer y conocer mejor las diferentes expectativas de las personas.

Entrenar la escucha (con todo lo que comporta a nivel de percepción), la empatía, la gestión emocional, así como la manera de ser más efectivos con el lenguaje, y aprender de la medición del impacto que tenemos en los demás, no solo mejorará mucho nuestra comunicación, sino que nos permitirá disminuir la distancia entre lo que decimos que hacemos y lo que verdaderamente hacemos (porque ser un buen comunicador invita a la autenticidad).

2 La relación con nuestras inseguridades

Los malos softwares

En primer lugar, debo aclarar que lo que voy a denominar malos *softwares* es lo mismo que en *coaching* se llama creencias limitantes (es decir, que cierran posibilidades). Son, pues, pensamientos que damos por ciertos y que reducen nuestra capacidad de acción. En mayor o menor medida, los tenemos todos. Lo relevante es que podemos entrenar nuestra capacidad de observarlos y desmontarlos o cambiarlos por otros que nos abran nuevas posibilidades y aumenten nuestra capacidad de acción. Los malos *softwares* influyen de manera directa en nuestros miedos e inseguridades (y en muchos casos serán su causa) y por tanto en nuestra capacidad de actuar. Un mal *software* muy concreto y al que va dirigido este libro es, por supuesto, aquel que dice: “Yo no puedo hablar bien en público” o “Yo no sirvo para hablar en público”.

Un origen frecuente de los malos *softwares* es la tendencia a generalizar porque una o dos veces hayamos realizado una acción mal (o por debajo de nuestras expectativas o de las de los demás). Por ejemplo: “Es que hablé una vez en público y me salió fatal”, “Jugué al tenis y lo hice de forma deplorable”; dicha tendencia a generalizar es nefasta, puesto que nos lleva a la renuncia de la ejercitación y por tanto de acceder a la habilidad (sea cual sea). No quiero decir con esto que todo el mundo tenga habilidad para cualquier cosa, pero sí debemos manifestar que antes de tirar la toalla hay que permitirse un mínimo de intentos (a Monserrat Caballé le dijeron que no servía para cantar, por ejemplo). Lo llamativo es que la opinión que más descalifica es la nuestra (la que nos hace abandonar); hay una hermosa frase anónima