

---

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

---

# El mito del carisma



**Cómo cualquier persona  
puede perfeccionar el  
arte del magnetismo personal**

**OLIVIA FOX CABANE**



**EMPRESA ACTIVA**

**Olivia Fox Cabane**

# **El mito del carisma**

**Cómo cualquier persona puede perfeccionar el arte del magnetismo personal**

## Introducción

Marilyn Monroe quería demostrar algo.

Era un día de verano de 1955, en la ciudad de Nueva York. Seguida por un redactor de una revista y un fotógrafo, Marilyn entró en la Grand Central Terminal. Aunque estaban en pleno día de trabajo y los andenes estaban abarrotados, ni una sola persona se dio cuenta de que ella estaba allí, esperando el metro. Mientras el fotógrafo disparaba su cámara, subió al tren y se dirigió tranquilamente hasta un rincón del vagón. Nadie la reconoció.

Marilyn quería demostrar que, si así lo decidía, podía ser la maravillosa Marilyn Monroe o la corriente Norma Jean Baker. En el metro, era Norma Jean.

Pero cuando volvió a salir a las muy transitadas aceras de Nueva York, decidió convertirse en Marilyn. Miró alrededor y, con aire burlón, le preguntó al fotógrafo: «¿Quieres verla?» No hubo grandes gestos; se limitó a «ahuecarse el pelo y adoptar una pose».

Con este simple cambio, de súbito se volvió magnética. Una aura de magia pareció surgir de ella y todo se detuvo. El tiempo quedó detenido, igual que la gente que la rodeaba, que parpadeaban asombrados al reconocer a la estrella, allí entre ellos. En un instante, Marilyn quedó sepultada por sus fans, y «fueron necesarios unos cuantos empujones durante varios minutos aterradores» para que el fotógrafo consiguiera ayudarla a escapar de la muchedumbre, cada vez mayor.<sup>1</sup>

El carisma siempre ha sido un asunto intrigante y polémico. Cuando le digo a los asistentes a conferencias o cócteles que «enseño carisma», de inmediato se animan y, con frecuencia, exclaman: «Pero, yo pensaba que eso era algo que se tiene o no se tiene». Algunos lo ven como una ventaja injusta, otros están ansiosos por aprender, todos están fascinados. Y tienen razón de estarlo. Las personas carismáticas tienen impacto en el mundo, tanto si ponen en marcha nuevos proyectos, nuevas empresas o nuevos imperios.

¿Alguna vez se ha preguntado cómo sería tener tanto magnetismo como Bill Clinton o ser tan cautivador como Steve Jobs? Tanto si cree que ya tiene algo de

carisma y le gustaría llevarlo al siguiente nivel como si ha deseado tener un poco de esa magia, pero opina que no es del tipo carismático, tengo buenas noticias: el carisma es una habilidad que se puede aprender y practicar.

### **¿Qué hará el carisma por usted?**

Imagine cómo sería su vida si supiera que en cuanto entrara en una estancia, todos se darían cuenta de inmediato, querrían escuchar lo que tiene que decir y estarían ansiosos por ganarse su aprobación.

Para las personas carismáticas, eso es algo corriente. A todos les impacta su presencia. Se sienten atraídos magnéticamente hacia ellos y —aunque parezca extraño— obligados a ayudarlos de cualquier manera que puedan. Las personas carismáticas parecen llevar una vida encantada: tienen más opciones románticas, ganan más dinero y experimentan menos estrés.

El carisma hace que gusten a los demás, que éstos confíen en ellos y que quieran que los lideren. Pueden decidir que los vean como seguidores o como líderes, que adopten sus ideas y lo eficazmente que se ponen en práctica sus proyectos. Tanto si nos gusta como si no, el carisma puede hacer que el mundo gire; hace que los demás quieran hacer lo que alguien con carisma quiere que hagan.

El carisma es, claro, fundamental en los negocios. Tanto si solicitamos un puesto de trabajo como si queremos progresar dentro de nuestra organización, nos ayudará a alcanzar nuestro objetivo. Múltiples estudios coinciden en indicar que las personas carismáticas reciben una puntuación más alta en la evaluación de resultados y son considerados más eficaces por sus superiores y por sus subordinados.<sup>2</sup>

Si es usted un líder, o aspira a serlo, el carisma importa. Le da una ventaja competitiva para atraer y conservar a las personas con más talento. Hace que los demás quieran trabajar con usted, con su equipo y con su empresa. Las investigaciones muestran que los que siguen a líderes carismáticos consiguen mejores resultados, viven su trabajo como algo más significativo y tienen una mayor confianza en sus líderes que los que siguen a líderes eficaces, pero no carismáticos.<sup>3</sup>

Como observa el profesor de negocios de la Wharton School, Robert House, los líderes carismáticos «hacen que sus seguidores se entreguen en cuerpo y alma a

la misión del líder, hagan considerables sacrificios personales, y trabajen más de lo que exige el deber».4

El carisma es lo que posibilita que un vendedor venda cinco veces más que sus compañeros de la misma zona. Es la diferencia entre los emprendedores que tienen inversores que llaman a su puerta y los que tienen que suplicar al banco que les conceda un crédito.

La fuerza del carisma es igualmente valiosa fuera del ambiente empresarial. Es útil para el ama de casa que necesita influir en sus hijos, en los maestros de sus hijos o en otros miembros de la comunidad. Puede ser una herramienta de un valor incalculable para los alumnos de instituto que querrían bordar sus entrevistas para la universidad, o que se presentan para puestos de liderazgo en las organizaciones estudiantiles.

Puede ayudar a que alguien llegue a ser más popular entre sus compañeros y sentirse más seguro en diversas situaciones sociales. A los pacientes les gustan más los médicos carismáticos, los cuales disfrutan de una mayor demanda; además, es más probable que esos pacientes sigan fielmente los tratamientos que les prescriban. Es también menos probable que los demanden cuando algo va mal. El carisma importa incluso en la investigación y en el mundo docente; es más probable que alguien carismático consiga que publiquen sus obras, que atraiga financiación para investigar procedente de subvenciones del sector, o que logre impartir los cursos más codiciados. El profesor al que, después de las clases, siempre rodean estudiantes que lo admiran... también eso es carisma.

### **No es magia, son conductas aprendidas**

Al contrario de lo que suele creerse, no nacemos carismáticos así sin más; no tenemos un magnetismo innato. Si el carisma fuera un atributo innato, las personas carismáticas siempre serían cautivadoras, y no es así. Hasta en la superestrella más seductora, el carisma puede estar presente en un momento dado y ausente al siguiente. Marilyn Monroe podía «apagar» su carisma igual que si le diera a un interruptor, y pasar totalmente desapercibida. Para ponerlo de nuevo en marcha, sólo tenía que cambiar su lenguaje corporal.

Como han demostrado las amplias investigaciones realizadas en los últimos años, el carisma es el resultado de conductas no verbales específicas,5 no una cualidad personal intrínseca o mágica. Esta es una de las razones de que los niveles de carisma fluctúen: su presencia depende de si alguien exhibe esas conductas o

no.

¿Ha tenido alguna vez la experiencia de sentirse totalmente seguro, dueño de la situación? ¿Un momento en que los demás parecían impresionados por usted, incluso un único momento en que a los que le rodeaban se les escapaba un «¡Oooh!»? No siempre pensamos en esas experiencias como carisma ni nos consideramos carismáticos, porque damos por sentado que las personas carismáticas lo son en cada instante de cada día. No es así.

Una de las razones de que se crea erróneamente que el carisma es algo innato es que, como muchas otras habilidades sociales, la conducta carismática se aprende a una edad muy temprana. De hecho, por lo general no nos damos cuenta de estar aprendiéndola. Sólo probamos nuevos comportamientos, vemos los resultados y los refinamos. Con el tiempo, esos comportamientos se convierten en instintivos.

Innumerables figuras carismáticas muy conocidas se han esforzado mucho por conquistar ese carisma, aumentándolo paso a paso. Pero, como las conocemos en la cima de su carisma, puede ser difícil creer que esas superestrellas no siempre fueron tan impresionantes.

Steve Jobs, ex presidente ejecutivo de Apple, considerado uno de los directivos más carismáticos de la década, no era así al principio. De hecho, si vemos sus primeras presentaciones, observaremos que parecía tímido y torpe, que oscilaba entre ser excesivamente dramático o tímido en demasía. Con los años, Jobs fue aumentando progresivamente su nivel de carisma, y se podía ver esa mejora gradual en sus apariciones públicas.

El carisma ha sido objeto de un análisis minucioso por parte de sociólogos, psicólogos y científicos especialistas en el conocimiento y la conducta. Ha sido estudiado de múltiples maneras, desde experimentos de laboratorio y encuestas transversales y longitudinales hasta análisis cualitativos. Los sujetos de estos estudios han sido presidentes, líderes militares, estudiantes de todas las edades y ejecutivos de empresa, desde jefes de nivel bajo a directivos de alto nivel. Gracias a esas investigaciones, ahora comprendemos que el carisma es un conjunto de comportamientos.

### **¿Qué aspecto tiene una conducta carismática?**

Cuando conocemos a alguien, evaluamos de manera instintiva si es un

posible amigo o enemigo, y si tiene el poder para llevar a la práctica sus intenciones. El poder y las intenciones es lo que tratamos de calibrar. «¿Podrías mover montañas por mí? ¿Querrías hacerlo?» Para responder a la primera pregunta, tratamos de valorar cuánto poder tiene esa persona. Para contestar a la segunda, tratamos de valorar hasta qué punto le caemos bien. Cuando conocemos a alguien carismático, tenemos la impresión de que tiene mucho poder y de que le caemos muy bien.

La ecuación que produce el carisma es, en realidad, muy sencilla. Lo único que tenemos que hacer es dar la impresión de que poseemos, a la vez, mucho poder y mucha cordialidad, dado que las conductas carismáticas proyectan una combinación de ambas cualidades. «¿Luchar o huir?» es la pregunta relativa al poder. «¿Amigo o enemigo?» es la que se refiere a la cordialidad.

Subyacente a ambas cualidades hay una dimensión final: la presencia. Cuando alguien describe lo que experimenta al ver el carisma en acción, tanto si se trata de Colin Powell, de Condoleezza Rice o del Dalai Lama, suele mencionar la extraordinaria «presencia» de esa persona.

Presencia es el aspecto del carisma más solicitado cuando trabajo con ejecutivos. Quieren aumentar su presencia ejecutiva o presencia de sala de juntas.

Y tienen razón en centrarse en ella; resulta ser el auténtico componente central del carisma, el fundamento sobre lo que se construye todo lo demás. Cuando estamos con un maestro carismático —digamos Bill Clinton, por ejemplo—, no sólo sentimos su poder y una sensación de contacto cálido, también sentimos que está totalmente ahí, con nosotros, en ese momento. Presente.

### **Magia práctica**

El carisma se ha convertido en una ciencia aplicada. Lo que este libro hace es traducir la ciencia a unas herramientas prácticas, de aplicación inmediata, con resultados medibles. Aprenderá carisma de un modo metódico y sistemático, con ejercicios prácticos que son útiles de inmediato en el mundo real. Y a diferencia de los que aprendimos a través de nuestros errores, no tendrá que desperdiciar nada de tiempo para averiguar qué da resultado y qué no lo da. Podrá ir directamente a las herramientas ya probadas y comprobadas, que de verdad potencian el carisma.

Llegar a ser más carismático exige trabajo, un trabajo que, a veces, es difícil, incómodo, incluso desalentador. Pero también es increíblemente gratificante, con

respecto a cómo nos relacionamos con nosotros mismos y, también, con respecto a cómo los demás se relacionan con nosotros. Significa administrar nuestro ecosistema mental, comprender y atender a nuestras propias necesidades, así como conocer qué conducta hace que los demás nos vean como carismáticos y aprender a mostrarla.

Este libro le guiará a lo largo de ese proceso. Le dará herramientas concretas para proyectar los tres aspectos cruciales del carisma: presencia, poder y cordialidad. Cuando las use, experimentará un magnetismo personal aumentado, y si ya estaba fuertemente presente, conseguirá un control más afinado de ese poder carismático. Aprenderá a aprovecharlo y a ejercerlo con destreza. También aprenderá cómo elegir la clase de carisma acertado para su personalidad y sus objetivos en cualquier situación.

Logrará ver lo que pasa en la mente —y el cuerpo— de las personas carismáticas. Le proporcionaré información acerca de contra qué luchan, en secreto, los directivos a los que preparo.

Lo que encontrará aquí es magia práctica: un conocimiento único, extraído de diversas ciencias, que revela qué es realmente el carisma y cómo actúa.

Conseguirá tanto las ideas como las técnicas que necesita para aplicar ese conocimiento. El mundo se convertirá en su laboratorio y, cada vez que conozca a alguien, tendrá la ocasión de experimentar.

Una vez que domine lo esencial, estará preparado para aprender a ser carismático incluso en situaciones difíciles; por ejemplo, cuando sostenga una conversación que puede cambiar su rumbo profesional, cuando trate con alguien difícil o cuando haga una presentación. Y una vez que sepa cómo acceder al carisma a voluntad, dispondrá de los secretos que tiene en su interior para vivir la vida como persona carismática.

Aprenderá a ser más influyente, más persuasivo y más motivador. Aprenderá a exudar carisma; la capacidad de cruzar una habitación y que la gente diga:

«Guau, ¿quién es ése?»

# 1

## El carisma desmitificado

En el tórrido verano londinense de 1886, William Gladstone se enfrentaba a Benjamin Disraeli para el cargo de primer ministro del Reino Unido. Era la época victoriana, así que quien ganara dominaría medio mundo. En la semana anterior a las elecciones, dio la casualidad de que los dos invitaron a cenar a la misma joven. Como es natural, la prensa le preguntó cuál era su impresión de los dos rivales. La joven dijo: «Después de cenar con mister Gladstone, pensé que era la persona más inteligente de Inglaterra. Pero después de cenar con mister Disraeli, pensé que yo era la persona más inteligente de Inglaterra».

¿Se imagina quién ganó las elecciones? Fue el hombre que hacía que otros se sintieran inteligentes, impresionantes y fascinantes: Benjamin Disraeli.

Consciente o inconscientemente, las personas carismáticas eligen unas conductas específicas que hacen que los demás se sientan de una determinada manera. Cualquiera puede aprender y perfeccionar estas maneras de actuar. De hecho, en experimentos de laboratorio controlados, los investigadores fueron capaces de aumentar y disminuir los niveles de carisma de los sujetos, como si movieran un dial.<sup>1</sup>

Al contrario de lo que sustentan los mitos comunes sobre el carisma, no es necesario ser naturalmente extravertido ni físicamente atractivo, ni tampoco es preciso cambiar de personalidad. Con independencia de cuál sea su punto de partida, puede aumentar su carisma de forma significativa y cosechar los beneficios, tanto en los negocios como en la vida diaria.

El mito más común sobre el carisma es que, para ser carismático, hay que ser bullicioso o extravertido por naturaleza. Uno de los descubrimientos más interesantes es que es posible ser introvertido y muy carismático. En la sociedad occidental, hacemos tanto hincapié en las aptitudes y habilidades de los extravertidos que los introvertidos pueden acabar sintiéndose anormales y fuera de onda. Pero la introversión no es un impedimento irreversible. De hecho, como veremos, puede ser una gran ventaja para ciertas formas de carisma.

También es un mito que haya que ser atractivo para ser carismático.

Innumerables figuras carismáticas han estado lejos de cumplir con los principios clásicos de la belleza. Churchill no era considerado, en general, apuesto y, ciertamente, no era conocido por su atractivo sexual. Sin embargo, fue uno de los líderes más influyentes y poderosos de la historia.

Sí, ser guapo da una cierta ventaja. Pero es muy posible ser carismático sin tener una cara o un tipo llamativos. De hecho, el propio carisma nos hará más atractivos. Cuando, en experimentos controlados, se les dieron instrucciones a los participantes para que mostraran conductas carismáticas específicas, su nivel de atracción fue puntuado mucho más alto que antes.<sup>2</sup>

Por último, pero no por ello menos importante, no es necesario cambiar de personalidad. A fin de llegar a ser más carismático, no tendrá que forzarse a adoptar un estilo particular de personalidad ni hacer algo que vaya contra su naturaleza.

Lo que hará será aprender algunas habilidades nuevas.

Con la formación para el carisma, aprenderá a adoptar una postura carismática, a dar calidez a su contacto visual y a modular la voz de tal manera que hará que los demás presten atención. Veamos tres consejos rápidos para conseguir un aumento instantáneo de carisma en una conversación:

- Baje el tono de su voz al final de las frases.
- Reduzca la rapidez y frecuencia con que asiente.
- Haga una pausa de dos segundos antes de hablar.

Como puede ver, se trata de simples retoques, no de profundos cambios de valor. Su personalidad seguirá siendo la misma mientras así lo quiera.

¿Estas nuevas habilidades y actitudes le parecerán extrañas al principio? Es posible. Pero lo mismo le sucedió al cepillarse los dientes cuando aprendió a hacerlo, aunque ahora (espero) se ha convertido en un hábito que practica cada día sin pensarlo. Igual que muchas habilidades nuevas, las conductas carismáticas pueden parecer incómodas al principio, pero con la práctica llegarán a ser algo natural, como caminar, hablar o conducir. Este libro es su guía, paso a paso, para adquirir esas conductas y convertirlas en propias.

Entendemos que el dominio del ajedrez, del canto, o de golpear una pelota rápida exige una práctica consciente. El carisma es una habilidad que también se puede desarrollar mediante una práctica consciente y, como interactuamos con los demás constantemente, acabamos usando nuestras herramientas de carisma de forma cotidiana.

Sé que el nivel carismático de alguien puede cambiar mediante la práctica consciente porque he ayudado a innumerables clientes a potenciar el suyo de esta manera. Las entrevistas hechas a personas cercanas a mis clientes antes y después de nuestro trabajo conjunto me han confirmado que éstos fueron capaces de cambiar la manera en que los demás los percibían. También he enseñado a usar esas herramientas a estudiantes, antes y después de graduarse, después de que la escuela de negocios de Berkeley me pidiera que creara un plan de estudios completo para el carisma y el liderazgo.

Si sigue las instrucciones de este libro, su nivel de carisma aumentará. Y una vez que estas prácticas se conviertan en algo natural, seguirán actuando en segundo plano, sin que necesite pensar en ellas, y seguirá cosechando sus beneficios a partir de ese momento.

### **Cómo funcionará esto para usted**

He dado la vuelta a la ciencia del carisma estudiando las ciencias cognitiva y conductual que hay detrás y esforzándome por extraer las herramientas y técnicas más prácticas. Este libro le ayudará a poner en práctica esas ciencias para poder acelerar la curva de aprendizaje.

Le ofrezco los útiles que le rendirán el máximo beneficio de su inversión, y las técnicas mejores y más eficaces de entre una amplia gama de disciplinas, desde la conductual, la cognitiva y la neurociencia a la meditación; desde una preparación atlética de alto rendimiento al Método de interpretación de Hollywood.

Le ofreceré la ciencia cuando sea pertinente (o divertida o fascinante) y, lo más importante, le proporcionaré las herramientas prácticas. Mi objetivo con este libro es darle unas técnicas que pueda aplicar de inmediato para conseguir tanto las aptitudes como la confianza en usted mismo que conducen a unos resultados excepcionales.

Cuando me preguntan cuánto tardan mis consejos en rendir resultados,

respondo: en una sesión, notará la diferencia. En dos sesiones, otros verán la diferencia. En tres sesiones, tendrá una presencia totalmente nueva.

No obstante, sólo leer este libro no rendirá todos sus beneficios. Se estaría engañando si evitara cualquiera de los ejercicios por extraños o incluso incómodos que le parezcan a veces. Para tener éxito, tiene que estar dispuesto a hacer el esfuerzo de aplicar lo que lea. Cuando un ejercicio le pida que cierre los ojos e imagine una escena, ciérrelos de verdad e imagínela. Cuando le pida que describa una situación por escrito, coja un papel y un bolígrafo que escriba.

Es el mismo reto que llevo al despacho de todos los ejecutivos que me han contratado. Nada puede sustituir el hacer los ejercicios. Ojearlos por encima, con la intención sincera de completarlos «otro día» no es suficiente, como tampoco lo es hacer sólo aquellos ejercicios que parecen fáciles o interesantes. Si le pido que haga algo, es por una buena razón, y tendrá un efecto real en su nivel de carisma.

Algunas de las técnicas que aprenderá aquí le darán resultado de inmediato, por ejemplo aprender a ser carismático cuando haga una presentación ante el público, tanto reducido como numeroso. Otras necesitarán semanas para desarrollarse plenamente. Algunas quizá sean sorprendentes; por ejemplo, aprender que los dedos de los pies pueden ayudarle a maximizar su potencial carismático.

Cuando le pregunté a uno de mis clientes qué consejo le daría a otros que estuvieran a punto de empezar este trabajo, dijo: «Díales que, aunque quizá parezca intimidante al principio y los haga salir del ámbito en que se sienten cómodos, vale la pena». Comprométase y haga sus deberes.

## 2

Las conductas carismáticas:

Presencia, poder y cordialidad

La conducta carismática se puede desglosar en tres elementos clave: presencia, poder y cordialidad. Estos elementos dependen de nuestra conducta consciente y, también, de factores que no controlamos conscientemente. Los demás captan mensajes que, con frecuencia, nosotros ni siquiera nos damos cuenta de haber emitido mediante pequeños cambios en nuestro lenguaje corporal. En este capítulo estudiaremos cómo podemos influir en estas señales. Para ser carismáticos, tenemos que elegir estados mentales que hagan que nuestro lenguaje corporal, nuestras palabras y nuestra actitud fluyan al unísono y expresen los tres elementos fundamentales del carisma. Dado que la presencia es el fundamento de todo lo demás, empezaremos por ella.

*Presencia*

¿Alguna vez ha sentido, en mitad de una conversación, como si sólo la mitad de su cabeza estuviera presente, mientras la otra mitad estaba muy ocupada haciendo alguna otra cosa? ¿Cree que la otra persona se dio cuenta?

Si no está plenamente presente en una interacción, es muy probable que sus ojos se vidrien o que sus reacciones faciales se retrasen un segundo. Dado que la mente humana puede leer las expresiones faciales en un tiempo tan corto como diecisiete milisegundos,<sup>1</sup> es probable que su interlocutor se dé cuenta, incluso, del más mínimo retraso en sus reacciones.

Quizá pensemos que podemos fingir que estamos presentes. Quizá pensemos que podemos fingir que escuchamos. Creemos que mientras parezcamos estar atentos, no pasa nada por dedicar nuestro cerebro a otras cosas. Pero nos equivocamos. Cuando no estamos plenamente presentes en una interacción, los demás lo verán. Nuestro lenguaje corporal envía un mensaje claro que los demás leerán y al que reaccionarán, por lo menos en su subconsciente.

Seguro que ha tenido la experiencia de hablar con alguien que no le escuchaba de verdad. Quizá parecía que estaba «haciendo como que» escuchaba para que usted no se ofendiera. De alguna manera, no parecía prestarle toda su atención.

¿Cómo se sentía usted? ¿Sentía que el otro no le hacía caso? ¿Le irritaba? ¿Se sentía francamente mal? Como me dijo un alumno de una de mis clases en Harvard: «Me pasó hace poco cuando estaba hablando con alguien: noté que esa persona no estaba presente de verdad. Me sentí dolido, inferior respecto a lo que fuera que era más importante para ella que nuestra conversación».

La falta de presencia no sólo puede ser visible, también se puede percibir como falta de autenticidad, lo cual tiene consecuencias emocionales incluso peores. Cuando nos perciben como faltos de sinceridad, es prácticamente imposible generar confianza, comunicación o lealtad. Y es imposible ser carismático.

La presencia es una destreza que se puede aprender. Como cualquier otra habilidad (desde pintar a tocar el piano) se puede aumentar con práctica y paciencia. Estar presente significa simplemente ser conscientes, en cada momento, de lo que está pasando. Significa prestar atención a lo que sucede, en lugar de estar ensimismados en nuestros propios pensamientos.

Ahora que conoce el coste de no tener presencia, pruebe a hacer el ejercicio de la página siguiente para ponerse a prueba, para ver lo presente que puede estar y para aprender tres sencillas técnicas para aumentar, de forma inmediata, su carisma en las interacciones personales.

### **Cómo ponerlo en práctica: presencia**

Aquí tiene unas cuantas técnicas para permanecer presente, adaptadas de las disciplinas de consciencia plena. Lo único que necesita es un lugar razonablemente tranquilo donde pueda cerrar los ojos (sentado o de pie) durante sólo un minuto y algún medio para controlar el tiempo.

Fije el cronómetro en 1 minuto. Cierre los ojos y trate de concentrarse en una de estas tres cosas: los sonidos que le rodean, su respiración o las sensaciones que nota en los dedos de los pies.

1. Sonidos: Busque sonidos en su entorno. Como me dijo un maestro de meditación: «Imagine que sus oídos son antenas de un satélite, que registran sonidos, pasiva y objetivamente».

2. La respiración: Concéntrese en su respiración y en las sensaciones que

provoca en su nariz o estómago al entrar y salir el aire. Preste atención a una respiración cada vez, pero procure percibir *todo* en *esta* respiración. Imagine que su respiración es alguien a quien quiere prestar toda su atención.

3. Los dedos de los pies: Centre su atención en las sensaciones de los dedos de los pies. Esto obliga a su mente a recorrer todo su cuerpo, ayudándole a entrar en las sensaciones físicas del momento.

¿Qué tal ha ido? ¿Se ha encontrado con que su mente divagaba constantemente, aunque estaba haciendo todo lo posible por estar presente?

Como habrá observado, permanecer presente del todo no siempre es fácil. Hay dos razones principales.

La primera es que nuestro cerebro está programado para prestar atención a nuevos estímulos, sean visiones, olores o sonidos. Estamos programados para distraernos, para que cualquier nuevo estímulo capture nuestra atención. ¡Podría ser importante! ¡Nos podría comer! Esta tendencia fue clave para la supervivencia de nuestros ancestros. Imagine a dos miembros de una tribu que están cazando en las llanuras, escudriñando el horizonte en busca de señales del antílope que podría alimentar a su familia. Algo se mueve a lo lejos. ¿Qué pasó con el hombre cuya atención no se despertó de inmediato? Que no es nuestro antepasado.

La segunda razón es que nuestra sociedad alienta la distracción. La entrada constante de estímulos que recibimos empeora nuestras tendencias naturales.

Esto puede acabar llevándonos a un estado de atención parcial continuada, en el cual nunca prestamos toda nuestra atención a una única cosa. Siempre estamos parcialmente distraídos.

Así que sí, con frecuencia, le resulta difícil estar plenamente presente, no se castigue. Es del todo normal. La presencia es difícil para casi todos nosotros. Un estudio realizado con 2.250 personas, cuyo coautor es el psicólogo de Harvard Daniel Gilbert, calculaba que casi la mitad del tiempo de la persona media se gastaba dejando «vagar su imaginación».2 Incluso los maestros de la meditación pueden descubrir que su mente vaga durante su práctica. De hecho, este es un tema corriente de chistes durante los retiros intensivos de meditación (sí, los chistes sobre meditación existen).

Las buenas noticias son que incluso un aumento menor de nuestra capacidad para estar presentes puede tener un efecto importante en los que nos rodean.

Como son tan pocos los que pueden estar plenamente presentes, si conseguimos aunque sólo sean unos momentos de presencia plena de vez en cuando, lograremos un gran efecto.

La próxima vez que converse con alguien, intente comprobar de forma regular si su mente está plenamente entregada o si vaga por algún otro lugar (incluyendo la preparación de su próxima frase). Procure traerse de vuelta al momento presente tantas veces como sea posible, concentrándose en la respiración o en los dedos de los pies por un segundo y luego volviendo a centrarse en su interlocutor.

Uno de mis clientes, después de probar este ejercicio por vez primera, dijo:

«Descubrí que me relajaba, que sonreía y, de repente, los demás se fijaron en mí y me sonrieron a su vez, sin que yo dijera ni una palabra».

No se desanime si no ha tenido un éxito completo en el anterior ejercicio de 1 minuto. En realidad, sí que consiguió aumentar su carisma en aquel mismo momento sencillamente al practicar la presencia. Y como ya ha logrado cambiar de modo de pensar (consciencia de la importancia de estar presente y coste de no estarlo), ya ha avanzado. Aunque fuera a dejar aquí este trabajo, sin seguir leyendo, ya habría valido la pena.

Veamos cómo funcionaría esto en una situación práctica, cotidiana. Digamos que un compañero entra en su despacho para preguntarle qué opina sobre algo.

Sólo dispone de unos minutos antes de su próxima reunión y le preocupa que esto le ocupe más tiempo del que tiene.

Si deja que su mente continúe trabajando mientras él le habla, no sólo se sentirá nervioso y le costará mucho concentrarse, además dará la impresión de estar impaciente y no plenamente presente. Su compañero puede llegar a la conclusión de que él o su problema no le importan lo suficiente como para prestar atención de verdad.

Si, por el contrario, se acuerda de usar una de las soluciones rápidas — concentrarse durante un segundo en la respiración o en los dedos de los pies—,

esto le devolverá al instante al momento presente. Esta presencia plena se hará evidente en sus ojos y su cara, y la persona con la que habla lo verá. Al darle unos momentos de presencia plena, se sentirá respetada y escuchada. Cuando estamos plenamente presentes, esto se evidencia en nuestro lenguaje corporal de una manera que aumenta en mucho nuestro carisma.

Ser carismático no depende del tiempo que tengamos, sino de lo presentes que estemos en cada interacción. La capacidad para estar plenamente presentes hace que nos destaquemos de entre la multitud; nos hace memorables. Cuando estamos plenamente presentes, incluso una conversación de cinco minutos puede crear un efecto «guau», además de una conexión emocional. Las personas con las que estamos sentirán que disfrutaban de toda nuestra atención y que, para nosotros, son lo más importante del mundo en ese momento.

Uno de mis clientes me contó que, con frecuencia, disgustaba a los demás cuando estaba sometido a presión u ocupándose de múltiples asuntos. Si alguien iba a verlo, mientras hablaban sus pensamientos se desviaban a aquello en lo que había estado trabajando y, como resultado, esa persona sentía que no le hacía caso, que no era importante para él.

Después de poner en práctica algunos de estos ejercicios de focalización, me dijo: «Aprendí lo valioso que era darles toda mi atención, incluso durante unos momentos, y las técnicas me ayudaron a seguir presente en ese momento. Como resultado, al dejar mi despacho, la gente sentía que me importaban, que eran especiales». Ésta, según me dijo, fue una de las lecciones más valiosas que aprendió de todo el trabajo que habíamos hecho juntos.

Cada vez más, la capacidad para estar presentes no sólo mejora nuestro lenguaje corporal, nuestra habilidad para escuchar y nuestra focalización mental, también podría mejorar nuestra capacidad para disfrutar de la vida. Con demasiada frecuencia, cuando llega un momento especial, como una celebración o incluso unos minutos de tiempo de calidad con un ser querido, nuestra mente se dispara en seis direcciones diferentes.

La maestra de meditación Tara Brach ha convertido la práctica de estar presente en un estudio permanente. Así es como lo expresa: «En la mayoría de momentos, tenemos en marcha un comentario interno continuo sobre lo que está pasando y sobre lo que deberíamos hacer a continuación. Quizá recibamos a un amigo con un abrazo, pero la cordialidad de nuestra recepción se desdibuja porque estamos calculando cuánto tiempo debemos abrazarlo o qué vamos a decir cuando

dejemos de hacerlo. Nos apresuramos a cumplir con esa formalidad, sin estar plenamente presentes». Estar presentes nos permite darnos plena cuenta y empaparnos de los buenos momentos.

Acaba de conseguir tres soluciones instantáneas para usar durante cualquier interacción que, mediante la práctica, pueden llegar a convertirse en una segunda naturaleza. Recuerde que cada vez que se lleve de vuelta a la presencia plena, cosechará beneficios importantes: tendrá más efecto, será más memorable y transmitirá la impresión de tener una base más sólida. Está asentando los cimientos de una presencia carismática.

Ahora que sabe qué es la presencia, por qué tiene importancia para el carisma y cómo conseguirla, veamos las otras dos cualidades cruciales del carisma: poder y cordialidad.

#### *Poder y cordialidad*

Que nos vean como alguien poderoso significa que nos perciban como alguien capaz de afectar al mundo que nos rodea, o bien mediante la influencia o bien mediante la autoridad sobre los demás, o bien mediante grandes sumas de dinero, conocimientos, inteligencia, pura fuerza física o elevado nivel social.

Buscamos las claves del poder en la apariencia de alguien, en la reacción de los demás ante él y, sobre todo, en el lenguaje corporal de esa persona.

La cordialidad, dicho sencillamente, es la benevolencia hacia los demás. Nos dice si esa persona querrá utilizar el poder que tenga en nuestro favor. Que nos vean como alguien cálido significa que nos perciben como poseedores de una de las cualidades siguientes: benevolencia, altruismo, interés o disposición a tener un efecto positivo en nuestro mundo. La cordialidad se valora casi por completo a través de la conducta y el lenguaje corporal; se evalúa más directamente que el poder.

¿Cómo calibramos el poder y la cordialidad? Imagine que acaba de conocer a alguien. En la mayoría de casos no dispone del beneficio de una amplia comprobación de sus antecedentes, de entrevistas con amigos o parientes; ni siquiera tiene tiempo para esperar y observar su modo de proceder. Así que, en la mayoría de los casos, tiene que hacer una conjetura rápida.

En nuestras interacciones, buscamos instintivamente pistas que nos permitan evaluar la cordialidad o el poder, y luego adaptamos nuestras suposiciones en consecuencia. Una ropa cara nos lleva a suponer riqueza, un

lenguaje corporal amistoso nos conduce a suponer buenas intenciones, el aplomo nos hace suponer que esa persona tiene algo que hace que se sienta segura de sí misma. En breve, tendemos a aceptar lo que alguien proyecta.

Sencillamente aumentando su proyección de poder o de cordialidad, aumentará usted su nivel de carisma. Pero cuando puede proyectar el poder y la cordialidad unidos, maximiza de verdad su potencial de carisma personal.

Hoy hay muchos medios para conseguir que nos perciban como alguien con poder, desde hacer gala de inteligencia (pensemos en Bill Gates) a mostrar bondad (pensemos en el Dalai Lama). Pero en los primeros días de la historia humana, predominaba una forma de poder: la fuerza bruta. Sí, la inteligencia era valiosa, pero mucho menos que hoy; es difícil imaginar que a Bill Gates le hubiera ido bien en la selva. Pocos de los que conseguían puestos de poder por medio de la fuerza y la agresión puras manifestarían además mucha cordialidad.

La combinación de poder y cordialidad sería muy rara y muy, muy preciosa; una persona con poder que además nos contemplara con bondad podía significar la diferencia entre la vida y la muerte en momentos críticos. Averiguar quién podría querer ayudarnos y quién tiene el poder de hacerlo ha sido siempre fundamental para nuestra supervivencia.

Por esa razón nuestra reacción ante el poder y la cordialidad está arraigada tan profundamente. Nuestros antepasados sobrevivieron reaccionando muy positivamente a la grasa y el azúcar, cosas ambas que ayudaron a nuestra supervivencia y eran escasas en nuestro entorno original. Aunque hoy abundan, nuestro instinto sigue presente. Lo mismo puede decirse del carisma; aunque la combinación de cordialidad y poder es mucho más fácil de alcanzar hoy, sigue teniendo un enorme peso en nuestros instintos. Tanto mediante experimentos de laboratorio como mediante las imágenes del cerebro, las investigaciones han demostrado sistemáticamente que son las dos dimensiones que evaluamos en primer lugar y a las que damos la mayor importancia al valorar a los demás.<sup>3</sup>

Tanto el poder como la cordialidad son condiciones necesarias para el carisma. Alguien que es poderoso pero no cálido puede impresionarnos, pero no lo percibiremos necesariamente como carismático, y nos puede parecer arrogante, frío o distante. Alguien que posee calidez sin poder puede ser agradable, pero no lo percibiremos necesariamente como carismático, y nos puede parecer demasiado ansioso por agradar, obsequioso o desesperado por caer bien.

Durante las elecciones de 1886, William Gladstone proyectaba poder. Persona con un alto prestigio social, sólido peso político y poderosas conexiones, conocido por su aguda inteligencia y profundos conocimientos, impresionó a su joven invitada con su poder, pero carecía de la cordialidad necesaria para hacerla sentir especial.

Disraeli también proyectaba poder. También él tenía un historial de poder político, ingenio impresionante y penetrante inteligencia. Pero el genio de Disraeli residía en su capacidad para hacer que quienquiera con el que hablara se sintiera inteligente y fascinante. Emitía presencia y cordialidad, además de poder, y fue recompensado generosamente por ello.

Aunque hay otras posibles maneras de enfocar el carisma, la combinación de presencia, poder y cordialidad es una de las más eficaces para ayudarnos a maximizar todo nuestro potencial carismático.

### **Lenguaje corporal carismático**

Después de exhaustivos estudios, el Media Lab del MIT llegó a la conclusión de que podía predecir el resultado de negociaciones, ventas por teléfono y presentaciones de un plan de negocios con un acierto del 87 por ciento, sólo con analizar el lenguaje corporal de los participantes, sin escuchar ni una sola palabra del contenido.<sup>4</sup>

Aunque pueda parecer increíble —¿cómo pueden las palabras tener tan poco peso comparadas con el lenguaje corporal de quien las pronuncia?—, en realidad tiene su lógica. En el ámbito de la evolución humana, el lenguaje es una invención relativamente reciente. Pero ya interactuábamos mucho antes, por medio de modos de comunicación no verbales. Como resultado, la comunicación no verbal está grabada en nuestro cerebro mucho más profundamente que las capacidades de procesamiento del lenguaje, mucho más recientes. Por esta razón, la comunicación no verbal tiene un impacto mucho mayor.

Para el carisma, nuestro lenguaje corporal importa mucho más que nuestras palabras. Con independencia de la fuerza que tenga nuestro mensaje y la habilidad con que elaboremos nuestro discurso, si nuestro lenguaje corporal no es el adecuado, no seremos carismáticos. Por otro lado, con un lenguaje corporal acertado, seremos carismáticos sin decir ni una palabra. Con frecuencia, lo único que necesitamos para que nos perciban como carismáticos es proyectar presencia, poder y calidez por medio del lenguaje corporal.

### *El carisma empieza en la mente*

Mientras usted leía el último párrafo, ¿era consciente de que parpadeaba de forma regular?

¿No? Sin embargo, lo hacía a intervalos precisos.

¿Percibía el peso de la lengua en la boca?

¿O la posición de los dedos de los pies?

¿Ha vuelto a olvidarse de sus párpados?

Sin que nos demos cuenta, nuestro cuerpo emite miles de señales cada minuto. Igual que la respiración y el latido del corazón, estas señales forman parte de los millones de funciones corporales controladas no por nuestra mente consciente, sino por el subconsciente. El lenguaje corporal es demasiado abundante como para que podamos controlarlo conscientemente.

Esto tiene dos consecuencias. La primera es que, como no podemos controlar de forma consciente todo nuestro lenguaje corporal, no podemos emitir un lenguaje corporal carismático a voluntad. Para acertar con todas las señales, necesitaríamos controlar simultáneamente miles de elementos, desde mínimas fluctuaciones vocales al grado preciso de tensión alrededor de los ojos. Es prácticamente imposible. No podemos microgestionar el lenguaje corporal carismático. Por otro lado, dado que nuestro subconsciente es responsable de la mayoría de nuestras señales no verbales, si pudiéramos orientar nuestro subconsciente de la manera apropiada, solucionaríamos la cuestión. (Podemos hacerlo, y aprenderá cómo.)

La segunda consecuencia es que nuestro lenguaje corporal expresa nuestro estado mental tanto si nos gusta como si no. Nuestra expresión facial, nuestra voz, nuestra postura y todos los demás componentes del lenguaje corporal reflejan nuestro estado mental y emocional a cada segundo. Como no controlamos este fluir de forma consciente, lo que tengamos en la cabeza se evidenciará en nuestro lenguaje corporal.

Incluso si controlamos la expresión principal de nuestra cara o la manera en que sostenemos los brazos, las piernas o la cabeza, si nuestro estado interno es diferente de lo que tratamos de expresar, antes o después en nuestra cara aparecerá lo que se llama una microexpresión. Estas microexpresiones, que duran apenas un

segundo, pueden ser fugaces, pero serán captadas por los observadores (recuerde que los demás pueden leer nuestra expresión en un cortísimo espacio de 17 milisegundos). Y si hay alguna incongruencia entre nuestra expresión principal y esa microexpresión, lo percibirán en un nivel subconsciente: su instinto les dirá que hay algo que no va bien. [\*]

¿Alguna vez ha notado la diferencia entre una sonrisa real y otra falsa? Hay una diferencia clara, visible entre una sonrisa social y una sonrisa sincera. Una sonrisa de verdad pone en juego dos grupos de músculos faciales, uno curva hacia arriba las comisuras de los labios y el otro afecta a la zona alrededor de los ojos. En una sonrisa genuina, mientras que las comisuras de los labios se elevan, la parte interior de las cejas se suaviza y cae. En una sonrisa falsa, sólo se usa el músculo de la comisura de los labios (el cigomático mayor). La sonrisa no llega a los ojos o, por lo menos, no del mismo modo en que llegaría una auténtica sonrisa y los demás pueden darse cuenta de la diferencia.

Como lo que pensamos se nota en nuestro cuerpo y como los demás captarán incluso la más breve microexpresión, para ser efectiva cualquier conducta carismática debe originarse en la mente.

Si nuestro estado interior es anticarismático, ningún esfuerzo ni fuerza de voluntad podrán compensarlo. Antes o después, se transparentarán algunos de los pensamientos y sentimientos subyacentes. En cambio, si nuestro estado interior es carismático, entonces surgirá sin esfuerzo el lenguaje corporal acertado. Así pues, el primer paso para aprender carisma —y al que está dedicada la primera parte de este libro— es desarrollar los diversos estados mentales que producen unas conductas y un lenguaje corporal carismáticos.

Empezaremos por obtener cierto conocimiento de los estados mentales carismáticos; qué son: cuál es la mejor manera de acceder a ellos y cómo integrarlos plenamente para que lleguen a no requerir ningún esfuerzo. Sólo después empezaremos a practicar conductas carismáticas externas. Si lo hiciéramos a la inversa, podríamos llegar a unos resultados embarazosos.

Imaginemos que está haciendo una presentación importante. Lo está haciendo bien, usando todas las nuevas y estupendas herramientas que ha aprendido, siendo increíblemente carismático. Y entonces, de repente, alguien dice algo que sacude su concentración mental y hace tambalearse su seguridad emocional. Se aturulla, y todas esas habilidades recién adquiridas salen volando por la ventana.

Esforzarse por adquirir aptitudes carismáticas internas sin aprender cómo manejar nuestro mundo interior es como añadir bonitos balcones a una casa con unos cimientos débiles. Es un detalle agradable, pero al primer terremoto todo se hará pedazos. Si nuestro estado interno es confuso, resulta difícil recordar, y mucho menos usar, lo que acabamos de aprender. Las habilidades carismáticas internas, que nos ayudan a controlar nuestro estado interno, establecen los fundamentos necesarios sobre los que construir nuestras habilidades carismáticas externas.

Cuando las empresas me contratan para que las ayude a mejorar los resultados —para que ayude a sus ejecutivos a ser más persuasivos, más influyentes, más estimuladores—, con frecuencia me dicen que su gente tiene sólidos conocimientos técnicos. Esos conocimientos técnicos son pura capacidad mental, lo que empleamos para comprender las instrucciones para montar un mueble. Lo que les falta a esos ejecutivos, según me dicen, son aptitudes sociales, así que esas personas llegan esperando lecciones superficiales en modales sociales y etiqueta empresarial.

Pero lo que necesitan primero y sobre todo son aptitudes personales, internas.

<b>Habilidades</b>	<b>Técnicas</b>	<b>Externas</b>	<b>Internas</b>
Altas			
Medias			
Bajas			

Las personas que tienen sólidas habilidades internas son conscientes de lo que sucede, exactamente, dentro de ellos y saben cómo manejarlo. Reconocen cuándo su confianza en sí mismos ha recibido un golpe, y tienen las herramientas necesarias para recuperar su seguridad de forma que su lenguaje corporal siga siendo carismático.

A continuación encontrará un diagrama de autocalificación que suelo dibujar para las personas que preparo, desde jóvenes asociados a altos directivos,

para pedirles que se evalúen y evalúen a sus subordinados. Tómese un momento para puntuar sus habilidades técnicas, externas e internas.

Con frecuencia, veo ingenieros brillantes que, según la descripción de otros y de ellos mismos, tienen habilidades técnicas, altas; externas, medias; e internas, bajas. Los consejeros delegados tienden a asignarse habilidades técnicas e internas medias, pero externas altas. Y las personas muy carismáticas suelen darse una calificación baja en habilidades técnicas, pero alta en habilidades externas e internas.

Aunque las personas con carisma pueden decir que tienen menos capacidades técnicas que sus colegas, sus habilidades internas y externas les dan una ventaja global mucho mayor. Las habilidades internas necesarias para el carisma incluyen tanto la consciencia de su estado interno como las herramientas para controlarlo eficazmente. El filósofo chino Lao Tzu dijo: «Conocer a los demás es inteligencia; conocerse a uno mismo es sabiduría».

### *Lo que la mente cree, el cuerpo lo manifiesta*

Conocer nuestro mundo interno empieza con un concepto clave sobre el que se construyen todos los carismas: nuestra mente no puede distinguir los hechos de la ficción. Esta es la dimensión de nuestro mundo interno que puede ayudarnos a entrar, a voluntad y casi de manera instantánea, en el estado mental carismático acertado.

¿Alguna vez ha sentido cómo le late el corazón con fuerza cuando ve una película de terror? Conscientemente, sabe que sólo es una película. Comprende que está viendo a unos actores a los que, a cambio de un bonito cheque, les encanta fingir que los están asesinando. Sin embargo, nuestro cerebro ve sangre y vísceras en la pantalla, y nos remite directamente al modo de lucha o huida, liberando adrenalina en nuestro sistema. Veamos cómo funciona en la práctica:

Piense en su pieza de música favorita.

Ahora imagine que araña con las uñas una pizarra.

Ahora imagine que hunde la mano en un saco de arena y siente cómo crujen los granos entre sus dedos.

Y ahora pruebe qué diferencia hay entre el limón y la lima: ¿cuál es más ácido?

No había arena y no había ningún limón. Sin embargo, en respuesta a un conjunto de sucesos totalmente imaginarios, su mente ha producido unas reacciones físicas muy reales. Como nuestro cerebro no distingue entre imaginación y realidad, las situaciones imaginarias hacen que nuestro cerebro envíe al cuerpo las mismas órdenes que enviaría en una situación real. Lo que nuestra mente cree, nuestro cuerpo lo manifestará. Simplemente entrando en un estado mental carismático, nuestro cuerpo manifestará un lenguaje corporal carismático.

En medicina, el poderoso efecto positivo de la mente en el cuerpo es conocido como efecto placebo. Un placebo es un tratamiento médico simulado; a los pacientes que reciben pastillas «de mentira», se les dice que están recibiendo pastillas reales; o que han sufrido una intervención médica cuando, en realidad, no les han hecho nada. En un número sorprendente de casos, los pacientes que reciben estos tratamientos inertes experimentan, de todos modos, una mejora real de su dolencia.

El efecto placebo se descubrió durante la Primera Guerra Mundial cuando se habían agotado las reservas de medicamentos y los médicos descubrieron que, a veces, podían aliviar el sufrimiento de los pacientes diciéndoles que les habían administrado tratamientos analgésicos. El descubrimiento recibió un reconocimiento amplio durante la década de 1950, cuando la comunidad médica empezó a realizar estudios clínicos controlados. Durante una gran parte de la historia humana, la mayor parte de la medicina fue, de hecho, puro placebo; los médicos prescribían pócimas o intervenciones que ahora sabemos que son fundamentalmente ineficaces. Sin embargo, las dolencias de la gente mejoraban, gracias a la impresionante capacidad de la mente para influir en el cuerpo.

A veces, el efecto placebo puede ser extraordinariamente poderoso. Ellen Langer, profesora de psicología en la Universidad de Harvard, reunió a un grupo de pacientes ancianos en un ambiente parecido al de una residencia y los rodeó de la decoración, ropa, comida y música que eran populares cuando eran veinteañeros. En las semanas siguientes, los exámenes físicos mostraron una piel más tersa, una visión mejor, mayor fuerza muscular e incluso más densidad ósea que antes.

El efecto placebo es la base de muchas de las mejores técnicas existentes para potenciar el carisma; hablaremos de esto con frecuencia a lo largo del libro. De hecho, probablemente es algo que usted ya hace de forma natural, y muchas de las prácticas tendrán sentido para usted de manera intuitiva. En los próximos

capítulos, afinaremos esta habilidad y reforzaremos los sistemas internos que ya utiliza.

El efecto de la mente sobre el cuerpo tiene también su correspondiente desventaja, llamada el efecto nocebo.<sup>7</sup> En este caso, la mente crea consecuencias tóxicas en el cuerpo, como reacción a causas totalmente ficticias. En un experimento, se frotó con una hoja totalmente inocua a unas personas que sabían que eran extremadamente alérgicas a la hiedra venenosa y se les dijo que habían sido expuestas a esa planta. A todas les salió una erupción en el sitio donde les habían frotado con la hoja.

Tanto el efecto placebo como el efecto nocebo tienen un papel fundamental en nuestra capacidad para liberar todo nuestro potencial carismático. Debido al hecho de que cualquier cosa que tengamos en la mente afecta a nuestro cuerpo, y dado que a nuestra mente le cuesta distinguir entre imaginación y realidad, cualquier cosa que imaginemos puede tener impacto en nuestro lenguaje corporal y, por ello, en nuestros niveles de carisma. Nuestra imaginación puede aumentar o inhibir de forma espectacular nuestro carisma, dependiendo de su contenido.

Acaba de adquirir los fundamentos de muchas de las herramientas internas de carisma más poderosas; nos referiremos a ellas con frecuencia.

#### *IDEAS CLAVE QUE RETENER*

- El carisma tiene tres componentes esenciales: presencia, poder y cordialidad.
  - Estar presente —prestar atención a lo que está pasando, en lugar de ensimismarnos en nuestros pensamientos— puede rendir unos beneficios inmensos. Cuando mostramos nuestra presencia, los que nos rodean sienten que los escuchamos, respetamos y valoramos.
  - Como nuestro lenguaje corporal telegrafía nuestro estado interno a los que nos rodean, para ser carismáticos —exhibir presencia, poder y cordialidad — debemos hacer gala de un lenguaje corporal carismático.
  - Como nuestra mente no sabe diferenciar entre imaginación y realidad, al crear un estado interno carismático nuestro lenguaje corporal mostrará carisma de un modo auténtico.
  - Para lograr carisma, nuestro estado interno es fundamental. Si acertamos con ese estado interno, aparecerán de forma automática el lenguaje corporal y las conductas carismáticas acertadas.

\* De hecho, los investigadores de Stanford realizaron experimentos que demostraban que cuando tratamos de ocultar nuestros auténticos sentimientos, provocamos en los demás una reacción de respuesta ante una amenaza.<sup>5</sup>

## 3

### Obstáculos a la presencia, el poder y la cordialidad

Miguel Ángel insistía en que nunca creaba sus gloriosas estatuas, se limitaba a revelarlas. Decía que su único talento era mirar el bloque de mármol y discernir la estatua que había dentro. Lo único que necesitaba entonces era la destreza para ir quitando lo que sobraba, dejando que surgiera la estatua. Eso mismo es lo que este capítulo le ayudará a hacer: identificar los obstáculos que impiden el paso a su yo carismático.

Como ya sabe ahora, nuestro estado mental es crucial para nuestra capacidad de proyectar un lenguaje corporal carismático. No obstante, hay una serie de cosas que pueden impedir —y con frecuencia impiden— que tengamos el estado mental acertado para proyectar presencia, poder o cordialidad. Aumentar nuestro carisma exige conocer primero qué obstáculos internos inhiben actualmente nuestro potencial personal de carisma. En este capítulo, echaremos una ojeada a las diferentes clases de malestar físico y mental que pueden impedir el paso a nuestro yo carismático.

#### **Malestar físico**

Era un negocio de cuatro millones de dólares, y estuvo a punto de perderse a causa de un traje de lana negro.

En un día soleado y caluroso, en Manhattan, hay un enjambre de coches y la gente se apresura por las calles atestadas. Sentado en la terraza de un restaurante, con su mejor traje negro, de lana, Tom estudia el menú. Al otro lado de la mesa, con su propio menú, está Paul, consejero delegado de una empresa a la que Tom lleva meses cortejando. Eligen sus platos, el camarero anota lo que piden, recoge los menús de encima de la mesa y se marcha.

Durante meses, Tom y su equipo han estado haciendo números obsesivamente y probando toda suerte de posibles situaciones. Saben, con toda certeza, que su sistema le ahorraría a Paul tiempo y dinero. Pero para Paul se trata de una apuesta muy arriesgada. Poner en práctica un nuevo sistema, en toda la compañía, podría ir catastróficamente mal. ¿Y si se estropeaba la mañana de Navidad, cuando las tiendas tienen que funcionar sin ningún fallo? ¿Estarían allí

Tom y su equipo si se producía una crisis?

Paul ha decidido darle una última oportunidad a Tom para convencerlo. Para Tom este podría ser un punto crucial en su carrera. Está seguro de que su sistema es sólido y que él y su equipo pueden cumplir. Ahora le toca comunicar esta absoluta confianza a Paul.

Cuando Paul plantea situaciones de crisis, Tom tiene preparadas las respuestas. Pero mientras detalla los planes de contingencia, empieza a toquetearse el traje, pasando los dedos por el interior del cuello, y Paul ve que a

Tom se le entrecierran los ojos. ¿Es tensión lo que se ve en sus ojos?, se pregunta Paul. Tom parece tenso e incómodo, y Paul empieza a tener una mala impresión.

¿Qué está pasando?

Paul acertaba al ver tensión en los ojos y la cara de Tom, pero esa tensión no tenía nada que ver con el asunto que tenían entre manos. Vestido con un traje negro de lana en un día soleado y caluroso, Tom se sentía físicamente incómodo.

¿Qué habría hecho usted de estar en la piel de Tom? Incluso sin aquel traje que picaba, imagine que está en una terraza soleada en mitad de una conversación importante y que, de repente, el sol empieza a darle en los ojos.

Cuando el sol nos da en los ojos, como reacción se estrechan o entrecierran de manera automática. Los músculos del ojo reaccionan de la misma manera a esta clase de estímulo externo que a un estímulo interno. Para el mundo exterior, nuestra cara mostrará la misma reacción ante la molestia causada por el sol que lo haría debido a sentimientos de enfado o desaprobación. La persona que tenemos delante verá esta reacción y quizá no sepa nada de su malestar físico. Lo único que sabe es que está hablando con usted. Sería natural malinterpretar su tensión como una reacción a lo que acaba de decir.

De hecho, eso es probablemente lo que sucederá, porque la mayoría tendemos a interpretar lo que pasa —sea personal o impersonal— como algo relacionado con nosotros. Si encontramos mucho tráfico de camino a una reunión importante puede que nos preguntemos: ¿por qué tenía que pasarme esto a mí hoy?

Cualquier malestar físico que afecte a nuestro estado externo, visible —

nuestro lenguaje corporal—, puede afectar, aunque sólo sea levemente, a lo carismáticos que los demás perciben que somos. Cuando interactúe con alguien, dé por sentado que esa persona sentirá (por lo menos, subconscientemente) que todo lo que haga guarda relación con ella.

El malestar físico no afecta sólo a nuestro estado externo; también afecta a nuestro estado interno. Algunas de sus formas, como el hambre, pueden dañar su actuación de muchas maneras. Quizá ya sepa que piensa con menos claridad cuando tiene hambre, o por lo menos con menos claridad, sobre todo lo que no guarde relación con la comida. Numerosos estudios confirman que unos niveles bajos de glucosa en la sangre hacen que la atención disminuya, así como que surjan dificultades para regular las emociones y la conducta.<sup>1</sup> Esto significa que quizá le cueste entrar en el estado mental específico requerido para la conducta carismática que le gustaría exhibir.

Contrarrestar el malestar físico que perjudica el carisma es sencillo:

1. Prevenir.
2. Reconocer.
3. Remediar o explicar.

El primer y óptimo paso es hacer planes por adelantado para impedir que ese malestar se produzca. El clásico proverbio «Más vale prevenir que curar» es verdad en este caso. En todo lo que pueda, planee por adelantado para asegurarse de estar físicamente cómodo. Recordar esto cuando tome sus decisiones cada día es un medio sencillo para hacer que el carisma sea más fácil de alcanzar.

Cuando tenga que elegir un lugar para una reunión, tenga en cuenta la comodidad. Pregúntese qué temperatura y ruido habrá. Asegúrese de que les dan bien de comer; no se permita (ni permita a sus invitados, si es el anfitrión) quedarse con hambre. Piense en su nivel de energía y en el nivel de energía de las personas con las que vaya a interactuar. ¿La reunión es muy temprano o muy tarde? En el lenguaje corporal, es fácil que los signos de fatiga parezcan una falta de entusiasmo.

Cuide de escoger ropa que no le haga sentir demasiado calor o demasiado frío.

Evite ropa que pique, que no sea de su talla o que sea molesta en cualquier sentido. Aunque quizá no se dé cuenta, cualquier distracción física consumirá parte de su concentración mental y mermará su actuación. Es especialmente importante asegurarse de que la ropa le queda lo bastante holgada para poder respirar bien y a fondo (esto significa poder hacer respiraciones abdominales y no respiraciones pectorales superficiales). Lo bien que pueda respirar afectará a la cantidad de oxígeno que llega al cerebro y, por lo tanto, lo bien que actúa mentalmente.

Es cierto que podemos conseguir una confianza valiosa y, en consecuencia, carisma, si sentimos que tenemos una presencia impresionante, aunque llevemos ropa incómoda. A usted le toca decidir: ¿el aumento de confianza vale ese malestar? Lo ideal sería llevar ropa que le haga sentir cómodo y tener mucha confianza en su aspecto.

Cerciórese de que no está sacrificando la comodidad en pequeños detalles que podrían limitarlo. Su objetivo es conseguir todas las ventajas que pueda, ¿verdad?

Un joven me explicó que tiene unos ojos tan sensibles a la luz solar que incluso cuando explica la causa de su tensión facial, las personas con quienes está parecen dudar de su explicación. Instintivamente, siguen pensando que hay un problema entre ellos. Su solución es examinar la sala antes de sentarse, para estar seguro de que no estará de cara al sol, o pedir que le cambien de sitio en cuanto el sol se convierte en un problema. Como es consciente de su problema, puede tomar medidas antes de que afecte a la impresión que causa.

Mantenerse alerta es el segundo paso para enfrentarse al malestar físico.

Compruebe su cara de vez en cuando, no debe estar tensa. Ahí es donde la habilidad para seguir estando presente le ayudará una vez más; cuanto más presente esté, más oportunidades tendrá de darse cuenta si su lenguaje corporal muestra tensión.

El tercer paso es actuar. Si se percata de que, por alguna razón, tiene la cara tensa, haga algo para solucionarlo. Antes de que los demás lo malinterpreten, procure remediar tanto el malestar como la mala interpretación.

Volvamos a la conversación en la terraza, cuando el sol le daba a Tom en los ojos. Ahora ya sabe que no debería intentar no hacer caso a su malestar. Por el

contrario, podría detenerse un segundo, levantar la mano (el mensaje visual ayuda) y decir algo como: «¿Le importaría que nos moviéramos un poco? El sol me hace daño en los ojos».

Cuando no sea posible aliviar el malestar físico, es incluso más importante impedir que los demás se tomen su tensión como algo personal. Dedique un momento a explicar que está incómodo debido a un problema en particular. Por ejemplo, si se siente irritado por el constante ruido de una obra cercana, explique el problema. Por lo general, expresar algo abiertamente permitirá que ambos lo dejen de lado.

### *Malestar mental*

Aunque se origina totalmente en la mente, el malestar psicológico puede actuar en todo nuestro cuerpo, así como en nuestra mente. Afecta tanto a la manera en que nos sentimos como al modo en que nos ven. El malestar mental puede ser el resultado de la ansiedad, la insatisfacción, la autocrítica, la duda sobre uno mismo, formas todas ellas de negatividad interna, y cada una puede ser un obstáculo para su potencial de carisma personal.

Saber cómo manejar hábilmente el malestar mental es incluso más importante que saber cómo ocuparse del malestar físico. Esta es una de las secciones más exigentes del libro y, a la vez, una de las más importantes. Puede ser difícil de procesar, pero le prometo que acabará beneficiándose. De hecho, tendrá mucho más poder. Habrá conseguido ideas que harán que lleve la delantera, y habrá establecido una base sobre la cual construir las siguientes secciones. Así que prepárese, respire hondo y siga leyendo.

### *La ansiedad causada por la incertidumbre*

¿Alguna vez ha tenido la horrible sensación de estar esperando que algo malo suceda y pensar que preferiría que le dieran malas noticias a seguir en suspenso?

Digamos que, recientemente, ha iniciado una relación amorosa con alguien y que, de repente, ese alguien deja de contestar a sus llamadas. Su cerebro se dispara con todo tipo de explicaciones posibles, y se obsesiona sobre el porqué de ese silencio. ¿No ha sentido que preferiría que le dijera «Se acabó» a no saber la causa de su silencio? Aunque la respuesta fuera un rechazo, por lo menos lo sabría.

Para muchos de nosotros, el estado de duda o incertidumbre es una situación incómoda. Robert Leahy, director del American Institute for Cognitive

Therapy, afirma que, con frecuencia, sus pacientes le dicen que preferirían recibir un diagnóstico negativo que permanecer en suspenso, aunque la incertidumbre siga permitiendo la esperanza de un resultado positivo.

Nuestra incapacidad para tolerar la incertidumbre acarrea múltiples costes.

Puede hacer que tomemos decisiones prematuras. Puede ser un obstáculo en las negociaciones, llevándonos a revelar más de lo que deberíamos para tratar de llenar el silencio, incapaces de soportar la incertidumbre de no saber qué está pensando la otra persona. Y lo más importante, puede hacer que sintamos angustia. La angustia es un serio inconveniente para el carisma. Primero, afecta a nuestro estado interno; es obvio que es difícil estar plenamente presente mientras se está angustiado. Esa angustia puede, además, reducir nuestra confianza.

Ansiedad, una presencia baja y una confianza también baja pueden mostrarse directamente en nuestro lenguaje corporal, además de reducir nuestra capacidad para transmitir cordialidad.

Sin embargo, si algo es cierto es que la incertidumbre no va a desaparecer.

Considerando el ritmo cada vez más rápido de los avances económicos y tecnológicos, así como de las convulsiones económicas, la incertidumbre y la ambigüedad serán un factor cada vez más presente en nuestra vida cotidiana. Los que mejor lo manejen conseguirán una ventaja clara sobre los demás.

Imagine que tiene entre manos una situación difícil cuyo resultado es incierto.

Prevé una serie de maneras en que podría resolverse y prepara una estrategia para responder a cada una de forma óptima. Hasta aquí, todo va bien. Una vez que ha pensado bien en cada situación, lo lógico, razonable y racional sería dejar de pensar en la situación y seguir con sus actividades diarias hasta que fuera necesario actuar.

Pero ¿cuántos hemos sentido que nuestra cabeza repasaba una y otra vez las diferentes posibilidades, barajando los diversos planes que hemos hecho, volviendo a representar los posibles escenarios, ensayando mentalmente las conversaciones inminentes no sólo una vez ni dos, sino ad nauseam?

En las semanas anteriores a su reunión con Paul, Tom empezó a darle vueltas a las diferentes alternativas, una y otra vez. Primero imaginó un resultado

positivo y exploró todas sus ramificaciones. Pensó en las personas a las que tendría que llamar y en qué orden para que participaran en el proyecto. Pero ¿y si la respuesta era negativa? Empezó a desplegar la secuencia de pasos que vendrían a continuación: cómo le explicaría el veredicto a su jefe, cómo se lo comunicaría a su equipo, *etc.*

Durante los tres días siguientes, Tom se dio cuenta de que los dos escenarios estaban presentes en su mente, y su cerebro revisaba las estrategias que había planeado para cada eventualidad. Mientras iba en coche al trabajo, se daba cuenta de que estaba volviendo a ensayar la conversación que tendría con su jefe para explicarle el rechazo. En el trabajo, se percataba de repente de que tenía la mirada perdida, al otro lado de la ventana, mientras soñaba despierto cómo anunciaría la victoria a su equipo. Tom sabía que estaba dejando de lado otros asuntos apremiantes. Trató de dejar de pensar en la situación, pero su mente volvía, una y otra vez, a las dos posibilidades.

La razón de que Tom no pudiera dejarlo estar es que nuestra mente se siente fundamentalmente incómoda con la incertidumbre. En cuanto el cerebro registra una ambigüedad, emite una señal de error. La incertidumbre queda registrada como tensión; algo que debe corregirse para que podamos sentirnos cómodos de nuevo.

Nuestro malestar natural ante la incertidumbre es otro legado más de nuestro instinto de supervivencia. Tendemos a estar más cómodos con lo que es familiar, que obviamente todavía no nos ha matado, que con lo que es desconocido o incierto, que podría resultar peligroso.

Vale la pena aprender a manejar la incertidumbre, no sólo porque hacerlo potencia el carisma, sino porque la capacidad de estar cómodos con la incertidumbre y la ambigüedad resulta ser uno de los indicadores más fiables del éxito en los negocios. Esta es la conclusión a la que llegó Adam Berman, ex director ejecutivo del Business School Center for Innovation de la Universidad de Berkeley después de seguir el progreso de sus alumnos de MBA en su profesión.

Muy pocas escuelas de negocios enseñan de forma específica a sus alumnos a manejar la incertidumbre. En cambio, los psicólogos llevan décadas ayudándonos a aumentar nuestra habilidad en este terreno, creando y puliendo herramientas sólo para este propósito. Cuando Berman me pidió que creara un programa para ayudar a los ejecutivos a manejar y aceptar mejor la incertidumbre, me aconsejó que examináramos las herramientas que los psicólogos habían ideado

y viera cuáles se podrían aplicar en un contexto empresarial. Desde entonces, he adaptado este conjunto de útiles a la medida de muchas empresas en una amplia serie de compañías, y su eficacia sigue vigente.

La técnica más eficaz que he encontrado para aliviar el malestar que nos produce la incertidumbre es la transferencia de responsabilidad.<sup>2</sup> En situaciones inciertas, lo que realmente queremos saber es que las cosas acabarán saliendo bien. Si pudiéramos estar seguros de que todo irá bien —que todo será atendido —, la incertidumbre causaría mucha menos ansiedad. Dedique un momento a hacer el ejercicio que hay más abajo. Si prefiere que mi voz le guíe de principio a fin, vaya a la página de Charisma Myth, <http://www.CharismaMyth.com/transfer>.

### **Cómo ponerlo en práctica:**

#### *transferencia de responsabilidad*

1. Siéntese cómodamente o tumbese, relájese y cierre los ojos.
2. Respire hondo dos o tres veces. Mientras inspira, imagine que lleva aire limpio hacia la parte superior de la cabeza. Mientras expira, deje que el aire lo recorra de arriba abajo, limpiando todas las preocupaciones e inquietudes.
3. Elija una entidad —Dios, el Destino, el Universo, lo que mejor encaje en sus creencias— a la que pueda imaginar como benevolente.
4. Imagine que se saca el peso de todo lo que le inquieta —esta reunión, esta interacción, este día— de la espalda y lo coloca en la espalda de la entidad que haya elegido. Ahora ella se encargará.
5. Visualmente, sáquese todo de encima y sienta la diferencia ahora que ya no es responsable del resultado de ninguna de estas cosas. Alguien se encarga de todo. Puede recostarse en la silla, relajarse y disfrutar de todo lo bueno que pueda encontrar en su camino.

La próxima vez que sienta que está sopesando resultados alternativos para una situación, preste mucha atención. Si sus pensamientos dan vueltas en círculos, obsesionándose sobre posibles resultados, pruebe a hacer una transferencia de responsabilidad para aliviar parte de la angustia.

Piense que puede haber una entidad todopoderosa —el Universo, Dios, el Destino— y confíele todas las preocupaciones que tiene en la cabeza.

¿Qué tal ha resultado? ¿Notó una reacción física? Después de hacer la transferencia de responsabilidad, muchos clientes informan de que se sienten más ligeros, o que el pecho se les abre y ensancha. Si no notó ninguna reacción física o alivio mental, quizá signifique que la incertidumbre no le creaba angustia.

Si sintió que pasaba algo, estupendo: acaba de realizar una transferencia de responsabilidad.

Con el tiempo, muchos de mis clientes han descubierto que vuelven a esta técnica con tanta frecuencia que se vuelve instintiva. Cada vez que la practican, se vuelve más fácil de visualizar, transferir sus preocupaciones e inquietudes diarias y disfrutar de los efectos psicológicos de la transferencia.

La razón de que esta técnica dé resultado es que cuando se presenta con una situación, la primera reacción de nuestro cerebro es considerarla posible.

William Bosl, científico investigador del Harvard-MIT Health Sciences and Technology Program, explica las consecuencias de un reciente estudio funcional realizado mediante IRM [imagen por resonancia magnética] sobre lo que creemos, no creemos y la incertidumbre de la siguiente manera:<sup>3</sup>

«Nuestro cerebro está programado primero para comprender, luego para creer y después para no creer. Dado que no creer exige un esfuerzo cognitivo adicional, primero recibimos los efectos fisiológicos. Y, aunque creer dure sólo un breve momento, es suficiente para producir una tranquilidad física que puede cambiar nuestros patrones de pensamiento, así como aliviar los sentimientos incómodos.»<sup>4</sup> Nuestra fisiología responde a lo visual mucho antes de que llegue la incredulidad cognitiva. Además, evita nuestros circuitos cognitivos y va directamente a los niveles emocionales del cerebro.

La transferencia de responsabilidad no disipa la incertidumbre (el resultado sigue siendo incierto). Pero sí que hace que esa incertidumbre sea menos

incómoda. La diferencia importa. Hacemos lo imposible para librarnos de la angustia producida por la incertidumbre, desde tomar decisiones prematuras a provocar resultados malos pasando por anestesiar nuestra angustia con sustancias de diversos tipos que alteran la mente. No obstante, la transferencia de responsabilidad actúa sin intentar negar la incertidumbre. En cambio, nos ayuda a sentirnos menos afectados por ella, sacándonos de los estados mentales y físicos negativos que suelen acompañar una situación de no saber. El resultado de nuestra situación puede seguir siendo incierto, pero ya no nos sentimos tan angustiados por ello.

Al ofrecer a nuestra mente la posibilidad de que la responsabilidad ha sido transferida, estamos dando un buen uso al maravilloso efecto placebo, la incapacidad del cerebro para distinguir entre la imaginación y la realidad. Como veremos más adelante, el efecto placebo actúa incluso cuando sabemos que nos estamos engañando, quizá gracias al retraso cognitivo natural de la incredulidad.<sup>5</sup>

Uno de mis clientes usó esta técnica justo antes de subir al estrado para hacer una presentación clave. Podía ser un momento crucial en su carrera y llevaba una semana en tensión. En la hora anterior a ese gran momento, su ansiedad aumentó y empezó a dolerle el estómago. Cuando el consejero delegado se volvió hacia él y dijo: «Bien, Patrick, te toca a ti», sintió que su nivel de estrés se disparaba. Notaba la tensión en los hombros, la cara y los ojos.

Sabía lo perjudicial que podía ser un lenguaje corporal dominado por el estrés para su presentación. Así que abandonó la sala, buscó un rincón tranquilo, cerró los ojos y durante tres minutos imaginó que transfería la responsabilidad tanto de su actuación como de la manera en que recibirían la presentación a los hombros de un ser benevolente. Me contó que sintió cómo un alivio inmediato le recorría el cuerpo, desde la cabeza a los pies. Y su presentación fue un gran éxito.

Personalmente, yo he decidido creer en un Universo benevolente, que tiene un gran plan maestro para mí (y para todo lo demás). He descubierto que esta creencia es la que mejor me va; me ayuda a ver todo lo que pasa como parte de ese plan. Cuando me percató de que mi nivel de ansiedad sube, suelo hacer una visualización rápida para transferir la responsabilidad. Es asombroso notar el instantáneo alivio y cómo crecen la cordialidad, la calma y la serenidad. Siento que todo mi cuerpo se relaja, y es como si todo mi ser empezara a brillar.

*La insatisfacción causada por las comparaciones*

Imagine que es un viernes por la noche y está en una cena con mucha gente sentada en múltiples mesas. En su mesa, la conversación es un tanto aburrida, en penoso contraste con la última fiesta a la que asistió, donde lo pasó muy bien.

Para empeorar las cosas, en la mesa de al lado estallan en carcajadas. ¿No sería natural pensar: «¡Ojalá estuviera en esa otra mesa! Se lo están pasando mucho mejor»?

Por naturaleza, los seres humanos tenemos la tendencia a comparar. Siempre que tenemos una experiencia, tendemos a compararla con nuestras anteriores experiencias, con las de otros, o con nuestra imagen ideal de lo que esa experiencia debería ser. Esta tendencia se agudiza más si cabe cuando nos ofrecen varias opciones y queremos tomar la mejor decisión posible, buscando optimizar el resultado.

Cada etapa de este ciclo daña nuestro carisma. El acto mismo de comparar y evaluar entorpece nuestra capacidad para estar plenamente presentes. El intento de optimizar daña nuestra presencia y crea ansiedad debido a la presión por encontrar la mejor opción posible. Y es fácil que una evaluación negativa nos lleve a un estado mental negativo, como la insatisfacción, la envidia o el resentimiento.

Como esta tendencia a comparar está arraigada muy profundamente en nuestro cerebro, tratar de luchar contra ella puede exigir un gran esfuerzo. En cambio, observe qué sucede cuando hace comparaciones y usa la técnica de transferencia de responsabilidad para aliviar cualquier malestar interno que esa tendencia pueda haber causado.

### *Autocrítica*

Imagine que va de camino a una importante entrevista de trabajo. Conforme se acerca la hora, su voz crítica interior le ataca haciéndole dudar de usted mismo, trayéndole recuerdos de fracasos, humillaciones e incompetencias pasadas. La ansiedad aumenta y, si no sabe cómo manejar hábilmente los efectos físicos del ataque de su crítico interior, su actuación sufrirá. (No se preocupe, obtendrá todas las herramientas necesarias para manejar episodios así en el capítulo 4.)

Pocas cosas tienen un mayor impacto en nuestra actuación que cómo nos sentimos respecto a nosotros mismos. Los deportistas dicen que un mal estado mental afecta a sus resultados, sin importar lo bien preparados que estén físicamente. La negatividad psicológica puede tener consecuencias físicas muy

reales.

Cuando nuestra voz interior empieza a criticarnos, arremetiendo contra nosotros, puede parecer que sufrimos un ataque. Como el cerebro no distingue entre imaginación y realidad, nuestra mente percibe estos ataques internos como si fueran un auténtico ataque físico, y pueden generar una reacción física automática conocida como respuesta a una amenaza, o respuesta de lucha o huida.

Los efectos de esta activación son bien conocidos. Igual que una cebra reacciona a la tensión de verse perseguida por un león, el cuerpo humano dispara adrenalina y cortisol (hormonas del estrés) por nuestras venas, y dirige todos sus recursos hacia funciones cruciales: ritmos cardíaco y respiratorio elevados, reacciones musculares, agudeza visual, etcétera. Al cuerpo ya no le preocupa vivir diez años más, sino sobrevivir diez minutos más. Cancela las funciones que no son urgentes, como la reparación muscular, la digestión y el sistema inmunitario,<sup>6</sup> y también funciones «superfluas» como el razonamiento cognitivo. En otras palabras, como no es crucial para la supervivencia, el pensamiento inteligente es desconectado.

David Rock, fundador del NeuroLeadership Institute, explica que «la respuesta a una amenaza bloquea el pensamiento analítico, la percepción creativa y la solución de problemas».<sup>7</sup> Esta clase de negatividad no afecta sólo a nuestra actuación real, sino también a la manera en que nos perciben los demás.

Digamos que estamos hablando con alguien. Decimos algo y, al instante, pensamos: «Vaya estupidez que acabo de decir». ¿Qué va a pasar en nuestra cara?

Puede que la idea haga que nos crispemos y nuestra expresión puede ponerse tensa. Como ya hemos dicho, debido a que no podemos controlar nuestro lenguaje corporal, cualquier negatividad que haya en nuestra mente acabará mostrándose en nuestra cara.

Por breve que sea esa expresión negativa, la persona que tenemos delante la detectará. Y lo único que sabe es que mientras la mirábamos y escuchábamos, por nuestra cara pasó una expresión negativa. Como es natural, supondrá que esa expresión fue una reacción provocada por ella —por lo que dijo o hizo, o por lo que nosotros pensábamos de ella—. Así es como la negatividad interna afecta a nuestro lenguaje corporal y, por lo tanto, a nuestro carisma, además de afectar a nuestra actuación.

La autocrítica es uno de los obstáculos más comunes para una gran actuación en cualquier campo. Con frecuencia se dice que es el asesino silencioso de los negocios, porque aunque son muchos los ejecutivos que la padecen, son pocos los que se atreven a hablar de ella. He oído a personas muy diversas, desde asociados júnior a ejecutivos de más alto rango, admitir en privado que la negatividad consumía una gran parte de su jornada laboral, con sus críticos internos señalando constantemente sus fallos o pronosticando unos resultados decepcionantes para sus proyectos e iniciativas. En algunos casos, ellos (y yo) nos asombrábamos de que consiguieran hacer algo, considerando que, como dijo un ejecutivo: «El ochenta por ciento del día lo paso luchando contra mi crítico interior».

#### *Duda de uno mismo*

Dicho sencillamente, dudar de nosotros mismos es una falta de confianza en nuestra propia capacidad para lograr algo: dudamos de nuestra capacidad para hacerlo o para aprender a hacerlo. Peor aún es el miedo a que haya algo esencial de lo que carecemos, algo necesario, pero inalcanzable, y que sencillamente no somos lo bastante buenos. Una de las manifestaciones de la duda acerca de nosotros mismos, conocida como síndrome del impostor, hace que personas competentes crean que, en realidad, no saben lo que están haciendo y esperan que alguien los delate como fraudes. Desde que en 1978 los profesores de la Universidad Estatal de Georgia identificaron el síndrome del impostor, hemos averiguado que más del 70 por ciento de la población lo ha sufrido en un momento u otro.<sup>8</sup> Hoy, por fin, contamos con unas herramientas eficaces para controlarlo (vea el capítulo 4). Pero sólo el mero hecho de conocer la universalidad de ese sentimiento puede ayudarnos a neutralizar sus efectos y reducir su poder.

Es interesante constatar que el síndrome del impostor es peor entre quienes tienen un rendimiento alto. Cuando hablo de esto en Harvard, Yale, Stanford y el MIT, el silencio en la sala es tal que se podría oír el vuelo de una mosca. Y veo que los alumnos sueltan un suspiro de alivio al comprender que ese sentimiento tiene nombre y que no son los únicos en sufrirlo.

Cada año, se pregunta a la clase entrante en la Stanford Business School:

«¿Cuántos de ustedes piensan que son el único error cometido por el comité de admisiones?» Cada año, dos tercios de la clase levanta la mano. Cuando menciono esto en mis discursos, todos expresan su estupefacción. ¿Cómo es posible que los alumnos de Stanford, que están entre los mejores y más brillantes del país, que han conseguido superar un exhaustivo proceso de admisión y tienen un largo historial de sólidos logros detrás, sientan que, de alguna manera, ese no es

su sitio?

Sin embargo, es un sentimiento cuyo eco oiremos en todos los estadios del éxito. Michael Uslan, productor de todas las películas modernas de Batman, sigue percibiéndolo, en ocasiones, cuando está en el estudio. «En el fondo, sigo teniendo esa sensación, la de que uno de los guardias de seguridad vendrá y me echará a la calle», me dijo.

Para algunos, está directamente relacionado con el progreso profesional: una mayor responsabilidad trae una mayor duda interior, conforme el coste del fracaso crece y crece. Bob Lurie, socio gerente del Monitor Group, me dijo que él también conoce esa sensación. «Durante los seis o siete primeros años de mi carrera, fui el ejemplo viviente del síndrome del impostor. Estaba convencido de que si entraba en una sala con ejecutivos de alto rango, se darían cuenta de inmediato de que yo era un fraude.»

Hemos visto los efectos de la ansiedad, la insatisfacción, la autocrítica y la duda de nosotros mismos. ¿De dónde viene toda esta negatividad? Esos difíciles sentimientos que experimentamos son un producto derivado de uno de nuestros mecanismos de supervivencia más útiles. La negatividad existe para animarnos a la acción, sea para solucionar el problema o para salir de la situación. Los sentimientos como el miedo o la ansiedad tienen como objeto obligarnos a hacer algo. Son incómodos porque están «concebidos» para serlo.

Hay veces en que el malestar producido por un miedo absoluto es muy apropiado. Si estuviéramos en un peligro físico que amenazara nuestra vida, seguro que agradeceríamos que nuestro cuerpo concentrara todos sus recursos para asegurar nuestra supervivencia inmediata. No obstante, en nuestro mundo actual, pocas situaciones justifican una respuesta de lucha o huida. En estos casos, nuestras reacciones instintivas van realmente en contra de nosotros.

¿Alguna vez ha quedado paralizado en mitad de un examen o ha sentido el miedo escénico? Como un ciervo deslumbrado por los faros de un coche, nos quedamos inmóviles, el corazón se desboca y nos sudan las manos. Tratamos desesperadamente de recordar qué pensábamos decir o hacer, pero tenemos la mente en blanco. Nuestras funciones cognitivas superiores se han desconectado.

A veces, bajo los efectos del estrés, el cerebro cree que estamos en una situación de luchar o huir, declara el estado de emergencia y desconecta lo que considera funciones superfluas. Por desgracia, eso significa que el cuerpo está

reduciendo nuestras capacidades cognitivas justo cuando más las necesitamos.

Aunque puede resultar difícil recordarlo en mitad de un ataque de ansiedad, tenga la seguridad de que esta reacción es totalmente normal y natural, una reacción que buscaba nuestro bienestar.

Por supuesto, cierto grado de duda de nosotros mismos puede ser útil para espolearnos a la acción. Por ejemplo, el síndrome del impostor puede ser una estupenda herramienta de motivación, que nos hace trabajar más que los demás.

Pero ¿a qué precio? Considerando que esta clase de negatividad interna afecta a nuestro lenguaje corporal y, por lo tanto, a nuestras interacciones, por no hablar de nuestra capacidad para disfrutar de la vida, ¿no sería mejor aprender a manejar el síndrome del impostor y que fuera la confianza en nuestra capacidad y la alegría del logro lo que nos motivara?

Saber cómo manejar el síndrome del impostor y la crítica interna es esencial para liberar nuestro potencial de carisma. Con la práctica, usando técnicas como las que aprenderá en el capítulo siguiente, podrá conseguir una cierta distancia de la negatividad interna, incluso alcanzar un lugar en el que la voz de su crítico interior sólo le haga sonreír o soltar una risita. Se lo prometo.

Hasta ahora, ha logrado una información clave sobre la negatividad interna, cómo reconocerla y cómo actúa en nuestra mente y en nuestro cuerpo. En el próximo capítulo adquirirá las herramientas para llevar este conocimiento a la práctica.

#### *IDEAS CLAVE QUE RETENER*

- Cualquier malestar interno —sea físico o mental— puede afectar a cómo se siente, cómo actúa y cómo los demás le perciben.
- La tensión física causada por algo tan simple como el sol en los ojos produce los mismos cambios en el lenguaje corporal que una molestia más grave, como la ansiedad o la irritación.
- Lo mejor es prevenir; planea con antelación para asegurarse de que está cómodo con la ropa que lleva, así como con el lugar y el momento.

- Procure ser consciente de cualquier sensación física de malestar. Si ese malestar aparece durante una interacción, actúe sin demora para aliviarlo o explicarlo.

- Use técnicas como la transferencia de responsabilidad para reducir la ansiedad, incertidumbre e insatisfacción que se manifiestan en su lenguaje corporal e inhiben su carisma.

- Comprenda que la negatividad mental, la ansiedad, la insatisfacción, la autocrítica y la duda acerca de usted mismo, son normales y algo que todos experimentamos.

## 4

### Cómo superar los obstáculos

Ya ha adquirido ideas importantes sobre cómo el malestar físico y mental puede perjudicar el potencial de su carisma personal. En este capítulo, obtendrá las herramientas necesarias para ponerlas en práctica, superar los obstáculos y controlar con éxito casi cualquier malestar interno. Sean cuales fueren los difíciles sentimientos que surjan —duda de uno mismo, impaciencia, disgusto, irritación— podrá ocuparse de ellos con confianza.

Manejar hábilmente cualquier experiencia difícil es un proceso en tres pasos: eliminar el estigma del malestar, neutralizar la negatividad y reescribir la realidad. Empecemos.

#### **Paso n.o 1:**

##### *Eliminar el estigma del malestar*

Eliminar el estigma de una experiencia significa reducir su poder al comprender que es algo normal, común, y no debe causarnos ansiedad o avergonzarnos.

Sentir malestar y negatividad internos es una parte natural de la vida. Todos lo experimentamos.

Todos sentimos el espectro completo de las emociones, por buenos que seamos. Incluso Tich Nhat Hanh, un monje que había practicado el budismo toda su vida y que era el símbolo mismo de la paz iluminada en el mundo, en una ocasión se enfureció tanto con alguien que tenía ganas de levantarse y darle un tortazo.

Sin embargo, en nuestra cultura nos hemos acostumbrado a ver en cualquier malestar físico o mental la señal de que algo se ha torcido, quizás incluso la señal de que nos pasa algo malo. O también durante acontecimientos perturbadores de nuestra vida —un cambio importante de trabajo, un divorcio, la muerte de un ser querido—, cuando aceptamos una cierta cantidad de tristeza o malestar, solemos poner un límite de tiempo a la aceptación de nuestros sentimientos, después del cual creemos que sería inapropiado que siguiéramos sintiéndonos así.

Este modo de pensar es una de las principales razones de que los

pensamientos, emociones y experiencias internas negativos sean difíciles de manejar; sentimos que «no deberían» estar sucediendo. Así pues, no sólo nos sentimos mal, nos sentimos mal por sentirnos mal.

Para eliminar el estigma, recuérdese que este malestar interno, cualquiera que pueda ser, es una parte normal de la experiencia humana y un subproducto de uno de los mecanismos de supervivencia del cerebro. Ayuda pensar en otros que hayan pasado por lo que usted está pasando, en especial si se trata de alguien que es como usted, pero que quizá va un par de pasos por delante, alguien con quien pueda conectar y a quien pueda admirar.

Si ha perdido un cliente clave, por ejemplo, piense en alguien que conozca — un mentor a quien tenga en mucha estima o un compañero al que respete— que haya sufrido un revés parecido. Imagínelos pasando por esa experiencia. Por supuesto, que le cuenten sus males en persona sería ideal, pero incluso imaginarlos viviendo la experiencia y contándosela a usted puede ser muy útil.

(Recuerde que su cerebro no se dará cuenta de la diferencia.)

Otro modo de eliminar el estigma del malestar es recordarse que no está solo.

Con unos siete mil millones de personas en el planeta, puedo garantizarle absolutamente que no sólo una, sino docenas de personas están pasando por lo mismo que usted en este mismo momento. En lugar de verlo como una única gran emoción sentida por una única persona, piense que toda una comunidad está batallando contra ella, que es una difícil carga compartida por muchos. En lugar de ser sólo usted quien tiene que lidiar con ella, véalo como la depresión, la vergüenza, la tristeza que siente una multitud justo en este momento.

Uno de mis clientes me dijo que conectarse con otros de esta manera es útil y le produce el mismo efecto calmante que la transferencia de la responsabilidad.

Le gusta mirar alrededor, dondequiera que se encuentre, e imaginar bocadillos, por encima de la cabeza de la gente, donde está escrito lo que piensan, mientras se ocupan de las cosas de cada día. Y dice: «Es un alivio darse cuenta de que no está “mal” pensar o sentir lo que sea que yo pienso o siento. Es normal».

Tanto en mi experiencia personal como cuando preparo a mis clientes, he descubierto que adaptar, simplemente, este nuevo modo de pensar y aprender a aliviar la ansiedad o la vergüenza puede hacer que el tumulto interior sea más

llevadero.

Verá, la vergüenza es funesta. De todas las emociones que podemos sentir, es una de las más tóxicas para la salud y la felicidad. Brené Brown, que ha investigado la vergüenza, la define como «el miedo a no ser digno de ser amado».

La vergüenza es ese sentimiento o experiencia intensamente doloroso que nos hace creer que somos defectuosos y, por lo tanto, indignos de amor y de pertenecer a una familia».

La vergüenza nos hiere con tanta fuerza porque transmite un mensaje sobre nuestra aceptabilidad fundamental como seres humanos. Y en cuanto a la supervivencia, si la tribu nos rechaza, morimos. Es una situación de vida o muerte. El cerebro equipara las necesidades sociales con la supervivencia; tener hambre y que nos condenen al ostracismo activan parecidas respuestas neuronales.<sup>1</sup> En algún lugar, en lo más profundo de nuestro cerebro, está el miedo a que nos desapruében hasta tal punto que los que importan para nuestra supervivencia nos excluyan.

Dado que se dispara con facilidad y aumenta rápidamente, la vergüenza puede crecer fuera de toda medida y mostrarse de maneras que no nos ayudan. He oído a clientes que expresaban tanta vergüenza por haber comido un dulce que habría sido más apropiada si hubieran cometido un homicidio en tercer grado.

Chade-Meng Tan, el Jolly Good Fellow (Muchacho excelente), de Google, [\*] y practicante devoto de la meditación con conciencia plena, cree que la tendencia a sentirse mal es especialmente cierta en las buenas personas. Empezamos a pensar: «Si soy una buena persona, ¿por qué siento esta vergüenza? Seguramente, si fuera bueno de verdad no me sentiría así».

Saber cómo eliminar el estigma de la vergüenza de las emociones y las experiencias difíciles es absolutamente fundamental para el carisma. Con frecuencia, lo más doloroso no es lo que sentimos; es la vergüenza por sentirnos así lo que causa el daño. Una vez que vemos este sentimiento como algo normal, incluso algo que es de esperar, resulta mucho más fácil de soportar. Como sucede con cualquier malestar o sentimiento difícil, es útil recordar que la vergüenza es una parte estándar de la experiencia humana y que todos la sentimos de vez en cuando.

## **Cómo ponerlo en práctica:**

### *elimine el estigma del malestar*

La próxima vez que una emoción incómoda le moleste, pruebe con esta guía, paso a paso, para eliminar el estigma:

1. Recuerde que las emociones incómodas son normales, naturales; son simplemente un legado de nuestro instinto de supervivencia. Todos las experimentamos de vez en cuando.

2. Desdramatice: se trata de una parte común a la experiencia humana que sucede cada día.

3. Piense en otros que han pasado por esto antes, en especial personas a las que admire.

4. Véalo como una carga compartida por muchos. Forma usted parte de una comunidad de seres humanos que experimentan ese mismo sentimiento en este mismo momento.

Lo que acaba de aprender es cómo eliminar el estigma del malestar interno, lo cual aumentará su resistencia a esa negatividad que reduce el carisma. Sólo por haber conseguido estas herramientas, ya ha aumentado su nivel de carisma. Son unos útiles importantes que usará repetidamente durante el resto del libro.

## **Paso n.o 2: Neutralice la negatividad**

Una vez que haya eliminado el estigma de la experiencia, el siguiente paso para enfrentarse a la negatividad interna es neutralizar los pensamientos negativos. La mejor manera de hacerlo es comprender que sus pensamientos no son necesariamente exactos.

¿Se acuerda de la experiencia de Tom y Paul en el restaurante, causada por el traje negro que picaba? Incluso cuando parece estar claro que alguien reacciona

negativamente hacia nosotros, es posible que lo que vemos en su cara no tenga nada que ver con nosotros. ¿Qué está pasando que nosotros no vemos? ¿Esa persona tiene hambre, está enferma o cansada? Puede que tenga algún malestar mental o físico que esté esforzándose por controlar.

La próxima vez que le parezca ver frialdad o reserva en la cara de alguien mientras habla con nosotros, procure recordar que bien podría ser sencillamente la señal visible de su incomodidad interna. Podría ser que estuviera percibiendo las sacudidas superficiales de una tormenta interna, y es muy probable que no tenga nada que ver con lo que siente respecto a usted o respecto a lo que usted acaba de decir.

A mí, recordar esto suele ayudarme. Cuando estoy sosteniendo una conversación con alguien y percibo un tono de irritación o impaciencia en su voz, o cuando veo una fugaz expresión negativa en su cara, a veces siento un abatimiento instintivo. Me resulta difícil no suponer que lo que acabo de ver es una reacción a lo que acabo de decir. Pero pisándole los talones a esta reacción instintiva llega el reconocimiento de que lo que he visto, bien puede ser una señal de cómo esa persona se siente consigo misma, un traje de lana que pica, o algo totalmente diferente.

Una de las razones principales de que nos afecten tanto nuestros pensamientos negativos es que pensamos que nuestra mente comprende la realidad con exactitud, y que sus conclusiones son generalmente válidas. No obstante, esto es una falacia. La visión que nuestra mente tiene de la realidad puede estar, y con frecuencia lo está, absolutamente distorsionada.

En un estudio muy conocido, los investigadores de Harvard pidieron a los participantes que vieran un vídeo corto en el cual dos grupos de personas se pasaban una pelota de baloncesto. Les pidieron que contaran el número de pases hecho por uno de los equipos. En un momento del vídeo, entraba en el campo una mujer disfrazada de gorila.

Acabado el vídeo, se preguntaba a los participantes si habían visto algo fuera de lo corriente. En la mayoría de grupos, más de la mitad pasaban por alto al gorila, aunque éste había agitado los brazos delante de la cámara.<sup>2</sup>

¿Cree que usted lo haría mejor? Pruebe con lo siguiente:

Mire alrededor suyo y fíjese en todo lo que hay de color azul.

Ahora mire fijamente esta página. Sin apartar la vista, piense en todo lo que hay de color rojo en la habitación.

De verdad. Tenga paciencia conmigo. Hágalo lo mejor que pueda.

Ahora vuelva a mirar alrededor. ¿Ve muchas más cosas rojas de repente?

¿Por qué pasa esto? Tenemos una capacidad limitada para la atención consciente, que reduce nuestras posibilidades de lo que podemos darnos cuenta en un momento dado. De los millones de informaciones visuales que nuestros ojos reciben en cualquier momento, percibimos conscientemente muy pocas.

Percatarnos a conciencia del total de lo que nos rodea sería abrumador.

Para solucionarlo, el cerebro filtra la información pertinente, sea la que considera importante o aquello a lo que le hemos pedido, conscientemente, que prestara atención. Durante este proceso, nuestra mente no nos ofrece una representación completa y exacta de la realidad. Como tiene que filtrarla, nos da una visión incompleta, presentando únicamente algunos elementos y ocultando otros.

La mayoría de las veces, los elementos que pasamos por alto no tienen importancia, y la imagen que recibimos está bastante cerca de la realidad. Pero otras veces, nuestra mente nos ofrece una visión de la realidad gravemente distorsionada. Y, con frecuencia, esa distorsión tiene un sesgo hacia lo negativo, porque los elementos que nuestro cerebro, concentrado en el peligro, considera importantes suelen ser los más negativos. Esta tendencia se llama sesgo negativo; veamos cómo actúa en la práctica:

Mary es una joven diseñadora gráfica que, por primera vez, dirige un proyecto para uno de los clientes más importantes de su firma. Unas semanas después de empezar el trabajo, recibe una llamada de Jim, su homólogo en la firma del cliente. Jim le dice: «Mira, ya sabes que soy tu mayor fan. He estado cantando alabanzas de ti y de tu brillante trabajo a todos los que podían oírme. Pero, no sé por qué, mi jefe no lo entiende. Me parece que no le impresionaste cuando os conocisteis y no ha tenido ocasión de cambiar de opinión». Jim explica que le gustaría que Mary se encargara de todos los proyectos de diseño de su empresa, y que cree que su trabajo es tan bueno que está seguro de que su jefe se quedaría deslumbrado cuando lo vea de nuevo. Por lo tanto, le gustaría que presentara su trabajo en la próxima reunión de dirección de la compañía.

Hay muchos elementos positivos en los que Mary podría centrarse. Su cliente dice que es un gran admirador suyo, que su trabajo es «brillante», y que quiere que se encargue de todos los proyectos de la compañía. La mente de Mary podría pasar las siguientes horas deleitándose con los elogios de su cliente, pero no es así como funcionan la mayoría de mentes. Pese a la alta proporción de lo positivo respecto a lo negativo, ¿en qué se centra la mente de Mary? En el único elemento negativo: el hecho de que no impresionó al jefe de Jim cuando se conocieron. Si Mary se queda atorada pensando sólo en lo único negativo que hay en una situación muy positiva, ya podemos imaginar lo malo que esto puede ser para su nivel de confianza en sí misma, y por lo tanto para su nivel de carisma, cuando llegue el día de la presentación.

Cuando el cerebro de usted proyecte escenarios negativos, recuérdese que quizá no esté recibiendo una percepción exacta de la realidad. Es posible que su cerebro esté obedeciendo a su sesgo negativo, acentuando algunos elementos más que otros, u omitiendo, por completo, algunos aspectos positivos.

Igual que una ilusión óptica que engaña nuestros ojos haciéndonos ver cosas que no son reales, nuestra mente puede experimentar ilusiones mentales que hacen que estemos seguros de que una idea inexacta es real.

El científico cognitivo Steven Hayes nos aconseja que veamos los pensamientos negativos como si fueran pintadas en una pared. Si vamos por la calle y vemos esas pintadas, quizá pensemos que son unas imágenes feas, pero que veamos unas imágenes feas no significa que nosotros seamos unas personas feas.

Imagine que recorre los caminos de su mente. De repente, aparece una idea desagradable. Véala como una pintada en la pared. Eso es lo que es, una pintada, no un veredicto sobre la clase de persona que es usted.

También puede ver los pensamientos como si fueran chispazos de electricidad que estallan en la superficie de su mente. Los pensamientos, de hecho, no tienen una sustancia tangible; son sólo pequeños impulsos eléctricos enviados desde una parte de nuestro cerebro a otra.

Comprender que mis pensamientos no son necesariamente válidos fue una revelación para mí. Necesité mucha práctica, pero hoy neutralizar los pensamientos negativos inútiles suele suceder con tanta rapidez que lo doy por sentado. Se ha convertido en un reflejo automático que se produce en cuanto percibo un pensamiento inútil que podría crear negatividad interna.

A algunos de mis clientes les gusta preguntarse: «¿Qué es lo peor que podría suceder?» Como dijo Churchill, el fracaso pocas veces es fatal, y comprender que es posible sobrevivir incluso a la peor de las situaciones puede reforzar nuestra confianza. Aunque en algunas personas esto pueda tener efectos contraproducentes —imaginar la peor de las situaciones posibles aumenta su ansiedad—, vale la pena probar para ver si a usted le da resultado.

### **Cómo ponerlo en práctica:**

#### *neutralizar la negatividad*

Use las técnicas que le ofrecemos a continuación siempre que quiera reducir los efectos de unos pensamientos negativos persistentes. Al probar cada una de ellas, preste atención a las que mejor resultado le dan y siga practicándolas hasta que lleguen a ser algo instintivo. Además, quizá descubra algunas propias que le funcionen igual de bien.

- No dé por sentado que sus ideas son exactas. Que a su mente se le ocurra algo no significa necesariamente que sea válido. Dé por sentado que estará pasando por alto una gran cantidad de elementos, muchos de los cuales podrían ser positivos.

- Vea sus pensamientos como si fueran pintadas en la pared o pequeños impulsos eléctricos que chisporrotean en su cerebro.

- Póngale una etiqueta a su experiencia negativa: autocrítica, rabia, ansiedad, *etc.* Sólo con nombrar lo que piensa y siente puede ayudar a neutralizarlo.

- Despersonalice la experiencia. En lugar de decir «Estoy avergonzado», pruebe con «Aquí hay un sentimiento de vergüenza». Imagine que es un científico que está observando un fenómeno: «Qué interesante, están surgiendo algunos pensamientos autocríticos».

- Imagine que se ve de lejos. Utilice el *zum* para distanciarse tanto que pueda ver la Tierra allá lejos, en el espacio. Luego acérquese de nuevo para ver su continente, luego su país, su ciudad y, finalmente, la habitación donde está. Vea su

pequeño yo, los impulsos eléctricos que zumban a través de su cerebro. Un pequeño yo que está teniendo una experiencia particular en este momento particular.

- Imagine que su charla mental procede de una radio; vea si puede bajar el volumen o, incluso, apartarla a un lado y dejar que siga parlotando.

- Considere el peor resultado posible para su situación. Dese cuenta de que, fuere cual fuere, sobrevivirá.

- Piense en todas las veces anteriores en que se ha sentido así —pensando que no conseguiría superarlo—, y, sin embargo, está claro que lo ha superado.

Estamos aprendiendo a neutralizar pensamientos que no sirven para nada. Es preciso que evitemos caer en la trampa de discutir con ellos o tratar de reprimirlos. Esto sólo empeoraría las cosas. Piense en esto: si le pido que no piense en un elefante blanco —¡por favor, no imagine un elefante blanco!—, ¿qué es lo primero que le servirá su cerebro? Exacto. Decir: «Nada de elefantes blancos» provoca que legiones de paquidermos blancos desfilen por nuestra mente.

Steven Hayes y sus colegas estudiaron nuestra tendencia a pensar demasiado en lo prohibido y le pidieron a los participantes en sus estudios de investigación controlados que dedicaran unos minutos a no pensar en un jeep amarillo. Para muchos, la idea prohibida apareció de inmediato y con una frecuencia creciente.

Para otros, incluso si consiguieron reprimir la idea durante un corto periodo de tiempo, en algún momento se desmoronaron y los pensamientos de los jeeps amarillos aumentaron de forma espectacular. Los participantes informaron de que seguían pensando en jeeps amarillos durante días y, a veces, semanas después.

Como tratar de reprimir una idea autocrítica sólo consigue que cobre más importancia en nuestros pensamientos, una estrategia mucho mejor es sencillamente tratar de neutralizarla.

Ha dado los dos primeros pasos para controlar la negatividad interna: eliminar el estigma del malestar y neutralizar la negatividad. El tercer y último

paso le ayudará no sólo a reducir la negatividad interna, sino a sustituirla por una realidad interna diferente.

### **Paso n.o 3: Reescriba la realidad**

Son las ocho de la mañana de un lunes y va en coche por la autopista, de camino a una reunión importante. Tiene que hacer una presentación de treinta minutos que podría cambiar el rumbo de su carrera. Está concentrado y en calma. De repente, un coche negro grande le corta el paso, metiéndose en su carril. Con el corazón desbocado y las manos aferrándose al volante, pisa con fuerza el freno.

El coche negro no sólo le ha avanzado y se le ha puesto delante, sin hacer ninguna señal, sino que ahora acelera y frena de forma errática, haciendo que casi se empotre usted contra su parte trasera. Y luego gira y sale de su carril de nuevo, haciendo que el coche de su derecha frene con un chirrido de los neumáticos. ¡Pero qué conductor tan idiota e imprudente! La ira le inunda las venas.

¿Qué ha pasado en su cuerpo durante el incidente? Una respuesta de pelear o huir hizo que el corazón se le acelerara, los músculos se le tensaran y las hormonas del estrés inundaran su sistema. Ahora desborda estrés y rabia. Sabe que necesita volver a un estado físico y mental carismático a tiempo para su presentación, pero sólo cuenta con unos minutos y no puede sacarse a ese conductor idiota de la cabeza.

Una vez que la respuesta de lucha o huida se activa es difícil aquietarla. La ira es una emoción difícil de eliminar de nuestro sistema; esta es la razón de que un desagradable tropiezo de tráfico por la mañana pueda permanecer en nuestra cabeza durante horas y, a veces, todo el día.

Si simplemente tratara de reprimir la ira, pagaría un alto precio. Cuando alguien es inducido a un estado emocional negativo y luego le piden que reprima las emociones negativas, su experiencia negativa interna suele permanecer inalterada, manteniendo una respuesta de estrés elevada en su cerebro y en su sistema cardiovascular.<sup>3</sup>

Pero ¿y si se enterara de que ese conductor aparentemente temerario era una madre angustiada cuyo pequeño se estuviera ahogando en el asiento de atrás y estuviera tratando desesperadamente de salir al arcén mientras se inclinaba hacia atrás para salvar la vida del pequeño?

¿Reduciría eso su ira de inmediato?

En la mayoría de personas sí que lo haría.

Decidir cambiar de opinión sobre lo que ha sucedido (algo llamado técnicamente reevaluación cognitiva) reduce eficazmente los niveles de estrés del cerebro. Esto salió a la luz a través de las investigaciones realizadas en Stanford utilizando aparatos de resonancia magnética. Los investigadores llegaron a la conclusión de que decidir cambiar lo que creemos era una solución mucho más eficaz y sana que tratar de reprimir o ignorar las emociones.<sup>4</sup>

En la mayoría de situaciones, no sabemos con seguridad qué motiva los actos de alguien, así que lo mejor es elegir la explicación que más útil sea para nosotros y crear una versión de los acontecimientos que nos lleve al estado mental específico que necesitamos para el carisma.

Aunque puede que al principio este consejo parezca descabellado, decidir volver a escribir nuestra percepción de la realidad es, realmente, lo racional e inteligente. Puede ayudarnos a recuperar el estado mental acertado para producir un lenguaje corporal carismático y, además, puede mejorar nuestra actuación.

Supe de la técnica de reescritura de la realidad durante un curso en la escuela de negocios, [\*] y me ha servido magníficamente en los años pasados desde entonces. Siempre pienso en una noche en Bogotá cuando tuve una experiencia directa de la fuerza que esta técnica puede tener.

Eran las cuatro de la madrugada y no podía dormir. Estaba llena de aprensión.

Al cabo de pocas horas iba a dirigirme a los trescientos ejecutivos de alto rango de una gran corporación multinacional. El consejero delegado, que me había pedido que hablara a la alta dirección, esperaba que su gente saliera de mi sesión habiendo cambiado de manera de pensar y con un conjunto de herramientas prácticas. Tenía noventa minutos para volverlos más seguros de sí mismos, más influyentes, más persuasivos y más motivadores. Y todo esto, en español. La presión era mucha.

Llevaba horas dando vueltas y más vueltas, caminando arriba y abajo por la impersonal habitación del hotel y mirando fijamente por la ventana a las parpadeantes luces de la ciudad, tratando desesperadamente de dormir. Sentía náuseas, estaba agotada y emocionalmente exhausta. Mi cabeza no paraba y temía las horas de insomnio que tenía por delante.

De repente, el ejercicio de reescritura de la realidad me vino a la cabeza.

Aunque parecía algo exagerado, comprendí que ya había probado todo lo demás y no tenía nada que perder haciendo la prueba. Me senté a la mesa, saqué lápiz y papel y me pregunté: ¿Y si esta desdichada y desagradable experiencia es absolutamente perfecta tal como es: el insomnio, las náuseas, el hecho de que suceda la noche antes de un trabajo muy importante? ¿Cómo puede resultar ser absolutamente perfecta para mí?

Me llevó unos minutos, pero al final empezaron a surgir respuestas. Y escribí:

«Es posible que mañana lo haga bien y averigüe que, incluso falta de sueño y en un idioma extranjero, pueda salir bien librada. Es posible que saberlo sea clave algún día cuando me enfrente a un trabajo todavía más importante. Y me sienta agradecida por haber tenido la incómoda experiencia que estoy viviendo ahora».

Al principio, estas afirmaciones parecían puro engaño. Pero escribirlas (averiguará por qué esto es importante) abrió una pequeña ventana de posibilidades en mi mente. Continué escribiendo todas las posibles ventajas de la desgraciada experiencia. Hice que la nueva realidad fuera tan detallada y sensorialmente rica como fuera posible; describí lo que yo decía, el aspecto que tenía el público, cuándo y cómo asentían y se reían durante mi discurso.

Conforme la lista crecía, sentía que mi ansiedad decrecía. Al final, mi calma se convirtió en somnolencia y —aleluya— volví a la cama, aunque fuera para conseguir menos de una hora de sueño.

¿Y sabe qué? Cada parte de la versión, ligeramente engañosa y difícilmente buena de la realidad que había soñado la noche anterior, se hizo realidad. El discurso fue genial, el público de ejecutivos sénior se mostró entusiasmado y el consejero delegado quedó encantado. Hoy, siempre que mi mente empieza a preocuparse porque las cosas no son del todo perfectas antes de un discurso importante, me digo: Acuérdate de Bogotá.

Desde entonces, he usado con frecuencia la técnica de la reescritura de la realidad para entrar en un estado mental que me lleve a alcanzar un mejor resultado, y ahora se lo transmito a todos mis clientes de coaching. No sólo les da resultado a ellos; además, a lo largo de los años he conocido a personas con mucho

éxito que me han dicho que emplean técnicas parecidas. Un emprendedor carismático me dijo: «Decido interpretarlo todo de forma que me favorezca. No es sólo que sea optimista, en realidad es que me engaño convenientemente».

¿Por qué funciona? Una vez más, podemos agradecerle al cerebro su tendencia a aceptar lo imaginado como si fuera real. Un estudio realizado por la Harvard Medical School señala que quizá no sea necesario engañarnos para que se produzca el efecto placebo, puede obrar maravillas incluso cuando sabemos que estamos tomando un placebo.<sup>5</sup>

Así pues, cuando surge una situación difícil que puede afectar a sus niveles de carisma, en lugar de tratar de reprimir o no hacer caso a sus dificultades internas, considere unas cuantas versiones alternativas de la realidad. Conjure unos cuantos escenarios diferentes que le induzcan a entrar en un estado mental más útil.

Por supuesto, la realidad alternativa más útil no es necesariamente la más agradable. Cuando mi editorial me dio un año para escribir el libro que ahora tiene en sus manos, yo quería avanzar con la máxima eficacia posible, evitando la trampa de dejarlo para más adelante en la que caen muchos autores primerizos.

Un amigo, también escritor, me recordó una de las llamadas Leyes de Parkinson:

«El trabajo aumenta hasta llenar el tiempo disponible para completarlo». Me lanzó un desafío: «En lugar de dejar que el proceso de escritura llene todo el año, intenta escribir todo el libro en un mes. Al final del mes, lo que tendrás no será un libro acabado, pero será más de lo que tendrías sin ese plazo autoimpuesto».

Me pareció sensato, así que decidí hacer la prueba. Imaginé —tan gráficamente como pude, con gran riqueza de detalles sensoriales— que el editor me había dado un plazo demencial de un mes para escribir todo el libro. Y me quedé sorprendida por lo rápido que este plazo totalmente imaginario se convertía en emocionalmente real. Incluso sentía un nudo en el estómago, recordatorio físico de que el tiempo pasaba.

¿Era agradable? Por supuesto que no. ¿Eficaz? Sin ninguna duda. Al cabo de un mes, pude enviar un tercio del borrador a la editorial. Aunque estaba lejos de ser un libro completo, era, con toda seguridad, mucho más de lo que habría producido si no me hubiera impuesto ese plazo imaginario.

Las preguntas clave son: ¿qué estado mental sería el más útil en esta situación?

¿Qué versión de la realidad me ayudaría a alcanzarlo? En el caso del carisma, puede usar esta técnica siempre que una situación ponga en peligro su nivel de cordialidad o confianza. Para cosas menores, sólo imaginar una explicación alternativa suele ser suficiente para reducir la rabia o la impaciencia y generar compasión en su lugar.

### **Cómo ponerlo en práctica:**

#### *reescribir la realidad*

Imaginemos que debido al tráfico va a llegar tarde a una reunión importante y que su nivel de ansiedad es cada vez mayor. Pregúntese: ¿y si este retraso es algo bueno? Repita la pregunta varias veces y observe lo creativa que su mente puede llegar a ser con las respuestas. Podrían ocurrírsele explicaciones como éstas:

- Este retraso me va a salvar la vida; si el tráfico hubiera sido fluido, mi camino se habría cruzado con el de un camión de dieciocho ruedas que patinó en medio del cruce.
- Las personas con quienes tengo que encontrarme van con un plazo muy justo y agradecen cada minuto que me retraso, porque les permite trabajar un poquito más.
- El Universo (o el Destino o Dios), pensando en mis intereses, no quiere que esta reunión tenga lugar. Las cosas seguirán una dirección incluso mejor.

Cuando se trate de una situación más grave, siéntese y escriba una nueva realidad en un papel. La escritura accede a partes diferentes de nuestro cerebro<sup>6</sup> y afecta a nuestras opiniones de maneras que otros modos de expresión no hacen. Se ha demostrado que el acto de poner cosas por escrito es muy importante tanto para cambiar el modo de pensar<sup>7</sup> de alguien como para hacer que unas historias imaginadas parezcan más reales.<sup>8</sup> Escriba en tiempo presente: «El discurso va bien...» O, mejor incluso, en pasado: «El discurso fue un éxito completo...»

Uno de mis clientes describe su utilización de la técnica de reescritura de la

realidad de la siguiente manera: «Un compañero me envió un mensaje bastante sarcástico. De inmediato, esto provocó un montón de sentimientos negativos y me di cuenta de que me estaba metiendo en una espiral de pensamientos negativos. Así que probé con reescribir la realidad. Imaginé que esa persona estaba muy sola en aquel momento. No sabía cómo acercarse a mí, así que hizo lo que pudo para conectar conmigo. Esto me ayudó a mantener un modo de pensar positivo (bueno para mí) y enviar una respuesta positiva (bueno para los dos)».

Puede que haya veces en que necesitemos ser carismáticos hacia alguien que nos molesta. Como puede imaginar, el resentimiento es un estado mental muy poco carismático, que causa una gran negatividad tanto en nuestra mente como en nuestro lenguaje corporal. Además, es nuestro cuerpo el que sufre las consecuencias de cargar con esta negatividad. Para citar uno de mis dichos favoritos: «El resentimiento es como tomar veneno y esperar que sea el otro quien muera».

Sean cuales fueren las circunstancias de su resentimiento, puede impedir que su malestar interno interfiera en su carisma. Pero reducir ese resentimiento no es fácil. Es entonces cuando reescribir su realidad puede tener un valor incalculable.

El ejercicio que hay a continuación le proporcionará una buena manera de reducir ese resentimiento. Es posible que crea que es, a la vez, la reescritura más incómoda y más gratificante de todas las que haga.

### **Cómo ponerlo en práctica: alcanzar la satisfacción**

- Piense en una persona que le haya ofendido.
- Coja un papel en blanco y escríbale una carta diciendo cualquier cosa y todo lo que desee haberle dicho alguna vez. Entréguese de lleno a hacerlo; no tiene nada que perder. Escriba la carta a mano.
- Cuando lo haya eliminado absolutamente todo de su mente y puesto sobre el papel, deje la carta a un lado.
- Coja otro papel en blanco y escriba la respuesta de esa persona tal como

desearía que fuera. Podría hacer que se responsabilizara de sus actos, reconociendo y disculpándose por todo lo que hizo alguna vez que le doliera a usted. No es necesario que busque ninguna justificación a sus actos, sólo el reconocimiento y una disculpa. Está en su imaginación, así que es usted quien decide exactamente lo que quiere oír.

Puede que, al principio, este ejercicio le parezca algo ajeno, incómodo o irreal (esto le sucede a muchas personas). Y puede que no sienta un cambio interno inmediato. No obstante, a lo largo de los próximos días, puede sorprenderse al ver que esta «nueva realidad» se afianza. Quizá sienta que sí que consiguió poner el punto final que necesitaba. Para acelerar el proceso, vuelva a leer la carta de disculpa cada noche, durante unos cuantos días. Apreciará los resultados.

Una de mis clientes me dijo que perseverar en este ejercicio le quitó de encima un peso con el que cargaba desde hacía diez años, con más eficacia que años de terapia. Otro, que sus interacciones con su socio en la empresa, que se habían vuelto cada vez más difíciles, se beneficiaron en gran manera de esta técnica, me dijo:

Si hubiera podido elegir, no habría vuelto a verlo. Pero iba a tener que relacionarme con él, y sabía que si no encontraba la manera de aliviar mi resentimiento, seguiría vivo en mi cabeza, corroyendo mi atención y afectando tanto a mi lenguaje corporal como a mi actuación. Así que hice el ejercicio de satisfacción. Al principio, no noté ningún cambio, aunque me sentí bien al sacarme todo aquello del pecho. Pero en los días siguientes, me sentí diferente cuando interactuaba con mi socio. Aunque seguía sin disculparse por su conducta, el resentimiento ya no limitaba mi atención. Como conseguí realmente la disculpa que necesitaba (aunque la escribiera yo mismo), la verdad es que ya no sentía que necesitara que él se disculpara, y esto hace que sea mucho más fácil interactuar. Aunque no haya arreglado la relación, es suficiente para que las cosas funcionen de momento.

Al usar estos dos ejercicios, reescribir la realidad y conseguir satisfacción, podemos elegir el modo en que percibimos la situación, un modo que nos permita ser eficaces y carismáticos.

### **Cómo reunirlo todo**

Ahora que ha aprendido el sistema en tres pasos para superar los obstáculos internos que hay contra el carisma, vamos a reunirlos todo. El siguiente escenario de la vida real le ayudará a ver la secuencia en acción. Incluye instrucciones que puede usar en cualquier momento para eliminar el estigma del malestar, neutralizar la negatividad y reescribir la realidad.

Hasta entonces, había sido un buen día. Michael había dado los toques finales a un proyecto apasionante, se lo había enseñado a su equipo y todos estaban entusiasmados. Mientras volvía a su despacho, sentía que estaba en la cresta de la ola. Vio que la luz del contestador automático parpadeaba, se sentó y pulso PLAY.

Era su principal cliente, John, que parecía tenso y le pedía a Michael que lo llamara lo antes posible.

Al oír esas pocas palabras, a Michael se le cayó el alma a los pies. «Tuve la certeza visceral de que John estaba a punto de decir que se había acabado. Que ponía fin a nuestro compromiso. Sabía que estaba a punto de perder a mi mayor cliente. Me parecía totalmente inevitable. Quiero decir, podía oír la tensión en la voz de John.»

Michael pensaba que algo había salido mal. Pero, en lugar de coger el teléfono, aterrado, con el miedo incrustado en su cerebro y afectando a su voz, se detuvo.

Sabes cómo manejar esto, se dijo. Luego siguió las instrucciones de esta lista:

1. Respire hondo y sacuda el cuerpo para asegurarse de que ningún malestar físico se suma a su tenso estado mental.

2. Desdramatice. Recuérdese que son sólo sensaciones físicas. En este mismo momento no está pasando nada grave. Sólo es una sensación incómoda debido a cómo está programado el cerebro. Amplíe el enfoque para verse como una persona pequeña sentada en una sala mientras ciertos productos químicos inundan su sistema. Nada más.

3. Elimine el estigma. Recuérdese que lo que experimenta es normal y que todos pasamos por ello de vez en cuando. Imagine a innumerables personas en

todo el mundo sintiendo exactamente lo mismo.

4. Neutralice. Recuérdese que los pensamientos no son necesariamente reales. Ha habido muchas ocasiones en que ha estado seguro de que un cliente estaba decepcionado, sólo para averiguar que la verdad era todo lo contrario.

5. Considere unas cuantas realidades alternativas. Michael consideró:

Puede que la tensión en la voz de John no tenga nada que ver conmigo.

Puede que se sienta agobiado porque va retrasado en aquel proyecto que mencionó la semana pasada.

Puede que tema que yo pueda poner fin a nuestro acuerdo.

Puede que le preocupe no ser tan importante para mí como mis otros clientes.

Puede que sea él quien tenga miedo de perderme a mí.

6. Visualice una transferencia de responsabilidad. Sienta cómo el peso de la responsabilidad por el resultado de esta situación desaparece de sus hombros.

Dígase que alguien se cuida de todo.

Conforme revisaba la lista, utilizando cada una de las técnicas, Michael sentía que su tensión se iba aliviando. Seguir esta secuencia le ayudó a poner en perspectiva su predicción pesimista inicial, como sólo una de las muchas explicaciones posibles al tono del mensaje de John. Con una calma recuperada, Michael cogió el teléfono listo para hablar con su cliente con una seguridad carismática.

### **Cómo estar cómodo con la incomodidad**

Usted ya ha recorrido un largo camino. Desde el principio de este capítulo ha adquirido un arsenal de técnicas que le ayudarán a superar los obstáculos más comunes para el carisma. Pero hay una cosa más que necesita aprender. Si quiere

alcanzar niveles avanzados de carisma, donde actúan los maestros, la siguiente herramienta le llevará allí. Esta técnica le ayudará a volver al carisma, sin importar lo difícil que sea su estado interno. Es como tener un as en la manga.

Sólo saber que está ahí listo para cuando lo necesite, en caso de que así sea, le dará una sólida base de confianza.

Esta técnica le proporcionará ventaja en las negociaciones, presentaciones, situaciones sociales, en cualquier ocasión que su actuación importe. No obstante, no es una herramienta fácil de adquirir, ya que exige ir en contra de nuestros instintos más básicos. ¿Cuál es esta arma secreta?

Sentirse cómodo con la incomodidad.

¿Parece sencillo? Lo es. Sencillo, pero no fácil.

Imagine que está sentado en un avión, parado en tierra, esperando detrás de otros aviones para despegar. Está atrapado en un asiento diminuto y estrecho. El aire acondicionado no funciona, la temperatura está subiendo, el aire empieza a estar viciado y nota cómo empieza a caerle el sudor por la espalda. Justo cuando cree que las cosas no pueden empeorar, un niño empieza a berrear en la fila inmediatamente detrás de la suya. Nota cómo aumenta su malestar, la tensión le recorre el cuerpo, la irritación se apodera de su mente. La azafata le ha cogido la bolsa con todo su material de lectura y la ha guardado fuera de su alcance, así que no tiene nada con qué entretenerse. Y no tiene ni idea de cuánto va a durar esto.

Pero sí que sabe que ponerse cada vez más tenso no sirve de nada. ¿Cómo puede evitarlo?

La respuesta, sorprendentemente, es ahondar en la sensación misma de la incomodidad. Exacto. Aunque suene ilógico, en lugar de tratar de reprimirla, no hacerle caso o dominarla a la fuerza, su meta es prestar toda su atención a la sensación misma que instintivamente quiere eliminar.

Centrarse en las sensaciones de su incomodidad física sirve a un doble propósito: le da a su mente algo concreto en que concentrarse que no sea su creciente convicción de que la situación es insoportable. También tiene la ventaja de llevarlo, al instante, a la presencia plena, un componente clave del carisma. De hecho, esta técnica, llamada ahondar en las sensaciones, puede ayudarle a acceder a la presencia carismática incluso durante situaciones muy incómodas.

### **Cómo llevarlo a la práctica:**

*ahondar en las sensaciones*

Este ejercicio creará una situación incómoda y luego le ayudará a practicar para sentirse cómodo en ella. Necesitará un lugar tranquilo y relajante para estar, además de un amigo o compañero en quien confíe como pareja.

Una vez que empiece el ejercicio no puede detenerse para comprobar las instrucciones, así que lea el guión una o dos veces antes de empezar. Si prefiere que mi voz le guíe de principio a fin, visite la página web de Charisma Myth, <http://www.CharismaMyth.com/discomfort>.

- Programe 30 segundos en un cronómetro y luego mire a su compañero/a a los ojos. Mantenga ese contacto visual a partir de ahora.

- En cuanto perciba alguna incomodidad, préstele mucha atención. Observe dónde se localiza esa sensación en su cuerpo. Dele un nombre: ¿opresión, presión, cosquilleo?

- Ahonde en cada sensación tanto como pueda; intente sentir su textura. Descríbala como si fuera un chef describiendo un plato de su especialidad.

- Deje que aumente la incomodidad. ¿Cómo se manifiesta físicamente? ¿Siente tensión en la mandíbula? ¿En el estómago?

- Imagine que es un científico que investiga esta experiencia. Dele nombre a sus sensaciones.

Obsérvelas tan objetivamente como pueda. Véalas como puras sensaciones físicas, como el frío y el calor.

- Cuando sienta el impulso de reír, hablar o aliviar la incomodidad del modo que sea, resístase. Es su oportunidad para ahondar en las sensaciones, no para evitarlas.

Si usted y su compañero/a logran estar así los treinta segundos, dense unas palmaditas en la espalda.

Hace falta una voluntad de hierro para luchar así contra el instinto.

Ahora vuelva a probar con el mismo ejercicio y vea si puede aumentar su eficacia añadiendo dos cosas:

1. Aliéntese de forma continuada. A lo largo de todo el ejercicio, recuérdese que está haciendo un trabajo valiente y avanzado y que sus esfuerzos rendirán beneficios.

2. Recuérdese que esta incomodidad pasará, como han pasado todas las demás emociones que ha sentido antes. Aunque pueda parecer insoportable en este momento, desaparecerá.

Un par de horas después de hacer el ejercicio, compruebe su nivel de malestar. Quizá le sorprenda ver lo lejano que parece, aunque mientras estaba en mitad de la experiencia, pensaba que nunca acabaría. Si de verdad su incomodidad parece lejana, tome una clara nota mental para recordarlo la próxima vez que su mente insista en que una experiencia es interminable e insoportable.

Robert, uno de mis clientes favoritos, es un ejecutivo brillante, ingenioso, muy eficaz y muy creativo. Reacciona con una increíble rapidez. También tiene una paciencia muy limitada. Para Robert, las reuniones de la compañía, de todo un día de duración, eran un puro suplicio. Notaba la creciente oleada de impaciencia, pero se sentía impotente para detenerla. Luchaba desesperadamente contra el sentimiento de «No puedo soportarlo ni un minuto más» y salía de esas experiencias con el cuerpo agarrotado.

En lo que hace a su carisma, la energía que usaba para tratar de reprimir su impaciencia sólo empeoraba las cosas. Librar esa clase de batalla interna no es bueno para el carisma. Tampoco lo es el evadirse mentalmente, lo cual sólo reduciría su presencia y haría que pareciera carente de carisma, en el mejor de los casos, e indiferente en el peor. Así pues, le propuse que hiciera la prueba de ahondar en las sensaciones.

Robert se tomó la práctica tan en serio que se convirtió en una segunda

naturaleza para él. Ahora, cuando siente los primeros indicios de impaciencia, ahonda en sus sensaciones físicas de forma instintiva e inmediata. Dice que las describe para sí mismo «como un sommelier describiría un vino de una gran cosecha». «Hacerlo —dice— es una técnica muy útil, que me distrae de la impaciencia y, simultáneamente, hace que siga totalmente presente en cada momento.»

La habilidad para manejar el malestar es muy valiosa. Cuanto menos nos afecte la incomodidad, menos serán las situaciones que puedan reducir nuestro posible carisma. Cuando sabemos cómo manejar la incomodidad, ninguna situación puede hacernos flaquear; ningún sentimiento, sea profesional o personal, puede hacer que salgamos corriendo.

Un consejero delegado me dijo que «lo más eficaz que se puede hacer en nuestra profesión es llegar a estar cómodo estando incómodo». Piense en la plétora de incomodidades que acompañan el liderazgo, desde tener que despedir a los empleados a cargar con la culpa del fracaso de un equipo, o simplemente soportar unas reuniones molestas. Piense en lo decisivo que puede ser manejar la incomodidad del silencio durante las negociaciones. Con frecuencia, los negociadores profesionales me han dicho que podían predecir exactamente, desde las primeras etapas, el resultado de unas negociaciones utilizando una sencilla pista: la parte con menos capacidad para aguantar el silencio pierde.

Pruebe con el ejercicio que hay a continuación para aumentar su resistencia.

Para facilitar las cosas, considérela una nueva destreza que está practicando, en lugar de un test con el que evaluar su actuación. Imagine que está aprendiendo una nueva pieza de música o un nuevo modo de lanzar la pelota. Igual que levanta pesas en el gimnasio para aumentar su fuerza física, aquí lo que está aumentando y fortaleciendo son los músculos de su capacidad de recuperación.

### **Cómo ponerlo en práctica: ampliar el ámbito en que se siente cómodo**

Aquí tiene más técnicas que le ayudarán a ensanchar el terreno en que se siente cómodo y construir comodidad con la incomodidad. Dado que la mayoría entrañan un cierto grado de molestia, es mejor usarlas en encuentros donde se juegue poco, en lugar de con clientes clave o con su jefe.

- Mantenga el contacto visual más tiempo del que le resulte cómodo. Uno de mis estudiantes empezó a practicar con los pasajeros de los coches que pasaban mientras esperaba el autobús. Dijo que las reacciones que provocaba eran asombrosas; iban desde sonrisas y saludos a bocinazos y gritos.

- Experimente con el espacio personal. Acérquese a las personas más de lo que haría en un ascensor, por ejemplo. Observe lo fuerte que es el impulso para volver a su conducta estándar. Procure no ceder.

- Mantenga abierta la puerta del ascensor para todos los que llegan y luego entre el último. Quédese de espaldas a la puerta, mirando a los demás.

- Inicie una conversación con un completo desconocido. Por ejemplo, mientras hace cola en un café, haga un comentario sobre la bollería, y luego hágale a su vecino una pregunta de «respuesta abierta», de ésas que no se pueden contestar con un simple sí o no; por ejemplo: «Estoy tratando de decidir cuál es un pecado más grande, el bollo, la tartaleta o el pastel. ¿Usted cómo los clasificaría?»

Estos ejercicios pueden resultar muy incómodos y quizás un tanto embarazosos las primeras veces que los haga. ¡Recuerde que no está haciendo nada ilegal! Lo único que le frena son las costumbres sociales. También puede recordarse que está haciendo un trabajo personal importante, aumentando sus habilidades y ampliando los límites del terreno en que está cómodo. Recuerde también que, igual que cualquier otra experiencia, también ésta pasará. Por incómoda que parezca, se desvanecerá tan completamente como todas las que pueda haber tenido. Además, mejorará y se sentirá más cómodo con la práctica.

Así que, si puede obligarse a hablar con desconocidos siempre que esté haciendo cola o viaje en el autobús o en el tren, hágalo. Aproveche todas las ocasiones, y mejorará rápidamente.

Puede practicar esta técnica con cualquier incomodidad, física o mental.

Tanto si tiene demasiado calor, demasiado frío, si está furioso, impaciente, irritado o tiene miedo, quizá se sorprenda al averiguar que algunos sentimientos que no le gustan pueden llegar a ser ligeramente agradables.

Ahora cuenta con todas las herramientas que necesita para entrar en un estado mental carismático, con independencia de cuál sea el obstáculo. Puede usar el sistema en tres pasos para eliminar el estigma del malestar, distanciarse y reescribir en cualquier momento que surja una experiencia difícil. Vuelva a este capítulo siempre que una situación exija estas herramientas, hasta que lleguen a ser una segunda naturaleza.

#### *IDEAS CLAVE QUE RETENER*

- Para ser carismático, primero tiene que aprender a superar el principal obstáculo del carisma: el malestar interno.

- Controle hábilmente el malestar interno con un proceso en tres pasos: elimine el estigma de su incomodidad, neutralice sus pensamientos negativos y reescriba su percepción de la realidad.

- Elimine el estigma del malestar y desdramatice los sentimientos incómodos recordando que son instintos de supervivencia y parte natural de la experiencia humana. Piense en otros que han pasado por esto antes —en especial, personas a las que admire—, y véase como parte de una comunidad de seres humanos que están experimentando el mismo sentimiento, en este mismo momento.

- Neutralice los pensamientos negativos inútiles recordando que la mente suele distorsionar la realidad y filtrar el entorno para destacar lo negativo.

Piense en sus ideas negativas como si fueran pintadas en la pared: quizá le parezcan una visión fea, pero el que vea algo feo no significa que usted sea una persona fea.

- Reescriba la realidad considerando unas cuantas alternativas útiles a su actual perspectiva. Para conseguir el máximo efecto, anote sus nuevas realidades a mano, y descríbalas con el máximo detalle.

- Para una práctica avanzada, ahonde en las sensaciones físicas del malestar.

Centrarse en esas sensaciones le da a su mente algo concreto en que concentrarse, apartando su atención de la idea de que esa experiencia es insoportable.

\* Sí, ese es su título oficial. El subtítulo es, claro: «Which nobody can deny» («Y nadie lo puede negar»).

\* La clase del profesor Srikumar Rao sobre la felicidad era uno de los cursos más

populares que se habían ofrecido en la Columbia Business School. El proceso de admisión era, claro está, durísimo.

## Cómo crear estados mentales carismáticos

En el capítulo anterior ha aprendido a controlar hábilmente los obstáculos más comunes contra el carisma. Ahora está listo para crear los estados mentales acertados que le ayudarán a alcanzar todo su potencial carismático. Aprenderá a aumentar su confianza y a emanar cordialidad y poder: dos de los tres componentes cruciales del carisma. También descubrirá medios para construir cualquier estado mental que quiera, desde la serenidad al triunfo.

### **Visualización**

El golfista Jack Nicklaus dijo que nunca lanzaba un golpe, ni siquiera durante los entrenamientos, sin visualizarlo primero. Durante décadas, los deportistas profesionales han considerado la visualización como una herramienta esencial, con frecuencia dedicando horas a visualizar su victoria, a decirle a su mente exactamente lo que querían que su cuerpo consiguiera.

«Hay buenas pruebas de que imaginarnos realizando una actividad, activa las partes del cerebro que se usan para realizar esa actividad», me escribió el profesor Stephen Kosslyn, director del Center for Advanced Study of the Behavioral Sciences, de la Universidad de Stanford. Esta es la razón de que la visualización dé tan buenos resultados; de hecho, algunos deportistas dicen que se sienten físicamente exhaustos después de unas sesiones intensas de visualización. La visualización puede llegar a alterar físicamente la estructura cerebral; repetidos experimentos han demostrado que simplemente imaginar, con la suficiente repetición, que tocamos el piano conduce a un cambio detectable y mensurable en la corteza motora del cerebro.<sup>1</sup>

El cerebro es extraordinariamente cambiante: establece nuevas conexiones sin cesar. Se ha demostrado que la idea, sostenida en el pasado, de que superada una cierta edad ya no experimenta cambios, es errónea.<sup>2</sup> Siempre que usamos el cerebro, activamos ciertas conexiones cerebrales que, cuanto más se usan, más fuertes se hacen. En esencia, vamos grabando surcos en el cerebro; cualquier proceso mental que se use de forma sistemática, se fortalecerá. Podemos construir y luego reforzar cualquier tendencia en la que nos centremos.

Las técnicas de preparación mental también son ya una práctica habitual en Hollywood, donde una de ellas, conocida como el Método, es utilizada por muchas de las estrellas más respetadas. Sean Penn, Meryl Streep, Robert DeNiro, Marlon Brando y Paul Newman, todos alaban esta escuela de actores.

El Método surgió para ayudar a los actores en su tarea más difícil: acertar en su lenguaje corporal. Tratar de controlar conscientemente su lenguaje corporal tanto como fuera posible era agotador y estaba condenado al fracaso; incluso con años de aprendizaje, era imposible controlarlo por completo. Si sus emociones internas no eran lo que querían que viera el mundo exterior, antes o después parte de esos pensamientos y sentimientos subyacentes surgían a la superficie.

El Método adoptó un planteamiento diferente. En lugar de intentar que el actor controlara su lenguaje corporal, iba directamente al origen del lenguaje corporal —la mente— y hacía que los actores se esforzaran por convertirse en los personajes que querían representar, que sintieran de verdad las emociones que querían transmitir. Así, los miles de gestos del lenguaje corporal fluirían de forma natural y congruente.

Dados sus poderosos efectos mentales y fisiológicos, la visualización es una de las herramientas disponibles más eficaces para potenciar el carisma. Una visualización acertada puede ayudarnos a aumentar nuestra confianza interna, así como nuestra habilidad para proyectarla. Simplemente usando las imágenes mentales adecuadas, nuestra mente subconsciente enviará, por todo el cuerpo, una extraordinaria reacción en cadena de señales de seguridad en nosotros mismos. De hecho, podemos exteriorizar casi cualquier mensaje de lenguaje corporal simplemente eligiendo la visualización acertada.

El cuadro que hay a continuación es una guía, paso a paso, para la visualización, que podrá utilizar siempre que quiera cambiar su estado interno.

Aquí practicaré la visualización de la confianza, pero más adelante, en el libro encontrará otros ejercicios útiles para visualizar la cordialidad y la empatía, o la calma y la serenidad.

### **Cómo ponerlo en práctica: visualización**

La siguiente visualización es una herramienta estupenda para aumentar el poder que quiere transmitir. Puede probar este ejercicio en casa, en el sofá, en el

trabajo, sentado a la mesa, o incluso en un ascensor, siempre que tenga la oportunidad de cerrar los ojos un minuto.

- Cierre los ojos y relájese.
- Recuerde una experiencia del pasado en que sintiera un triunfo absoluto; por ejemplo el día que ganó un concurso o un premio.
- *Oiga* los sonidos que hay en la estancia: el murmullo de aprobación, la oleada de aplausos.
- *Vea* las sonrisas y expresiones de cordialidad y admiración, en la cara de la gente.
- *Sienta* los pies afirmados en el suelo y los apretones de manos con que le felicitan.
- Sobre todo, *experimente* sus sentimientos, la cálida sensación de confianza que crece en su interior.

¿Se siente más seguro? Algunas personas experimentan grandes resultados desde su primera visualización y otras, no tanto. Pero, como sucede con cualquier otra destreza, su capacidad para crear visualizaciones realistas mejorará con la práctica.

La próxima vez que haga este ejercicio, trate de crear imágenes todavía más detalladas. «La imagería guiada debe ser precisa, vívida y detallada para ser efectiva», dice Stephen Krauss, especialista de visualización, formado en Harvard. Cuando se usa la visualización con los equipos olímpicos de esquí, los esquiadores se visualizan descendiendo por las pistas a toda velocidad, sintiendo cómo se les tensan los músculos, experimentando cada bache y cada giro en su mente.

A algunas personas les resulta más fácil pensar a través de un escenario de

visualización. En cambio, otras son más sensibles a impulsos auditivos, así que aquí tiene una alternativa a la visualización: frases clave seleccionadas para que se centre mentalmente en ellas. Mis clientes encuentran útiles una amplia variedad de frases; aquí le ofrezco unos cuantos ejemplos, que podrían ayudarle a alcanzar la calma y la serenidad. Cubren toda la gama de gustos y estilos; por ello descubrirá que algunas le irritan mientras que otras despiertan una fuerte resonancia en usted:

- Dentro de una semana, o dentro de un año, ¿algo de esto tendrá importancia?

- También esto pasará. Sí, pasará.

- Busque pequeños milagros que suceden en este mismo momento.

- Disfrute con la confusión.

- ¿Y si pudiera confiar en el Universo, incluso con esto?

Axiomas como estos pueden ser una gracia salvadora en momentos de pánico, cuando tenemos el cerebro en blanco y lo único que podemos recordar son frases sencillas. Los principiantes del piragüismo en aguas bravas aprenden una rima fácil de recordar —«Toes to nose» [los dedos de los pies a la nariz]— para acordarse de la secuencia de movimientos que deben ejecutar si el bote vuelca.

Incluso los bomberos veteranos a veces recurren a un mantra como «Pon la sustancia blanca [óxido de cinc] encima de la roja [el fuego]» para actuar de inmediato durante un incendio.

También puede añadir un elemento sensorial real a sus visualizaciones. Por ejemplo, poner música mientras verbaliza o subvocaliza (repite mentalmente), eligiendo canciones que sabe que le darán una energía y confianza especiales. Los temas de películas son particularmente útiles. Los ejecutivos a los que preparo suelen mencionar melodías de Rocky III («Eye of the Tiger»), Carros de fuego (música de Vangelis) o Top Gun («Melodía de Top Gun»). Mi banda sonora preferida es la de la película Peter Pan: «Flying», de James Newton Howard.

Póngase los cascos y deje que la música que haya elegido cree el ambiente para cualquier estado mental que quiera alcanzar.

Si está preparado para ir a por todas, añada movimiento para que su visualización alcance un nivel totalmente nuevo. Como la fisiología afecta a la psicología (sí, nuestro cuerpo afecta a nuestra mente; hablaremos más de esto en el próximo capítulo), adoptar ciertos movimientos o posturas puede hacer surgir emociones específicas en su mente.

Procure pensar en qué gesto suele hacer cuando consigue algo, como un buen golpe de golf o cuando recibe unas noticias realmente buenas. ¿Es el clásico gesto con el puño cerrado? O quizá levanta los dos brazos y exclama «¡SÍ!» Añadiendo este gesto en particular (y las palabras, si las hay) al final de su visualización, cuando su confianza esté alta, hará que entre en juego toda su fisiología y «blindará» el sentimiento de triunfo, maximizando el efecto del ejercicio.

En todas estas dimensiones —visual, auditiva y cinestésica— siga perfeccionándose sobre la marcha. Si le parece que una imagen, frase, movimiento o canción en particular le da buen resultado, retóquela un poco y observe si esto afecta a los resultados. Observe qué pasa cuando se acerca a los detalles visuales, los sonidos o las sensaciones. Tanto si oye voces alentadoras o siente el calor del sol, siga haciendo pequeños cambios. La combinación de visiones y sonidos que mejor resultado me da, a mí, ha cambiado de modo considerable a lo largo de los años.

La visualización es de verdad un método milagroso, que nos ayuda a aumentar la confianza, emanar más cordialidad, sustituir la ansiedad por una tranquila serenidad, o acceder a cualquier emoción que nos gustaría sentir y luego transmitirla mediante nuestro lenguaje corporal. De hecho, vale la pena tomarse el tiempo necesario para desarrollar y practicar una visualización a la que acudir en busca de ayuda para recuperar la calma y la confianza. De ese modo, durante momentos de estrés, no necesitará elaborar una nueva imaginería de prisa y corriendo. Ya sabrá qué le da resultado.

A continuación, tres visualizaciones más para usar cuando quiera un aumento de carisma antes de hacer una presentación, asistir a una reunión clave o en cualquier momento en que se sienta angustiado/a.

**Justo antes de hacer una presentación:** algunos de los conferenciantes más famosos de este siglo dicen que usan alguna versión de visualización justo antes de ponerse bajo los focos. De hecho, sería raro encontrar uno que no lo hiciera.

Cuando los clientes me preguntan si deben usar la visualización antes de un discurso importante, les digo: «Sólo si quiere que vaya bien de verdad».

Después de quince años pronunciando charlas profesionalmente, creo que hacer aunque sólo sean treinta segundos de visualización produce un cambio importante en mi actuación. Afecta y mucho a lo carismática que sea en el estrado. De hecho, siempre que no hago una visualización antes de salir a escena, lo lamento. Incluso cuando me sé el discurso tan bien que podría decirlo al revés, vale la pena usar la visualización para estar segura de que estoy en el estado mental carismático acertado.

Para que la visualización sea más eficaz, procuro llegar al local temprano, y así poder recorrer el estrado y sentirme cómoda con el espacio. Llevo conmigo la música adecuada y empiezo la visualización allí mismo, con el objeto de vincular unos sentimientos de confianza y triunfo al hecho de estar en aquel ambiente en particular. Mientras escucho una banda sonora que me anima y me da energía, creo películas mentales, imaginando de la forma más vívida lo fantásticamente que va el discurso, viendo y oyendo la reacción entusiasta del público mientras cruzo el escenario, segura de mí misma.

Unos minutos antes de tener que salir bajo los focos, me refugio en una habitación vacía (esta es una práctica tan habitual entre los actores, políticos, oradores y todos los intérpretes que, con frecuencia, se reserva sólo a este fin una sala llamada la sala verde) y repaso mi visualización, bailando (sí, lo digo en serio) al ritmo de mi banda sonora particular.

**Antes de reuniones importantes:** Una de las mujeres de negocios jóvenes más impresionantes que conozco parece flotar siempre en una nube de confianza, y todo parece irle siempre bien. Cuando Silvia entra para defender un trato, los que la conocen dan por sentado que saldrá victoriosa.

Recientemente, me confió que la visualización es uno de los secretos de su éxito. Antes de una reunión clave, imagina «las sonrisas en sus caras porque les caigo bien y confían en el valor que les ofrezco. Imagino tantos detalles como puedo; incluso veo las arrugas alrededor de sus ojos cuando sonríen». Visualiza toda la interacción, hasta los apretones de manos al final de la reunión, para cerrar el trato.

He descubierto que la visualización es útil incluso antes de escribir e-mails importantes. Igual que la visualización apropiada nos ayuda a adoptar el lenguaje

corporal apropiado para que las señales adecuadas fluyan sin esfuerzo, podemos usar la visualización para entrar en estados mentales o emocionales específicos para que las palabras apropiadas fluyan también.

Si, por ejemplo, nuestro mensaje tiene que comunicar cordialidad, interés y empatía, nos resultará mucho más fácil encontrar las palabras apropiadas si podemos entrar en un estado cálido y empático. Visualizar una escena que haga surgir estos sentimientos —imaginar a una niña que viene a contarnos sus problemas en la escuela— nos ayudará a alimentar nuestra mente para que fluya el lenguaje apropiado.

**En cualquier momento en que sintamos ansiedad:** El medio más seguro para sentirnos mejor cuando sentimos ansiedad es inundar nuestro sistema con oxitocina. Llamada con frecuencia el neuropéptido de la confianza, la oxitocina frena al instante la aparición de la respuesta de lucha o huida.

En uno de mis recursos favoritos de la neurociencia, el Wise Brain Bulletin, se decía que un abrazo de veinte segundos es suficiente para enviar oxitocina a toda velocidad por nuestras venas, y que se puede conseguir el mismo efecto sólo con imaginar el abrazo. Así que la próxima vez que le domine la ansiedad, podría imaginar que alguien que le importa le está dando un enorme abrazo.

Una y otra vez, mis clientes se sorprenden de lo eficaces que son estas técnicas.

«Las técnicas de visualización han salvado vidas en el MIT», me dijo un graduado reciente. Esta institución, famosa por su alto nivel, es también conocida por su alta tasa de suicidios, especialmente durante los exámenes finales (el porcentaje de suicidios en el MIT durante ese periodo fue un 38 por ciento más alta que la de Harvard, por ejemplo).<sup>3</sup> Ahora, el MIT Health Center distribuye cedés de visualización a sus estudiantes durante los exámenes finales.

Uno de mis clientes dijo que las técnicas de visualización eran «trucos mentales del Jedi en la vida real». Otro me dijo que, aunque siempre había usado las técnicas de visualización en los deportes y la música, nunca se le había ocurrido aplicarlas a los negocios y la vida diaria, y que se había quedado atónito ante los resultados (y se daba de bofetadas por no haber pensado en ello antes).

Napoleon Hill, autor del siglo XIX, visualizaba regularmente a nueve hombres famosos, como si fueran sus asesores personales, entre ellos Ralph Waldo

Emerson, Thomas Edison, Charles Darwin y Abraham Lincoln. Escribió: «Cada noche [...] celebraba una reunión de consejo imaginaria con este grupo al que llamaba mis “Consejeros invisibles” [...] Ahora acudo a mis consejeros invisibles con cualquier problema difícil que me enfrenta a mis clientes. Con frecuencia, los resultados son asombrosos».

Elija a sus propios consejeros según las emociones que encarnen para usted. El consejero elegido por Hill para la autoconfianza era Napoleón Bonaparte. Para potenciar su carisma, elija figuras que representen una absoluta confianza en ellos mismos, o cordialidad e interés, o calma y serenidad. También podría encontrar algunas figuras que encarnen todos los elementos a la vez. Visualícese acudiendo a estos personajes para que le den «una charla que le levante el ánimo» siempre que la necesite. Gracias a la maravillosa respuesta placebo del cerebro, esto producirá efecto incluso aunque no parezca real.

La visualización es, realmente, una herramienta de gran poder. Entre todas las técnicas de potenciación del carisma, le recomiendo que ésta la convierta en una parte permanente de su caja de herramientas. Si no saca nada más de este libro, esta técnica representará una diferencia importantísima para su carisma.

### **Gratitud, benevolencia y compasión**

La cordialidad es uno de los componentes clave de la conducta carismática.

Puede hacer que le caigamos bien a los demás, que confíen en nosotros y que quieran ayudarnos. Por desgracia, para muchas personas, la cordialidad no es algo obvio, de fácil acceso; sencillamente no la sienten como algo natural. En su primera sesión, muchos de mis clientes me confían que no están muy seguros de cómo es la cordialidad. De hecho, con frecuencia oigo cómo mis nuevos clientes se preocupan: «Pero ¿y si, en el fondo, soy alguien sin corazón? ¿Y si no puedo acceder a la cordialidad?» Las buenas noticias son que puedo garantizarle totalmente que no es alguien sin corazón, y sé, seguro, que todos podemos aprender a expresar mejor la cordialidad.

Es una cualidad difícil para muchos. Esto podría ser debido a toda una serie de razones: crianza, infancia, entorno actual, o simplemente que su personalidad es así. Sin ninguna duda, la cordialidad no era algo natural para mí cuando entré en este campo. Para experimentarla, tuve que utilizar todas las herramientas que recojo en el libro; todas y cada una de las que usted está a punto de descubrir. Va a entrar en una transición gradual, en tres pasos, a la cordialidad, yendo desde lo

menos a lo más personal.

El primer paso es entrar en contacto con la cordialidad dirigida a la vida en general y a su vida en particular. Esto pertenece a la categoría general de la gratitud. La gratitud tiene una ventaja especial para los que, a veces, se sienten incómodos para conectar con los demás. Nos puede ofrecer una cordialidad carismática sin tener que conectar con nadie.

Luego, experimentará con la cordialidad hacia los demás: estamos en los dominios de la buena voluntad, el altruismo, la compasión y la empatía.

Finalmente, explorará lo que parece ser, para la mayoría, la clase de cordialidad menos cómoda: la cordialidad hacia nosotros mismos. Se trata de la disciplina emergente de la autocompasión.

Cualquiera de los tres pasos le aportará un incremento medible de carisma, así que juegue con todos ellos, si puede, tanto con los que parecen naturales como con los que le exigen un esfuerzo.

### **Paso n.o 1: Gratitud y apreciación**

¿Qué es lo opuesto a gratitud? El resentimiento, la necesidad y la desesperación, ninguno de los cuales es muy carismático. Todos sabemos que pocas cosas destruirán nuestras oportunidades más que dar la impresión de desesperación, tanto si se trata de una entrevista de trabajo como de una cita. La gratitud es un gran antídoto contra todos estos sentimientos negativos porque surge al pensar en cosas que ya tenemos, desde artículos materiales o experiencias hasta unas relaciones preciadas. La gratitud puede ser un gran conductor de carisma, al devolverle al presente y darle acceso inmediato a sentimientos de confianza y cordialidad.

Hoy todo el mundo parece predicar la gratitud. Oprah defiende una «actitud de gratitud», y han aparecido estudios que demuestran que la gratitud nos ayuda a vivir más, estar más sanos e incluso ser más felices.<sup>4</sup> Son argumentos convincentes, como también lo es el modo en que la gratitud puede potenciar el carisma. Si puede acceder a la gratitud, se operará un cambio instantáneo en todo su lenguaje corporal desde la cabeza a los pies; su rostro se suavizará y todo el cuerpo se relajará. Su lenguaje corporal irradiará cordialidad, y una particular y sólida confianza que los demás encontrarán muy atractiva.

Pero pocos de nosotros podemos decidir, sin más, entrar en un estado de

gratitud. De hecho, para la mayoría, la gratitud no resulta fácil. Los seres humanos están programados instintivamente para la adaptación hedonista: la tendencia a dar por sentado lo bueno que tenemos.<sup>5</sup> Decirnos a nosotros mismos que deberíamos estar agradecidos suele ser contraproducente, ya que sólo provoca culpabilidad. Los clientes se quejan de que cuando alguien les dice:

«Debería estar agradecido», sólo les provoca que se sientan peor: resentidos o culpables por no estar agradecidos.

Una manera de invocar gratitud es centrarnos en pequeñas cosas, físicamente presentes. Durante una reciente reunión-almuerzo en un restaurante, por ejemplo, me concentré en pequeños deleites: el sol que entraba por la ventana, el cielo azul, que el camarero no se equivocara con lo que le había pedido; o la existencia, la disponibilidad y la maravilla del ketchup.

Otra buena herramienta que aumenta la gratitud es ver nuestra vida con los ojos de otra persona, y escribir un relato sobre nosotros mismos bajo una óptica positiva.

Por ejemplo, Mary, a la que ya hemos conocido antes, escribió: «Mary tiene una vida bastante genial, de verdad. Tiene una fuente de ingresos estable.

Cuando tantos soportan un trabajo físico o no pueden encontrar trabajo, ella va a un despacho donde la tratan decentemente y muchos compañeros la respetan. A sus amigos y su familia les gusta y la aprecian. Muchas personas se interesan de verdad por ella. Con frecuencia ha sido una buena amiga. En varios casos, decidí estar ahí para alguien que la necesitaba. Y hoy lo ha hecho bastante bien: ha completado un informe, expresado que agradecía la ayuda de un compañero, e incluso ha ido al gimnasio». No es necesario que sea algo profundo. Cosas positivas como las que Mary menciona, que son pequeñas, pero significativas en nuestra vida, son una gran elección para sentirse agradecido.

Este es uno de los muchos casos en que el acto de escribir representa una diferencia crucial para la eficacia del ejercicio. Hace que la perspectiva positiva parezca más real, más sólida. Si nos limitamos a imaginar cómo alguien vería nuestra vida, quizá no parezca real en absoluto y pierda toda su sustancia y peso.

En cambio, si lo escribimos, aunque al principio parezca extraño, al acabar el párrafo tendrá un aspecto extrañamente real.

Siga los ejercicios del cuadro que hay a continuación para poner a prueba

estos planteamientos en usted mismo.

### **Cómo ponerlo en práctica: gratitud**

**Céntrese en el presente:** La próxima vez que le moleste algo de menor importancia, recuerde que dejar que su mente se concentre en esa molestia puede perjudicar su lenguaje corporal. Para contrarrestarlo, siga los consejos siguientes:

- Recorra su cuerpo de la cabeza a los pies y encuentre tres cosas que apruebe. Podría estar agradecido/a por tener pies y dedos que le permiten caminar. Podría valorar su capacidad para leer.

Pruébelo ahora:

1.

2.

3.

- Observe su entorno. Mire alrededor y encuentre tres cosas agradables a la vista, incluso las más pequeñas. Tal vez pueda ver el cielo y apreciar sus matices de color. Quizá pueda percibir la textura de la mesa a la que está sentado o incluso del papel que tiene delante. Pruébelo ya: 1.

2.

3.

**Use la óptica de una tercera persona:** Para esta técnica, necesitará unos minutos para sentarse, además de papel y lápiz.

- Empiece por describir su vida como si fuera un observador externo, y céntrate en todos los aspectos positivos que se le ocurran.

- Escriba sobre su empleo, el trabajo que hace y las personas con las que

trabaja. Describa sus relaciones personales y las cosas buenas que amigos y familiares dirían de usted. Mencione unas cuantas cosas positivas que le hayan sucedido hoy y las tareas que ya ha completado.

- Tómese el tiempo necesario para escribir este relato. Limitarse a pensar en él no será tan efectivo.

**Imagine su propio funeral:** La última técnica para fomentar la gratitud, usada en muchos seminarios de liderazgo muy valorados es, pese a su extravagancia, la más intensa; no se la tome a la ligera.

¿Alguna vez ha sentido un enorme alivio después de encontrar algo importante que pensaba que había perdido o le habían robado? (A mí me pasa cada vez que pierdo las llaves.) Este arrollador agradecimiento instintivo puede ser extraordinariamente poderoso, y explota pozos de gratitud más profundos que casi cualquier otra práctica.

Puede fabricar esta sensación de alivio que produce gratitud imaginando su propio funeral. En pocos segundos, esta visualización puede llevarle a un estado de vitalidad emocional y, al darse cuenta de que *todavía* está vivo, a un estado de gratitud.

El objeto principal de este ejercicio es ayudarle a acceder a diversos grados de cordialidad y darle la oportunidad de sentirse cómodo con estos sentimientos.

Es uno de los pocos ejercicios que pueden ser muy eficaces para ayudarle a sentir gratitud por la vida. Puede ser muy emotivo, aportarle una gran percepción y darle claridad sobre valores profundos, pero también puede hacerle sentir muy agitado. Así que en este caso, por favor, cerciórese de que está en un ambiente donde se sienta cómodo mostrando sus emociones. Suelo recomendar que se haga en casa. Dese tiempo para entrar en el ejercicio, tiempo para experimentarlo, y tiempo para salir de él y procesarlo. Como sucede con todas las visualizaciones, vale la pena recoger tantos detalles como sea posible, así que aplique sus cinco sentidos. Si prefiere que mi voz le guíe en todo el proceso, encontrará una grabación *online* en <http://www.CharismaMyth.com/funeral>.

- Siéntese o tumbese, cierre los ojos y prepare la escena. ¿Dónde se celebra

su funeral? ¿En qué día de la semana? ¿A qué hora del día? ¿Qué tiempo hace? Vea el edificio donde tiene lugar la ceremonia.

Vea la gente que llega. ¿Quién viene? ¿Cómo visten? Ahora entre en el edificio y mire alrededor. ¿Ve flores? Si es así, huelga su intenso perfume en el aire. Vea las personas que entran. ¿Qué piensan? ¿En qué clase de sillas se sientan? ¿Qué aspecto tienen las sillas?

- El funeral empieza. Piense en las personas a las que más quiere o cuyas opiniones más le importan.

¿Qué piensan? Vea cómo se acercan, una tras otra, y pronuncian su panegírico. ¿Qué dicen? ¿Qué pesar sienten respecto a usted? Ahora piense: ¿qué le gustaría que hubieran dicho? ¿Qué lamenta usted respecto a usted mismo?

- Vea a los que siguen su ataúd hasta el cementerio y se reúnen alrededor de su tumba. ¿Qué le gustaría ver escrito en la lápida?

- Casi todos, de todas las edades, géneros y categorías, acaban con los ojos llenos de lágrimas. Quizá se sienta emocionado, afectado, conmovido. Conserve estas emociones todo lo que pueda y procure sentirse cómodo con ellas.

Así es como puede acceder a la gratitud por la vida. Esa gratitud es tanto un gran primer paso hacia la calidez como una sólida técnica para regresar a un buen estado mental, incluso en medio de una situación difícil. Simplemente considerando la posibilidad de la gratitud o buscando pequeñas cosas que apreciar hará que un cambio positivo impregne su lenguaje corporal. Como premio adicional, también puede aumentar su sensación de seguridad y confianza, mejorando así su rendimiento mental.

## **Paso n.o 2: Benevolencia y compasión**

¿Ha estado alguna vez con alguien que le pareciera de verdad que se preocupa sinceramente por el bienestar de usted? ¿Qué impresión le produjo? Es muy probable que experimentara sentimientos agradables y cálidos. La buena voluntad es una manera muy eficaz tanto de proyectar cordialidad como de crearla en los demás. Cuando nos concentramos de verdad en el bienestar de alguien, nos

sentimos más conectados a ellos, se nos ve en la cara, y los demás nos perciben como alguien lleno de cordialidad. Nuestro cociente de carisma se dispara.

La benevolencia es el segundo paso en el camino hacia la cordialidad y, finalmente, hacia el carisma. Utilizarla en nuestras interacciones diarias puede infundir, al instante, más cordialidad, amabilidad, afecto y compasión en nuestro lenguaje corporal, todas ellas cualidades muy carismáticas.

Con frecuencia he oído comentar a la gente, refiriéndose a su encuentro con el muy carismático Bill Clinton: «Te hace sentir como si fueras la única persona del mundo para él». Sé que cada vez que llego a un estado de benevolencia, siento un cambio instantáneo en la interacción; de inmediato, los demás se vuelven más cordiales y parece que les gusto más.

La benevolencia mejora cómo nos sentimos mientras inunda nuestro sistema de oxitocina y serotonina, ambas sustancias químicas maravillosas para sentirnos bien. Además, es interesante ver que reduce nuestra necesidad de hacer que la interacción tenga éxito. Cuando nuestro único propósito es transmitir benevolencia, se elimina la presión. Ya no nos esforzamos, luchamos ni empujamos para llevar las cosas en una determinada dirección. Y ya que nos preocupa menos cómo vaya la interacción, podemos sentir y proyectar más confianza carismática.

La benevolencia es el simple estado de desear lo mejor a los demás. Podemos pensar en ella como si fuera un músculo mental que se fortalece con la práctica.

Incluso si sus músculos de la benevolencia se han atrofiado, puede hacer que se recuperen. Un estudio reciente del Wiseman Institute, utilizando la resonancia magnética, ha mostrado que estos estados positivos podían aprenderse, igual que tocar un instrumento o llegar a ser muy bueno en un deporte. Los análisis han revelado que los circuitos cerebrales correspondientes «cambiaban de manera espectacular» con el entrenamiento.

Una manera simple, pero eficaz, de empezar es tratar de encontrar tres cosas que le gusten en la persona hacia la que quiere sentir benevolencia. No importa con quién esté hablando, busque tres cosas que valorar o aprobar, incluso si son tan pequeñas como «lleva los zapatos muy limpios» o «llegó a la hora». Cuando empieza a buscar elementos positivos, su estado mental cambia en consecuencia, y luego impregna todo su lenguaje corporal.

Más adelante hay otros ejercicios de benevolencia más intensos con los que experimentar. En algunas personas, dan un resultado instantáneo. A otras, les parecen extraños. Pruébelos, y si éstos no le funcionan, tenemos otros para que experimente con ellos.

Primero, una visualización. Ésta procede de la neurocientífica doctora Privahini Bradoo, una persona muy carismática cuya radiante cordialidad y felicidad hace mucho que admiro. Le agradecí que me hiciera partícipe de uno de sus secretos: en cualquier interacción, imagine que la persona con la que habla, y todos los que están a su alrededor, tienen unas alas de ángel invisibles.

Esto puede ayudarle a cambiar de perspectiva. Si, aunque sólo sea por un segundo, puede ver a alguien como un ser fundamentalmente bueno, esto hará que su reacción emocional hacia él sea más dulce y cálida, lo cual cambiará todo su lenguaje corporal. Así que haga la prueba: mientras pasea o va conduciendo, vea que los demás que pasean o conducen tienen alas de ángel. Vale la pena que imagine que también usted tiene alas. Imagine que son todos un equipo de ángeles que trabajan juntos, haciendo todos, con entusiasmo, lo mejor que saben.

Muchos de mis clientes de coaching (incluso endurecidos ejecutivos de alto nivel) me han dicho lo extraordinariamente efectiva que ha sido esta visualización para ellos. Al instante, pueden sentir más cordialidad y presencia internas, y yo puedo ver un gran aumento tanto en la presencia como en la cordialidad que su lenguaje corporal proyecta.

Si usted responde mejor a guías auditivas, pruebe con unas cuantas frases diferentes. Por ejemplo, al mirar a alguien, piense: Usted me cae bien. Y me gusta sólo por usted mismo. O trate de recordar esta directriz: Ame todo lo que pueda dondequiera que esté. Recuérdese estas máximas varias veces al día y observe el cambio que pueden producir en su mente y en su cuerpo. Otra frase que la gente suele encontrar igualmente efectiva es: De todas las opciones que tengo ante mí ahora, ¿cuál aportaría más amor al mundo?

Para la mayoría de las personas, estas tres técnicas son todo lo que necesitan para sentir benevolencia y, de este modo, la cordialidad que aumenta el carisma.

Para ellas, sólo centrarse en desear lo mejor a los demás ya les ayuda a acceder a la cordialidad. Para otras, puede no ser suficiente. Quizá la persona hacia la que queremos mostrar buena voluntad se muestra antipática. Quizá nos sentimos irritados o resentidos con ella. O quizá parece estar demasiado lejana.

En estos casos, procure ir un paso más allá de la benevolencia hacia la empatía y la compasión:

- Benevolencia significa que le deseamos lo mejor a alguien, sin que sepamos necesariamente qué siente.
- Empatía significa que comprendemos lo que siente; quizás hemos vivido una experiencia parecida en el pasado.
- Compasión es empatía más benevolencia; comprendemos cómo se siente y le deseamos lo mejor.

Paul Gilbert, uno de los principales investigadores en el campo de la compasión, describe el proceso de acceder a ella de la siguiente manera: primero llega la empatía, la capacidad de comprender qué siente alguien, de detectar angustia; luego, la simpatía, sentirnos emocionalmente conmovidos por la angustia; y después, la compasión, que surge del deseo de que nos importe el bienestar de la persona que sufre.

Las buenas noticias son que tenemos una tendencia natural hacia la compasión; está profundamente arraigada en nuestro cerebro, incluso más hondo y con más fuerza que las habilidades cognitivas. El neuropsicólogo Rick Hanson afirma que los humanos son, con mucho, la especie más empática del planeta. Asegura que podemos llevarnos mentalmente a la compasión, incluso si no la sentimos de forma natural.

La voluntad de centrarnos en el bienestar de otros es lo único que necesitamos para cambiar de modo positivo nuestro lenguaje corporal. Esto será suficiente para que los demás sientan que nos importan de verdad, y es uno de los componentes fundamentales del carisma.

Se aprende a nadar nadando. Y aprendemos a ser compasivos practicando la compasión, incluso si al principio resulta incómodo. Pruebe el siguiente ejercicio para cultivar su capacidad para la compasión.

### **Cómo ponerlo en práctica: compasión**

La benevolencia y la compasión nos dan cordialidad para equilibrar nuestro

poder y pueden evitar que parezcamos demasiado seguros de nosotros mismos o, peor todavía, arrogantes. También puede ser una herramienta oculta, una bala de plata que dé la vuelta a las conversaciones difíciles.

Emplee los tres pasos siguientes para practicar la compasión hacia alguien que conozca:

1. Imagine el pasado de esa persona. ¿Y si usted hubiera nacido en las circunstancias, familia y crianza de ella? ¿Cómo fue crecer en esa situación familiar con lo que fuera que experimentaran en su infancia? Se suele decir que todos tienen historias que contar y que todos tienen algunas que nos romperían el corazón. Piense también que si usted hubiera experimentado todo lo que ellos han experimentado, quizás habría sido como ellos son ahora.

2. Imagine el presente de esa persona. Trate, de verdad, de ponerse en su lugar en este momento.

Imagine qué se siente siendo esa persona hoy. Póngase en su lugar, métase en su piel, vea a través de sus ojos. Imagine lo que podría estar sintiendo ahora mismo; todas las emociones que podría estar conteniendo en su interior.

3. Si realmente necesita dinamita que haga estallar la compasión, mírela y pregúntese: ¿Y si fuera su último día de vida? Incluso puede imaginar su funeral. Está en su funeral y le piden que diga unas palabras. También puede imaginar qué le diría después de muerta.

Aunque puedan parecer embarazosas, incómodas, o sensibleras, la benevolencia y la compasión son habilidades empresariales valiosas, incluso en un campo tan árido como la contabilidad. Es el caso de Tom Schiro, uno de los principales ejecutivos de Deloitte, la compasión es una de las tres cualidades más importantes que busca cuando evalúa a posibles líderes, y está convencido de que es uno de los principios fundamentales del carisma. Ángel Martínez, presidente del conglomerado multinacional Deckers Outdoors, está de acuerdo. «Incrustada en la idea del carisma está la empatía —me dijo—. No veo que puedas ser un líder eficaz sin esta cualidad.»

Así es como podemos acceder efectivamente a la benevolencia y la compasión hacia los demás. Veamos ahora la forma de compasión más personal y, con frecuencia, más difícil de alcanzar: la compasión hacia nosotros mismos.

### **Paso n.o 3: La autocompasión**

Helen era brillante, sin duda alguna. Podía elaborar argumentos llenos de fuerza y persuasión, y transmitía la imagen de una persona organizada, digna de confianza y buena oyente, que se concentraba intensamente en lo que le decían.

Pero no era carismática, y ella lo sabía. «Sé que despierto interés — me dijo—. Soy buena oyente y buena conversadora. Pero no creo ser simpática y, sin ninguna duda, no tengo carisma.»

Helen tenía mucha confianza en sí misma. Entonces, ¿qué le faltaba?

Cordialidad. A los demás les impresionaba lo mucho que sabía, pero no sentían que eso les importara. Helen no era capaz de emanar cordialidad porque le costaba mucho sentirla, tanto hacia los otros como hacia ella misma. Por el contrario, solía sentirse un poco alienada, desconectada. En nuestra primera reunión, se preguntó sinceramente, en voz alta: «¿Por qué tendría que gustar a los demás? Ni siquiera me gusto a mí misma». Como es fácil imaginar, este frío mensaje interno resonaba en su cabeza, se expresaba en su lenguaje corporal, y disminuía la cordialidad que podría haber emanado.

Para Helen, el camino al carisma pasaba por la cordialidad hacia ella misma.

La cordialidad, tal como la hemos descrito hasta ahora, se dirige hacia fuera: hacia otras personas, o hacia la vida en general. Pero también se puede dirigir hacia dentro, hacia nosotros mismos. Esta cordialidad autodirigida se llama autocompasión, y aunque pueda sonar (y parecer) incómoda, puede cambiarnos la vida (y sin duda potenciar nuestro carisma).

Primero, distingamos tres conceptos clave:

**La autoconfianza** es la fe en nuestra capacidad para hacer algo o aprender a hacerlo.

**La autoestima** es cuánto nos aprobamos o valoramos. Con frecuencia es una evaluación comparativa (sea medida respecto a otros o a nuestros criterios internos para la aprobación).

**La autocompasión** es la cordialidad que sentimos hacia nosotros mismos, en especial cuando pasamos una experiencia difícil.

Es posible que alguien tenga una gran confianza en sí mismo, pero una autoestima baja y una autocompasión muy baja. Al igual que Helen, estas personas se pueden considerar bastante competentes, pero no por ello se gustan más, y pueden ser muy duras con ellas mismas cuando no tienen éxito en algo.

Las recientes investigaciones de la ciencia conductual indican que puede ser más saludable centrarse en la autocompasión que en la autoestima.<sup>6</sup> La primera se basa en la aceptación de nosotros mismos; la segunda, en la autovaloración y la comparación social. La autoestima es más parecida a una montaña rusa, supeditada a cómo creemos que somos comparados con otros. También tiende a correlacionarse con el narcisismo.

Las personas que tienen una puntuación alta en autocompasión demuestran una resistencia emocional mayor ante las dificultades diarias y menos reacciones negativas ante las situaciones difíciles, como recibir una crítica poco halagadora.<sup>7</sup> Una autocompasión alta predice un mayor sentido de la responsabilidad personal en el resultado de los acontecimientos; ayuda a predecir hasta qué punto se está dispuesto a rendir cuentas. Los que puntúan alto en la autocompasión tienen también una tendencia más baja para la negación. Esto parece lógico: los errores personales generarían menos autocrítica, de forma que estaríamos más dispuestos a reconocerlos.

Cuando oímos el término autocompasión, con frecuencia damos por sentado que es sinónimo de autoindulgencia, de sentir pena de nosotros mismos.<sup>8</sup>

Sorprendentemente, la verdad es todo lo contrario. Investigaciones concienzudas de la conducta muestran que cuanto más alto es el nivel de autocompasión, más bajo es el sentimiento de pena por nosotros mismos. Se puede pensar en la diferencia entre las dos de esta manera: la autocompasión es sentir que lo que nos ha sucedido es desafortunado, mientras que la lástima por nosotros mismos es sentir que es injusto. De esta manera, esa lástima puede llevar al resentimiento o la amargura y a sentirnos más aislados y alienados. Por el contrario, la autocompasión conduce, con frecuencia, a que sintamos más conexión con los demás.

La autocompasión es lo que nos ayuda a perdonarnos cuando no hemos dado la talla; es lo que impide que las críticas internas nos dominen y se

evidencien en nuestra cara, destruyendo nuestro potencial carismático. De este modo, la autocompasión es fundamental para emanar cordialidad.

Es interesante que la autocompasión también pueda ayudarnos a transmitir una mayor confianza en nosotros mismos. Uno de mis clientes era un ejecutivo de la banca, con un alto rendimiento y un gran éxito, increíblemente duro consigo mismo. Ya en nuestra primera sesión, Brian me soltó: «¿Sabe?, esa crítica interna, es un auténtico problema para mí». Me dijo que sentía cómo su crítico interno le encontraba defectos a todo lo que hacía.

A los pocos minutos de poner a prueba la técnica de la autocompasión que le propuse, Brian ya percibió la diferencia. Me dijo: «Noté un efecto inmediato.

Solté la respiración, sentí alivio, se me ensanchó el pecho. De inmediato tuve más presencia, sentí que era más un “jefe de manada”, que ocupaba más espacio».

Como la autocompasión disipa la voz crítica interna que afecta al lenguaje corporal, puede darnos una postura más expansiva, más llena de confianza. Para Brian, paradójicamente, la autocompasión fue el camino para que lo percibieran más como un jefe de manada seguro de sí mismo.

La autocompasión aporta una serie impresionante de beneficios: disminución de la ansiedad, la depresión y la autocrítica; mejora de las relaciones y mayores sentimientos de conexión social y satisfacción con la vida; aumento de la capacidad para manejar acontecimientos negativos; e incluso un funcionamiento mejor del sistema inmunitario.<sup>9</sup>

Suena genial, ¿verdad? Por desgracia la autocompasión no se enseña en la escuela. De hecho, en la cultura actual parece indulgente e injustificada, y puede parecernos algo muy ajeno. Para empezar, muchos no tenemos una idea demasiado clara de qué es.

Así pues, primero busquemos una buena definición. Kristin Neff, una de las investigadoras más destacadas de la compasión, define la autocompasión como un proceso en tres pasos: Primero, darnos cuenta de que tenemos dificultades.

Segundo, responder con bondad y comprensión hacia nosotros mismos cuando suframos o nos sintamos incompetentes, en lugar de criticarnos duramente.

Tercero, comprender que, sea lo que sea por lo que estemos pasando, lo

mismo lo experimentan comúnmente todos los seres humanos, y recordar que todos pasamos por tiempos difíciles.

Cuando las cosas se tuercen en nuestra vida, es fácil creer que los demás lo tienen más fácil. En cambio, reconocer que, en algún momento, todos han tenido o tendrán la misma experiencia que nosotros estamos teniendo ahora puede ayudarnos a sentir que formamos parte de la experiencia humana más amplia, en lugar de pensar que estamos aislados y alienados.

Cuando nuestro crítico interior empieza a señalar nuestras faltas e imperfecciones, con frecuencia sentiremos que a todos los demás les va mejor, que sólo somos nosotros los que tenemos esos defectos. La autocrítica es mucho más fuerte cuando nuestro sufrimiento parece debido a lo que percibimos como fallos y deficiencias propios que cuando nos parece que es causado por circunstancias externas. Es entonces cuando la autocompasión es más preciosa.

¿Cómo se hace para cultivar la autocompasión? Las buenas noticias son que la intención es el componente más crucial para que nos tratemos bien. Christopher Germer, autor de *The Mindful Path to Self-Compassion* [trad. cast.: *El poder del «mindfulness»: libérate de los pensamientos y las emociones autodestructivas*] es tajante al decir que «la autocompasión no es un don con el que nacemos o no nacemos. Es una habilidad, una destreza mental que podemos aprender y que todos y cada uno de nosotros, sin excepción, podemos desarrollar y reforzar».

Germer aconseja empezar donde estamos ahora mismo: descubrir la manera en que ya cuidamos de nosotros mismos, y luego recordar que hemos de hacer estas cosas cuando nos asalta la negatividad.

### **Cómo ponerlo en práctica: autocompasión**

Puede hacer este sencillo ejercicio en unos minutos. Anote cinco maneras en que ya cuida de usted mismo cuando pasa una mala época.

- 1.
- 2.
- 3.

4.

5.

Destaque las que encuentre particularmente efectivas, y ya está. Ha empezado su lista de autocompasión.

Ahora ya está listo para las prácticas más intensas de autocompasión.

El muy carismático Dalai Lama es conocido por ser una presencia tan radiante de cordialidad e interés que incluso las personas con un corazón frío como el hielo se derriten en su presencia. Asigna gran parte de su efecto en los demás a las prácticas budistas de compasión, una de las cuales, llamada Metta, está usted a punto de aprender.

Metta es una práctica de compasión y autocompasión budista con miles de años de existencia, que podríamos traducir, aproximadamente, como «benevolencia». Dicho simplemente, Metta es la práctica consciente de desarrollar buenas intenciones hacia todos los seres. Cuando los neurocientíficos examinaron y pusieron a prueba el cerebro de practicantes entregados a Metta, surgieron a la luz diferencias significativas. No sólo emitían ondas cerebrales más profundas, sino que se recuperaban de situaciones de estrés con mucha más rapidez, y mostraban un aumento particular en el lóbulo frontal de su córtex, la «región feliz» del cerebro.<sup>10</sup>

Metta es la herramienta más poderosa que podemos usar para contrarrestar los ataques de nuestro crítico interno y, con sus muchos beneficios, es magnífica para potenciar el carisma. No obstante, es una práctica muy incómoda para muchos de nosotros. Francamente, cuando yo empecé, me parecía más que incómoda; me resultaba total y absolutamente violenta. Incluso si ese es también su caso, hágalo de todos modos.

### **Cómo ponerlo en práctica: Metta**

La siguiente visualización le guiará, paso a paso, por una forma de Metta hecha a medida. Ha sido preparada para beneficiarse de dos tendencias humanas instintivas: nuestra absorción de imágenes y nuestro respeto de la autoridad. Si prefiere oír cómo le guío por este ejercicio, encontrará una grabación «online» en

<http://CharismaMyth.com/metta>. A lo largo del ejercicio, es posible que observe un cierto ritmo creado por las repeticiones. Ese es su propósito; usted sólo esté dispuesto a hacer la prueba.

- Siéntese cómodamente, cierre los ojos y respire profundamente dos o tres veces. Al inspirar, imagine que atrae masas de aire puro hacia la parte superior de la cabeza; luego deje que recorran velozmente todo su cuerpo, desde la cabeza a los pies mientras espira, llevándose con ellas todas sus preocupaciones.

- Piense en cualquier ocasión de su vida en que hizo una buena obra, grande o pequeña. Sólo una buena obra, un único momento de verdad, generosidad o valor. Concéntrese en ese recuerdo durante un momento.

- Ahora piense en un ser, presente o pasado, mítico o real —Jesús, Buda, la Madre Teresa, el Dalai Lama— que pudieran sentir un gran afecto por usted. Puede ser una persona, una mascota o incluso un animal de peluche.

- Imagine a este ser en su mente. Imagine su cordialidad, su bondad y su compasión. Véalas en sus ojos y en su cara. Sienta cómo su cordialidad irradia hacia usted, envolviéndolo.

- Véase a través de los ojos de esos personajes, con cordialidad, bondad y compasión. Sienta cómo le ofrecen todo su perdón por todo lo que su crítico interno dice que está mal. Usted está total y absolutamente perdonado. Ha hecho tabla rasa de todo.

- Sienta cómo le dan su aceptación de todo corazón. Lo aceptan tal como es, ahora mismo, en este estadio de crecimiento, con todas sus imperfecciones.

Es usted perfecto. En este estadio de desarrollo, es perfecto.

En este estadio de crecimiento, es usted perfecto.

En este estadio de perfección, es usted perfecto.

Con todo lo que hay en su corazón y en su cabeza, es usted perfecto.

- Con todas sus imperfecciones, es usted perfecto.
- Para esta fase de crecimiento, es usted perfecto.
- Lo aprueban plenamente tal como es, en este estadio de crecimiento, en este mismo momento.

Después de hacer el ejercicio Metta, mis clientes suelen informarme de una sensación física de alivio: los hombros caen durante la visualización del perdón, y luego la cordialidad se eleva durante el proceso de autoaprobación. Muchas personas sienten calor en la región del plexo solar. Algunas lo describen como una especie de «exquisito dolor», o dicen sentirse «muy sensibles». No importa lo que experimente, si siente algo, significa que funciona.

Incluso cuando la propia experiencia no da la «sensación» de que esté funcionando, Metta merece la pena debido a los efectos indirectos que produce.

Con frecuencia, aunque el ejercicio haga que nos sintamos incómodos, observará que durante el resto del día está más presente, conecta mejor con los demás, y es más capaz de absorber y disfrutar de los buenos momentos de su vida. Como dice Germer: «Un momento de autocompasión puede cambiar toda su vida. Una serie de momentos así puede cambiar el rumbo de su vida».

Puede usar la visualización Metta en cualquier momento en que sufra un ataque del crítico interior. Como propone Germer, puede pensar en la autocompasión como una defensa contra el propio daño, de la misma manera que se enfrentaría a algo que amenazara a un ser querido.

Los investigadores que empezaron a experimentar con esta clase de visualizaciones con personas muy autocríticas, informaron de «reducciones significativas en depresión, ansiedad, autocrítica, vergüenza y [sentimiento de] inferioridad», al tiempo que notaban un «aumento significativo en los sentimientos de cordialidad y tranquilidad para el yo».11

Si la visualización Metta no le diera resultado, pruebe a colgar por toda su

casa o en su despacho, fotografías de personas por las que siente afecto. Estas imágenes podrían ser de amigos o familiares; incluso de figuras públicas que le parece que podrían sentir afecto hacia usted, como el Dalai Lama, Nelson

Mandela o cualesquiera otras que estén en consonancia con sus opiniones personales o que lleven cordialidad a su corazón (mascotas y peluches incluidos).

Para nutrir mi cordialidad interna, preparo un «círculo Metta» de fotografías en la zona donde practico cada mañana. También llevo conmigo un librito de frases sabias cuando quiero estar segura de estar en el estado mental carismático correcto. La cordialidad creciente que ablanda el corazón y que siento cada vez que lo hojeo, no tiene precio. Aumenta mi carisma en pocos minutos, haciendo que pase de un estado de preocupación o irritación a otro de calma, confianza y cordialidad.

Una de mis clientes elaboró lo que llama un «libro amable». Cada vez que alguien le dice algo agradable, elogioso o afectuoso, lo anota en el libro. Incluso ha buscado en sus diarios antiguos y ha encontrado auténticas perlas de cordialidad. Dice que cada vez que lo lee, la hace sentirse cálida, segura y querida.

Siente que tiene un equipo de animadoras en la cabeza, que le dan su apoyo durante todo el día.

### **Cómo usar el cuerpo para influir en la mente**

Hasta ahora nos hemos centrado sobre todo en la manera en que la mente afecta al cuerpo: las muchas maneras en que nuestro estado mental y emocional influye en nuestra postura, nuestro lenguaje corporal y nuestra expresión facial. Pero ¿sabía que el proceso también actúa en sentido contrario? Las emociones y el lenguaje corporal están tan entrelazados que adoptar una cierta postura o expresión facial creará, de hecho, los sentimientos correspondientes en la mente.

Igual que sucede con la visualización, donde la imagen correcta creará las emociones y el lenguaje corporal correspondientes, podemos fraguar muchas emociones adoptando el lenguaje corporal correspondiente.

Los investigadores de psicología de Harvard y Columbia descubrieron que los sujetos que adoptan una postura física fuerte y confiada y luego hablan con una voz firme, acompañada de gestos llenos de autoridad, producían, realmente, una reacción bioquímica que les hacía sentirse y parecer más seguros y poderosos.

Por el contrario, los que adoptaban un porte vacilante y sumiso, experimentaban exactamente la reacción bioquímica contraria.<sup>12</sup>

Exhibir un lenguaje corporal confiado le hará sentirse más seguro; estos sentimientos, a su vez, influirán en su lenguaje corporal, que se adaptará en consecuencia, mostrando más señales de confianza en usted mismo. Esto le dará otro empujón a sus sentimientos, y el ciclo se alimentará a sí mismo. Lo único que usted tiene que hacer es ponerlo en marcha.

### **Cómo ponerlo en práctica: usar el cuerpo para cambiar la mente**

Pruebe las siguientes posturas para ver por usted mismo la fuerza con que la postura del cuerpo puede influir en la mente y los sentimientos.

- Primero, adopte el lenguaje corporal de alguien que está absolutamente deprimido. Hunda los hombros, deje caer la cabeza y afloje los músculos de la cara. Ahora, sin mover ni un músculo, pruebe a sentirse real y verdaderamente entusiasmado. Adelante, intente ver si puede crear algún entusiasmo sin moverse. Es casi imposible.

- Ahora haga lo contrario. Láncese físicamente al entusiasmo. Salte arriba y abajo, como si le hubiera tocado la lotería, sonría con una sonrisa de oreja a oreja, agite los brazos en el aire, y mientras hace todo esto, trate de sentirse deprimido. De nuevo, es casi imposible.

A continuación tiene unos cuantos cambios fisiológicos más con los que jugar:

- Para la confianza, la seguridad en usted mismo y para ser capaz de transmitir gravedad, imagínese haciendo el papel de un general del ejército: plántese con las piernas abiertas, saque pecho, ensanche los hombros, manténgase derecho y enlace los brazos a la espalda. Sienta el efecto de esta postura en su interior.

- Para conseguir una subida de energía y cordialidad, póngase erguido,

estire las manos tan arriba como pueda, inspire todo lo que pueda —imagine que la caja torácica se ensancha, hasta alcanzar el doble de tamaño—, sonría con la sonrisa más grande que pueda y mire hacia arriba, aguante un segundo y luego relájese por completo.

Puede usar estas herramientas rápidas en casi cualquier situación, en cualquier momento que querría un cambio en su estado interno, tanto si es antes de una importante reunión de negocios como de un encuentro social.

Cuando expliqué esta técnica a una de mis mejores amigas, exclamó: «Sé exactamente a qué te refieres. En Madrid tuve una experiencia que me ha influido desde entonces. Yo la llamo mi momento de Miss Piggy». Cuando Miss Piggy, de El Show de los Muppet, está a punto de salir al escenario y enfrentarse al público, se detiene un segundo, se mira en el espejo, se acicala y luego anuncia:

«¡Estoy bellísima!» Y luego, echando atrás los hombros, con la cabeza muy alta, se lanza al escenario para hacer su gran entrada. Mi amiga me contó su propia historia así:

Caminaba por la Gran Vía de Madrid; me sentía cansada y sola, tenía hambre, llevaba ropa pasada de moda y era el epítome de la norteamericana fea. La actitud no me ayudaba en nada, así que ¿qué podía hacer? Decidí que era una estrella de cine de incógnito. Me enderecé, eché los hombros hacia atrás, con la cabeza erguida, en la postura que imagino que tendría si fuera un miembro de la realeza. De repente, el vestido que parecía tan fuera de lugar un momento antes me pareció una afirmación asombrosa de moda, algo que todos deberían copiar. Mientras avanzaba por la calle, me di cuenta de que las cabezas se volvían, todas ellas.

Cuando le pregunté la dirección a un hombre, dijo que sería un honor si le permitía acompañarme. Fue extraordinario. En unos segundos pasé de ser una desconocida, fea, anticuada y desgarbada, a ser una estrella que hacía que se volvieran a su paso. Fue algo memorable. Y también ilustrador.

Cuando le digo a mis clientes que los demás los pueden percibir como llenos de poder sólo con que proyecten un lenguaje corporal más lleno de confianza, a

veces les preocupa que esa confianza sea algo con lo que se nace o que se adquiere durante la primera infancia. Creen que sólo cambiar su lenguaje corporal sería fingir.

De hecho, podemos conseguir una confianza real en nosotros mismos, además de la percepción instantánea de una mayor autoconfianza, simplemente cambiando nuestro lenguaje corporal. Sí, es cierto que al principio puede parecernos extraño o violento, un poco como montar en bicicleta sin las ruedecillas de atrás. Pero si aplica la técnica, obtendrá resultados. Y si sigue practicando, acabará sintiéndose cómodo. Al final, será una segunda naturaleza.

*Calentamiento para los momentos clave*

Imagine que se ha estado entrenando para correr una maratón. Ha terminado otras carreras, está en plena forma, está preparado. El día de la maratón, ¿qué haría al llegar a la línea de partida? ¿Se quedaría allí, sin hacer nada hasta que dieran el disparo de salida, y luego saldría lanzado a toda velocidad? Claro que no. Probablemente, haría un cuidadoso calentamiento.

Puede hacer exactamente lo mismo respecto al carisma. Planee un periodo de calentamiento que le permita subir paso a paso hasta el nivel que desea. Cuando quiera asegurarse de una actuación carismática de primera, no espere alcanzar lo más alto de su rendimiento, pasando de cero a un carisma pleno, a voluntad y al instante. No puede depender de la pura fuerza de voluntad para llegar hasta ahí.

De hecho, es importante comprender lo limitadas que son nuestras reservas diarias de voluntad.<sup>13</sup>

Los investigadores de la ciencia de la conducta han llegado a la conclusión de que la fuerza de voluntad se parece un poco a un músculo que se fatiga dependiendo de lo mucho que lo usemos. Si la explotamos para resistirnos a una tentación o soportar alguna molestia, estará más débil cuando, al cabo de poco tiempo, la necesitemos para otra actividad. De hecho, ejercer la fuerza de voluntad nos fatiga físicamente.<sup>14</sup> Es un recurso finito, así pues, actúe estratégicamente respecto a dónde y cuándo lo gasta.

¿Se acuerda de Robert, el ejecutivo impaciente, dotado de gran rapidez mental? Me contó que con frecuencia se irritaba consigo mismo por su incapacidad para tener paciencia con los demás. Observó que cuando durante una conversación o una reunión, pasaba tiempo luchando contra su creciente impaciencia interna, después actuaba peor durante horas. Cuando tenía varias de esas interacciones

durante la mañana, su capacidad para ser carismático más tarde sufría claramente.

Le expliqué que cada vez que usaba su fuerza de voluntad vaciaba sus reservas.

Sería mejor que dejara de criticarse y se diera cuenta, en cambio, de que se trataba simplemente de asignar sus recursos de fuerza de voluntad apropiadamente. Le pedí que sopesara cuidadosamente cuáles de esas interacciones diarias merecían que gastara su precioso capital de fuerza de voluntad en ellas. Le recomendé que, en el caso de las interacciones que no lo merecieran, las delegara en un empleado de menor rango, o le pidiera a un colega que se encargara de ellas a cambio de ocuparse de una tarea que agotara menos su fuerza de voluntad.

Veamos cómo se desarrollaría todo esto en la práctica. Digamos que asiste a una cena que podría afectar a su carrera de manera significativa, así que le gustaría ser particularmente carismático. Para optimizar sus posibilidades de serlo al máximo, sabe que necesita entrar en un estado mental de cordialidad y poder. Si durante la cena quiere transmitir una confianza absoluta en usted mismo, cerciórese de que durante el día, y especialmente en las horas anteriores a la cena, no tiene reuniones o interacciones que pudieran hacerle sentir mal con usted mismo. En lugar de presentarse justo para cenar, planee un calentamiento que potencie su autoestima; tome café con alguien que le haga sentir bien respecto a usted mismo, o planee una actividad (practicar un deporte o tocar un instrumento musical) que le haga sentir competente o hábil. Si hay un cóctel antes de la cena, interactúe con las personas que le hacen sentir bien con usted mismo, no con los que le critican o le toman el pelo, aunque sea en broma. Sí, intercambiar bromas puede ser muy divertido, pero déjelo para las noches en que el carisma sea menos crucial.

Igual que un deportista que tiene mucho cuidado de permanecer concentrado la mañana de una gran carrera, cuando necesite ser carismático al máximo, vigile atentamente lo que entra en su mente. Incluso la música que escuche puede influir en su estado mental y emocional. ¿Sabe que escuchar canciones tristes puede hacer que se entristezca? Sea consciente de que todo lo que entra en su mente afecta a su estado interno.

Selecciono mi música teniendo en cuenta tanto el ritmo como la letra y, cuando me preparo para un momento clave, tengo cuidado de elegir canciones que se correspondan con el estado de ánimo que trato de lograr. Tengo música para la

autoconfianza, la cordialidad, la empatía y la paciencia. He descubierto que, de verdad, influyen, y mucho. Estas piezas musicales están organizadas como «antes de hablar», «despertador matinal», incluso «antes de las reuniones familiares». (Sí, hablo en serio.)

Uno de mis clientes me escribió entusiasmado después de usar la técnica de calentamiento. Dijo: «Acabo de probarlo, ¡y funciona! Por lo general, me siento incómodo en grupos numerosos y pienso en lo desagradable que será esa experiencia. Antes de esta reunión, programé una cena con un viejo amigo y fuimos a dar una vuelta. Me sentía maravillosamente bien cuando entré y vi a otro amigo al que hacía tiempo que no veía, me acerqué y dedicamos unos momentos a ponernos al día, algo que sabía que también me haría sentir muy bien. A partir de ese momento, todo fue pan comido. Varias personas me comentaron que tenía un aspecto muy relajado, que daba la impresión de estar disfrutando. ¡Y así era!»

Otro de mis clientes que da fiestas de manera regular me dijo que, con frecuencia, pone la música que ha seleccionado para la fiesta mientras va preparando el piso. «Me ayuda a subir mi nivel de energía y me pone de humor para hacer de anfitrión. A veces, también lo hago antes de una entrevista.»

La próxima vez que tenga una reunión fundamental, haga el ejercicio del recuadro siguiente para preparar el despegue. Cuando necesite ser especialmente carismático, esta herramienta será un gran refuerzo.

### **Cómo ponerlo en práctica: calentamiento**

Cuando haga el precalentamiento para un acontecimiento importante, siga esta lista para preparar su estado interno y maximizar su carisma.

- Revise su programa de las horas previas al acontecimiento. Piense en cómo le afectarán las actividades y reuniones que ha planeado.
- Si puede, evite cualquier encuentro difícil y busque experiencias que aumenten su cordialidad o su confianza.
- Cree su propia selección de música para el estado interno que le gustaría tener. Puede hacer una lista para la energía y la confianza, otra que le haga sentir

cordialidad y empatía, y otra que le inspire calma y serenidad. Este ejercicio es en sí mismo muy divertido, y puede añadir nuevas canciones tantas veces como quiera.

Esto es también un sustituto estupendo de los ejercicios de visualización del capítulo anterior para cualquiera que todavía no esté cómodo con ellos. Se puede usar en lugar de las visualizaciones, o usted puede planear un calentamiento adicional si realmente quiere maximizar su poder carismático.

Digamos que está a punto de discutir una cuestión difícil con alguien que le intimida. Para hacer el calentamiento para la reunión, practique primero mentalmente, visualizando la escena tal como le gustaría que se desarrollara.

Luego pídale a alguien con quien se sienta cómodo que haga el papel del otro con usted. Asegúrese de adoptar una actitud llena de fuerza y seguridad en usted mismo. Imagínese como un general del ejército de cuatro estrellas que pasa revista a sus tropas. Plántese con las piernas abiertas, saque pecho, ensanche los hombros, permanezca erguido y enlace los brazos a la espalda con aplomo.

Practique cómo presentar sus argumentos con voz fuerte y ademanes que impongan.

Cuando tenga una serie de reuniones, llamadas o entrevistas, tanto si son en un único día como a lo largo de una semana, vale la pena programarlas de menos a más importantes, para que pueda practicar, aprender y aumentar gradualmente en destreza y confianza según vaya avanzando. Piense en usted mismo como un deportista que va a participar en partidos eliminatorios o en carreras de preselección.

También puede probarlo con cartas o e-mails si tiene que escribir varios sobre el mismo tema. Redacte los menos importantes primero y acabe con los más importantes. Para cuando haya escrito cuatro o cinco, su cerebro tendrá más práctica y su escritura será más fluida.

Ahora que ha aprendido a acceder al estado mental adecuado para el carisma, ¿cómo puede garantizar que esos cambios vayan a durar? Ahí es donde entra el mantenimiento del carisma. Si alcanzara un nuevo nivel de forma física y quisiera conservarlo, seguiría con su régimen de puesta a punto y adoptaría una dieta sana. No esperaría seguir en buena forma sin acudir regularmente al

gimnasio y comer bien. El carisma se rige por los mismos principios: siga siendo carismático mediante la utilización regular de todas las herramientas que ha aprendido en los capítulos anteriores.

#### *IDEAS CLAVE QUE RETENER*

- Crear un estado mental óptimo es crucial para liberar todo su potencial carismático.

- La visualización puede ayudarle a crear el estado mental adecuado y, así, el lenguaje corporal carismático acertado. Para que las visualizaciones sean más efectivas, haga que sus cinco sentidos participen vívidamente en lo que imagina.

- Puede aumentar tanto la cordialidad como la seguridad en usted mismo practicando la gratitud, la benevolencia y la compasión hacia los otros igual que hacia usted mismo.

- Igual que hacen los artistas y los deportistas profesionales, planee un calentamiento gradual para alcanzar el nivel más alto en su actuación carismática. Antes de un acontecimiento importante, evite las experiencias que podrían perjudicar su estado mental, y prepare actividades que aumenten su cordialidad y seguridad en usted mismo.

- El cuerpo influye en la mente. Dele la vuelta a la técnica de visualización y practique adoptando la postura y la expresión facial adecuadas para tener un mayor acceso a casi cualquier estado interno deseado.

## 6

### Diferentes estilos de carisma

Del mismo modo que hay diferentes estilos de personalidad y de liderazgo, también hay diferentes estilos de carisma. Tanto Madonna como Su Santidad el Dalai Lama atraen multitudes y son vistos como carismáticos, pero por razones diferentes.

En este capítulo veremos cuatro clases distintas de carisma: de focalización, de visión, de bondad y de autoridad. Veremos cómo se percibe cada uno de ellos, cómo desarrollarlo y cuándo usarlo.

Hay, desde luego, otras clases de carisma que podríamos considerar, pero estas cuatro son las más prácticas para la vida diaria, las de acceso más fácil y, por ello, las que más útil son de estudiar.

### **Carisma de focalización: presencia y confianza**

Elon Musk, cofundador de PayPal y actual presidente ejecutivo de Tesla Motors, encarna este tipo de carisma. Como les dirá él mismo, es muy introvertido. En el espacio abierto de las oficinas de Tesla, su mesa, casi vacía, está en el rincón del fondo, con dos enormes monitores colocados para crear un refugio que le protege del resto de la oficina.

No obstante, cuando emerge de detrás de las pantallas, está plenamente presente y focalizado. Podemos sentir la intensidad de su atención, lo atentamente que escucha y absorbe todo lo que decimos. Y no necesita decir nada para mostrarnos que nos comprende: su lenguaje corporal, no verbal, nos hace sentir plenamente escuchados y comprendidos. (Aprenderá los secretos de esta clase de escucha en el capítulo 8.)

El carisma de focalización se basa principalmente en una percepción del presente. Da a los demás la impresión de que estamos plenamente presentes, con ellos, escuchándolos y absorbiendo lo que dicen. Este carisma hace que los demás se sientan oídos, escuchados y comprendidos. No lo subestime; este tipo de carisma puede tener una fuerza sorprendente.

El carisma de focalización puede ser muy efectivo en los negocios. Un ejecutivo que ha trabajado con Bill Gates me dijo:

La mayoría de las personas piensan que los que tienen carisma son personas exuberantes, que dominan una estancia con una personalidad extraordinaria. Pero, pese a su apariencia modesta, con su constitución menuda y con la pinta de ser el estereotipo del apocado, Bill domina, sin ninguna duda, la estancia; su presencia se percibe de inmediato. Si la definición de carisma es que cuando alguien entra en una habitación todos los ojos se fijan en él, entonces Bill tiene carisma. Si es esa cualidad que atrae a los demás y hace que quieran escuchar lo que tienes que decir, entonces Bill también la tiene.

Jack Keeler, ex presidente de IBM, era conocido como figura muy carismática que encarnaba otro componente clave del carisma de focalización: la capacidad de comunicar respeto. Recuerde que uno de los fundamentos del carisma es hacer que los demás se sientan bien consigo mismos. Keeler sabía cómo hacer que los demás sintieran que sus opiniones importaban y que ellos eran importantes. Creía sinceramente que incluso los empleados de menor rango podían tener perlas de sabiduría que compartir. Un ejecutivo que trabajó con él me dijo: «Lo veías acercarse a los responsables de fabricación y a los ingenieros de planta, y estaba claro que los tenía en gran estima, los veneraba. Y ellos, a su vez, lo veneraban a él; se les iluminaba la cara cuando él entraba en la sala».

**Lo que los demás observan:** Valoramos el carisma de focalización totalmente a través de la conducta. La presencia es clave; dado que podemos percibir cualquier lenguaje corporal distraído y poco atento, esas señales socavarán rápidamente el carisma de focalización.

### *Cómo desarrollar el carisma de focalización*

Este carisma exige, por supuesto, la capacidad de centrarse y estar auténticamente presente. Unas buenas aptitudes para la escucha son innegociables, igual que un cierto grado de paciencia. Para desarrollar el carisma de focalización, cultive su capacidad para estar presente; use las técnicas de la sección «Presencia» en el capítulo 2 (¡preste atención a los dedos de los pies!).

**Una vez que lo tenga:** El carisma de focalización es quizá la forma de carisma más fácil de alcanzar, y puede ser sorprendentemente efectiva, pero va

acompañado de dos riesgos principales. El primero es que si hacemos gala de muy poco poder, podríamos tener un aspecto demasiado ansioso y, en consecuencia, mostrar un estatus inferior o parecer incluso serviles. En el capítulo 9 aprenderá cómo aumentar la cantidad de confianza que transmitimos.

Un riesgo menos común es mostrar muy poca cordialidad, lo cual conduce a una atención que resulta demasiado intensa. Si la focalización es tan concentrada como un láser, la interacción puede empezar a parecer una entrevista o, peor todavía, un interrogatorio. Es entonces cuando tiene que equilibrar la focalización con la cordialidad y la aceptación o auténtico respeto, y los dos capítulos siguientes le mostrarán cómo hacerlo. Aunque se basa principalmente en la presencia, el carisma de focalización sigue requiriendo un mínimo de confianza y cordialidad. No se puede descartar ninguno de estos aspectos por completo.

**Cuándo usarlo:** El carisma de focalización es apropiado para casi todas las situaciones empresariales. Es particularmente útil cuando necesitamos que los demás se abran y compartan información. De hecho, es un gran estilo de carisma para los consultores de gestión o para los que prestan otros servicios profesionales, como abogados, contables y asesores financieros. El carisma de focalización puede ser también muy útil en situaciones difíciles, como las negociaciones o para distender conversaciones hostiles. Por otro lado, evite este tipo de carisma cuando necesite parecer alguien con autoridad o durante las emergencias, cuando sea preciso asegurarse una obediencia inmediata.

### **El carisma de visión: convicción y confianza**

El carisma de visión hace que los demás se sientan inspirados; hace que creamos.

Puede ser extraordinariamente efectivo aunque no haga, necesariamente, que gustemos a los demás. Steve Jobs era claramente temido en Apple y tenía muchos detractores, tanto dentro como fuera, pero incluso a esos detractores no les costaba admitir que era visionario y carismático. Alguien que asistió recientemente a una presentación de Steve Jobs me dijo: «Hablaba con tanta convicción, tanta pasión, que hizo que todas nuestras neuronas gritaran: ¡Sí! ¡Lo entiendo! ¡Estoy contigo!»

¿Por qué el carisma de visión es tan eficaz y poderoso? Debido a nuestra incomodidad natural con la incertidumbre. En un mundo en constante cambio, anhelamos algo sólido a lo que aferrarnos. Durante la primera campaña

presidencial de George W. Bush, las encuestas realizadas entre sus partidarios revelaron que una clave de su atracción era «la convicción y seguridad que tenía en sus opiniones».

Transmitir un carisma de visión requiere la capacidad de proyectar una convicción y una confianza completas en una causa. En este sentido, el carisma de visión se basa en el poder. No obstante, también se basa en la cordialidad. Los visionarios carismáticos no son, necesariamente, personas cordiales, pero sienten su visión con fuerza, incluso apasionadamente. Y para ser de verdad carismática, esa visión debe incluir un cierto grado de nobleza y altruismo.

Un periodista describió a Steve Jobs diciendo: «Lo impulsa un celo casi mesiánico [...] Jobs no vende ordenadores. Vende la promesa de un mundo mejor». Con frecuencia, estos visionarios carismáticos prometen la redención; pensemos en Juana de Arco o Martin Luther King Jr. Con un carisma de visión, estamos convenciendo a los demás de la bondad de nuestra visión más que de nosotros mismos.

**Lo que los demás observan:** Valoramos el carisma de visión sobre todo a través de la conducta, que incluye el lenguaje corporal y la actitud. Debido al hecho de que los demás tienden a aceptar lo que proyectamos, si parecemos inspirados, darán por sentado que hay algo que nos inspira. Para el carisma de visión, la apariencia importa mucho menos que para otros estilos de carisma.

Podríamos ir vestidos con harapos y seguir transmitiendo con éxito un carisma de visión.

### *Cómo desarrollar el carisma de visión*

En el carisma de visión, el mensaje importa. Esto significa saber elaborar una visión audaz y transmitir el mensaje carismáticamente (vea el capítulo 11).

Una de las claves para comunicar el carisma de visión es entrar en un estado de convicción total, despojándonos de cualquier duda. Puede usar las herramientas que consiguió en los capítulos 3 y 4, como reescribir la realidad, reforzar sus opiniones o transferir la responsabilidad para librarse de los efectos de la incertidumbre.

**Una vez que lo tiene:** El carisma de visión puede inspirar una convicción ferviente y llevar a un cambio monumental. No obstante, también puede inspirar unas ideas fanáticas y llevar a alguien a tomar unas decisiones desastrosas (Jim

Jones, líder de un culto religioso, convenció a 900 personas para cometer un suicidio en masa).

**Cuándo usarlo:** El carisma de visión es importante cuando necesitamos inspirar a alguien. Es particularmente útil cuando queremos inspirar creatividad.

### **El carisma de bondad: cordialidad y confianza**

Cuando somos bebés, nuestros padres creen que somos perfectos tal como nos ven, sin importar lo que hagamos. Pero después de unos meses, su aceptación se vuelve condicional. Ahora tenemos que comernos las zanahorias y sonreírle a la abuelita para conseguir su aprobación. Pocas veces volveremos a sentir una aceptación incondicional tan absoluta por parte de alguien, salvo, quizás, en las primeras etapas del enamoramiento.

Una de las razones de que el Dalai Lama tenga un efecto tan poderoso en nosotros es su capacidad para irradiar una tremenda cordialidad y una completa aceptación. Unas personas que quizá nunca se hayan sentido aceptadas completamente, de todo corazón, de repente sienten que las ven de verdad y se sienten envueltas en su aceptación. Este es el carisma de la bondad en acción.

Este carisma se basa principalmente en la cordialidad. Conecta con el corazón de la gente y hace que nos sintamos bienvenidos, apreciados, abrazados y, sobre todo, plenamente aceptados.

**Lo que los demás perciben:** Igual que el carisma de visión y el carisma de focalización, el carisma de bondad procede por completo del lenguaje corporal; específicamente, de la cara, y aún más específicamente, de los ojos.

### ***Cómo desarrollar el carisma de bondad***

También usted puede aprender a emanar algo de la magia del Dalai Lama, aunque exige voluntad, paciencia, práctica y las herramientas adecuadas.

Empiece con el estado mental: practique para acceder a la cordialidad con herramientas internas tales como la gratitud, la benevolencia, la voluntad, la compasión y la indulgencia propia descritas en el capítulo 5. En el capítulo 9 aprenderá a emanar cordialidad desde la cara, el lenguaje corporal y la actitud, y a hacer el contacto visual adecuado.

Como el carisma de bondad depende tanto de la cordialidad, es vital evitar

cualquier lenguaje corporal de tensión, crítica o frialdad. Las herramientas internas para enfrentarnos al malestar mental o físico del capítulo 4 tienen aquí un valor incalculable.

**Una vez que lo tiene:** Aunque el carisma de bondad se basa sobre todo en la cordialidad, si no va acompañado de fuerza, se arriesga a dar la impresión de estar demasiado ansioso por complacer. Aquí es donde la capacidad de transmitir un mínimo de poder deviene importante.

Las herramientas conseguidas en el capítulo 5 —visualización, calentamiento y uso del cuerpo para cambiar la mente— le ayudarán a lograr el modo de pensar acertado. Los capítulos siguientes le ayudarán a equilibrar la cordialidad y la fuerza en su lenguaje corporal.

El carisma de bondad tiene su precio. Una de mis amigas más queridas irradia un carisma de bondad tal que la gente se queda cautivada adondequiera que vaya. Desde los colegas de la oficina hasta las cajeras del supermercado, todos se sienten aceptados y queridos en cuanto están en su presencia. Esto puede ser encantador, pero también una carga pesada de llevar. Mi amiga siente dolor y culpa cuando estas personas, que han quedado embelesadas, se sienten heridas o resentidas cuando ella no puede darles cabida en su vida. Es una de las desventajas del carisma de bondad: puede llevar a la adulación y, posiblemente, a un apego excesivo. Encontrará herramientas para impedir estos efectos secundarios en el capítulo 13, dedicado a cómo vivir una vida carismática.

**Cuándo usarlo:** El carisma de bondad es perfecto siempre que quiera crear un vínculo emocional o hacer que alguien se sienta seguro y cómodo. Puede ser muy importante en algunas situaciones, como cuando tenemos que dar malas noticias (vea el capítulo 12). También puede ser una herramienta asombrosamente eficaz para tratar con personas difíciles (y en el capítulo 12 nos ocuparemos también de esto). No obstante, igual que con el carisma de focalización, quizá le convenga evitarlo cuando necesite mostrar autoridad, o cuando exista el riesgo de que alguien se sienta demasiado cómodo y le haga partícipe de demasiadas cosas (menos mal que tiene el capítulo 13 para ayudarlo a evitarlo).

### **Carisma de autoridad: estatus y confianza**

Posiblemente, esta forma de carisma es la que tiene más poder de todas. Nuestra deferencia instintiva hacia la autoridad puede tomar proporciones épicas y, por supuesto, inclinarse tanto hacia el bien como hacia el mal. Colin Powell y el

Dalai Lama encarnan el carisma de la autoridad, pero también lo encarnaban Stalin y Mussolini. La reacción humana hacia la autoridad tiene raíces profundas; está grabada en nuestro cerebro.<sup>1</sup>

Los que poseen este tipo de carisma no gustan necesariamente. Michael Jordan, en el punto culminante de su carrera con los Chicago Bulls, le dijo a un periodista que le importaba mucho más ser un líder que gustar a los demás. El periodista escribió: «Irrita, a veces enfurece, a sus compañeros de equipo. Pero usa su carisma para elevar el nivel de juego de todo el equipo».

**Lo que los demás perciben:** El carisma de autoridad se basa sobre todo en la percepción del poder; la convicción de que esa persona tiene el poder de influir en nuestro mundo. Evaluamos este carisma por medio de cuatro indicadores: lenguaje corporal, apariencia, título y reacciones de los demás.

Lo primero que evaluamos es el lenguaje corporal. ¿Emana seguridad en el poder de esa persona para influir en los demás o para influir en el mundo que la rodea?

En segundo lugar valoramos la apariencia. Estamos biológicamente programados para que nos importe el estatus y para sentirnos impresionados por él, porque esta reacción instintiva favorece nuestra supervivencia: los individuos con un estatus alto tienen el poder de ayudarnos o perjudicarnos. Para sobrevivir, necesitamos saber cuál es nuestro sitio en la jerarquía. Como consecuencia, somos muy sensibles a cualquier indicio que pueda ayudarnos a determinar el estatus de los demás.

La ropa es una de las claves primeras y más fuertes para evaluar el estatus y, en consecuencia, el posible poder y el carisma de autoridad. Buscamos señales de pericia y experiencia (la bata blanca del médico) o de mucha autoridad (el uniforme militar o de la policía). Prestamos una atención particular a los signos de un alto estatus o éxito sociales, como la ropa cara. En un experimento llevado a cabo en la ciudad de Nueva York, los participantes tendían a seguir a un peatón imprudente vestido con un traje caro antes que a otro con ropa más corriente.<sup>2</sup>

En otro experimento, un investigador realizaba encuestas falsas en centros comerciales vestido con un suéter sea con marca de diseño sea sin ella. Cuando se enfrentaban a la marca de diseño, un 52 por ciento de los sujetos aceptaban hacer la encuesta, comparado con sólo un 13 por ciento en el caso de no ver ningún logo de marca. Los logos caros también influían en los impulsos caritativos de la gente. Los

colaboradores de la investigación consiguieron casi el doble de donaciones cuando vestían camisas con una etiqueta de diseño visible que cuando llevaban camisas sin etiqueta (idénticas salvo por este detalle).<sup>3</sup>

Finalmente, el título de alguien y la manera en que los demás reaccionan ante él nos dan más pistas sobre el carisma de autoridad, aunque estos dos factores tienen menos peso que los dos anteriores. Instintivamente, comprendemos que alguien que ocupa un cargo alto pero recibe poco respeto tiene menos poder real que otra persona con un título inferior, pero que es muy respetada.

Aunque todas estas valoraciones pueden tener lugar en menos de un segundo, el orden es, sin embargo, importante. Si hay un conflicto entre las señales, confiaremos en ellas en el orden que acabamos de ver. Como siempre, el lenguaje corporal triunfa sobre todos los demás signos de carisma. Incluso si todos los demás están presentes, un lenguaje corporal que exprese inseguridad socavará cualquier posibilidad de que exista un carisma de autoridad. Y viceversa, se puede conseguir un cierto grado de este carisma contando sólo con el lenguaje corporal si éste es lo bastante fuerte.

### *Cómo desarrollar el carisma de autoridad*

Nuestro principal propósito si queremos obtener un carisma de autoridad es proyectar poder exhibiendo signos de estatus y confianza. Por suerte, los dos aspectos más importantes del estatus y la confianza son también aquellos sobre los que tenemos más influencia: el lenguaje corporal y la apariencia.

Como se ve afectado con tanta fuerza por el lenguaje corporal, nuestro carisma de autoridad depende de lo seguros de nosotros mismos que nos sintamos en ese momento. Aquí es donde entran en juego las herramientas que obtuvo en el capítulo 5: puede usar la visualización, el aumento de la cordialidad o el cuerpo para cambiar su mente a fin de entrar en un estado mental lleno de seguridad en usted mismo.

Para que su lenguaje corporal proyecte poder y confianza en usted mismo, tendrá que aprender a «ocupar espacio» con su postura, reducir gestos no verbales (como asentir con la cabeza en exceso) y evitar rebullir constantemente.

Puede que tenga que hablar menos y hacerlo más lentamente, saber cómo y cuándo hacer una pausa en sus frases o a modular su entonación. Nos ocuparemos de todos los detalles de cómo emanar poder por medio del lenguaje corporal en el

## capítulo 9.

En lo que hace a la apariencia, elegir ropa que parezca cara o de alto nivel es una de las maneras más fáciles de tener aspecto de autoridad.

**Una vez que lo tiene:** El carisma de autoridad tiene la ventaja de que nos escuchan y, con frecuencia, nos obedecen. No obstante, tiene varias desventajas:

- Puede inhibir el pensamiento crítico en los demás.
- No invita a que nos respondan, así que nos arriesgamos a no recibir una información que realmente necesitamos.
- Es fácil que nos haga parecer arrogantes.

Aquí es donde aprender a emanar cordialidad puede ser lo que nos salve. No sólo esa cordialidad reducirá el riesgo de que nos perciban como arrogantes o intimidantes, también será más valorada porque ahora nos ven como dotados de un alto estatus. Si una persona de estatus bajo está ansiosa por agradarnos, puede que lo encontremos agradable, pero no daremos necesariamente un alto valor a su entusiasmo. Después de todo, no puede hacer mucho por nosotros; antes bien somos nosotros los que podemos hacer algo por ellos. Por otro lado, si un «jefe de manada» de alto estatus nos concede su atención y cordialidad, estamos encantados, porque esa persona puede mover montañas.

**Cuándo usarlo:** El carisma de autoridad funciona bien en muchas situaciones de negocios, y en cualquier situación en que queramos que nos escuchen y obedezcan. Es especialmente útil durante una crisis (vea el capítulo 12), y siempre que necesitemos una conformidad inmediata de los demás. Por otro lado, quizá quiera evitarlo en ambientes sociales como las bodas o los funerales o en situaciones de negocios delicadas, por ejemplo al dar malas noticias. Evítelo también cuando quiera estimular la creatividad o las reacciones constructivas, ya que puede inhibir el pensamiento crítico de los demás. En estos casos, use el carisma de visión, de focalización o de cordialidad.

### **Cómo elegir el carisma acertado**

No existe un único modo de ser carismático, ni tampoco hay un único estilo de carisma que dé resultado en cualquier situación. ¿Cuándo son ciertos estilos más eficaces? ¿Qué estilo nos convendrá más? Determinar cuál es su estilo de

carisma preferido y saber cuándo usarlo es un paso crucial para hacer realidad su potencial de carisma.

Diferentes clases de carisma serán las apropiadas en distintas circunstancias. Y diferentes clases de carisma serán mejores o peores para usted. Para decidir qué elementos del carisma poner de manifiesto, tendrá que valorar tres indicadores: lo más adecuado para su personalidad, para sus metas y para la situación.

- **Su personalidad:** Es importante saber qué le parece cómodo y elegir los estilos, herramientas y técnicas que encajen en sus cualidades características.

- **Sus metas:** También es preciso tener claro qué quiere alcanzar. Algunos modelos de carisma harán que los demás le obedezcan, otros los llevarán a abrirse y compartir.

- **La situación:** ¿En qué contexto va a entrar? La situación determina el escenario en que su carisma actuará.

*El carisma adecuado para usted*

La primera consideración es su carácter fundamental.

Uno de los errores de John Kerry durante la campaña presidencial de 2004 fue tratar de «amortiguar» su focalizado carisma intelectual para hacerse más «accesible». No sólo resultó ineficaz, sino que le salió el tiro por la culata al alejar a los que se habían visto atraídos por su personalidad original. Su incomodidad le hacía parecer torpe y poco auténtico.

En cambio, en el mundo de los negocios, Steve Jobs cultivó y fue fiel a su estilo de carisma de visión y, pese a lo que se pueda decir de su personalidad o estilo de liderazgo, siempre daba la impresión de ser auténtico, además de poderoso.

Oprah Winfrey ha hablado de su decisión de ser auténtica como un momento crucial en su carrera. Una vez que abandonó sus intentos por ser «la nueva Diane Sawyer», la conocida presentadora de televisión, prosperó como «la mejor Oprah que podía ser».

No tiene que meterse a la fuerza en un estilo particular para ser carismático, y abogo firmemente por que no haga nada que vaya en contra de sus valores: sólo actuaría en su contra. Tratar de obligarse a entrar en un estilo de carisma que no es el adecuado para usted puede ser tan desagradable como contraproducente.

Por ejemplo, alguien introvertido que se obligara a ser extravertido podría parecer torpe y poco natural y ser percibido así por los demás. No sólo se impondría una experiencia desagradable, también fracasaría en su intento por aparecer naturalmente extravertido. En lugar de luchar contra su estilo natural, saber trabajar con él puede rendirle beneficios importantes.

### **Cómo ponerlo en práctica: trabajar con la introversión**

Si se siente naturalmente incómodo en reuniones sociales numerosas, la próxima vez que esté en una fiesta, no se obligue a ser sociable de inmediato o a estar «conectado» toda la noche. Pruebe, en cambio, con las siguientes sugerencias fáciles. Al llegar, concédase cinco minutos para esperar y observar. Luego, durante la fiesta, tómese pequeños «descansos para la introversión»: espacios de cinco minutos de soledad. Conozco a una introvertida muy carismática que suele hacer exactamente eso durante las reuniones tanto sociales como de negocios. Cuando vuelve a emerger para relacionarse con los demás, éstos suelen comentar lo radiante que está.

No sólo no es necesario que se obligue a adoptar un estilo de carisma en particular; tampoco tiene por qué limitarse a un único estilo. Estos estilos son sólo ejemplos de cómo los diferentes elementos del carisma actúan en el mundo que nos rodea. En realidad, puede alternar diferentes modalidades de carisma en cada momento. Cuantos más estilos domine, más versátil podrá ser.

La capacidad para adaptarse a diversas situaciones sociales es característica de personas muy carismáticas. Hayes Barnard, el carismático consejero delegado de Paramount Equity, me contó que se ve como una navaja suiza, que sirve para cualquier situación. Cuando cruza una estancia, varía a propósito la voz y el lenguaje corporal según la persona o personas con las que habla. Al seleccionar líderes, busca personas que tengan una capacidad parecida para adaptarse a múltiples condiciones.

En realidad, se trata de acceder a diferentes aspectos de nuestra personalidad y sentirnos cómodos al expresarlos; todos tenemos en nuestro interior un cierto grado de bondad y un mínimo de autoridad. Según practique cada estilo, éste se irá haciendo, gradualmente, más natural. Si practica lo suficiente, estas conductas se volverán tan fáciles y cómodas como cepillarse los dientes.

No sólo puede pasar de un tipo de carisma a otro, también puede mezclar y combinar, añadiendo un toque de benevolencia a su carisma de autoridad, o infundiendo algo de firme autoridad a su carisma de focalización. Oprah puede demostrar focalización, amabilidad y, en algunos casos, incluso carisma de visión durante una única entrevista.

Los presidentes Clinton y Obama encarnan el carisma de visión. Ambos tienen un toque de autoridad. No obstante, Obama lidera con focalización. Los que lo conocen dicen que su inteligencia es palpable y que se centra intensamente en la persona con la que interactúa. Clinton, en cambio, lidera con cordialidad. Es conocido por tener una «empatía fuera de serie».

Al elegir un estilo de carisma, recuerde comprobar su estado mental y emocional. Si se siente inseguro, no trate de lograr un carisma de autoridad hasta que haya recuperado la confianza. Elija un estilo de carisma que exija menos seguridad en usted mismo, por ejemplo la focalización o la amabilidad, y luego pase, gradualmente, a la autoridad si así lo desea. También puede tomarse el tiempo necesario para aumentar su confianza hasta estar listo para transmitir el carisma de autoridad.

La segunda consideración al escoger un estilo de carisma es la meta que quiere alcanzar. ¿Cómo quiere hacer que se sientan los demás? ¿Cómo quiere que reaccionen ante usted? Por ejemplo, si quiere que le escuchen y obedezcan, el carisma de autoridad es el ideal. En las secciones anteriores le dábamos idea de qué estilo de carisma puede apoyar mejor cada meta. Conforme practique cada estilo, intuirá cuál da mejor resultado en las diferentes situaciones.

### *El carisma acertado para cada situación*

La tercera consideración al elegir un estilo de carisma es la situación en la que se encuentre.

En la vida, hay docenas de situaciones en las que ciertas clases de carisma, y no importa el poder que tengan, no son bienvenidas. En cambio, ciertas situaciones exigen específicamente ciertas clases de carisma. Por ejemplo, los estudios muestran sistemáticamente que en tiempos de crisis acudimos a personas audaces, seguras de sí mismas y resueltas.<sup>4</sup> Es el momento de aplicar el carisma de autoridad o el de visión.

El contexto en el que actuamos establece el color del cristal a través del cual los demás nos perciben y perciben nuestro carisma.

Veamos, primero, el contexto emocional. El estado emocional de alguien influye en cómo nos percibe, y potencia o inhibe el poder de nuestro carisma.

Ciertos estados emocionales, como la sensación de crisis o urgencia, aumentan la posibilidad de que los demás nos encuentren carismáticos. No obstante, puede haber carisma sin crisis: el presidente George W. Bush era considerado carismático mucho antes de la conmoción del 11 de septiembre.

Para comprender el contexto emocional que hay a su alrededor, pregúntese:

¿cómo se sienten quienes lo rodean? ¿Qué necesitan en este momento? Si va a despedir a alguien, el carisma de autoridad podría no ser el más adecuado; en cambio, quizá quiera sacar su carisma de focalización o amabilidad. Y, al igual que Oprah, puede alternar diferentes modos de carisma, jugando con diferentes partes de su personalidad al responder a diferentes aspectos de la situación.

El contexto social también importa; una conducta podría ser vista como carismática en Estados Unidos, pero no en Japón. El mismo grado de contacto visual que sería recibido como una mirada sincera y directa en la mayor parte de Norteamérica, podría ser entendida como agresiva e inaceptable en algunas partes de Asia. Aunque la presencia, la cordialidad y el poder son los elementos fundamentales del carisma, la manera en que se expresan varía un tanto de cultura en cultura.

No obstante, una vez dicho todo esto, si consigue que su estado mental y su conducta sean los acertados, ha recorrido un 80 por ciento del camino. Las

expresiones faciales son universales, [\*] así que una expresión de buena voluntad, empatía o interés sería percibida exactamente igual en Nueva York que en Nueva Delhi, o incluso en Papúa Nueva Guinea.

Es muy importante que los demás den mucho crédito a las intenciones que perciben que tenemos. Así que si, por ejemplo, logra adoptar un estado mental de benevolencia, esto se vería en su expresión facial y en su lenguaje corporal, y los demás lo detectarían a un nivel emocional profundo. Los que lo percibieran querrían que usted les gustara, querrían ver su conducta y sus actos de la manera más positiva. Piense que la benevolencia es como la red de seguridad de su carisma: mientras consiga un estado de benevolencia, tendrá todas las posibilidades de acertar con su carisma. (Puede volver al capítulo 5 para revisar las técnicas de potenciación de la benevolencia.)

Además, puede actuar estratégicamente al elegir cuándo poner a prueba nuevos estilos de carisma: escoger situaciones en que se juegue poco para ampliar los límites de su zona de confort. Si, por ejemplo, asiste a una reunión para establecer redes de contactos o a un cóctel que tendrá poco impacto en su carrera o su vida social, utilícelos como campo de pruebas. Es el momento de experimentar y poner a prueba nuevos modos de actuar. Use estas ocasiones para sentirse cada vez más cómodo con nuevos estilos de carisma. Podría incluso practicar nuevas técnicas en interacciones cortas y superficiales con cajeros o porteros.

En cambio, cuando esté en una situación donde haya mucho en juego —a punto de hacer una presentación o ir a una entrevista de trabajo—, no corra el riesgo de adoptar un aire incómodo o poco auténtico. En estos casos, es mejor ceñirse a la conducta y estilo de carisma que le resulten más naturales.

#### *IDEAS CLAVE QUE RETENER*

- Elegir el estilo de carisma acertado dependerá de su personalidad, sus objetivos y la situación.
- Puede alternar diferentes estilos de carisma o incluso mezclarlos. No se fuerce a adoptar un estilo que le resulte demasiado incómodo. Hacerlo tendría un efecto negativo en cómo se siente y cómo lo perciben los demás.

- Cuantos más estilos de carisma pueda conseguir, más versátil será y más seguro de usted mismo estará.
- Amplíe los límites de su zona de confort en situaciones en que se juegue poco.
- Cíñase a estilos que ya conozca bien en situaciones en que se juegue mucho.
- Deje que la benevolencia sea su red de seguridad. Proceder desde un espacio de auténtica benevolencia le dará la mejor oportunidad de acertar con su carisma.

	CARISMA DE AUTORIDAD	CARISMA DE VISIÓN	CARISMA DE FOCALIZACIÓN	CARISMA DE BONDAD
<i>Fundamento</i>	Confianza	Convicción	Presencia	Afecto
<i>Ejemplos</i>	Colin Powell Winston Churchill Margaret Thatcher	Steve Jobs Juana de Arco Martin Luther King Jr.	Gandhi Presidente Mao Bill Gates	Dalai Lama Madre Teresa Princesa Diana
<i>Hace que los demás se sientan</i>	Impresionados Intimidados Acobardados	Inspirados Seguros	Oídos Escuchados Comprendidos	Aceptados Incluidos Valorados
<i>Cómo conseguirlo</i>	Proyecte un estatus alto y una gran confianza en su capacidad para impactar o influir en los demás	Proyecte una convicción absoluta en una causa, fe o visión nobles	Proyecte atención, focalización y presencia	Proyecte cordialidad, afecto y aceptación

(continúa en la página siguiente)

<i>Qué ven los demás</i>	<p>Comportamiento: Expresión facial, lenguaje corporal, modo de actuar</p> <p>Apariencia: Símbolos de estatus, vestimenta</p> <p>Reacciones de los demás, títulos</p>	<p>Comportamiento: Expresión facial, lenguaje corporal, en particular la voz</p>	<p>Comportamiento: Expresión facial, lenguaje corporal, en especial los ojos</p>	<p>Conducta: Lenguaje corporal expresado en los ojos y la voz</p>
<i>Pros</i>	<p>Lo escucharán y lo obedecerán</p> <p>Útil en una crisis</p>	<p>Inspira una convicción ferviente</p> <p>Inspira creatividad y trabajo en equipo</p>	<p>Fácil de acceder</p> <p>Asombrosamente poderoso</p>	<p>Crea un vínculo emocional y un espacio seguro</p> <p>Hace que gustemos</p>
<i>Contras</i>	<p>Inhibe el pensamiento crítico</p> <p>Desalienta la respuesta</p> <p>Puede parecer arrogante</p>	<p>Puede inspirar una fe fanática</p> <p>Puede parecer excesivamente ferviente</p> <p>Muy dependiente del contexto</p>	<p>Puede parecer ansioso por gustar o servir</p> <p>Puede parecer vehementemente o interrogador</p>	<p>Puede llevar a un apego y un compartir excesivos</p> <p>Puede ser inapropiado en situaciones empresariales</p>
<i>Cómo equilibrarlo</i>	<p>Aumente la cordialidad</p>	<p>Muestre vulnerabilidad</p>	<p>Aumente la confianza</p> <p>Aumente la cordialidad</p>	<p>Aumente la confianza</p>

\* La fascinante investigación de Paul Ekman sobre este tema lo llevó a viajar por todo el mundo, yendo hasta los lugares más remotos, estudiando tribus de

cazadores-recolectores, y catalogando y comprobando más de 10.000 expresiones faciales.

## Primeras impresiones carismáticas

Nunca se dispone de una segunda oportunidad para causar una primera impresión positiva. En pocos segundos, con sólo una mirada, los demás han juzgado nuestro nivel económico y social, nuestro nivel de educación, incluso nuestro nivel de éxito. En unos minutos, también han decidido nuestro nivel de inteligencia, fiabilidad, competencia, cordialidad y confianza. Aunque estas valoraciones se hacen en un instante, pueden durar años; las primeras impresiones son indelebles.

¿Es posible superar una primera impresión negativa? Sí, lo es. A lo largo de varias reuniones, a veces podemos cambiar la percepción inicial que alguien tiene de nosotros. Pero tendremos que esforzarnos mucho más que si parecemos carismáticos desde el principio.

¿Por qué unas impresiones instantáneas duran tanto? Según el economista John Kenneth Galbraith, una razón es que cuando «nos enfrentamos a tener que elegir entre cambiar de opinión o probar que no hay ninguna necesidad de hacerlo, casi todos nos decantamos por la prueba».1 Las investigaciones conductuales han demostrado que tenía razón. Una vez que hemos establecido un juicio sobre alguien, pasamos el resto de nuestra relación tratando de probar que teníamos razón. Todo lo que vemos y oímos se filtra a través de aquella primera impresión.2

Si causamos una impresión favorable cuando conocemos a alguien, el resto de nuestra relación se verá teñido por esa impresión, inclinando así la balanza en nuestro favor. En cambio, una primera impresión desfavorable puede resultar imposible de superar y, con frecuencia, puede decidir el resultado de una reunión, aunque el resto del contacto haya sido impecable. Los abogados defensores saben lo mucho que la primera impresión que un cliente cause en un jurado puede influir en el resultado del proceso y, con frecuencia, dedican horas a prepararlo para ese primer momento. Por esta razón, incluso si llegamos tarde a una reunión, vale la pena tomarnos treinta segundos para recuperar el estado mental y el lenguaje corporal adecuados. De lo contrario, nos arriesgamos a dar una primera impresión nada carismática.

La otra razón de que las primeras impresiones tengan tanto efecto es que

suelen ser acertadas. En un estudio llevado a cabo en la Universidad de Texas, en Austin, los participantes fueron capaces de juzgar acertadamente nueve de diez rasgos de personalidad mirando una única fotografía. Los rasgos en cuestión eran extraversión, franqueza, capacidad para llegar a acuerdos, estabilidad emocional, simpatía, autoestima, soledad, religiosidad, e incluso orientación política.

«Sabemos desde hace mucho que saltamos a conclusiones respecto a otros basándonos en muy poca información —dijo uno de los informadores—, pero lo sorprendente es cuántas de estas impresiones tienen un fondo de verdad en ellas, incluso basándose en una única foto.»<sup>3</sup>

Posteriores estudios han confirmado que, con frecuencia, acertamos mucho en nuestra percepción de la personalidad, incluso después de estar con alguien durante sólo unos segundos.<sup>4</sup> Un equipo de investigación de Harvard enseñó a los alumnos una secuencia muda de dos segundos, donde aparecía un profesor al que nunca habían visto antes, y les pidieron que evaluaran su eficacia. A continuación, los investigadores compararon estas evaluaciones con las de los estudiantes que habían asistido a las clases del profesor durante todo un semestre. La similitud de ambos resultados era impresionante.<sup>5</sup> Esto significa que, sin haber oído ni una palabra del profesor ni asistido a ninguna de sus clases, personas que no lo conocían en absoluto podían predecir con mucha exactitud las puntuaciones que recibiría.

Los altos directivos, igual que los profesionales de recursos humanos, suelen reconocer que deciden si contratan a un candidato para un puesto de trabajo en los primeros segundos de la entrevista. Como me dijo un ejecutivo de alto nivel, «el resto de la entrevista es sólo para cubrir las apariencias».

El equipo de Harvard comprendió que las primeras impresiones son producidas por la parte más rápida del cerebro, que es también la más primitiva.

Este cerebro reptiliano genera nuestros reflejos instintivos, primarios, y puede que fuera la clave de la supervivencia de nuestros ancestros. En los tiempos de los cazadores-recolectores, con frecuencia sólo tenían una fracción de segundo para decidir si las formas que entraban en su campo de visión eran animadas o inanimadas, humanas o no humanas, amigas o enemigas; en otras palabras, si había que «luchar, huir o relajarse». Los que acertaban en esas decisiones de milésimas de segundo sobrevivían, prosperaban y se multiplicaban. Los que no acertaban, acababan siendo la ración de proteínas de alguien.

Hoy, incluso en ambientes empresariales sofisticados, seguimos actuando de acuerdo al instinto de supervivencia de los cazadores-recolectores. Cuando conocemos a alguien, la pregunta instintiva es: ¿amigo o enemigo? ¿Qué probabilidades hay de que sus intenciones sean amigables? Para dar con la respuesta seguimos buscando las pistas que tan útiles fueron en tiempos tribales: apariencia y comportamiento.

Si hay alguna probabilidad de que esa persona pueda ser un enemigo, nuestra siguiente pregunta es: «¿Lucho o huyo?» Si tuviera malas intenciones, ¿tiene la fuerza para llevarlas a cabo? Para encontrar la respuesta, nuestro cerebro trata de determinar cuál de los dos ganaría en una pelea. Tomamos en consideración factores como la estatura y el tamaño, la edad y el sexo.

Es sólo después de realizar estas evaluaciones cuando entra en juego el contenido de lo que decimos y cómo lo decimos.

#### *La regla de oro*

Así pues, ¿cómo podemos causar una primera impresión fabulosa? Nuestra programación por defecto es muy sencilla: nos gustan las personas que son como nosotros. Durante la mayor parte de la historia, de la cual proceden nuestros instintos actuales, la gente vivía en tribus. En un entorno así, la capacidad para reconocer sin equivocarnos si alguien era o no era un miembro de nuestra tribu podía tener consecuencias de vida o muerte. Si sabemos cómo lograr que estas respuestas instintivas actúen a favor nuestro, tenemos la mitad de la batalla ganada.

Cuando somos similares en cuanto a vestimenta, apariencia, conducta y lenguaje, damos automáticamente por supuesto que compartimos un ambiente, una educación e incluso unos valores sociales similares. Sentimos que formamos parte de una misma tribu, o como escribió Rudyard Kipling en El libro de la jungla: «Tú y yo somos de la misma sangre».

La apariencia general se evalúa antes que el comportamiento y el lenguaje corporal. Puede que sea porque la ropa se ve desde más lejos y nos ayuda a determinar más rápidamente la probabilidad de que el otro sea amigo o enemigo, miembro de la misma tribu o no. La ropa, en esencia, es el atuendo tribal de la época moderna.

#### *Atuendo tribal*

¿Se puede imaginar a un presidente de Estados Unidos pronunciando el

discurso del Estado de la Nación vestido con un albornoz? Claro que no. Por mucho que nos esforcemos por ser objetivos, la ropa importa. El mismo discurso exacto será percibido de manera muy diferente si el orador viste traje o lleva puesto un albornoz.

Un directivo danés me dijo: «He descubierto que cuanto más de vestir es mi ropa, más respetan mis opiniones». Para él la diferencia es asombrosa. Presentar la misma opinión vestido con ropa informal un día y con traje al siguiente producía unos resultados espectacularmente diferentes. En el primer caso, según dice, «la gente apenas escuchaba». En el segundo, «todos escuchaban y yo conseguía lo que quería».

En la década de 1970, cuando el modo de vestir de los adultos jóvenes tendía a caer en lo «hippy» o en lo «convencional», los investigadores experimentaron con los efectos de la elección de vestimenta. Abordaban a los estudiantes en un campus universitario, vestidos a veces con ropa hippy y otras con ropa convencional, y les pedían unas monedas para llamar por teléfono. Cuando vestían con el mismo estilo que el estudiante, éste decía que sí dos de cada tres veces. Cuando vestían con el estilo opuesto, sólo recibían una respuesta afirmativa menos de la mitad de las veces.<sup>6</sup>

Una empresa que comprendía este principio y lo usaba con ventaja era American Express. Hicieron su primera buena jugada cuando empezaron a enviar a sus vendedores a los campus universitarios vestidos como vestían los propios estudiantes. Luego dieron un paso más. No sólo los vestían como estudiantes, contrataban estudiantes. Y fue entonces cuando vieron cómo sus ventas se disparaban.

### **Cómo ponerlo en práctica: atuendo tribal**

¿Integrarse o destacar? La respuesta depende del objetivo. Si quiere que los demás se sientan cómodos, adáptese a su vestimenta tribal. Se sabe que cuando enviaban a sus vendedores a visitar a clientes corporativos tradicionales, los directivos de IBM les decían: «Puede vestir como quiera, siempre que lleve un traje azul marino».

No se pondría una camisa hawaiana en un banco de inversiones, ni un traje con chaleco en una empresa recién creada. Los códigos de la vestimenta pueden variar incluso dentro del mismo sector; un fiscal quizá no lleve la misma ropa que

un abogado especializado en el mundo del espectáculo.

Si quiere impresionar a los demás, mire la variedad de elecciones que hay dentro de ese ambiente y elija la franja superior. La frase «*Dress to impress*» (vestido para impresionar) existe por alguna razón.

Vale la pena investigar. Si va a una fiesta, llame al anfitrión; si va a una entrevista de trabajo, pase por las oficinas unos días antes para ver cómo visten los que entran y salen.

En mi primera visita a Oracle, cometí el error de presentarme con un traje de negocios negro al estilo de Nueva York. Oracle no sólo era una firma de la Costa Oeste (es decir, relajada), sino de alta tecnología, para colmo; rápidamente me aconsejaron que me deshiciera del traje. En la actualidad, cuando dirijo programas de asesoría en la central de Google, llevo vaqueros, mientras que los brillantes ingenieros a los que preparo andan por allí en shorts, camisetas y chanclas.

### **El poder de un buen apretón de manos**

El consejero delegado de una de las empresas de Fortune 500 me dijo en una ocasión que cuando tenía que elegir entre dos candidatos con calificaciones parecidas, le daba el puesto al que mejor estrechaba la mano. ¿Un caso extremo?

Quizá, pero los expertos en gestión de la Universidad de Iowa que analizaron las interacciones en las entrevistas de trabajo declararon que los apretones de manos eran «más importantes que la capacidad para llegar a acuerdos o la estabilidad emocional».7 Otros estudios determinaron que un apretón de manos mejora la calidad de la interacción, produciendo un grado más alto de intimidad y confianza en cuestión de segundos.

Suelo decirles a mis clientes que por caro que sea su traje, reloj o maletín, si su apretón de manos es malo, la primera impresión que causen se verá dañada. Dar el apretón de manos acertado cuesta mucho menos y hará mucho más que un traje de diseño. Estrechar bien la mano es crucial para el carisma de autoridad.

¿Se puede imaginar una figura poderosa con un apretón de manos flácido y débil?

Aunque pueda parecer intrascendente, un apretón de manos es, de verdad, un paso importante en la intimidad. El contacto físico requiere eliminar la barrera

del espacio personal, aunque sólo sea por un momento. Por lo tanto, exige confianza. Si esa confianza se ve validada (si el apretón de manos está bien), se ha dado el primer paso en la relación.

La primera imagen de un apretón de manos se encontró en unos frescos egipcios datados alrededor del año 2800 a.C. Hasta hoy, en todos los hemisferios y culturas, el acto de estrechar la mano sigue siendo asombrosamente común, y siempre es con la mano derecha. Dado que ésta era la que se usaba tradicionalmente para empuñar las armas, estrechar la mano derecha era el símbolo de una suspensión del peligro, al mostrar que el que saludaba no llevaba un arma en la mano.

En la época romana, el apretón se daba, en realidad, en los brazos. Cada hombre cogía al otro justo por debajo del codo. Este gesto ofrecía una oportunidad mejor para palpar en busca de dagas ocultas en las mangas. Los caballeros medievales llevaron las precauciones un paso más allá al añadir una sacudida al saludo para desplazar cualquier arma oculta, y así nació el apretón de manos.

De entre los errores garrafales que se pueden cometer al estrecharle la mano a alguien, veamos los peores:

**El pez muerto:** Es quizás el peor. Se tiende una mano flácida, sin vida, y se estrecha, apenas, la del otro. Este apretón de manos puede arruinar una reunión incluso antes de empezar. Y, por desgracia, he conocido a docenas de mujeres con esta dolencia en particular.

**El triturador de nudillos:** Esta forma de estrechar la mano puede ser una demostración de machismo, pero también el resultado de alguien que no es consciente de su fuerza. Igualmente, puede ser el resultado de unas enseñanzas erróneas: a algunas mujeres les han enseñado que cuanto más fuerte sea su apretón de manos, más en serio las tomarán. De ahí que crean que deben apretar como si les fuera la vida en ello.

**El apretón dominante:** En este caso, se tiende la mano, con la palma hacia abajo, quizá transmitiendo la intención de coger la sartén por el mango en la interacción. Una variación de este apretón sería el **Apretón dominante giratorio:** la mano se tiende inocentemente recta hacia fuera, pero gira una vez iniciado el apretón para conseguir la posición dominante.

**El apretón a dos manos:** Cerraremos esta abominable lista con el clásico

apretón con las dos manos. En este caso, la mano izquierda de su compañero entra en acción, cerrándose sobre su mano, muñeca, brazo, hombro derechos o sobre su cuello. También se conoce como **El apretón de manos del político**, nombre que le dará una idea del mal concepto en que tenemos a los que lo usan.

La única excepción es cuando la persona con la que nos encontramos sea ya un buen amigo e, incluso en ese caso, yo la reservaría para las ocasiones en que queremos transmitir una cordialidad especial (mejor usarlo con moderación).

Muchos de mis clientes se quedaron estupefactos al saber que, sin ser conscientes de ello, eran culpables de uno de los casos anteriores y que, al hacerlo, habían perdido puntos de carisma antes de decir siquiera una palabra.

Veamos, pues, ¿cuáles son los ingredientes de un apretón de manos perfecto?

Compruebe el cuadro de más abajo para ver los diez componentes de un apretón de manos medalla de oro.

### **Cómo ponerlo en práctica: el apretón de manos perfecto**

Siga estos diez pasos para acertar siempre o visite <http://www.CharismaMyth.com/handshake> para ver una demostración, paso a paso, de apretones de manos buenos, malos, y absolutamente maravillosos.

1. Lo primero: asegúrese de que tiene la mano derecha libre. Cambie con antelación a la mano izquierda cualquier cosa que esté sosteniendo. No debe manotear torpemente en el último momento.

2. Evite tener una bebida en la mano derecha, especialmente si está fría, ya que la condensación hará que su mano esté fría y húmeda.

3. Tanto si es usted hombre o mujer, antes de estrecharle la mano a alguien, levántese si está sentado. Y saque las manos de los bolsillos; unas manos visibles harán que parezca más abierto y sincero.

4. Cerciórese de usar mucho contacto visual, y sonría con cordialidad, pero con brevedad; un exceso de sonrisas podría hacerle parecer demasiado ansioso por gustar.

5. Mantenga la cabeza recta, sin ladearla en ningún sentido, y mire a la persona totalmente de frente.

6. Mantenga la mano absolutamente perpendicular, ni dominante (con la palma hacia abajo) ni sumisa (con la palma hacia arriba). Si tiene dudas, dirija el pulgar directamente al techo.

7. Abra bien el espacio entre el pulgar y el índice para asegurarse de conseguir un contacto óptimo de la membrana interdigital.

8. Asegúrese de que hay contacto entre las palmas de las manos manteniendo su palma plana —no ahuecada— y envolviendo diagonalmente con su mano la de su compañero.

9. Procure rodear con los dedos la mano de su compañero, desplegándolos uno a uno, como si lo estuviera abrazando con la mano. Casi tendrá el dedo índice sobre su pulso, casi, pero no del todo.

10. Una vez conseguido el contacto total, baje el pulgar y apriete con fuerza, casi tanto como aprieta su compañero. Mueva el brazo desde el codo (no desde la muñeca); si quiere transmitir una cordialidad particular, deténgase un momento, y dé un paso atrás.

Varios de mis clientes han vuelto asombrados de lo que cambia las cosas un buen apretón de manos. Practique con amigos o familia, con personas que le darán sinceramente su opinión. Haga que lean esta sección. (Y recuerde, todo lo que hay aquí es específico de Estados Unidos.)

Bien, ha causado una primera impresión fantástica. Ha dado un gran apretón de manos. Se dirige al otro y ¿qué pasa? Habla. Los conversadores

carismáticos saben cómo empezar conversaciones fácilmente, cómo hacer que los demás se sientan especiales, y cómo terminar una conversación con elegancia. Veamos cómo puede crear asociaciones positivas de principio a fin, desde la manera en que inicia una conversación hasta la manera en que la deja.

### *Rompa el hielo*

Una manera fácil de empezar una interacción de manera que comunique cordialidad y ponga la conversación en el camino acertado es elogiar lo que lleva puesto su interlocutor. Esta sería una gran apertura cuando trate de transmitir un carisma de bondad o un carisma de focalización. También puede ser un buen medio para equilibrar el poder de su carisma de autoridad, si cree que es necesaria una versión más contenida de su fuerza.

Continúe con una pregunta abierta, como: «¿Y eso? Cuénteme, cuénteme». La palabra «contar» tiene un efecto emocional muy intenso en la mayoría de la gente; los pone directamente de un humor narrativo, lo cual cambia al instante la relación entre ustedes dos. Además, dado que esa persona eligió llevar esa prenda, lo más probable es que tenga un sentimiento positivo respecto a ella.

Otra buena pregunta para romper el hielo es: «¿De dónde es usted?» Sea cual fuere la respuesta, alentará el diálogo. Tanto si la respuesta es «Nueva York» como «Nueva Delhi», si no es usted de allí, puede seguir con: «¿Cómo es crecer allí?» Cuanto más pequeña la población de origen, más les gustará que usted exprese interés.

Para hacer que alguien siga hablando, haga preguntas de respuesta abierta, como: «¿Qué le ha traído aquí esta noche?» o «¿Cuál es su conexión con esta reunión?» Por el contrario, las preguntas cerradas se pueden contestar con un sí o un no y, una vez contestadas, nos devuelven al punto de partida, tratando de pensar en algo más para mantener la conversación en marcha.

Procure que sus preguntas se centren en temas positivos, porque los demás le asociarán con los sentimientos que genere su conversación. De forma instintiva, probablemente sabrá evitar preguntas como: «¿Y qué tal va el divorcio?»

Céntrese, en cambio, en preguntas que es probable que despierten emociones positivas. Al preguntar, tiene el poder de orientar la conversación en la dirección que quiera.

Si alguien empieza a hacerle preguntas sobre usted y quiere centrar de nuevo la conversación en él, use la técnica del rebote. Responda la pregunta con un

dato, añada una nota personal y redirija la pregunta a él, como sigue:

La otra persona: «¿Y adónde se traslada?»

Usted: «A Chelsea [dato objetivo]. Nos hemos enamorado de los parques y las panaderías [nota personal]. ¿Qué opina de la zona? [reorientar]».

Recuerde, se trata de mantener la atención sobre el otro tanto tiempo como sea posible. «Háblele a un hombre de él mismo, y le escuchará durante horas», dijo Benjamin Disraeli. De hecho, incluso cuando usted esté hablando, la palabra que debe surgir con la máxima frecuencia no es yo, sino usted. En lugar de decir «[Yo] he leído un artículo estupendo sobre ese tema en The New York Times», pruebe con «A lo mejor [a usted] le gustaría el reciente artículo de The New York Times sobre este tema». O simplemente inserte: «¿Sabe...?» antes de cualquier frase para hacer que su interlocutor se anime y preste atención.

Para lograr que sea incluso más fácil conectar con usted, adapte su elección de palabras, la amplitud y profundidad de su vocabulario y sus expresiones para que encajen en su público: céntrese en sus campos de interés y escoja metáforas de esos ámbitos. Si a ellos les gusta el golf y usted quiere hablar de éxito, diga que es como hacer un hoyo en un solo golpe. Si navegan, una catástrofe se convierte en un naufragio.

Una de mis clientes, una analista del Deutsche Bank, me dijo que no parecía capaz de establecer una buena relación con su jefe. Lo describió como alguien bastante brusco, casi belicista en su actitud: «De hecho, usa lenguaje bélico en nuestros contactos diarios». Para mí, esa fue la pista que necesitábamos. Le aconsejé que empleara analogías militares en las cuales ella se comparara con un «soldado leal» o un «buen teniente» y, gradualmente, aumentara el uso de vocabulario militar en sus conversaciones. Al cabo de una semana, me dijo que sus interacciones habían mejorado de forma significativa; ahora parecía considerarla como «uno de los suyos», alguien con quien podía contar. ¡Fue un gran rendimiento de la inversión hecha sólo por añadir unas pocas palabras a su vocabulario!

*Salidas elegantes*

Igual que una primera impresión puede influir en el resto de la relación, lo

mismo puede suceder con los últimos momentos. Llegar a ser un conversador carismático significa que los demás disfrutarán estando cerca de usted, y puede que cada vez se resistan más a dejar que se vaya. De hecho, cuanto más carismático sea, más difícil le resultará escapar de sus nuevos fans. Muchas personas carismáticas mencionan que éste es uno de sus mayores retos. Así pues, ¿cómo se puede dejar, con elegancia, una conversación?

Primero, no espere demasiado para ponerle fin. De lo contrario, tanto usted como su compañero sentirán la tensión y llegarán a estar incómodos. La manera más fácil de salir es, claro, tener una razón oficial para hacerlo. Ese es uno de los muchos motivos para ser voluntario o asumir algún deber oficial en las fiestas.

Cuando estamos «de servicio», los demás darán por sentado que no podremos pasar más que unos minutos con ellos.

Otra manera de salir de una conversación con elegancia es ofrecer algo de valor:

- Información: Un artículo, un libro o una página web que crea que puede ser de interés para su interlocutor.
- Una conexión: Alguien que tendrían que conocer, a quien usted conoce y puede presentárselo.
- Visibilidad: Una organización a la que usted pertenece, donde podría invitarlos a dar una charla.
- Reconocimiento: Un premio al que cree que deberían ser nominados.

Con frecuencia, ofrecer valor creará en los demás un sentimiento de cordialidad y benevolencia hacia usted, y su abandono de la conversación estará aureolado por la impresión de generosidad que ha creado.

Espere hasta que su compañero en la conversación haya terminado una frase y diga algo parecido a esto: «¿Sabe?, por lo que me ha dicho, creo que tendría que ver esta página web. Si tiene una tarjeta, le enviaré el link». En cuanto le dé su tarjeta, tendrá la oportunidad perfecta para decir: «¡Estupendo! Le enviaré un e-mail enseguida. Ha sido un placer conocerlo».

Otra posibilidad, si esa persona ha aceptado conocer a alguien que está en la sala, es decir simplemente: «Permítame que se lo presente» y reúnalos. Como les ha dado generosamente algo, su interlocutor no podrá evitar tener sentimientos positivos hacia usted. También puede atraer a la conversación a otros que pasen; siempre es más fácil despedirse de un grupo de tres o cuatro personas.

¿Y si es usted quien rompe un grupo? Quizás está rescatando a alguien de una conversación que ha indicado que quiere dejar, o necesita presentarlo a alguien, o se necesita a uno de los participantes del grupo para otros menesteres.

En este caso, centre toda su atención, con un contacto visual especialmente cálido (vea el capítulo 9), no con la persona que se llevará con usted, sino con la que dejará. Esto minimiza las posibilidades de que se sienta excluida, y es especialmente importante para transmitir carisma de bondad o de focalización.

Una buena manera de expresarlo es: «Lo siento muchísimo, pero necesitan a Christopher para [llenar el espacio]. ¿Me permite que me lo lleve?» Además, esto le da al otro la impresión, por lo menos nominal, de poder decidir.

Una vez que la conversación ha llegado a su fin, no malgaste el tiempo preocupándose por lo que dijo, lo que le gustaría haber dicho o lo que dirá la próxima vez. Como demostraron los estudios del Media Lab, del MIT, lo que influye en los demás no son las palabras ni el contenido. Lo que recuerdan es lo que sentían al hablar con usted.

Es posible que no recordemos el contenido exacto de las conversaciones que tuvimos hace una semana, pero es probable que recordemos la impresión que nos causaron. Lo que permanece no son las palabras, sino la huella emocional de la conversación. Y si utiliza todas las herramientas que hemos descrito, la huella emocional será, sencillamente, espléndida.

#### *IDEAS CLAVE QUE RETENER*

- Las primeras impresiones se producen en segundos y pueden afectar no sólo al resto de la interacción, sino también al resto de nuestra relación con esa persona.
- Con quienes nos sentimos más cómodos es con los que se parecen a nosotros de alguna manera, incluyendo la apariencia y el modo de actuar.

Haga sus deberes y decida en qué medida quiere adaptar su vestimenta y su elección de palabras a su entorno.

- Un buen apretón de manos puede hacer mucho. De igual modo, uno malo puede dejar una primera impresión desfavorable y duradera. Vale la pena dedicar algún tiempo a perfeccionar el modo adecuado de saludar a alguien.

- Los grandes conversadores hacen que el centro de interés siga siendo la otra persona, y que ésta se sienta bien consigo misma.

- Sepa abandonar una conversación con elegancia, dejando a los demás con unos sentimientos positivos.

## 8

Hablar —y escuchar— con carisma Como hemos visto, el lenguaje corporal y otros signos no verbales pueden emitir diversos mensajes, y se pueden utilizar para proyectar carisma, incluso antes de que se pronuncie una sola palabra. El primer paso es controlar un estado mental carismático, pero este capítulo revelará unas técnicas verbales y vocales específicas para transmitir con éxito nuestro estado mental carismático.

Aprenderá a comunicar presencia al escuchar, y fuerza y cordialidad al hablar.

### **La escucha carismática**

Cuando le pido a mis clientes que digan cuál es la primera habilidad que perfeccionarían en su gente si dispusieran de una varita mágica, la mayoría de directivos dirían: «Mejorar la capacidad de escuchar». Puede que no parezca compleja ni atractiva, pero esta cualidad es un requisito absoluto para el carisma, y la mayoría de maestros del carisma la poseen en abundancia. Siendo un gran escuchador podemos hacer que los demás se sientan totalmente oídos y comprendidos, sin necesidad de decir ni una palabra. De hecho, es extraordinariamente fácil impresionar a alguien sólo escuchándolo atentamente.

Vamos a exponer tres claves para comunicar presencia: escuchar atentamente, abstenerse de interrumpir y hacer pausas deliberadamente. Escuchar es lo primero y más importante, porque prepara el terreno para la presencia, fundamental en el carisma.

John F. Kennedy era conocido como un «escuchador extraordinario» que hacía que los demás sintieran que «estaba con ellos completamente». Sus grandes aptitudes para la escucha le ayudaban a prestar mucha atención a lo que sentía la persona con quien estuviera hablando, permitiéndole establecer el contacto a un nivel emocional muy profundo.<sup>1</sup>

Estoy segura de que usted sabe que escuchar es importante. Pero ¿sabía que unos pequeños retoques pueden llevar su capacidad de escucha de lo bueno a lo realmente excepcional? Una gran capacidad de escucha empieza con el modo de pensar adecuado: se trata tanto de la voluntad como de la capacidad mental de

estar presentes, de prestar atención y centrarnos en lo que el otro dice. Como puede imaginar, esto es absolutamente fundamental para transmitir el carisma de focalización, aunque también puede potenciar cualquiera de los otros estilos de carisma.

Uno de los errores más comunes que cometen mis clientes es equiparar escuchar con «dejar que el otro hable hasta que me toque a mí». Lo siento, pero eso no es suficiente. Incluso si el otro habla todo el rato, usted no puede dejar que su mente divague mientras espera a que llegue su turno. Incluso si lo que piensa es lo que quiere decir a continuación, llevará su falta de presencia escrita en la cara. El otro verá que no está plenamente presente y que sólo espera a que él acabe para intervenir.

La presencia es una piedra angular de una escucha efectiva. Ahora usted cuenta ya con todas las herramientas que necesita para evitar que su mente divague mientras alguien está hablando:

- Si el problema es que se ausenta mentalmente, devuélvase al momento presente centrándose en las sensaciones físicas, como la sensación en los dedos de los pies o la respiración que entra y sale de su cuerpo.
- Si el problema es que se impacienta, resuélvalo profundizando en las mínimas sensaciones físicas que sienta. Luego vuelva a la otra persona.

Una vez que haya logrado el modo de pensar acertado, ¿cómo se asegura de llegar a la conducta adecuada? Una escucha efectiva significa actuar de un modo que haga que la persona con quien habla se sienta realmente comprendida.

Los buenos escuchadores saben que nunca, jamás, pueden interrumpir, ni siquiera si el impulso para hacerlo procede del entusiasmo provocado por algo que el otro ha dicho. No importa lo cálida y elogiosa que pueda ser su intervención, siempre tendrá como resultado que el otro sienta, por lo menos, una punzada de resentimiento o frustración por no haberle permitido completar su frase. Uno de mis clientes me dijo: «Sólo esta práctica vale su peso en oro.

Dejar de interrumpir a los demás podría ser la habilidad más importante que he aprendido trabajando contigo».

Los grandes escuchadores saben dejar que los demás los interrumpan.

Cuando alguien le interrumpa, permítaselo. ¿Tenía razón al hacerlo? Claro que no. Pero incluso si se equivocaba, no vale la pena hacer que se sienta mal; por el contrario, su tarea es lograr que se sienta bien. De hecho, si se percata de que su interlocutor se agita repetidamente con ganas de hablar, utilice frases cortas y deje frecuentes pausas para que pueda intervenir.

Realmente, nos encanta oírnos hablar. Cuanto más deje que alguien hable, mejor le caerá. Un ejecutivo joven me dijo: «En las entrevistas de trabajo, me han hecho ofertas simplemente por ir a una entrevista y dejar que sea el entrevistador quien hable un noventa por ciento del tiempo. Cuando me marchó, él me adora absolutamente, ya que hemos hablado de lo que a él más le importaba».

Los maestros de la escucha conocen un truco extra, una costumbre sencilla pero extraordinariamente eficaz que hará que los demás sientan que de verdad los escuchan y comprenden: la pausa antes de responder. En una ocasión, el pianista Artur Schnabel dijo: «Las notas no las toco mejor que muchos pianistas.

Pero las pausas entre notas... ah, ahí es donde reside el arte».<sup>2</sup>

Saber cómo y cuándo hacer una pausa es también un arte en las conversaciones profesionales, y algo que la mayoría de conversadores carismáticos emplean de modo natural. Consideradas una herramienta clave en una negociación, las pausas pueden tener también un papel maravilloso para lograr que los demás se sientan bien consigo mismos cuando están con usted; es una manera fácil de hacer que se sientan inteligentes, interesantes, incluso impresionantes.

Cuando alguien haya hablado, vea si puede hacer que lo que primero reaccione sea su expresión facial, mostrando que está absorbiendo lo que el otro acaba de decir y dándole a su brillante declaración la consideración que merece.

Sólo entonces, después de unos dos segundos, responderá. La secuencia es ésta:

- Su interlocutor acaba la frase.
- La cara de usted absorbe.
- La cara de usted reacciona.

- Entonces, y sólo entonces, usted responde.

No digo que sea fácil. Soportar el silencio requiere confianza, tanto debido a lo violento que puede sentirse como a la incertidumbre de no saber qué piensa el otro durante esos dos segundos. Pero vale la pena. Varios de mis clientes me han dicho que esta sencilla técnica tuvo un gran efecto en ellos. Las personas con las que interactuaban parecían sentirse más relajadas y mejor comprendidas, y estaban dispuestas a compartir más y abrirse, un gran beneficio por sólo dos segundos de paciencia.

Una gran habilidad para la escucha le dará presencia —el fundamento del carisma— y potenciará cualquier estilo de carisma. Ahora que ya hemos puesto unos cimientos sólidos para comunicar presencia, pasemos a comunicar cordialidad y fuerza carismáticas.

#### *Hablar con carisma*

Imagínese una mañana en que tiene prisa por llegar al trabajo. Realiza apresuradamente su ritual habitual, sale corriendo a la calle, y en la primera esquina, mientras espera a que la luz se ponga verde, presencia un choque mortal. A partir de ahora, ¿qué pensará siempre que pase por ese cruce? En el accidente, claro. Sería casi imposible pasar por esa calle concreta sin pensar en él.

Quizá recuerde su sensación de horror y terror, o cómo pareció que la sangre se le helaba en las venas.

Nuestra mente vincula las sensaciones que experimentamos a los lugares, personas y sensaciones físicas que percibimos mientras las experimentamos. Esta es la razón de que los fabricantes de coches suelen incluir modelos femeninas muy atractivas en los anuncios que promueven sus coches. (Da resultado: en un estudio, los hombres a los que se pidió que evaluaran los coches en cuyos anuncios había modelos femeninas atractivas los puntuaron como más rápidos, más modernos y más deseables.)<sup>3</sup>

La misma asociación se produce con los sentimientos negativos, lo cual explica que los encargados de la previsión del tiempo en televisión reciban, con frecuencia, hate mail (mensajes insultantes) de los telespectadores que asocian con tanta intensidad a los meteorólogos con el tiempo del que informan que creen que son ellos los causantes del tiempo que hace. No es raro que durante las temporadas con mal tiempo, un meteorólogo reciba por lo menos una amenaza de muerte.<sup>4</sup>

Ahora imaginemos una gran corporación en la cual una única empleada (digamos la directora de recursos humanos) sea responsable de todos los despidos. Siempre que los demás piensen en ella, pensarán de inmediato en las asociaciones negativas relacionadas con sus deberes laborales. De hecho, los efectos negativos a largo plazo de esas asociaciones son tan conocidos que se ha desarrollado todo un sector en torno a la comunicación de esas malas noticias: los despidos, el cierre de plantas, *etc.* Estas firmas especializadas actúan para asestar el golpe, servir como punto focal del resentimiento de la gente y luego se marchan, presumiblemente llevándose lo peor de las asociaciones negativas con ellas.

¿Ha oído alguna vez la frase: «No mate al mensajero»? En la antigua Persia, después de una batalla, se despachaba un mensajero para llevarle al rey la noticia de la victoria o la derrota. Si el mensajero informaba de una victoria, le ofrecían un banquete. Pero si era portador de la noticia de la derrota, era ejecutado de inmediato. Aunque ya no ejecutamos a nadie por capricho, la base en que se sustenta esta costumbre sigue presente: los demás nos asociarán, de manera sistemática, con cualesquiera sentimientos que produzcamos en ellos.

En 1904, Ivan Pavlov (al que más tarde se le concedería el premio Nobel) estaba estudiando el proceso digestivo de los animales; en este caso de perros encerrados en su laboratorio. Para llamar la atención de los perros una vez que les habían puesto la comida, hacía sonar una campanilla. Un día, mientras jugueteaba con la campanilla, observó un fenómeno curioso: al oír el sonido de la campanilla, los perros no sólo se lanzaban hacia su lugar de comer habitual, sino que empezaban a babear.

Muchos dueños de gatos le dirán que sólo con que empiecen a abrir una lata de comida, sus felinos acudirán al plato. Resulta que nosotros, los humanos, actuamos exactamente igual. ¿Hay ciertas canciones que hacen que se sienta lleno de vigor? ¿Y qué hay de las que hacen que se sienta nostálgico y que se le llenen los ojos de lágrimas? ¿Alguna vez le ha parecido que, sólo con percibir un cierto sabor u olor, volvía a un momento específico de su infancia?

Asociamos lo que sentimos con visiones, sonidos, sabores, olores, lugares y, claro, personas, lo cual explica que otros nos asocien con el modo en que hacemos que se sientan. Para la mayoría de carismas, pero en especial para el carisma de bondad, es crucial hacer que los demás se sientan bien consigo mismos. El genio de Benjamin Disraeli era su habilidad para hacer que cualquier persona con la que hablara se sintiera inteligente y fascinante. Los demás asociaban lo maravillosamente que se sentían junto a él con el propio hombre.

Como creamos constantemente asociaciones en la mente de los demás, es crucial en todas las situaciones, tanto profesionales como sociales, ser conscientes de cómo hacemos que se sientan los demás. Para ser carismático, es preciso crear fuertes asociaciones positivas y evitar crear otras negativas.

Cuando una de las mayores firmas de contabilidad del mundo me pidió que preparara a sus «estrellas emergentes», me sorprendió lo entusiastas, trabajadores y bien intencionados que eran estos jóvenes jefes. Elegidos por su gran nivel de competencia y conocimientos, pasaban un periodo de dos años en la central de la empresa antes de volver a sus oficinas locales. Y, sin embargo, en el resto de la empresa sentían un profundo desagrado hacia ellos.

Durante estos dos años, los jóvenes jefes trabajaban como expertos para todas las oficinas locales, que acudían a ellos en situaciones difíciles; por ejemplo, cuando se trataba de cuestiones peliagudas o cuando las cosas habían ido mal.

Como pasaban el tiempo descubriendo errores y dando las respuestas correctas (o explicando cuál debía haber sido la respuesta), habían acabado por asociar a estos expertos de reserva con situaciones difíciles y sentimientos desagradables.

Ya se puede imaginar lo difícil que, más tarde, resultaba para el resto de la firma ser cálidos y cordiales con esos mismos expertos cuando se «repatriaban» a las mismas oficinas cuyos fallos habían tenido que señalar. ¡Hablando de malas asociaciones! Debido a este sistema, hacer que los demás se sintieran apoyados y que los asociaran con algo positivo era todo un reto para estas nuevas promesas.

Para darle la vuelta a esta connotación negativa y transmitir tanta cordialidad como fuera posible, trabajamos para asegurarnos de que comunicaban una proporción mejor de noticias buenas o neutras respecto a las malas. Aprendieron a destacar lo que alguien había hecho bien; empezaron a enviar correos electrónicos con actualizaciones y consejos útiles; hasta incluían una sección de «prestigio» para felicitar a cualquier oficina local que hubiera hecho un buen trabajo. Estas técnicas les ayudaron a usar el alto estatus de su puesto como expertos para dar a su cordialidad y elogio incluso más peso.

## *Acepte los elogios*

Con frecuencia, ponemos obstáculos a nuestra cordialidad con asociaciones negativas sin siquiera darnos cuenta. Esas asociaciones negativas se pueden producir en cualquier momento en que alguien se sienta mal cuando está con nosotros, y son un riesgo particular si hacemos que se sienta mal consigo mismo, que crea que está equivocado, que es inepto o estúpido.

¿Cómo se siente cuando alguien lo elogia? Por ejemplo, cuando le dicen que tiene buen aspecto o que ha logrado algo impresionante, ¿le quita importancia de forma instintiva? A muchas personas, los elogios les resultan a la vez agradables y un poco incómodos, y no saben muy bien cómo manejarlos. Muchos nos avergonzamos o desviamos modestamente el elogio diciendo algo como: «Oh, no es nada».

Por desgracia, al hacerlo enviamos a nuestro admirador un mensaje que le dice que se equivocó al elogiarnos. Probablemente, se sentirá un poco tonto; incluso es posible que asocien con usted esta experiencia de sentirse tontos. Si lo hace bastantes veces, no tardarán en dejar de intentarlo. Si, por otro lado, usted consigue que se sientan bien por elogiarlo, se alegrarán de sentirse bien con ellos mismos, y querrán volver a hacerlo.

La próxima vez que lo elogien, los pasos siguientes le ayudarán a manejar hábilmente ese momento:

1. Deténgase.
2. Absorba el elogio. Disfrute de él, si puede.
3. Deje que ese segundo de absorción aparezca en su cara. Muéstrole a esa persona que ha causado efecto.
4. Dele las gracias. Decir «muchas gracias» es suficiente, pero puede dar un paso más agradeciéndole su consideración y diciéndole que le ha dado una alegría.

Imagine que le ofrece un elogio a Bill Clinton. ¿Cómo cree que se lo tomaría?

Llevaba un tiempo proponiendo esto a mis clientes cuando uno de mis

amigos me dijo que él había tenido esa experiencia en persona, cuando el ex presidente recorría las oficinas de Google:

Al verlo venir por el pasillo, tuve ganas de abordarlo, pero sólo tenía un segundo para pensar en algo que decir que no fuera sólo «¡Hola!» Me encontré diciendo: «Esto... gracias por su servicio al país». Él se detuvo y pareció pensativo durante un segundo, como si la idea no se le hubiera ocurrido nunca. Luego pareció asumirlo, como si fuera lo más amable que nadie le hubiera dicho nunca. Relajó los hombros, sonrió con su gran sonrisa de «Ah, vaya», y reaccionó como si él fuera un miembro de los Cub Scout deslumbrado y yo fuera el presidente. «¡Oh, fue un honor!»

¡Qué manera de aceptar un elogio! Lo bordó.

Crear asociaciones positivas para destacar la cordialidad significa hacer que alguien se sienta bien cuando está con usted. Es del dominio público que Clinton lograba que cualquiera con el que hablara se sintiera como si fuera la persona más importante de la sala. ¿Cómo se puede lograr que alguien se sienta así?

Primero, piense en cómo actuaría usted si estuviera hablando frente a frente con la persona más importante de la estancia. Seguramente, usted querría oír todo lo que tuviera que decir. Estaría en verdad interesado, quizás incluso impresionado, y esa actitud es exactamente lo que hará que los demás se sientan en la gloria consigo mismos y asocien esos sentimientos con usted.

Como dijo Dale Carnegie: «Se pueden hacer más amigos en dos meses interesándose sinceramente por los demás que en dos años tratando de que los demás se interesen por nosotros».5 Un truco estupendo es imaginar que la persona con la que está hablando es la estrella protagonista de una película que está viendo en ese momento. Esto le ayudará a encontrarla más interesante; además, incluso es posible que haga que se sienta como una estrella de cine. Las personas carismáticas son maestras en el uso de asociaciones positivas, sea consciente o inconscientemente. Además, con frecuencia oír hablar a la gente, embelesada, de lo «especiales» y «maravillosos» que les hicieron sentir esas personas carismáticas.

A todos mis clientes les digo: No trate de impresionar a los demás. Dejen que ellos le impresionen a usted, y le querrán por ello. Aunque no lo crea, no tiene necesidad de parecer inteligente. Sólo necesita hacer que ellos se sientan

inteligentes.

### *Sea gráfico*

Si le dijeran cuántas muertes causadas por el tabaco se producen cada año, ¿se acordaría de la cifra exacta dentro de tres meses? Probablemente no. Pero ¿y si le dijeran que esta cifra es igual a tres aviones Boeing 747 cargados de pasajeros que se estrellaran contra el suelo cada día durante un año, sin que hubiera ningún superviviente? Esa imagen no se le olvidaría en mucho tiempo.[\*]

Una imagen vale más que mil palabras, sin duda, y por buenas razones. La generación de imágenes tiene un impacto de gran fuerza en las emociones y estados fisiológicos, y un fuerte efecto en el funcionamiento del cerebro.<sup>6</sup> La capacidad del cerebro para procesar el lenguaje es mucho más reciente y está integrada menos profundamente que nuestra capacidad de procesamiento visual.

Cuando hablamos con palabras, el cerebro tiene que relacionarlas con conceptos y, a continuación, traducir esos conceptos en imágenes, que son lo que se comprende realmente. ¿Por qué no hablar directamente en el propio lenguaje del cerebro? Siempre que pueda, elija hablar con imágenes. Tendrá un efecto mucho mayor y su mensaje será mucho más memorable.

Los carismáticos visionarios hacen pleno uso del poder de las imágenes. Los presidentes descritos como carismáticos, como Franklin Delano Roosevelt y Abraham Lincoln, usaron el doble de metáforas visuales en sus discursos de investidura que los descritos como no carismáticos.<sup>7</sup>

Cuando Steve Jobs lanzó el iPod Nano, necesitaba algo teatral para ilustrar lo pequeño que era y lo poco que pesaba. Primero lo sacó del bolsillo más pequeño de sus vaqueros, prueba tangible de lo pequeño y delgado que era. Luego, comparó el peso del Nano con ocho monedas de un cuarto [25 centavos]; la diapositiva de su presentación muestra el iPod en un lado y las ocho monedas en el otro.

Durante la extraordinaria recuperación de Chrysler, Lee Iacocca puso en marcha el cierre de varias fábricas, lo cual significaba, claro está, que serían despedidos miles de trabajadores. Para mitigar la violenta reacción emocional que podría haberse producido, utilizó la metáfora de una batalla; se comparó con un cirujano del ejército, un trabajo que definió como «la misión más dura del mundo». En mitad de la batalla, con heridos por todas partes, los médicos deben priorizar a

cuáles atender. Esto se llama triage [seleccionar]: ayudar a los que tienen más posibilidades de sobrevivir y dejar de lado a los demás.

Con esta metáfora, Iaccoca logró que la gente sintiera que el cierre de las plantas era doloroso para todos, pero se hacía en interés del bien general, y que él mismo estaba en las trincheras con sus hombres, era un salvador de vidas que trataba una organización durante una guerra.

Cuando elabore sus imágenes y metáforas, trate de hacerlas ricas en sensaciones: involucre los cinco sentidos tanto como le sea posible. Lo crea o no, puede hacerlo en casi cualquier situación, incluso con el asunto más árido.

Uno de los astros emergentes de la firma de contabilidad de la que he hablado antes me pidió que lo ayudara a comunicar la importancia de una nueva y compleja regulación de tal manera que todos comprendieran lo indispensable que era asegurarse de que los clientes la cumplieran. Esta es la metáfora que se le ocurrió: «Si no consigue la conformidad de los clientes, es como si fueran remando inocentemente por un río y usted supiera que se acerca una cascada y, sin embargo, no hiciera nada para impedir que cayeran por ella y se quedara mirando cómo se estrellaban contra las rocas del fondo, con los cuerpos destrozados y la sangre derramándose por el agua». ¿Duro? Sí. ¿Efectivo? Puede estar seguro.

Por supuesto, es necesario que tenga mucho cuidado al elegir la metáfora adecuada para su objetivo particular. En el ejemplo anterior, queríamos impresionar a la gente y asustarlos para que recordaran algo importante. No me causó ningún problema proponer una metáfora tan desagradable. Sea consciente del contenido emocional de su metáfora y decida en consecuencia.

*Evite los elefantes blancos*

Esta tendencia del cerebro a pensar en imágenes puede ser, algunas veces, problemática. Una vez que imaginamos una imagen, es casi imposible «desimaginarla». ¿Se acuerda del ejercicio del elefante blanco? Cuando se nos pide que no pensemos en un elefante blanco, antes o después (casi siempre antes) el cerebro se centrará precisamente en lo que se quiere evitar.

Un joven directivo me dijo: «Hemos tenido algunos problemas de ingresos.

Cuando hablaba de ello con mi equipo, en ocasiones usaba la frase “No es algo que vaya a hundir a la empresa”. Uno de mis empleados me dijo que cada vez que lo decía, se imaginaba a la compañía hundiéndose. Dejé de usar la frase».

No son sólo las metáforas lo que puede pintar un cuadro desacertado. Algunas frases corrientes pueden tener el mismo efecto. Cuando le decimos a alguien «No hay problema», «No se preocupe» o «No dude en llamar», por ejemplo, es posible que su cerebro recuerde «problema», «preocupe» o «dude», en lugar de que deseamos ayudarlo. Para evitar ese efecto negativo, use frases como «Nos ocuparemos de ello» o «Siéntase libre de llamar en cualquier momento».

*Rinda un gran valor*

La atención es un recurso precioso, igual que el tiempo y el dinero. Cuando pedimos a alguien que escuche lo que decimos o lea lo que hemos escrito, le estamos pidiendo que gaste su tiempo y su atención en nosotros. Le pedimos que nos entregue parte de sus recursos.

¿Qué le damos a cambio? Siempre que se le pide a alguien que gaste parte de sus escasos recursos, puede usted apostar a que (por lo menos subconscientemente) el otro está calculando qué beneficios le reportará su inversión. Puede dar valor a otros de múltiples maneras:

- **Entretenimiento:** Haga que su e-mail o su reunión sea agradable.
- **Información:** Ofrezca un contenido interesante o informativo que los demás puedan usar.
- **Buenas sensaciones:** Encuentre maneras de hacer que se sientan importantes o bien consigo mismos.

Cuanto más tiempo hable, más alto es el precio que les hace pagar, así que más alto debería ser el valor. Con frecuencia, los oradores profesionales, cuando ensayan una nueva presentación, hacen que les graben y transcriban su primer intento, y luego revisan cada frase, con el objeto de ajustar su discurso todo lo posible.

De hecho, procurar dar un valor alto a cambio de un esfuerzo bajo reúne todos los puntos que hemos cubierto en esta sección. Cuando hable o escriba, use pocas palabras y muchas imágenes, y esfuércese por hacer que sus comunicaciones sean útiles, agradables, e incluso entretenidas.

### **Cómo afinar la voz**

La fluctuación de la voz es la base tanto de la fuerza como de la cordialidad

vocal.

En 1995, en los semestres de otoño y primavera, Stephen Ceci, profesor de Cornell, impartió un curso de psicología del desarrollo a grupos de unos trescientos estudiantes cada vez. Durante el periodo de invierno que separaba los dos semestres, trabajó para mejorar su estilo de presentación. Recibió formación para aumentar la fluctuación de su tono de voz, usar más gestos al hablar y comunicar un lenguaje corporal general de entusiasmo.

Cuando llegó la primavera, impartió un curso idéntico en contenido al del otoño. Ceci y sus colegas compararon las grabaciones de ambos grupos de conferencias para verificar que eran copias palabra por palabra. Las únicas diferencias eran las variaciones del tono de voz y la incorporación de gestos. La manera de calificar, el libro de texto asignado, las horas, las pruebas, incluso el perfil demográfico básico de la clase eran los mismos.

Sin embargo, los alumnos dieron una puntuación mucho más alta a todos los aspectos de la clase y del profesor en el semestre de primavera. Incluso calificaron mejor el libro de texto, que recibió una aprobación casi un 20 por ciento más alta. Los alumnos del semestre de primavera pensaban, además, que habían aprendido mucho más, aunque sus resultados en las pruebas seguían siendo idénticos a los de los estudiantes del semestre de otoño. El propio Ceci fue puntuado como más informado, más abierto a las ideas de los demás y mejor organizado, aunque (como él mismo me dijo) ninguno de estos factores había sufrido ningún cambio respecto al semestre anterior.

Los estudios han demostrado sistemáticamente que lo que influye en los índices de popularidad de una conferencia es más el estilo de presentación que el contenido.<sup>8</sup> La voz es fundamental para comunicar tanto cordialidad como fuerza, pero no existe una única voz carismática. Podemos elegir acentuar diferentes aspectos de nuestra voz, dependiendo de lo que queramos transmitir y con quién nos estemos comunicando.

Cuando el Media Lab, del MIT, llegó a la conclusión de que podían predecir el éxito de las llamadas de ventas sin escuchar una sola palabra, éstos son los dos únicos baremos que necesitaron:

- Relación entre hablar y escuchar.

- Grado de fluctuación de la voz.

Antes, en este mismo capítulo, estudiábamos cómo equilibrar el habla con la escucha. El segundo rasgo vocal importante es la fluctuación. El grado en el que la voz fluctúa afecta a nuestra capacidad de persuasión y nuestro carisma.

Aumentar la fluctuación de la voz significa hacer que la voz varíe de cualquiera de las siguientes maneras: timbre (alto o bajo), volumen (fuerte o quedo), tono (resonante o hueco), tempo (rápido o lento) o ritmo (fluido o staccato).

### **Cómo ponerlo en práctica: fluctuación de la voz**

Puede aprender mucho sobre la fluctuación de su propia voz practicando frases con un magnetófono. Repita una frase varias veces con la variación más amplia de emociones que pueda.

Pruebe a decirla con autoridad, con rabia, con pesar, con interés y preocupación empáticos, con cordialidad y con entusiasmo.

#### *Potencia vocal*

Si su objetivo es comunicar poder, fije el timbre, el tono, el volumen y el tempo de su voz de la siguiente manera:

**Altura y tono:** Cuanto más grave, más resonante y más de barítono sea su voz, más impacto tendrá.

**Volumen:** Una de las primeras cosas que un actor aprende a hacer en el escenario es proyectar la voz, lo cual significa modular su volumen y dirigirla de una manera tan concentrada que partes específicas del público la puedan oír, incluso desde lejos. Un ejercicio clásico para afinar su capacidad de proyección es imaginar que sus palabras son flechas. Al hablar, apunte a diferentes grupos de oyentes.

**Tempo:** Un tempo lento y medido, con frecuentes pausas, transmite confianza.

### **Cómo ponerlo en práctica: potencia vocal**

Las directrices que hay a continuación le ayudarán a transmitir poder a través de la voz.

1. Hable lentamente. Visualice el contraste entre un adolescente nervioso, con voz chillona, que habla a toda velocidad, y el tono lento y enfático de un juez al dictar sentencia.

2. Pausa. Las personas que transmiten confianza hacen frecuentes pausas al hablar. Se detienen durante un par de segundos entre frases o incluso en mitad de una frase. Esto transmite la idea de que tienen tanta seguridad en su poder, que confían en que nadie las interrumpirá.

3. Deje caer la entonación. ¿Sabe que la voz se eleva al final de una pregunta? Vuelva a leer la frase anterior y oiga cómo sube su voz al final. Ahora imagine una declaración: un juez que dice «Caso cerrado». Observe cómo cae la entonación de su voz en la palabra *cerrado*. Bajar el tono de voz al final de una frase transmite poder. Cuando quiera sonar extraordinariamente seguro de usted mismo, puede incluso bajar el tono en mitad de la frase.

4. Controle la respiración. Cerciórese de que está respirando profundamente, con el abdomen, e inspire y espire por la nariz, mejor que por la boca. Respirar por la boca puede hacer que parezca sin aliento y ansioso.

#### *Cordialidad vocal*

Sólo es preciso que haga una cosa para dar más calidez a su voz: sonreír. La sonrisa afecta a cómo hablamos hasta tal punto que, en un estudio, los que escuchaban pudieron identificar dieciséis tipos diferentes de sonrisa basándose sólo en el sonido.<sup>9</sup> Por esta razón, vale la pena sonreír incluso cuando hablamos por teléfono.

¿Qué pasa en los casos en que no tenemos necesariamente ganas de sonreír?

Las buenas noticias son que no necesita sonreír de verdad; con frecuencia, sólo pensar en sonreír es suficiente para darle más cordialidad a la voz. Aunque no hay una única manera de lograr una expresión carismática, aquí tiene una imagen eficaz para transmitir simultáneamente fuerza y cordialidad. Imagine que es un predicador que exhorta a su congregación. Piense en la voz rica, ondulante y resonante de un predicador; le importan sus fieles (cordialidad) y, además, siente

que tiene el poder de Dios respaldándolo (poder, autoridad, confianza).

Ahora que ya cuenta con las herramientas que necesita para comunicar presencia, cordialidad y poder a través del habla y la escucha, echemos una ojeada al lenguaje corporal.

### *IDEAS CLAVE QUE RETENER*

- El poder, la presencia y la cordialidad son importantes, tanto para hablar como para escuchar de un modo carismático.

- Una gran habilidad para la escucha es clave para comunicar una presencia carismática.

- No interrumpa nunca a nadie y, de vez en cuando, haga una pausa de un par de segundos antes de responder.

- Los demás nos asocian con los sentimientos que despertamos en ellos.

Evite crear asociaciones negativas: no haga que se sientan mal o equivocados.

- Haga que los demás se sientan bien, en especial respecto a ellos mismos.

No trate de impresionarlos; deje que ellos le impresionen a usted y le querrán por ello.

- Sea gráfico: use imágenes, metáforas y un lenguaje sensorialmente rico para transmitir un mensaje convincente y carismático.

- Use el mínimo de palabras posible, y entregue todo el valor que pueda: entretenimiento, información o buenos sentimientos.

- Para emanar potencia vocal, use un tempo lento y medido; inserte pausas entre frases, y deje caer la entonación al final.

- Para emanar cordialidad vocal, sólo tiene que hacer una cosa: sonreír, o incluso simplemente imaginar que sonríe.

\* Esta imagen no sólo tiene una gran fuerza, además es atterradoramente exacta.

Sólo en Estados Unidos, mueren 530.000 personas, cada año, debido a enfermedades causadas por el tabaco. Es equivalente a 1.325 accidentes de un Boeing 747 (más de tres aviones estrellados al día).

## 9

Lenguaje corporal carismático Era el último día de mis vacaciones y tenía la intención de disfrutar de cada minuto. Estaba paseando por un pequeño parque del centro de la ciudad, empapándome de sol, cuando de repente algo me llamó la atención.

Encaramado en la plataforma de un quiosco de música, pintado de blanco, un hombre de mediana edad estaba pronunciando un apasionado discurso. Rápidamente se iba reuniendo una multitud y, no sé por qué, me sentí atraída, también yo. Había algo en el modo en que hablaba —sus gestos expansivos y fluidos, el tempo de su discurso— que resultaba cautivador.

Durante más de cuarenta minutos, su público, cada vez más numeroso, y yo nos quedamos allí, atrapados. Todavía hoy no tengo ni idea de qué hablaba aquel hombre. Verán, esta escena tenía lugar en una pequeña ciudad de México... y mi español era casi inexistente.

Durante casi una hora, Ronald Riggio, uno de los principales investigadores en el campo del carisma, había permanecido allí, fascinado, sin entender ni una palabra del contenido. Estaba claro que lo que el orador decía no importaba para su poder de seducción. La manera en que lo decía era suficiente.

Las palabras las capta primero nuestra mente cognitiva, su lado lógico, que se pone en marcha para comprender su sentido. Por el contrario, el lenguaje corporal nos afecta en un aspecto visceral, emocional. Es a este nivel emocional al que tenemos que acceder para inspirar a otros a seguirnos, para lograr que les importemos o que nos obedezcan. A Alan Weiss, el gurú de los negocios, le gusta decir: «La lógica nos hace pensar. La emoción nos hace actuar». ¿Qué prefiere? Si sólo habla a la mente lógica, desperdicia la mitad del terreno de juego.

El carisma, que hace que nos sintamos impresionados, inspirados o especiales de una manera emocionante, habla a nuestro lado emocional. Evita nuestro pensamiento lógico. Igual que la impresión de sobrecogimiento va más allá de nuestra comprensión y nos afecta a un nivel emocional, lo mismo sucede con el

carisma.

Los modos no verbales de comunicación están grabados en nuestro cerebro a mucha más profundidad que la más reciente capacidad de procesamiento del lenguaje y nos afectan con mucha más fuerza. Cuando nuestras señales verbales y no verbales son congruentes (cuando «concuerdan» unas con otras), lo no verbal amplifica lo verbal. Cuando están en conflicto, nos inclinamos a confiar en lo primero por encima de lo segundo. Si nuestro lenguaje corporal es contrario al carisma, no importa lo genial que sea el mensaje. Por otro lado, con el lenguaje corporal acertado podemos tener éxito. Incluso si el mensaje es imperfecto.

En algunas situaciones, la manera de expresar un mensaje tiene un efecto mucho mayor que el propio mensaje. Por ejemplo, la detallada investigación de la Harvard Business Review demostró que cuando las revisiones de resultados negativos iban acompañadas por un lenguaje corporal positivo, los empleados las recibían mucho mejor que cuando se trataba de revisiones positivas acompañadas de un lenguaje corporal negativo.<sup>1</sup>

Nuestra tendencia a reaccionar a cómo se dice algo más que a qué se dice es especialmente fuerte en situaciones donde hay mucho en juego, tanto si se trata de ganar un nuevo cliente, impresionar a un nuevo jefe o hacer un nuevo amigo.

En situaciones donde nos jugamos mucho, reaccionamos con más fuerza al lenguaje corporal que a las palabras, debido a que se activa nuestra respuesta de lucha o huida y toma el mando una parte más primaria del cerebro. Esta parte del cerebro no comprende directamente palabras ni ideas. En cambio, recibe de inmediato el impacto del lenguaje corporal.

#### *Contagio emocional*

El lenguaje corporal es particularmente importante si ocupamos una posición de liderazgo, debido al proceso conocido como contagio emocional. Los científicos conductuales lo definen como «proceso mediante el cual las emociones expresadas por un individuo “contagian” a otro». Es sabido que las personas carismáticas son más «contagiosas»; tienen una gran capacidad para transmitir sus emociones a los demás. Como líder, las emociones transmitidas por el lenguaje corporal, aunque sea durante breves y ocasionales encuentros, pueden tener un efecto de onda expansiva en todo el equipo o, incluso, en toda la compañía.

Este efecto expansivo se debe a las neuronas espejo encargadas de replicar o reflejar en nuestra mente las emociones que observamos en alguien. Cuando detectamos las emociones de alguien a través de su modo de actuar o de su

expresión facial, nuestras neuronas espejo las reproducen. Esto es lo que hace que la empatía sea posible.

Con frecuencia, me llaman líderes con una fuerte personalidad que ya tienen un carisma poderoso y necesitan aprender a manejar su contagio emocional.

Analizamos el impacto que tienen y en quién lo tienen, y luego les proporcionamos las destrezas para controlarlo a voluntad.

Imaginemos que usted interactúa con alguien mientras está en un estado emocional de ansiedad. Cuando la otra persona lee su lenguaje corporal, sus neuronas espejo se disparan, reflejando ese estado. Más tarde, el otro se reúne con otra persona, el proceso se reproduce, y el estado emocional de usted se propaga. El contagio emocional «despierta ese estado en otros, en una especie de reacción en cadena».2 Dentro de una organización, las emociones del líder siempre se propagan con más rapidez porque los que ocupan una posición de poder influyen intensamente en los demás (también esto podemos agradecerlo a nuestro instinto de supervivencia). A través del contagio emocional, nuestras emociones pueden influir profundamente en la eficacia de nuestros seguidores.

Cuando es positivo, el contagio emocional puede ser algo maravilloso. En situaciones experimentales controladas, se demostró que el contagio emocional positivo de los líderes mejoraba no sólo el estado de ánimo, la actuación y la eficacia de sus seguidores, sino también su percepción de la eficacia de los líderes.3

Por supuesto, el contagio emocional tiene también su efecto negativo, y vale la pena ser más conscientes de nuestro propio estado interno, así como aumentar nuestra capacidad para manejar nuestras emociones, a fin de controlar las consecuencias de esta propagación. El capítulo 12 le ayudará a hacerlo.

La potencia de nuestro contagio emocional es una buena medida de nuestro nivel de carisma. Cuando investigaba para su libro *Inteligencia social*, Daniel Goleman analizó un vídeo de Herb Kelleher, el carismático cofundador de Southwest Airlines, caminando por los pasillos de la central de la aerolínea.

Goleman dijo: «Casi podíamos ver cómo activaba los osciladores en cada persona con la que se encontraba».

## *El mimetismo consciente*

¿Alguna vez se ha dado cuenta de que los miembros de una pareja que lleva casada muchos años acaban pareciéndose? Es un hecho bien documentado que, según pasamos tiempo juntos, tendemos a adaptarnos al lenguaje corporal del otro.<sup>4</sup> Esto incluye naturalmente nuestras expresiones faciales, que acaban moldeando nuestra cara de manera similar al usar repetidamente los mismos músculos faciales.

Técnicamente, esta tendencia a copiar el lenguaje corporal de otros recibe el nombre de resonancia límbica, y está integrada en el cerebro humano. La resonancia límbica es posible gracias a una cierta clase de neuronas llamadas osciladores, que nos coordinan físicamente regulando cómo y cuándo nuestros cuerpos se mueven juntos. Daniel Goleman recoge en la Harvard Business Review lo que sucede cuando dos violoncelistas de gran nivel tocan juntos. No sólo producen sus notas al unísono, sino que, gracias a los osciladores, los hemisferios derechos de sus cerebros están coordinados más estrechamente entre sí que con los hemisferios izquierdos de su propio cerebro.<sup>5</sup>

Imitar el lenguaje corporal de alguien es una manera fácil de establecer la confianza y la relación. Esta técnica, que suele llamarse reflejo [como si fuera un espejo] o mimetismo, es la aplicación consciente de algo que muchas personas carismáticas hacen instintivamente.

Cuando reflejamos conscientemente el lenguaje corporal de alguien, activamos unos instintos profundos de confianza y agrado. Por esta razón, puede ser de una gran ayuda cuando necesitamos que alguien se abra. Un ex periodista político comentó lo eficaz que era ese reflejo en las entrevistas. «La gente se inclina a compartir», me dijo. Instintivamente, empiezan a contar más cosas.

Varios estudios, realizados por todo el mundo, han descubierto que reflejar el lenguaje corporal de alguien puede hacer que esa persona recoja algo que se nos ha caído, que compre nuestros productos o que nos dé un trato mejor. Ese reflejo incluso hace que parezcamos más atractivos a los ojos de los demás.<sup>6</sup>

En sus próximas conversaciones, trate de reflejar, en general, la postura del otro; la manera en que sostiene la cabeza, cómo coloca los pies, cómo hace oscilar su peso. Si mueve la mano izquierda, usted mueva la derecha. Procure también adaptar su voz a la de él tanto en velocidad como en timbre y entonación.

Como al interactuar nos centramos sobre todo en nosotros mismos, los demás no suelen darse cuenta de que los imitamos, a menos que lo hagamos de una manera excesivamente obvia. No obstante, a continuación le ofrezco algunos medios para ser más sutil:

- Sea selectivo: haga sólo lo que le resulte natural. Por ejemplo, algunos gestos son específicos de un sexo.
- Use variaciones en la amplitud: si el otro hace un gesto muy amplio, usted podría hacer otro más reducido.
- Emplee pausas: deje que pasen unos segundos antes de adoptar una posición refleja.

A lo largo de los años, he tenido el privilegio de preparar a unas cuantas personas extraordinarias que dedican su vida a mejorar las de los demás. Uno de mis favoritos de todos los tiempos es Darius, el joven cofundador de New Scholars, organización no lucrativa dedicada a crear «un cuerpo de paz para emprendedores».

Una mañana temprano, en Nairobi (Kenya), Darius se dirigía a reunirse con el director de la red empresarial más grande de África. Era un encuentro importantísimo para él, su única oportunidad de cimentar una asociación entre su joven organización y un coloso de la industria. Darius decidió que era el momento perfecto para poner a prueba la técnica del reflejo:

Al llegar, nos recibió George, uno de los ejecutivos de la organización.

Nos acompañó a la sala de juntas, donde charlamos mientras tomábamos té. Presté mucha atención a George mientras conversábamos. Estaba sentado un poco apartado de la mesa, con las piernas cruzadas, inclinado hacia delante. Gradualmente, me fui colocando en una posición parecida.

Esto tuvo un efecto perceptible; George empezó a excitarse, a hablar más rápido y a participar realmente en la conversación. Así que yo igualé su excitación y su ritmo. Me pareció natural y fácil.

El director de la organización, Nathan, llegó poco después. En cuanto entró,

sentí cómo cambiaba la energía de la estancia. Se hizo menos relajada, más tensa. Nathan se sentó bastante separado de la mesa, se recostó hacia atrás en la silla y cruzó las piernas de una manera diferente que George. Así que yo igualé su postura, apartándome más de la mesa, inclinándome hacia atrás y cruzando de nuevo las piernas.

Al observar que el tono de Natham era lento y deliberado, adapté mi tono al suyo. Entonces, de vez en cuando, movía las manos para subrayar un punto, yo respondía de igual modo. En un momento dado, se dio media vuelta y apoyó el brazo en la mesa.

Cuando me tocó hablar, me acerqué lo bastante como para apoyar el brazo en la mesa y, también, me puse de lado. Aunque sabía que estaba copiando sus movimientos, seguía pareciéndome natural, y era obvio que Nathan era totalmente inconsciente de lo que yo hacía. Al hacerlo, sentía que el ambiente se hacía más cómodo y relajado.

Finalmente, cuando nuestra conversación tocaba a su fin, le pregunté a Nathan cómo veía la ejecución de nuestra asociación. Se incorporó, se volvió para mirar hacia la mesa y subrayó cada aspecto que destacaba dando golpecitos sobre ella. Se me cayó el alma a los pies: lo que acababa de anunciar era muy diferente de lo que nosotros habíamos esperado.

Pero dejé que acabara sin interrumpirle y, cuando me tocó hablar a mí, me erguí, me puse de cara a la mesa y dije: «Así es como nosotros lo vemos». A cada punto que destacaba, daba un golpe en la mesa, igual que había hecho él.

Lo que pasó a continuación me dejó estupefacto. Nathan se irguió, miró en a su alrededor y aceptó todas y cada una de nuestras peticiones, incluso las que no teníamos ninguna esperanza de lograr. No me lo podía creer. Sigo sin poder creérmelo. No sé si se debió totalmente al reflejo mimético, pero puedo decirle que nunca había tenido una reunión que empezara como aquella y, sin embargo, acabara como lo hizo.

Conseguimos todo lo que queríamos, sin tener que renunciar a nada. Es el acuerdo más importante que hemos cerrado hasta hoy.

Como muestra la historia de Darius, con frecuencia, copiar el lenguaje corporal de alguien es suficiente para contactar y, a veces, suficiente para lograr

que acepten tu punto de vista. El reflejo mimético es también una de las pocas técnicas que pueden ayudar a superar una mala primera impresión. Es extraordinariamente eficaz. De hecho, puedo decir que, aunque enseñe este material, estas técnicas dan resultado en mí misma, incluso cuando soy consciente de que las están usando.

Pero ¿y cuando el otro exhibe un lenguaje corporal negativo? ¿Seguimos mimetizándolo? Bueno, depende. En algunas situaciones, es necesario primero reflejar su lenguaje corporal para luego conducirlo gradualmente en una dirección más positiva.

Digamos que una de sus colegas viene a verlo, con aspecto de estar muy disgustada por algo. Da unos tímidos golpecitos a la puerta y pide permiso para entrar. Entra con pasos vacilantes. Cuando la invita a decirle qué pasa, parece ansiosa y retraída; le cuesta incluso encontrar las palabras para expresar lo que le preocupa.

Este es un caso en que el reflejo podría ser útil para establecer contacto. Lo que podría hacer en esta situación es observar atentamente la postura de su colega —cómo se sienta, cómo sostiene la cabeza, cómo coloca los hombros— y gradualmente ir adoptando la misma postura. Busque movimientos rítmicos.

¿Asiente con la cabeza periódicamente? ¿Se da golpecitos en la rodilla? ¿Juguetea con un botón? Puede buscar un modo de imitar vagamente esos movimientos. Y, claro, ajustar su voz a la de ella; adoptar una cadencia, tempo y volumen similares.

Una vez que esté en una postura refleja, pase todo el tiempo de escucha de ese modo: mientras escucha, equipare su lenguaje corporal al de ella. Sólo cuando le toque hablar a usted, debe empezar a infundir cordialidad, interés y compasión en la interacción, a través de su voz, su cara y sus ojos. Mientras habla, vaya pasando gradualmente a una postura más relajada, tranquila y, finalmente, confiada. Hay muchas probabilidades de que ella haga lo propio.

Mimetizar y luego liderar es una estrategia inteligente cuando la persona con la que interactúa necesita que le den seguridad, cuando se siente nerviosa o tímida, ansiosa o incómoda, rígida o retraída. Todos estos estados emocionales, refléjelos para establecer confort y relación, y luego, gradualmente, provóquelos.

En estas situaciones, no es buena idea tratar de influir en el lenguaje corporal

del otro con demasiada energía.

Por otro lado, hay casos en que no debemos mimetizar el lenguaje corporal de una persona. Si está furiosa o a la defensiva, reflejar esa actitud sólo aumentaría la tensión. Digamos que se reúne con un directivo que le ha negado una petición y que está sentado en una postura defensiva; inclinado hacia atrás con los brazos y las piernas cruzados y las manos cerradas en puños. En lugar de imitarlo, pruebe a hacer que abandone su postura, dándole algo, un papel o un lápiz, lo que sea que dé resultado. Y luego, en cuanto haya adoptado otra postura, distraígalo ofreciéndole nueva información o cambiando de tema mientras refleja su postura para restablecer el contacto.

Recuerde que nuestra fisiología afecta a nuestra psicología. Este vínculo entre las dos es también la razón de que sea tan importante conseguir que alguien que se muestra furioso, terco o a la defensiva cambie su lenguaje corporal antes de intentar cambiar su modo de pensar. Mientras su cuerpo esté en un cierto modo emocional, será casi imposible lograr que sienta algo diferente.

#### *El espacio personal*

Los científicos conductuales pueden predecir, con una precisión asombrosa, qué cubículo elegirá alguien en unos lavabos comunes. Seguimos, sistemáticamente, un patrón específico, que depende de los cubículos que ya estén ocupados.

Nuestra adherencia a las normas del espacio personal es tan fuerte que se ha descubierto que, cuando practicamos juegos de la realidad virtual, obedecemos a las normas del espacio personal de la vida real dentro del juego.

El concepto del espacio personal ha evolucionado a partir de los estudios de la conducta de los animales del zoo, realizados a mediados del siglo XX.<sup>7</sup> Del mismo modo que los animales definen y defienden su territorio, los humanos tenemos un sentimiento de «propiedad» respecto al espacio que nos rodea. Percibimos este territorio, aunque sólo tenga unos cuantos centímetros, como una extensión de nuestro cuerpo, y actuamos para conservar este espacio, reaccionando con fuerza si lo invaden.

Ser carismático significa lograr que los demás se sientan cómodos, tranquilos y bien consigo mismos cuando están con nosotros. En la comunicación no verbal, un elemento crucial para hacer que los demás se sientan relajados y establecer el contacto es respetar el espacio personal que necesitan para sentirse cómodos. Del mismo modo, no respetar las preferencias de espacio personal de los demás puede crear un alto nivel de incomodidad, una emoción que podría asociarse con usted.

Vale la pena prestar atención.

Digamos que está sosteniendo una conversación y observa que su compañero se inclina, alejando la parte superior del cuerpo, echando la cabeza hacia atrás, incluso dando un paso para apartarse de usted. Esto podría ser la señal de que necesita más espacio personal. Lo peor que podría hacer usted es acercarse. Si lo hiciera, acentuaría la incomodidad del otro y es muy probable que esos sentimientos los asociara con usted. Haga lo contrario, dele espacio; inclínese hacia atrás o retroceda unos centímetros.

El tamaño del espacio personal varía según cada cultura, la densidad de la población y la situación. La zona de confort de un único individuo es muy variable. Aceptamos restricciones del espacio personal en ciertas situaciones, por ejemplo, en un ascensor, en un autobús o en un metro abarrotados.

Me di cuenta de lo profundamente arraigado que está nuestro sentido del espacio personal al tratar de vencer mi propio instinto mientras estaba en un vagón de metro abarrotado. Cuando las puertas se abrieron y la gente salió, creando bolsas de espacio abierto, resistí el apremiante impulso de apartarme de mi vecino. Por el contrario, me obligué a quedarme en el mismo sitio y la misma posición, igual de cerca que habíamos estado cuando la muchedumbre nos empujó el uno contra el otro. Me había estado preguntando si mi conocimiento de nuestras tendencias instintivas me liberaría de su control. Estaba claro que no era el caso; me di cuenta, divertida, de que me sentía físicamente incómoda, casi de una manera insoportable. Y pese a todos mis esfuerzos por quedarme quieta, descubrí, demasiado tarde, que mi cuerpo se me había escapado; aunque no había movido los pies, el resto del cuerpo estaba inclinado hacia atrás todo lo que permitían el equilibrio y la gravedad.

El espacio personal influye en nuestra interacción con los demás y la manera en que percibimos una situación. Por ejemplo, esta es la razón de que los negociadores elijan el lugar donde se sientan alrededor de una mesa con tanto cuidado; saben que esa elección puede influir en el resultado de toda la negociación. Cuando nos sentamos unos frente a otros con una mesa de por medio, tendemos a hablar con frases más cortas, es más probable que discutamos, y recordaremos menos de lo que se ha dicho.<sup>8</sup>

**Cómo ponerlo en práctica: opciones carismáticas para elegir asiento**

La próxima vez que quiera establecer una relación cálida con alguien, evite una disposición de asientos que invite al enfrentamiento; siéntense uno al lado del otro o en un ángulo de 90 grados uno de otro. Estas son las posiciones en las que nos sentimos más cómodos. De hecho, es un ejercicio que puede probar con un compañero.

- Empiecen la conversación sentados uno junto al otro.
- A los cinco minutos, cambien de posición, para sentarse uno frente al otro. Probablemente, notará una clara diferencia en su nivel de confort.
- Después de otros cinco minutos, pasen a un ángulo de 90 grados y observe la diferencia.
- Finalmente, vuelvan a su posición inicial, sentados uno al lado del otro.

Preste mucha atención a cómo aumentan y disminuyen los sentimientos de confianza y confort durante el ejercicio.

Si quiere que alguien se sienta cómodo, evite sentarlo de espaldas a un espacio abierto, en particular si hay otras personas moviéndose por detrás. Esta clase de posición hace que el ritmo de la respiración, el del corazón y la presión sanguínea se aceleren rápidamente, en especial si esa persona tiene a sus espaldas una ventana o una puerta abiertas en un piso al nivel de la calle.<sup>9</sup> Y, por asociación, es probable que su incomodidad influya en cómo le percibe a usted.

### **Los ojos, ventanas del alma**

¿Se ha encontrado alguna vez conversando con alguien que no paraba de mirar por encima de su hombro, para ver si quizá llegaba alguien más importante o interesante que usted? Esos ojos vagabundos no son nada carismáticos.

Un buen contacto visual tiene una importancia increíble. Un profundo contacto visual puede tener un poderoso impacto; puede comunicar empatía y transmitir la impresión de consideración, sabiduría e inteligencia. Sencillamente,

no se puede ser carismático sin él. De hecho, el contacto visual es una de las principales maneras con que los maestros del carisma hacen que sintamos que somos la persona más importante de la habitación.

La antropóloga Helen Fisher explica que mirar fijamente a alguien puede acelerar el ritmo cardíaco y enviar una hormona llamada feniletilamina, o PEA (Phenylethylamine en inglés) a la corriente sanguínea. La PEA es la misma hormona que produce el fenómeno que llamamos amor a primera vista.

En un estudio, se pidió a unos completos desconocidos que contaran el número de veces que la persona que tenían delante parpadeaba. Era sólo un truco para hacer que miraran profundamente a los ojos del otro, sin sentir la incomodidad que suele surgir al hacerlo. A los pocos minutos, informaron de un aumento del afecto, algunos incluso de sentimientos apasionados uno por otro.<sup>10</sup> Claro está que no es conveniente exagerar, pero puede ser algo muy eficaz.

Los ojos son una parte clave de la comunicación no verbal, quizá la más importante. ¿Por qué decimos que los ojos son «las ventanas del alma»? Porque son la parte con más movilidad de la cara y, por ello, la más expresiva.

Imagine que está hablando con alguien que lleva gafas de sol. ¿No le resultaría más difícil saber qué piensa? Esa es la razón de que los jugadores de póquer las lleven, igual que hacía Aristóteles Onassis, el magnate de las navieras, durante las negociaciones difíciles, para que sus adversarios no supieran qué estaba pensando.

El contacto visual es tan importante para nosotros que nuestro cerebro está programado para experimentar la angustia de la separación siempre que alguien con quien teníamos contacto visual aparta la mirada. Un buen medio para no crear esta ansiedad es mantener el contacto visual durante tres segundos al final de nuestra interacción con alguien. Puede que parezca muy poco tiempo, pero en realidad se nos hará interminable. Si nos acostumbramos a hacerlo, descubriremos que vale la pena. Con una inversión de pocos segundos, los demás sentirán que, de verdad, les hemos prestado atención.

Dos de los problemas más comunes de contacto visual que tenemos son la falta de contacto debido a la timidez y a la distracción. Por desgracia, ambos pueden arruinar nuestro potencial para el carisma. Una única técnica da buenos resultados para los dos: ahondar en las sensaciones. Al mirar a alguien a los ojos, preste atención a lo que siente físicamente en ese momento. Si el problema es de

timidez, esta técnica le ayudará a desdramatizar la incomodidad. Si es de distracción, le ayudará a seguir concentrado en el momento presente. También puede mirar los diferentes colores que ve en sus ojos, los diferentes matices que aparecen alrededor de sus pupilas.

Digamos que está en una fiesta. El cónyuge de su jefe le coge por el brazo y se pone a hablarle al oído de un tema tremendamente aburrido. Es posible que se sienta tentado a dejar que su mente divague o que sus ojos vagabundeen. Pero sabe que cualquiera de las dos cosas sería visible y disminuiría su carisma. Ahí es donde las técnicas de presencia pueden ayudarlo a seguir centrado.

Esta información y estas herramientas le ayudarán a conseguir la duración correcta del contacto visual. Pero eso no es suficiente; para ser carismático, también es necesario que sepa cómo usar la clase acertada de ese contacto visual.

El grado y la clase precisa de tensión que aparece en nuestros ojos influyen de manera extraordinaria en el modo en que nos perciben.

Les Fehmi, neurocientífico especializado en este campo, descubrió que todo se reduce a la manera en que prestamos atención. Si tenemos una atención estrecha, centrada y evaluadora —imagine ver el mundo con los ojos de un policía—, nuestro sistema de estrés estará en una alerta constante de grado bajo. Esto hará que los ojos vean con más claridad, que nuestra reacción al estrés aumente y que tanto la cara como los ojos se tensen.<sup>11</sup> Inhibirá en gran medida la cordialidad que podemos proyectar.

El contacto visual carismático significa pasar a una focalización más suave. De inmediato, los ojos y la cara se relajan y se aquieta nuestro sistema de estrés.

Veamos tres sencillos pasos para pasar a una focalización más suave y abierta: primero, cierre los ojos. Concéntrese en el espacio que lo rodea, el espacio vacío de la habitación. Ahora concéntrese en el espacio que llena el universo entero. Ya está, ha pasado a la «focalización suave».

### **Cómo ponerlo en práctica: ojos carismáticos**

Para comprender de verdad lo diferente que parece su cara cuando tiene los ojos relajados y abiertos, vea la transformación por sí mismo.

- Busque una habitación con un espejo, donde no lo molesten durante unos minutos.

- Cierre los ojos y piense en algo que le molestó hace poco; algo de poca importancia que lo ha estado fastidiando últimamente, o una tarea desagradable, como preparar la declaración de la renta.

- Cuando sienta que la irritación se afianza, abra los ojos y mire atentamente el espejo. Note la tensión en torno a los ojos, la manera en que se han entrecerrado.

- Ahora cierre los ojos y piense en algo que induciría sentimientos cálidos, una experiencia agradable reciente, como el rato que ha pasado con un amigo.

- Cuando surja la cordialidad, abra los ojos y observe esa clase precisa de relajación. Ese es el aspecto que tiene la cordialidad.

- Cierre los ojos una vez más y piense en un momento apasionante en que se sentía lleno de confianza y en la cima del mundo, al alcanzar un triunfo, recibir un premio, o alguna noticia fantástica.

- Cuando haya accedido a ese sentimiento de confianza, vuelva a abrir los ojos y observe atentamente qué aspecto tienen ahora. Ese es el aspecto que tiene la confianza.

Uno de mis clientes comentó que cuando probaba este ejercicio, veía «lo poco que cuesta hacer cambios drásticos en los ojos...: verdaderamente, una diferencia de milímetros tiene un efecto enorme».

Usted sabía que el contacto visual importaba, y tenía razón. Pocas cosas perjudican más el carisma que un mal contacto visual y pocas cosas nos hacen ganar más puntos de carisma que mejorar el contacto visual. La próxima vez que esté sosteniendo una conversación con alguien, trate de comprobar regularmente si sus ojos parecen tensos. Si nota la más mínima tensión, trate de relajarlos.

Puede usar cualquier visualización rápida favorita suya (incluso una imagen reconfortante puede dar resultado) o tratar de pasar a una focalización suave.

Que su mirada sea la acertada es fundamental para emanar cordialidad.

Veamos ahora un elemento crucial del poder: la postura.

### **La postura correcta para el poder no verbal**

Como no podemos echar una mirada dentro del corazón y la mente de los demás, suponemos unos atributos a partir de lo que observamos. Cuando alguien exhibe una gran confianza a través de su lenguaje corporal, tendemos a dar por sentado que tiene algo que le hace estar seguro; simplemente, aceptamos lo que esa persona proyecta. Cualquier aumento de la confianza que transmite su lenguaje corporal le aportará importantes beneficios para su carisma.

Proyectar poder y seguridad es lo que nos permite emanar cordialidad, entusiasmo y pasión, sin parecer servil ni excesivamente ansioso por gustar.

Como el lenguaje corporal está integrado tan profundamente en nuestro interior, las señales de confianza (o su inexistencia) en nuestro lenguaje corporal tienen poder de veto sobre todas las demás señales de energía. No importa cuántas señales de poder y estatus alto proyectemos por medio de nuestra apariencia, cargo, o incluso a través de la deferencia de los demás: un lenguaje corporal de inseguridad matará el carisma de inmediato. Por otro lado, un lenguaje corporal que exprese confianza puede dotar de carisma a quien lo transmita, incluso si no hay presente ninguna otra señal de poder.

En las secciones siguientes, aprenderá a emitir poder con su postura y porte de una manera que esté equilibrada adecuadamente con la cordialidad.

### *Sea el Gran Gorila*

Es un agradable día de primavera en California y los estudiantes se pasean por el soleado campus de la Universidad de Stanford. Con sus edificios de estilo español, con sus colores pastel, las palmeras y una profusión de flores silvestres, la universidad parece un cruce entre un elegante club de campo y una hacienda española.

Cruzando nerviosamente el campus, mirando a través del grueso cristal de las gafas, Ella es una joven de aspecto frágil, que estudia historia y que, con los brazos cargados de libros, va a su primera clase de Kick boxing 101.

Al entrar en los vestuarios no tiene ni idea de qué puede esperar. Se pone unos pantalones cortos y una camiseta, sintiéndose, de repente, muy frágil. A lo mejor empezamos con unas flexiones, se dice. O puede que trabajemos con el saco de arena. Espero que no nos pidan que luchemos de entrada delante de todo el mundo. No he dado un golpe en mi vida.

Para gran alivio suyo, la clase no empieza con golpes ni con flexiones. Por el contrario, el entrenador anuncia una tarea mucho más sorprendente. «Volved afuera y buscad un espacio lleno de gente y mucha actividad en el campus.

Durante la próxima hora, mientras camináis de un lado para otro, tratad de que los demás se aparten para dejaros pasar.» La única regla es que Ella no tiene permitido apartarse para dejar pasar a los demás. Si esto quiere decir que chocará con alguien, pues que así sea.

Ya tenemos a Ella haciendo acopio de fuerzas para moverse por el patio principal lleno de gente. Lo único que sabe es que debe conseguir, de alguna manera, que los demás se aparten de su camino. ¿Usted qué habría hecho?

Imagine que le han dado esa misión, ¿cómo lograría que los demás se apartaran?

Cuando pensamos en combates de boxeo y en lo que ayuda a que uno de los contrincantes gane o pierda en el cuadrilátero, la mayoría visualizamos fuerza, velocidad y agilidad. Todo esto es verdad. Pero como muchos boxeadores profesionales le dirían, es mucho lo que pasa antes de que pongan siquiera el pie en la lona, mucho antes de que se lance el primer golpe. El porte de los boxeadores —lo impresionantes e intimidantes que parezcan— puede tener un papel decisivo en la pelea.

Aunque quizá no nos demos cuenta, nuestra mente subconsciente no deja de escudriñar lo que nos rodea mientras nos movemos, a fin de extraer la información que necesitamos para seguir avanzando. Los ojos observan y valoran posibles obstáculos, incluyendo a otras personas que puedan estorbarnos. Para determinar si necesitamos modificar nuestra ruta para evitarlas, interpretamos su lenguaje corporal sin siquiera darnos cuenta.

Si transmiten un lenguaje corporal que dice: «Más vale que te apartes, guapo», lo más probable es que lo captemos y les dejemos sitio. Del mismo modo, si creemos que somos el gorila más grande, mantendremos nuestro rumbo y esperaremos que sean ellos quienes se hagan a un lado.

Ahora, cierre los ojos e imagine que es un gorila enorme. Un rival acaba de meterse en su territorio y el gorila está furioso. Carga a través de la jungla, alcanza la rama más alta del árbol más alto y, desde allí, quiere transmitir su presencia a todas partes e intimidar al rival obligándolo a salir de su zona. ¿Qué haría? Seguramente sacaría pecho y se lo golpearía con los puños; son dos acciones que tienen el efecto de hacerlo parecer más grande. El golpeteo también hace que parezca furioso y que dé miedo. Así es como quiere parecer un gorila que carga a través de la jungla: grande, furioso y aterrador. En términos humanos, interpretamos la confianza del mismo modo, por el espacio que alguien esté dispuesto a ocupar.

Deborah Gruenfeld, profesora de conducta organizacional de la escuela de negocios de Stanford, dice que «una persona poderosa se sienta de lado en la silla, apoya los brazos en el respaldo, o se apropia de dos sillas colocando un brazo en el respaldo de la silla de al lado. Pone los pies encima de la mesa. Se sienta en la mesa». Todas estas actitudes, dice, son maneras de reivindicar espacio.

La próxima vez que esté en un lugar abarrotado, practique para hacer que los demás se aparten para dejarle sitio. Incluso podría hacerlo de camino al trabajo.

Primero, visualice el aspecto que tendría un gran gorila abalanzándose calle abajo. Luego, adopte el lenguaje corporal correspondiente: imagine que es un gran gorila a punto de cargar y deje que su cuerpo lo exprese. Ocupe todo el espacio que pueda. Hinche el pecho y avance con fuerza a través de la multitud.

Incluso puede balancear los brazos según avanza, ocupando todavía más espacio.

Cuando empiece a poner a prueba este lenguaje corporal lleno de seguridad en usted mismo, puede resultarle algo espeluznante. Pero vale la pena. ¿Qué es lo peor que puede pasar? Que choque con alguien. Úselo como una oportunidad para practicar el paso al carisma de bondad, con una rápida visualización para aumentar su cordialidad. Imagine que la persona contra la que ha tropezado sea un amigo, o véalo con alas de ángel.

Se trata de aprender a ocupar espacio y sentirse cómodo al hacerlo. Recuerde que necesitará libertad de movimientos para sacar pecho, así que evite llevar ropa que le apriete y no le permita respirar. Sin oxígeno no podrá tener un aspecto que imponga.

Una de las primeras cosas que le pregunto a mis clientes cuando trabajamos en la proyección de un lenguaje corporal carismático, es: «¿Cómo es su respiración en este momento?» Siempre que la respiración sea superficial, se activa la respuesta de estrés. Es difícil sentirse tranquilo, relajado y seguro de sí mismo cuando no se tiene suficiente oxígeno y su cuerpo piensa que está en un modo de lucha o huida.

### **Cómo ponerlo en práctica: ser el Gran Gorila**

Este es un ejercicio estupendo para usarlo antes de cualquier reunión o contacto donde quiera sentir y transmitir confianza; por ejemplo, antes de una entrevista de trabajo, o antes de reunirse con alguien que le intimida un poco. Siga estos siete pasos para expresar un lenguaje corporal lleno de confianza.

1. Cerciórese de que puede respirar. Aflójese la ropa si es necesario.
2. Póngase en pie y sacuda el cuerpo.
3. Abra las piernas y plante los pies con firmeza en el suelo. Una postura aplomada y estable le ayuda a sentir y proyectar más seguridad.
4. Alce los brazos hacia el techo, tratando de tocarlo con la punta de los dedos.
5. Ahora estire los brazos a ambos lados, hacia las paredes, tratando de tocarlas.
6. Deje caer los brazos de forma relajada a los lados y haga girar los hombros hacia arriba y luego hacia abajo.

7. HÍNCHESE. Trate de ocupar todo el espacio posible. Imagine que se está hinchando como un gorila, doblando su tamaño.

Como averiguó Gruenfeld, de Stanford, las personas que adoptan poses expansivas (ocupando más espacio) experimentan un cambio fisiológico medible. En un experimento, las hormonas promotoras de seguridad y energía aumentaron en un 19 por ciento, mientras que las hormonas de la ansiedad caían en un 25 por ciento. Adoptar una postura física firme y confiada le hará sentir más seguro y más poderoso. Al sentirse más poderoso, su lenguaje corporal se adaptará en consecuencia. Esto, a su vez, le proporcionará otro impulso bioquímico y el ciclo se realimentará a sí mismo. Lo único que tiene que hacer es ponerlo en marcha y, si sigue practicando, un lenguaje corporal lleno de confianza se convertirá en su segunda naturaleza.

#### *Una postura regia*

¿Se puede imaginar a James Bond rebullendo en la silla? ¿Y tirándose de la ropa, subiendo y bajando la cabeza o retorciendo los hombros? ¿Y carraspeando y vacilando antes de hablar? Claro que no. Bond es la quintaesencia de un personaje sereno, tranquilo y controlado. Es el epítome de la confianza en sí mismo.

Esta clase de lenguaje corporal de gran confianza y un alto estatus se caracteriza por hacer pocos movimientos. Las personas serenas exhiben un nivel de quietud que, a veces, se describe como aplomo. Evitan gestos extraños y superfluos como toquetearse la ropa, el pelo o la cara, asentir con la cabeza constantemente o decir «hum» antes de hablar.

Estos gestos, que los expertos en conducta identifican como de bajo estatus, suelen ser señales usadas por alguien que quiere transmitir aprobación a la persona con quien interactúa. Este deseo puede derivarse de dos fuentes diferentes:

- Empatía: El deseo de asegurarse de que el otro se siente escuchado y comprendido y sabe que le prestamos atención.
- Inseguridad: El deseo de agradar o apaciguar a la persona con quien interactuamos.

En cambio, los que tienen un aspecto de fuerza, seguridad o alto estatus suelen ser más contenidos; no sienten tanta necesidad de mostrar aprobación, porque no les preocupa tanto lo que el otro piense.

Imagínese en una corte real. Piense en un sirviente nervioso que no para de inclinarse y hacer reverencias ansiosamente. Ahora imagine lo contrario: el rey o la reina. Con aplomo y poder, no tienen ninguna necesidad de hacer nada.

Cuando quiera aumentar su aplomo, tiene que estar alerta ante tres aspectos importantes. El primero es asentir con la cabeza de manera excesiva o rápida.

Asentir una vez para hacer hincapié en algo o expresar nuestro acuerdo está bien y puede ser un método de comunicación eficaz, pero asentir tres o cuatro veces en una rápida sucesión no lo es. Es lo que uno de mis clientes ha acabado llamando tener una cabeza «de sube y baja».

El segundo obstáculo es mostrar aprobación verbalmente de forma excesiva: emitir un sonido como «ajá», o una media frase como «Oh, claro». Expresarlo una vez, y de manera consciente, está bien; múltiples veces en cada frase no lo está.

El tercer aspecto es la agitación o el movimiento incesantes (dar golpecitos con el lápiz o con el pie o recolocar las cosas que hay encima de la mesa). Ese toqueteo reduce la presencia y, por lo tanto, el carisma. Incluso cuando tiene cordialidad, confianza y está mentalmente presente, si no para de moverse, no puede ser carismático. Su lenguaje corporal envía señales que distraen. Conozco un joven emprendedor en particular que tiene seguridad y cordialidad, pero sus constantes tics e incesante toqueteo le hacen parecer extraño y excéntrico. Da la impresión de ser un niño que no puede quedarse quieto, y le cuesta mucho que lo tomen en serio.

¿Cómo acabar con estas costumbres? El primer paso es la consciencia: necesita ver qué aspecto presenta a los demás. Una de las cosas más útiles que puede hacer es grabarse en vídeo durante una reunión o incluso en una conversación casual. Cuando se siente a ver la grabación, hágala avanzar diez minutos; probablemente para entonces se habrá olvidado de la cámara lo suficiente para exhibir un lenguaje corporal desinhibido. Al principio, quite el sonido y límitese a comparar su lenguaje corporal (asentir, hacer gestos, etc.) con el de la persona de más jerarquía en la sala. Luego vuelva a verlo con sonido y compare su nivel de seguridad verbal con el de otros. Aunque la experiencia puede ser dolorosa, con frecuencia es inestimable. Dese cuenta de que todo lo que ve en la

cinta es lo que los demás están viendo. Más vale que sea consciente de ello.

Con esta nueva consciencia, es posible que se pille muchas veces a lo largo del día ofreciendo, verbal y no verbalmente, su aprobación a los demás, y se sienta consternado por la frecuencia con que esto sucede. Es normal. Muchos de mis clientes me dicen que los primeros días se sienten increíblemente frustrados al constatar cuántas veces y con cuánto entusiasmo asienten con la cabeza.

Dese un respiro. Todos pasan por este periodo de frustración y es posible, de verdad, abandonar estas costumbres. La clienta que dijo que ese asentimiento era tener una cabeza de «sube y baja» informó muy orgullosa: «Sigo asintiendo con la cabeza, de vez en cuando, pero ahora lo hago deliberadamente, en momentos bien elegidos».

Conténgase en cuanto descubra que está asintiendo o aprobando verbalmente a alguien y trate de sustituirlo por la calma y el silencio. Procure sentirse cómodo con el silencio, insertando pausas entre sus frases o incluso a media frase. Si quiere acelerar el proceso, pídale a un amigo o compañero que se lo diga siempre que lo pille asintiendo o aprobando. Un truco muy eficaz es llevar consigo un fajo de billetes de un dólar y comprometerse a romper uno en pedazos cada vez que tropiece. Para conseguir la máxima eficacia, pídale a un amigo, a su cónyuge o a un compañero que le ayude a pillarlo en cualquier costumbre que quiera abandonar.

No obstante, sea consciente de que transmitir demasiado poder puede hacer que a muchas personas les parezca arrogante o intimidante. Las técnicas para intensificar la cordialidad que ha aprendido en este mismo capítulo, como la de mantener los ojos en una focalización suave, contrarrestarán esto. También puede tratar de bajar la barbilla un poco; imagínese a un rey inclinando la cabeza ante un emisario noble. Esto aporta un doble beneficio. Evita dar la impresión de que mira a alguien por encima del hombro (la impresión que se da cuando inclinamos la cabeza hacia atrás) y, al mismo tiempo, nos hace parecer más considerados, atentos y reflexivos, porque automáticamente abrimos más los ojos.

### *Cómo saber qué hacer y cuándo*

El mismo grado de comunicación o aprobación no verbales puede ser apropiado y útil en un contexto, pero perjudicarle en otro. Por ejemplo, si busca conseguir que un colega o subordinado tímido se sienta cómodo y se abra, sería

inteligente puntuar su interacción con una aprobación no verbal (asintiendo) y verbal (ajá).

Si su interlocutor parece inseguro y cree que necesita que le ofrezca su respaldo, incremente el grado de cordialidad que proyecta. Use cualquiera de las visualizaciones que potencian la calidez que ha aprendido en el capítulo 5 o las técnicas de calidez verbal del capítulo 8, y adapte su lenguaje corporal al de él o ella.

En cambio, cuando quiera que le vean como un igual seguro de sí mismo o un jefe respetado, céntrese en el aplomo y la contención y limite los signos de aprobación. En lugar de sincronizar su lenguaje corporal con el de ellos (a menos que la esencia misma de la seguridad que quiere exhibir sea la de ellos), cíñase a su propio ritmo y mantenga su postura contenida y llena de seguridad.

Ahora ya tiene la base para proyectar presencia, poder y cordialidad por medio de la comunicación verbal y no verbal.

Primero ha aprendido a sentar unos fundamentos internos sólidos para el carisma, luego a llevar su carisma al mundo. Ahora está listo para aprender a aplicar estas herramientas en situaciones difíciles. El capítulo siguiente le ayudará a seguir siendo carismático cuando más importa.

#### *IDEAS CLAVE QUE RETENER*

- Mientras que nuestras palabras hablan a la mente lógica de alguien, nuestra comunicación no verbal habla a su mente emocional.
- La comunicación no verbal amplifica la comunicación verbal cuando las dos son congruentes.
- Cuando los mensajes verbales y no verbales se contradicen, tendemos a confiar en lo que vemos en el lenguaje corporal del otro más que en lo que oímos que dice.
- A través del contagio emocional, nuestras emociones pueden propagarse a otras personas. Como líder, las emociones transmitidas por el lenguaje corporal, incluso en encuentros breves y superficiales, pueden tener un efecto en cascada en su equipo e, incluso, en toda la empresa.

- Para comunicar cordialidad, procure que los demás se sientan cómodos; respete su espacio personal, copie su lenguaje corporal y mantenga los ojos relajados.

- Cuando alguien acuda a usted en busca de aprobación, primero refleje su lenguaje corporal y, luego, llévelo a posiciones más tranquilas, abiertas y llenas de confianza.

- Cuando alguien esté a la defensiva, rompa el bloqueo de su lenguaje corporal dándole algo que mirar, o algo que le obligue a inclinarse hacia delante para cogerlo.

- Para proyectar poder, ocupe espacio (sea el Gran Gorila) y manténgase quieto (adopte una postura regia).

- Suprima la aprobación verbal y no verbal como asentir con la cabeza y usar de forma excesiva el «ajá».

## Situaciones difíciles

En general, mis clientes reconocen un éxito importante al incorporar a sus interacciones sociales y empresariales las técnicas de potenciación del carisma que usted acaba de aprender. Pero, como puede imaginar, ciertas circunstancias problemáticas quizá requieran un planteamiento más matizado. En este capítulo aprenderá a manejar situaciones tales como enfrentarse a personas difíciles, comunicar malas noticias o expresar críticas, y disculparse de la manera más carismática que pueda. Es realmente posible salir intacto y posiblemente hasta reforzado, de cada una de estas experiencias.

### **Cómo tratar con personas difíciles**

Hay personas que son sencillamente difíciles. Algunas tienen un ego que necesita que lo mimen, otras siempre están criticando, y otras son deliberadamente agresivas. En muchos casos, estas personas tienen por norma resistirse a que las convenzan. Esta sección le proporciona las técnicas necesarias para desarmar a las personas difíciles y conseguir que estén de su parte.

Peter era el presidente mundial de una firma global de servicios profesionales.

Cuando vino a verme, tenía ya un nivel de carisma que la mayoría de ejecutivos envidiarían. Pero se enfrentaba a un reto diferente: quería que la firma global, en su totalidad, tomara una nueva dirección.

«Es como pastorear gatos», gruñó aquella mañana, en cuanto nos sentamos.

Para que su iniciativa tuviera éxito, los ocho miembros del consejo internacional de la firma tenían que aceptarla, y cada uno de ellos, según me dijo, era «un enorme ego con un par de brazos y un par de piernas añadidos». Sólo tenía una oportunidad de triunfar: una inminente reunión del consejo internacional.

Fracasar no era una opción, así que Peter vació su agenda y voló a Nueva York para reunirse conmigo.

¿Qué trucos mágicos de carisma podía tener yo, me preguntó, para

convencer a todo el consejo?

### *Divide y vencerás*

Lo primero que le recomendé a Peter fue sencillo: no trates de ganártelos a todos a la vez.

Siempre que alguien nos ve, su percepción se filtra a través del contexto en el que los dos actuáis: su estado interno y sus filtros personales y culturales. Es mucho más difícil tener carisma cuando tratamos con un grupo, porque tenemos que manejar todos los contextos individuales, además de la dinámica del grupo.

La única excepción es cuando estamos en el escenario: el efecto de estar bajo los focos compensa el inconveniente del contexto múltiple. Pero, en general, cuando tienes que convencer a un grupo de personas difíciles, tendrás muchas más probabilidades de éxito si las trabajas de forma individual.

Por esta razón, Peter y yo preparamos una estrategia de persuasión individual para el director de cada país, y él se reunió por separado con cada uno. Esto le permitió elegir el estilo de carisma adecuado para cada persona y cada situación.

Como vimos en el capítulo 6, el estilo de carisma «acertado» depende de nuestra personalidad, nuestra situación, nuestras metas y la persona con la que tratamos.

Una situación dada puede exigir un carisma de focalización. Quizá tratemos con alguien que necesita sentir que lo escuchan y lo tienen en cuenta. En el caso de Peter, el director de la sucursal española se sentía mal tratado. Pensaba que el resto del consejo no le daba la debida consideración a sus opiniones. También desaprobaba el reciente «Mensaje del presidente», enviado por Peter a toda la compañía, por e-mail, y quería que lo supieran. «La verdad es que sólo quería desahogarse —me dijo Peter—. El carisma de focalización fue perfecto. Hizo que sintiera que lo escuchaban, le hacían caso y lo comprendían. Después de eso, se mostró mucho más dispuesto a considerar cualquier cosa que yo propusiera.»

Otras situaciones podrían exigir o bien un carisma de autoridad o bien uno de visión; por ejemplo, cuando alguien se enfrenta a la incertidumbre y busca una visión clara y convincente. En el caso de Peter, el director de Argentina vivía una incertidumbre enorme. Su país se enfrentaba a una grave crisis económica y social. Peter me dijo que se habían quedado sin respuestas. En este caso se apoyó, sobre

todo, en el carisma de visión y presentó un plan estratégico que le daría al equipo ejecutivo sénior una estructura sólida en que apoyarse, además de unas directrices claras que seguir.

Una vez que sepa a quién necesita convencer y qué estilos podrían dar mejor resultado para cada persona, considere las siguientes recomendaciones para convencerlos.

### *Haga que racionalicen en su favor*

El modo favorito de Benjamin Franklin para convencer a sus rivales políticos no era hacerles favores, sino pedirselos. En una ocasión, Franklin escribió una nota a uno de sus adversarios expresando su esperanza de leer cierto libro raro que había oído que aquel caballero poseía y pidiéndole el favor de tomarlo prestado por unos días. El caballero aceptó. Franklin se lo devolvió como había prometido, con una segunda nota donde expresaba que apreciaba y agradecía el favor.

En su autobiografía, Franklin describe lo que sucedió como resultado: «La siguiente vez que nos encontramos en la Cámara, me habló (algo que nunca había hecho antes) con mucha cortesía y, a partir de entonces, manifestó su disposición a ayudarme en toda ocasión, de forma que llegamos a ser amigos, y nuestra amistad continuó hasta su muerte».1

Esta técnica ha acabado conociéndose como Efecto Benjamin Franklin. Al haberle dejado el libro, su oponente tenía que o bien considerarse falto de lógica (por hacer un favor a alguien que le desagradaba), o bien racionalizar su acto decidiendo que, en realidad, Franklin le caía bastante bien. «He hecho algo agradable para esta persona, así que tengo que apreciarlo. No habría aceptado hacerle un favor a alguien que no me gustara. No tendría sentido.» El uso de esta técnica alentó a su adversario a racionalizar sus actos a favor de Franklin.

¿Cómo puede emplear esta técnica en su beneficio? Podría pedir ayuda o un favor a sus adversarios. Mejor todavía, pídales algo que le puedan dar sin incurrir en ningún gasto: su opinión. Preguntarle a alguien qué opina es una estrategia mejor que pedirle consejo, porque aconsejar parece exigir un esfuerzo mayor, ya que es preciso preparar una recomendación a medida de la situación, mientras que en el caso de una opinión, puede soltar lo que se le ocurra.

Lo mejor de todo es apelar a los beneficios de la racionalización mediante algo que ya hayan hecho por usted. Busque maneras de recordarles cualquier

ayuda que le hayan prestado en el pasado. Exprese su apreciación y gratitud, destaque la decisión que tomaron, el esfuerzo que dedicaron; y si de alguna manera arriesgaron su reputación por usted, aprovéchelo. Recuerde, esto hará que racionalicen sus actos en su favor. «Vaya, realmente hice todo lo que pude por esta persona. Tiene que caerme bien de verdad.»

### *Cómo expresar aprecio*

Allá por 1936, Dale Carnegie escribió *Cómo ganar amigos e influir en la gente*.

Aunque, desde entonces, sus directrices originales se han convertido en clichés, algunos principios fundamentales siguen siendo válidos, y en el caso del elogio, los escritos de Carnegie son igual de aplicables hoy. Escribe: «Todos ansiamos un aprecio sincero. Es un hambre humana persistente e inquebrantable; y el raro individuo que la satisfaga, tendrá a la gente en la palma de la mano».

La ciencia reciente respalda esta sencilla recomendación. Somos increíblemente sensibles a los elogios. De hecho, la investigación realizada por Keise Izuma demostró que oír que un ordenador decía «¡Bien hecho!», iluminaba las mismas regiones de recompensa del cerebro que una ganancia económica inesperada.<sup>2</sup>

Los elogios más eficaces y creíbles son los personales y específicos a la vez. Por ejemplo, en lugar de «Buen trabajo», debemos decir: «Lo ha hecho muy bien», o mejor todavía: «La manera en que conservaste la calma cuando aquel cliente se puso tan desagradable fue impresionante». Cuanto más aprecio exprese y más les demuestre el efecto que le han causado, mejor les caerá y más sentirán que participan de su éxito. Racionalizarán en su favor. Cuando mostramos a alguien cómo nos ha afectado, siente que, en cierto sentido, nos ha hecho. Este sentido de propiedad les proporciona un derecho adquirido y se identifican con nosotros; nos convertimos en parte de su identidad. Por lo tanto, se sienten más responsables de asegurar nuestro éxito.

Hacer que la gente racionalice en nuestro favor es una técnica clásica de marketing que suelen emplear las compañías aéreas comerciales. Muchas veces, cuando nos dan la bienvenida a nuestra ciudad de llegada, el piloto o los auxiliares de vuelo dicen: «Sabemos que tiene muchas aerolíneas donde escoger y le agradecemos que haya elegido volar con nosotros». Oír su reconocimiento nos recuerda que teníamos una opción y que nosotros los elegimos a ellos. ¿Cuál es el

resultado? Nos inclinaremos a ver a esa compañía con una opinión más favorable porque, bien mirado, nosotros la elegimos y detestamos equivocarnos. Recuerde la cita de John Kenneth Galbraith sobre nuestra fuerte preferencia por demostrar que estamos en lo cierto, en lugar de cambiar de opinión. La mayoría preferimos decidir que estamos contentos con la aerolínea escogida a criticar nuestra decisión.

Recordarle a alguien que él podía elegir y que lo eligió a usted, a su compañía, su servicio o su propuesta, es una de las herramientas más útiles para que siga apoyándolo a usted o a su idea, en particular cuando las cosas se ponen difíciles y la gente empieza a quejarse.

Recuerde que este proceso también funciona al revés, así que evite hacer que los demás crean que se han equivocado. Si alguien siente que nos han perjudicado, tratarán de racionalizar sus actos y se convencerán de que lo que hicieron estaba justificado. No les gusta pensar que son malas personas; por lo tanto, somos nosotros los que debemos de haber hecho algo mal para que ellos actúen de esta manera. Son pocos los que se culparán a sí mismos, por muy equivocados que puedan estar; incluso el famoso gánster Al Capone se veía como un benefactor público.

Podemos usar la racionalización no sólo para nosotros mismos, sino para la idea que apoyamos. Al mostrarle a alguien el impacto que ha tenido en un proyecto o una idea, sentirá que en cierta medida le pertenecen y se verá impulsado a apoyarlos. Muéstrole el cambio que experimentaron como resultado de su participación, sus actos o sus recomendaciones. El cambio es el signo de que ha habido un impacto. En cuanto creamos un cambio, hemos creado un impacto.

Mejor todavía, muéstrole a esa persona que su idea o proyecto se inspiraba, en su núcleo mismo, en su origen mismo, en lo que ella había hecho en el pasado; una idea, un proyecto o una iniciativa similares que apoyó.

Esto es lo que Peter hizo con el presidente de la sucursal francesa de la compañía. Hizo hincapié en todos los aspectos en que su empeño era no sólo similar sino que, de hecho, estaba inspirado por iniciativas anteriores que el representante francés había lanzado.

### *No actúe sin protección*

Como sucede con las sustancias tóxicas, las personas tóxicas deben ser «manejadas con cuidado». No por el bien de ellas, sino por el nuestro. Tratar con

alguien difícil, igual que con cualquier situación hostil, puede activar nuestro sistema de estrés, enviando una oleada de adrenalina por todo nuestro cuerpo. Y eso puede ser fatal.

El doctor Redford Williams, profesor de psiquiatría del Centro Médico de la Universidad Duke, dedicó más de veinte años a estudiar el efecto de la mente y las emociones en la salud. «Enfadarse es como tomar una pequeña dosis de un veneno de acción lenta», fue su conclusión. Provoca una presión sanguínea más alta y daños arteriales, y estimula a las células grasas, llenas de colesterol, a vaciarse en la corriente sanguínea. En resumen, los sentimientos hostiles tienden a perjudicar nuestra salud, a menos que sepamos cómo manejarlos.

Para contrarrestar las hormonas del estrés que podrían inundar nuestro sistema, afectar la función mental y generar un lenguaje corporal negativo, lo que tenemos que conseguir es inundar nuestro sistema con oxitocina. Para hacerlo, cuando trate con una persona difícil, entre en la empatía y quédese allí. Puede utilizar cualquiera de las herramientas de acceso a la compasión que ha aprendido en el capítulo 5. También podría serle de ayuda pensar que esa persona podría sentir un odio absoluto hacia sí misma. El mundo interior de las personas difíciles puede ser bastante desagradable; esa es la razón de que sean difíciles. Si su clima mental fuera de paz y amor, rezumarían cordialidad. Con frecuencia, la hostilidad no es más que la manifestación externa de la confusión interna.

Si necesita una inyección de compasión, considere una realidad alternativa.

Imagine que, sólo pocas horas antes, esa persona vio morir a su padre o a su madre. Recuerde, no es por ella por quien está haciendo esto, sino por usted.

Reducirá el nivel de toxicidad en su cuerpo y hará que la experiencia le resulte menos irritante. Puede recurrir a esta técnica siempre que sienta que su nivel de frustración aumenta.

Entrar en la empatía protegerá su estado mental y emocional, y le dará el lenguaje corporal acertado en todo momento. Si su ánimo es de enfrentamiento, lo llevará escrito en la cara. La empatía le ayudará a conseguir un estado de ánimo colaborador, le proporcionará un lenguaje corporal fantástico, además de hacer que la interacción sea mucho más fácil de manejar. Esta es la razón de que el carisma de bondad pueda ser una herramienta sorprendentemente eficaz para tratar con las personas difíciles.

María, una joven graduada del MIT, que acababa de incorporarse a una nueva empresa de Boston, me dijo que combinaba varias de las herramientas para aliviar el resentimiento que sentía hacia dos de sus colegas. «Son buenas personas, pero su conducta me puso furiosa de verdad. Y como no se disculparon, el resentimiento creció y creció.» No se sentía lo bastante segura de sí misma como para exigir una disculpa, pero tampoco podía dejar que su resentimiento fermentara, porque era preciso que trabajara bien con sus dos compañeros.

Así pues, María escribió una carta para desahogarse, describiendo en detalle cómo se sentía respecto a la situación. Luego escribió una disculpa imaginaria de sus compañeros. «¡Escribir la carta y recibir las disculpas fue muy liberador!

Sentí una satisfacción sorprendente y noté que, de verdad, el resentimiento se disipaba.»

Al día siguiente, en la hora anterior a la reunión del equipo, volvió a leer las disculpas y utilizó la técnica del alejamiento para mirar toda la situación desde lejos, para ver lo pequeño que, en realidad, era todo aquello. Finalmente, visualizó un cálido momento de triunfo. También me contó que durante la reunión le fue de mucha ayuda imaginar a sus dos colegas con alas de ángel. «Fue una prueba para mí. ¡Pero dio resultado! No sabes lo diferentes que fueron la experiencia y el resultado. No sabes lo bien que me sentía. Sé que sentía y mostraba una cálida autoconfianza. Guau.»

Volvamos a Peter. A principios de septiembre, ya se había reunido con todos los miembros del consejo. Había utilizado un modo de carisma diferente con cada uno, y me dijo: «Bueno, parece que todos están convencidos. Pero, claro, podría equivocarme, y nunca se sabe qué podría pasar durante la reunión». Peter no dejó nada al azar. En las horas previas a la reunión del consejo, se aseguró de que su agenda indujera al carisma todo lo posible, utilizando las herramientas de la sección «Calentamiento para los momentos clave» (Capítulo 5). Justo antes de que empezara la reunión, dedicó quince minutos a entrar en el estado mental adecuado.

Más tarde me dijo: «Cuando entré en la sala, podía notar la seguridad, la calidad y la calma que irradiaba. Era asombroso». Resultó que los consejeros se sentían ahora tan convencidos de la nueva dirección en que él quería llevar a la firma que lo único que tuvo que hacer fue sentarse cómodamente y dejar que fueran ellos quienes presionaran.

## Cómo dar malas noticias

Fue uno de esos casos raros en que escuché a ambas partes de la historia.

Una tarde de verano, Xavier empezó nuestra sesión de coaching con una petición. «Hay un mensaje de voz que recibí hace unas horas y que me está fastidiando. ¿Le importaría escucharlo y ayudarme a entrar en un estado mental mejor antes de devolver la llamada? Es de Susan.»

Este es el mensaje que Susan había dejado: «Xavier, quiero hablar contigo sobre tu nota. Tengo malas noticias... bueno, no debería decirlo, pero es algo que quizás encuentres insultante y te aseguro que no es ésa mi intención. En cualquier caso, llámame».

Uf. ¿Puede detectar los errores de Susan? Primero, creaba asociaciones muy negativas: su mensaje era desagradable de principio a fin. Segundo, había caído en la trampa del elefante blanco al decirle a Xavier que «no debía» sentirse insultado. Como el cerebro no puede desprocesar una información que ha recibido, es probable que la palabra «insultado» fuera lo que Xavier tuviera más presente.

Tercero, al ser vaga en su mensaje, Susan dejaba que Xavier imaginara lo peor.

Con el cerebro programado para estar alerta a lo negativo, cuando oímos «son malas noticias», automáticamente nuestro cerebro empieza a pensar en las peores situaciones posibles.

Susan también formaba parte del equipo al que yo instruía, así que cuando la vi, le dije: «Ponte en lugar de Xavier. Imagina que recibes un mensaje de voz anunciándote malas noticias y pronosticando que te sentirás insultada, sin ninguna explicación. No cabe ninguna duda de que has captado su atención.

Pero ¿qué clase de emociones crees que asociará contigo a partir de ahora? Cada vez que piense en ese mensaje, pensará en malas noticias y en sentirse insultado.

¿Es de verdad con eso con lo que quieres que Xavier te asocie mentalmente?»

No siempre se puede escoger el momento y el lugar para las conversaciones difíciles. Pero, cuando sea posible, no dude en tomar en consideración tanto el

momento como el lugar. Antes de coger el teléfono o reunirse con alguien para hablar, tómese un momento para imaginar en qué estado mental puede estar el otro.

Si sabe que acaban de tener veinticuatro horas duras, estresantes o cansadas y puede esperar un día, hágalo. He experimentado la diferencia entre recibir malas noticias un día en que estaba funcionando bien y otro en que estaba enferma o cansada. En el segundo caso, fue mucho más difícil soportar las noticias; un grano de arena parecía una montaña.

Antes de dar malas noticias, piense en el ambiente; recuerde que transferimos lo que sentimos respecto al ambiente a la experiencia misma. Tanto como pueda, elija un lugar cómodo. No trate de sostener una conversación difícil en un sitio ruidoso, como una estación de tren o un aeropuerto.

Haga todo lo que pueda para aumentar la comodidad del otro. Incluso puede utilizar ayudas. ¿Alguna vez ha observado que jugueteamos con cosas que tenemos en las manos o con la ropa; por ejemplo, toqueteando los botones de la camisa en medio de una conversación difícil o cuando nos cuesta expresarnos?

Lo que estamos haciendo, subconscientemente, es buscar objetos en los cuales concentrarnos para distraernos de la incomodidad de nuestra experiencia inmediata. Haga que a su interlocutor le resulte fácil teniendo a mano objetos con los cuales él pueda jugar y así sentirse cómodo más rápidamente, mientras conversa con usted. Ni siquiera se dará cuenta de qué sucede y, sin embargo, percibirá que la interacción se vuelve más fácil y más cómoda.

Yo tengo siempre a mano un bote de plastilina Play-Doh para que cuando alguien viene a verme pueda jugar con él. Es particularmente útil con los que son naturalmente tímidos o cuando la conversación es difícil. Es fascinante ver cómo, durante la interacción, se concentran de nuevo en la plastilina que tienen en la mano siempre que se sienten un poco incómodos y necesitan aliviar la intensidad de esa incomodidad.

Las velas y el fuego de una chimenea tienen el mismo y positivo efecto de distracción. Esa es la razón de que estén tan valorados en situaciones románticas, cuando es fundamental estar cómodos y relajados. Estos elementos en constante movimiento nos hacen sentir que algo pasa, en segundo plano, algo a lo que podemos prestar atención cuando necesitemos una distracción. La música de fondo, por supuesto, sirve en parte al mismo propósito.

Cuando demos noticias desagradables del tipo que sea, nuestro lenguaje corporal lo es todo. ¿Se acuerda de que los resultados negativos comunicados con un lenguaje corporal positivo fueron recibidos mucho mejor que los comunicados con un lenguaje corporal negativo? En situaciones de estrés, el lenguaje corporal tiene un impacto mucho mayor que las palabras. Cuando el sistema de estrés se activa, entra en acción una parte más primaria del cerebro, que no comprende directamente palabras o ideas. En cambio, se ve afectada de inmediato por el lenguaje corporal.

El lenguaje corporal acertado para dar malas noticias debe expresar cordialidad: interés, preocupación, comprensión y empatía. En esencia, demuestre tanto carisma de bondad como sea posible. Cuanto peores las noticias, más importante es que quien las recibe sienta que lo comprendemos de verdad y que estamos con él. Aquí es donde entran en juego las herramientas de benevolencia, compasión y empatía.

- Primero, llévese al estado interno adecuado. Acceda a la compasión para que la transmita en todo su lenguaje corporal.
- Métase en los zapatos del otro; imagine con detalles vívidos cómo es estar dentro de su cabeza, dentro de su vida.
- Imagínese a los dos con alas de ángel, trabajando para cumplir una misión común.
- Concéntrese en una frase compasiva, como «Ame todo lo que pueda dondequiera que esté».
- Trate de transmitir empatía en su expresión facial, su tono de voz y sus palabras.

El lenguaje verbal acertado para dar malas noticias depende de la clase de mensaje difícil que tiene que dar. En la mayoría de casos, puede seguir los consejos que dábamos en el capítulo 8: haga que el mensaje sea atractivo para el receptor, use las palabras, analogías y metáforas que él usaría. Si está comunicando este mensaje a un público numeroso, vaya al capítulo 11 para consultar el capítulo dedicado a las presentaciones.

Asegúrese de que, a lo largo de toda la interacción, expresa su interés y

preocupación tanto verbalmente como por escrito; dígale(s), si es apropiado, lo que le gustaría hacer para aliviar su incomodidad. Demuestre que comprende plenamente no sólo lo desagradable que ha sido la noticia, sino también las ramificaciones que podría tener para él/ellos.

Durante toda la experiencia, dirija su carisma de bondad no sólo hacia él/ellos, sino también hacia usted. Use todas las herramientas internas que ha conseguido para manejar esta difícil experiencia lo mejor que pueda y no deje de elogiarse y darse ánimos. Lo está haciendo lo mejor que puede.

### **Cómo expresar críticas**

«Las críticas sinceras son difíciles de aceptar, en particular si proceden de un familiar, un amigo, un conocido o un desconocido», dijo el humorista Franklin Jones. ¿Alguna vez se ha estremecido ante el mero recuerdo de un comentario oído años atrás? Pocas cosas escuecen tanto o duran tanto tiempo como un comentario desagradable.

Para muchos de mis clientes, la peor parte de su trabajo es tener que hacer una crítica negativa. Muchos dicen que cuando saben que tienen que criticar algo, dan vueltas y más vueltas, arriba y abajo todo el día, con un nudo en el estómago, temiendo la inminente conversación.

Por desgracia, las críticas —como las visitas al dentista, la seguridad de los aeropuertos y, según a quién se lo preguntemos, los impuestos— son un mal necesario. Quizá no nos gusten, pero a veces es preciso hacerlas. En algún momento de nuestra vida, alguien —padre, madre, cónyuge, amigo, compañero o jefe— hará algo mal y tendremos que decírselo. La cuestión, claro, es cómo hacerlo bien.

Hay cuatro pasos cruciales para expresar una crítica de modo carismático.

Primero, **piense en el momento y el lugar**. Procure ser lo más empático posible al elegirlos. Considere los niveles individuales de estrés y fatiga. Cuando se trata de una crítica (o de «una respuesta constructiva»), procure ofrecerla lo antes posible después de presenciar la conducta que quiere cambiar. Asegúrese de que, cuando lo haga, quien va a recibir la crítica esté en un estado física y emocionalmente receptivo.

Segundo, **entre en el estado de ánimo adecuado, un estado de compasión y empatía**. Sí, incluso cuando expresemos una crítica, nuestra compasión se mostrará

en nuestro lenguaje corporal y afectará a toda la interacción de un modo positivo. La cordialidad también es importante aquí. Acceder al carisma de bondad o de focalización facilitará la situación, mientras que el carisma de autoridad la empeorará.

Cuando los demás sienten que actuamos en su beneficio, esto puede cambiar la dinámica por completo. Chris, un ejecutivo de Los Ángeles, me habló de un antiguo jefe que, en su opinión, tenía un gran interés en su éxito. Este jefe, cuando señalaba aspectos que mejorar, le recordaba a Chris que quería que lo promovieran lo antes posible y que, por eso, le señalaba las cosas que debía mejorar.

Igualmente, para acceder al estado mental acertado, justo antes de expresar su crítica, puede tratar de pensar en alguien por quien sienta un gran respeto.

Podría tratarse de un abuelo favorito, un mentor, una figura espiritual o cualquiera que sea importante para usted. Si tuviera que hacerles este comentario a ellos, o delante de ellos, ¿con qué palabras expresaría su crítica? ¿En qué sentido ve que han cambiado sus comentarios? Trate de acordarse de esto regularmente durante esa conversación difícil e imagine que su respetado mentor lo está observando.

Tercero, **decida exactamente qué puntos quiere dejar claros: sea específico.**

Centrarse en unos cuantos aspectos clave, en lugar de hacer una lista exhaustiva, impedirá que el otro se sienta abrumado. Por añadidura, si nuestra crítica es demasiado general, su cerebro, que recela del peligro, podría imaginar las peores interpretaciones posibles de nuestro mensaje.

Cuarto, **despersonalice.** Tanto como sea posible, comunique que **lo que critica es la conducta, no a la persona.** Es más difícil encontrar un terreno común cuando alguien cree que sus intenciones o rasgos de carácter han sido criticados. Tenga mucho cuidado de no dar por sentado que ha juzgado acertadamente los motivos de alguien. Por el contrario, céntrese en la conducta observada y en los hechos verificados.

Incluso cuando se centre en la conducta, procure hacer que la crítica sea lo más impersonal posible. Una manera errónea de hacerlo sería decir: «¿Por qué siempre espera hasta el último momento para preparar las presentaciones?» Esto es a la vez personal y generalizado. Es mejor centrarse en una única actitud observada: «Cuando espera hasta el último momento para preparar la

presentación, me pongo nervioso». Después de todo, nosotros creamos la ansiedad en nuestro cuerpo; somos nosotros quienes decidimos disgustarnos. Si es posible, no mencione en absoluto lo que el otro ha hecho. Límitese a explicar lo que le pasa a usted: «Cuando no veo acabada una presentación hasta el último minuto, me pongo nervioso».

### *La expresión de la crítica*

Ahora que ya hemos pensado en el momento y el lugar, y elegido los puntos específicos, expresados enfáticamente, que queremos destacar, estamos listos para empezar a comunicar carismáticamente nuestra difícil crítica. Es importante empezar con buen pie. La manera en que empezemos afectará a la percepción que los demás tengan de la conversación.

Los humanos recordamos «las primeras veces» —la primera vez que pasa algo o el principio de una experiencia— y, también, tendemos a recordar «las últimas veces». Se realizó un estudio con pacientes a los que se les había hecho una colonoscopia; en algunos pacientes el examen duró tres minutos, mientras que en otros fue más largo, pero el aparato se mantuvo inmóvil durante los dos últimos minutos, acabando por ello la exploración con mucho menos dolor. Este segundo grupo de pacientes recordaba todo el examen como menos doloroso y estaban más dispuestos a someterse a él una segunda vez.<sup>3</sup>

Si empezamos nuestra crítica de forma positiva, esto afectará al resto de la experiencia. En los primeros momentos, cuando nos sentimos más aprensivos, lo que necesitamos es que nos tranquilicen. Podemos darle a alguien un terreno firme que pisar diciéndole que lo valoramos, que reconocemos su valor como ser humano y que nos importa como compañero o cliente.

Una vez tranquilizado respecto a su propia valía, aceptará nuestros comentarios más fácilmente y estará menos a la defensiva. La verdad es que este paso puede ser el más importante para mitigar una reacción de este tipo. Bien mirado, ponerse a la defensiva suele ser sólo la cara externa del miedo y la inseguridad.

Digamos que un colega se ha estado retrasando en sus compromisos. En lugar de señalarle este hecho directamente, reconozcamos primero sus muchas aportaciones positivas. De esta manera, sentirá que se reconoce con justicia todo su historial. También se reconoce que la conducta objeto de crítica es momentánea, un fallo en una actuación por lo demás buena.

Una vez que hayamos empezado con una nota positiva, podemos hablar del problema real que queremos abordar. Dígale a esa persona exactamente lo que quiere y lo que no quiere de ella. A los maestros de escuela se les enseña a no tener reglas negativas, y se les advierte de que si, en su clase, dicen, por ejemplo, «No os metáis judías en los oídos», podrían encontrarse con que la mitad de los alumnos no tardarán en hacerlo.

Al decirle a la persona a la que criticamos cómo querríamos que corrigiera su actitud, despersonalice esa petición igual que ha hecho con la crítica. En lugar de preguntar: «¿No podría tener terminada la presentación antes?», diga: «En el futuro, le agradecería mucho que la presentación estuviera lista unos días antes».

Esto elimina la idea de quién lo hacía bien y quién lo hacía mal y se centra, en cambio, en algo en que los dos podéis estar de acuerdo, sin que ninguno tenga que perder o ganar.

Igual que cuando tratamos con alguien difícil, procure evitar que esa persona sienta que ha hecho algo mal cuando la criticamos. Cuando le decimos a alguien que se ha equivocado, incluso si se da cuenta de que ha fallado, seguirá esforzándose por justificarse. Podemos herir su ego y despertar su resentimiento, impulsándolo a desacreditarnos al intentar atenuar su propia culpabilidad.

En sus memorias, el legendario diplomático Benjamin Franklin reconoció que había aprendido esta lección a las malas. De joven, cuando descubría que uno de sus adversarios estaba equivocado, le parecía que lo correcto era señalar el error, probando más allá de toda duda que aquel hombre había errado. Lo conseguía, y se ganaba un enemigo de por vida. Franklin acabó comprendiendo que el fugaz placer de tener razón no compensaba las consecuencias negativas a largo plazo.

A partir de entonces, adoptó la práctica de «negarse el placer de contradecir a los demás». En cambio, empezaba observando que «en ciertos casos o circunstancias su opinión era acertada, pero en el caso presente parecía haber una cierta diferencia».

Se puede tomar un camino parecido diciendo: «¿Sabe?, es posible que no me haya explicado bien. Permítame intentarlo de nuevo». Tome el buen camino. Ser un comunicador carismático significa que los demás se sientan bien con ellos mismos cuando estén con usted. Significa que los demás tengan ganas de estar con usted porque se gustan más como resultado de estar cerca de usted.

Como siempre, el lenguaje corporal importa. Puede decirle a alguien que usted cree que se equivoca con una mirada, con el tono de voz o con un gesto con la misma elocuencia que si lo dijera con palabras. Así pues, use todas las herramientas de que disponga para mantener un estado interior de calma y benevolencia. Su lenguaje corporal lo reflejará.

Es absolutamente fundamental que durante una conversación difícil permanezca atento a cualquier señal que indique que el otro se está poniendo a la defensiva. Cuando perciba esta actitud, sea en su expresión facial, en su lenguaje corporal o en el tono de voz, aumente su cordialidad para hacer que esa persona vuelva a un estado de ánimo más positivo. Puede hacerlo de dos maneras:

- **Verbalmente:** Aliente asociaciones mentales positivas. Por ejemplo, mencione algo que esa persona ha hecho bien en el pasado, o algo que usted apruebe en la situación presente.

- **No verbalmente:** Use el lenguaje corporal para influir en el del otro.

Vuelva a un estado de benevolencia para que sea visible en su cara. Las neuronas espejo del cerebro de su interlocutor mimetizarán las emociones que ven en usted, y esto hará que el estado de ánimo del otro sea más positivo.

Si puede, al poner fin a la conversación, trate de acabar con una nota positiva.

Recuerde lo importantes que son los principios y los finales; pueden influir en toda la interacción. Es en este momento cuando puede hacer hincapié en tres puntos importantes:

- **Siguientes pasos:** Revise los pasos que se darán para mejorar la situación, en particular si van a actuar juntos. Dé la impresión de un movimiento constructivo, hacia delante.

- **Valoración:** Diga lo mucho que aprecia lo bien que su interlocutor se ha tomado su crítica. Elogie, incluso, el más mínimo esfuerzo que vea; usted le está ofreciendo un refuerzo positivo para que mejore con el tiempo.

- **Un futuro positivo:** Saque a colación cualquier cosa que los dos puedan

esperar con ganas en el futuro; por ejemplo, cualquier reunión o proyecto inminente que los entusiasme; cualquier cosa que transmita el hecho de que confía en que haya futuras interacciones.

### **Disculpas: Qué hacer cuando las cosas se *tuercen***

Así que la ha fastidiado. Ha pulsado RESPONDER A TODOS por error, no ha comprobado los números, el perro se ha comido sus deberes. Llámelo como quiera, algo malo ha sucedido y, tanto si acierta como si se equivoca, alguien piensa que es culpa suya. No tema. Si juega bien sus cartas, podrá dar la vuelta incluso a unas pifiadas embarazosas.

En realidad, un desacuerdo o un conflicto pueden mejorar una relación y acabar siendo algo bueno. Cuando una relación ha ido bien desde el principio, en el fondo quizá sienta una ligera duda. Todo ha ido muy bien hasta ahora, pero ¿y si eso cambia? ¿Cómo reaccionaría el otro? Una vez que hemos pasado por una situación difícil y la hemos manejado bien, sabemos que la relación resistirá cualquier dificultad. La aprensión se resuelve.

Uno de mis primeros clientes me dijo que se alegraba de cometer pequeños errores, en especial al principio de una relación comercial. «La mayoría hace un trabajo de pena al disculparse, así que sólo con ser medio decente al hacerlo, estará muy por encima de los demás.» Otro empresario me dijo: «Tengo una buena cantidad de historias que han convertido pifiadas en buenas ventas».

Veamos, pues, cómo podemos abordar, conducir y concluir las disculpas de manera carismática.

Primero, como siempre, entremos en el estado mental adecuado. Lo primero y principal es perdonarnos. Sí, hablo en serio. Aunque no parezca lógico, sentir cordialidad hacia nosotros mismos —aunque seamos culpables— es necesario para impedir que la situación empeore debido a un lenguaje corporal negativo.

Será de gran ayuda evitar cualquier señal de una actitud defensiva, tanto en la voz o la postura como en cualquier parte de nuestra expresión facial. Así pues, utilice todas las herramientas que hemos visto para acceder y permanecer en un estado de compasión hacia usted mismo.

Perdonarnos y entrar en un buen estado mental también nos ayuda a no parecer excesivamente contritos, serviles o inseguros. Con la confianza que

acompaña un estado interno positivo podemos encarnar tanto cordialidad como arrepentimiento y, sin embargo, ser vistos como alguien que actúa desde un lugar de fuerza.

Ahora que estamos en el estado mental adecuado, vayamos a la otra persona.

Cuanto más grave sea la ofensa, más debemos esforzarnos por conseguir un toque personal. Para quedar satisfecho, el que recibe la disculpa debe ver el remordimiento en nuestra cara o, como mínimo, oírlo en nuestra voz.

Como una parte tan importante de nuestra comunicación es no verbal, cuando nos disculpamos en persona, tenemos el máximo número de herramientas a nuestra disposición: lenguaje corporal, expresión facial y tono vocal, además de las palabras que elijamos. Por teléfono, sólo contamos con la voz y las palabras, y por e-mail disponemos todavía de menos instrumentos.

Algunas personas encuentran más fácil manejar esas situaciones difíciles con la distancia que proporciona un medio escrito. La comunicación escrita tiene la ventaja de que podemos dedicar horas a pensar unas pocas líneas y conseguir que estén bien del todo. Poner algo por escrito puede ser, también, una declaración con una gran fuerza. En cierto sentido, estamos haciendo que sea permanente; estamos dispuestos a asumir la responsabilidad.

En este caso, como con muchas de las técnicas de potenciación del carisma, se tratará de ver qué es lo mejor, considerando nuestras preferencias, las que supongamos que son las preferencias del otro, y lo que permitan la logística, el momento y el contexto.

### *Escuche todo lo que tengan que decir*

Tanto si se disculpa en persona como por teléfono, lo primero es dejar que el otro diga lo que piensa. El medio más sencillo y efectivo de hacerlo es escuchar: dele la presencia plena del carisma de focalización. No digo que llevar esto a la práctica sea fácil. Por cada queja que pronuncie su interlocutor, es posible que usted tenga docenas de réplicas rebullendo en su mente. Pero en este momento, lo peor que podría hacer es interrumpir. Por brillante que usted sea, por razonables que sean sus argumentos, el otro se sentirá menospreciado, en lugar de aceptado y comprendido.

Mientras escucha, esté plenamente presente y procure evitar preparar su

respuesta. Por el contrario, centre toda su atención en determinar con precisión cuál es la queja. Haga preguntas para comprenderlo bien. Si alguien dice: «No me agradó la manera como se desarrolló la reunión», pregunte: «¿Podrías decirme algo más? De verdad quiero entenderlo. ¿Qué fue lo que te hizo sentir incómodo?»

¿Fue la gente, el momento o alguna otra cosa?» También puede tratar de repetir las quejas de su interlocutor con sus propias palabras. Sabrá que ha escuchado lo suficiente cuando él diga: «¿Estoy hablando demasiado?»

### *Aquí también la benevolencia importa*

Entrar en una conversación con el ánimo de «ayúdeme a comprender cómo ve usted las cosas» puede cambiar el resultado por completo. El simple hecho de tener una posición mental abierta afecta a nuestra voz, nuestra expresión facial, las palabras que usamos y la postura corporal, y cambia drásticamente el tenor emocional de la interacción. Llevamos la buena voluntad escrita en la cara y se ve en cada mínima expresión.

Use cualquiera de las herramientas internas que hemos visto para inyectar cordialidad en la interacción y recurra a su carisma de bondad. Recuerde mantener la barbilla baja, los ojos bien abiertos y la voz cálida y lenta, haciendo frecuentes pausas para dejar espacio a fin de que el otro pueda intervenir siempre que sienta la necesidad de hacerlo.

Una vez que esté seguro de haber comprendido totalmente la queja, y si está de acuerdo en que fue culpa de usted, lo indicado es una disculpa cabal. Es sorprendente, pero el lenguaje que use puede ser muy sencillo (una vez más, lo que realmente importa es el lenguaje corporal). Un simple «lo siento muchísimo» dicho con una presencia y una cordialidad plenas puede hacer maravillas.

Lo que importa es la consideración, el interés y el compromiso personal que transmita. Por ejemplo, hay una diferencia importante entre decir «Le ruego que me perdone» y «Perdón». La primera frase demuestra que usted, personalmente, se identifica con la situación y se siente afectado por ella. La sinceridad es la clave: es preciso que suene como si lo sintiera de verdad, en lugar de disculparse sólo para que el otro se calme.

Demuestre que comprende no sólo las consecuencias directas de sus actos (o de su inacción) sino también sus ramificaciones. En un contexto empresarial, podría mostrar que entiende que este error influye en las metas o el éxito de la

empresa de su interlocutor. A continuación, diga lo que hará para corregir las cosas, o para asegurarse de que lo sucedido no vuelva a repetirse nunca. ¿Qué medidas tomará? Sea todo lo concreto que pueda.

Todos, incluso los mejores, cometemos errores. Pero si pone estos principios en práctica, incluso sus tropiezos pueden convertirse en oportunidades. Bien manejadas, estas interacciones difíciles pueden convertirse en experiencias que establecen vínculos, y nuestras relaciones pueden alcanzar una nueva hondura.

### **Teléfono y e-mail**

Por lo que respecta al carisma, la comunicación por teléfono y e-mail tiene unos problemas específicos. Está claro que se pierde una gran parte de la comunicación no verbal. Por teléfono desaparece toda la comunicación visual, y por e-mail desaparece todo, salvo las palabras. Por añadidura, el e-mail no nos permite hacer correcciones a media conversación dependiendo de lo que responda la otra persona.

No obstante, los principios más importantes siguen siendo válidos: piense en el momento, el lugar y la situación en que puede encontrarse esa persona. Planee el orden en el cual escribe los correos electrónicos y hace llamadas telefónicas, desde los menos a los más importantes, para mejorar con la práctica. También puede usar visualizaciones antes de una llamada o un mensaje importantes para entrar en el estado mental acertado, de forma que las palabras y el tono fluyan sin esfuerzo.

Por teléfono, yo siempre pregunto: «¿Es un buen momento para hablar?», antes de empezar la conversación. Por importante que sea su información o agradable su llamada, un mal momento significa malos resultados para usted.

Esa persona puede tener un plazo inapelable que cumplir o estar en mitad de una crisis.

Una vez iniciada la conversación, preste atención. Tiene que estar tan concentrado como si estuviera cara a cara; quizás incluso más, ya que tiene menos pistas visuales (como el lenguaje corporal) para orientarse y debe fiarse sólo de las señales auditivas. Céntrese y permanezca en silencio. ¿Cree que puede comer, beber o trabajar en el ordenador mientras habla por teléfono? No vaya tan deprisa. Comer y beber están fuera de cuestión. Incluso si cree que no hace ningún ruido, la persona con la que habla oírás cómo mastica y traga, porque los auriculares están

hechos específicamente para amplificar el sonido. Por eso mismo, seguro que le oirán teclear y se preguntarán a qué le está prestando realmente atención.

Tampoco es aconsejable leer el correo electrónico o navegar por la red; con demasiada frecuencia, esto causará una ligera demora en su tiempo de respuesta, que dará la impresión de que su mente divaga.

Una respuesta vocal que llega con retraso puede tener el mismo efecto que una expresión facial que tarda en aparecer. Si su mente divaga, su distracción puede notarse. Estar presente por teléfono es, como mínimo, tan importante como lo es en persona. De hecho, es más fácil proyectar presencia en persona, debido a que hay muy distintas maneras de comunicarnos. Por teléfono, es preciso esforzarnos mucho más para llegar al receptor.

Para comunicar presencia, Michael Feuer, fundador de Office-Max, dice que suele cerrar los ojos mientras escucha. Me impresionó lo bien que escuchaba; incluso por teléfono podía notar la intensidad de su escucha, lo bien que absorbía todo lo que yo decía.

Para conseguir los mejores resultados, levántese de la mesa y apártese de todo lo que pudiera distraerle. Permanezca de pie y camine de un lado para otro (su voz sonará más vigorosa) mientras se concentra por entero en la llamada. Igual que hacen los actores cuando prestan su voz a unas marionetas, use las mismas técnicas del lenguaje corporal que usaría en persona. Como saben los actores, esto realizará enormemente su voz. Recuerde los estudios sobre la sonrisa que demostraron que quienes escuchan podían identificar dieciséis tipos diferentes de sonrisa, basándose sólo en el sonido.

Escuche lo que el otro dice y lo que pasa al fondo. Si oye que suena otra línea telefónica, pregunte si necesita contestar y asegúrele que por usted no hay problema. Él lo agradecerá, y, por otro lado, no queremos que su cerebro se divida entre escucharnos sin prestar atención y tratar de deducir quién podría ser el que llama por el otro teléfono.

Veamos una recomendación específica —y sorprendentemente eficaz— para el carisma por teléfono, cortesía del escritor Leil Lowndes: No conteste al teléfono de un modo cálido o cordial. Por el contrario, conteste con un tono claro y profesional. Luego, sólo después de saber quién llama, deje que la cordialidad, incluso el entusiasmo, impregnen su voz. Esta sencilla técnica es una manera fácil y eficaz de hacer que los demás se sientan especiales. Se la recomiendo a todos mis

clientes cuyas empresas tienen un fuerte componente de servicio al cliente.

El aumento de satisfacción de sus clientes es impresionante.

Cuando escriba e-mails, puede aplicar todos los principios y herramientas que ha aprendido en las secciones anteriores. Revise algunos de sus mensajes de correo electrónico. ¿Con cuánta frecuencia aparece la palabra yo respecto a la palabra tú o usted? ¿El mensaje habla primero de usted y de sus intereses? No trate de luchar contra su tendencia natural (después de todo, estamos programados para cuidar sobre todo de nosotros mismos). Por el contrario, escriba sus e-mails como de costumbre, pero antes de enviarlos, corte y pegue de tal forma que lo que pertenezca a la otra persona aparezca primero y en el lugar más destacado.

También puede hacer lo mismo con su material de marketing, sea en su página web, sus folletos, o en cualquier otro soporte que le represente a usted o represente a su empresa ante el mundo. Con frecuencia, en mi trabajo de consultoría con empresas de gran tamaño, les recomiendo que revisen ese material (puede hacer lo mismo con sus e-mails) usando dos rotuladores de diferente color, uno para las cosas que se refieren a ellos mismos y el otro para frases que se dirigen a sus posibles clientes. Si el segundo color no predomina, es que hay un problema.

Igual que al hablar, vigile el rendimiento de sus frases: mida la longitud de su mensaje respecto al valor que rinde. A muchos de mis clientes les asigno la tarea de leer sus e-mails tres veces antes de enviarlos. Deben eliminar todas las palabras extra que sea posible, hasta que no quede nada que pudiera ser borrado.

Parafraseando a Antoine de Saint-Exupéry, autor de El principito: «La perfección se logra no cuando ya no hay nada que agregar, sino cuando no hay nada que sustraer».

#### *IDEAS CLAVE QUE RETENER*

- Aborde a las personas difíciles individualmente y elija el estilo de carisma adecuado para cada persona y cada situación.
- Exprese agradecimiento por su ayuda o efecto positivo; esto hará que racionalicen sus actos en su favor.

- Cuando dé malas noticias, entre en un estado de compasión y muestre cordialidad y preocupación en su elección del momento y en su lenguaje corporal y verbal.

- Cuando haga una crítica, entre en un estado de benevolencia y centre su petición de cambio en actuaciones específicas más que en rasgos personales.

- Cuando se disculpe, muestre presencia para escuchar a su interlocutor hasta el final, muestre cordialidad en su disculpa y fuerza en la manera en que corregirá el error o impedirá que se repita.

- En las comunicaciones por teléfono o correo electrónico, use todas las herramientas que ha aprendido para la comunicación en persona.

## Cómo hacer presentaciones con carisma

Era un momento decisivo en la carrera de David. Se había incorporado a la empresa seis meses antes y, aunque había trabajado noche y día para demostrar su valía, sus compañeros todavía no lo habían aceptado. El alto cargo que había presionado para que lo contrataran y creía de verdad en su potencial, decidió ofrecerle una gran oportunidad para que se luciera. Le dio el liderazgo de un proyecto que definiría el futuro de la compañía. David iba a presentar la estrategia que proponía ante todo el comité de administración. Sabía que sólo podría hacer un intento. «¿Qué estilo de carisma debo usar? —me preguntó—.

Tengo que hacerlo a la perfección.»

Hablar en público de modo carismático requiere varios estilos de carisma. En esta sección, aprenderá a:

- Construir una presentación que inspire y motive usando el carisma de visión.
- Dominar la atención y el respeto de su público usando el carisma de autoridad.
- Conectar con su público usando el carisma de bondad.

Las siguientes recomendaciones son válidas tanto si hace su presentación ante un grupo muy pequeño como si está ante otro muy numeroso. De hecho, estas directrices pueden ser incluso muy importantes cuando su objetivo sea inspirar, influir o persuadir a un público formado por una sola persona. Así pues, tanto si pronuncia un discurso de apertura en un congreso como si defiende una nueva idea ante su jefe, estas técnicas le guiarán para que elabore su mensaje, elija sus palabras y perfeccione su expresión hasta que sus presentaciones sean simplemente irresistibles.

## Cómo construir un mensaje carismático

Para la mayoría, en las presentaciones se trata de convencer a alguien de algo: una idea, una iniciativa, una línea de conducta. Aunque cubriremos un conjunto completo de técnicas para emitir un mensaje carismático, todo empieza con saber exactamente a quién queremos convencer.

The New York Times —uno de los periódicos mejores y más respetados de Estados Unidos— está escrito, a propósito, de un modo tan sencillo que un estudiante de 15 años puede entenderlo.<sup>1</sup> Entre los lectores del diario hay ejecutivos empresariales con un alto nivel de educación, emprendedores de éxito y altos directivos. Pero los redactores saben que, con frecuencia, sus lectores están pensando en seis cosas a la vez, haciendo malabarismos con demasiadas pelotas en el aire.

También usted se comunicará, a menudo, con un público escaso de atención, que sólo dedicará una parte de ella a lo que usted dice. Si puede conservar este hecho en mente mientras prepara su presentación y diseña su discurso en consecuencia, será más efectivo que el 80 por ciento de los oradores que andan por ahí.

Digamos que va a hacer una presentación un miércoles a las cuatro de la tarde. Su público lleva desde que se despertó por la mañana pensando, actuando, interactuando y enfrentándose a problemas. Lo que haya estado ocupando su mente desde entonces no se desvanece como por arte de magia cuando entran en la sala para asistir a su presentación. Todo sigue en su cabeza y, quizá, tenga que competir con eso para captar su atención.

Seleccione la idea más importante que quiere transmitir y haga que sea tan clara como el agua y tan fácil de entender como sea posible. Lo ideal sería que pudiera expresar su mensaje en una única frase. Dentro de este mensaje principal, tenga preparados tres o cuatro puntos clave de apoyo. El cerebro humano piensa en tríadas (desde las medallas olímpicas a los cuentos de hadas, siempre son tres: tres medallas, tres príncipes, tres osos), y no puede comprender de inmediato números mayores que cuatro. [\*] Cada uno de nuestros puntos de apoyo debería abrirse con anécdotas entretenidas, datos fascinantes, estadísticas convincentes, grandes metáforas, ejemplos y analogías.

**Los relatos** (cuentos, historias) tienen un impacto particularmente fuerte en nosotros. De hecho, con frecuencia recordaremos primero la historia y sólo en

segundo lugar el aspecto que expone. Desde el principio de los tiempos, hemos contado cuentos como medio para transmitirnos información unos a otros.

Para que las historias sean más efectivas, elija personajes que sean parecidos a las personas del público para que les resulte más fácil identificarse con ellos, y haga que sean tan entretenidas (y cortas) como un preestreno de Hollywood.

Cuando hace una presentación, está en el negocio del entretenimiento, aunque no lo sepa. Así que dele dramatismo al relato. Aquí recurrirá al carisma de visión y, como sucede con todas las formas de carisma, estará explotando nuestro lado emocional.

Usar **metáforas y analogías** puede ser un medio muy eficaz para captar la imaginación del público. Para conseguir el máximo efecto, elija imágenes y analogías que resulten atractivas para un público joven. Los discursos que nos producen asombro y nos maravillan son los que apelan a nuestras raíces de la infancia. Si menciona el hecho de que hay un potencial sin explotar en su base de clientes, haga la comparación con «buscadores de tesoros» o «cazadores de recompensas», en busca del «oro escondido».

Haga que incluso las **cifras y las estadísticas** sean personales, significativas y con las que sea fácil identificarse. Steve Jobs lo hizo con gran maestría cuando ofreció al público dos maneras de medir las ventas del iPhone: «Apple ha vendido cuatro millones de iPhones hasta ahora —dijo—. Eso equivale a vender veinte mil iPhones cada día». Lo hizo incluso mejor con las tarjetas de memoria:

«Esta tarjeta de memoria tiene doce gigabytes. Esto significa que puede albergar la música suficiente para que usted viaje a la Luna y vuelva».

Tanto si usa una historia, un ejemplo, una cifra o una estadística, cerciórese de que los cierra con un punto claro o una transición al paso que quiere que dé el público. Recuerde que debe ser tan sencillo que incluso lo capte alguien ocupado en múltiples tareas simultáneas y que sólo escucha parcialmente.

Cuando prepare el cierre de la presentación, no olvide que recordamos sobre todo los principios y los finales. Igual que es necesario empezar de forma positiva, también tiene que acabar de la misma manera; por ello, evite terminar con P&R (preguntas y respuestas). Es difícil tener un periodo de preguntas y respuestas tan absorbente y energético como el discurso principal. De modo casi inevitable, el periodo de P&R baja la energía.

Personalmente, yo evito las P&R típicas por completo. En cambio, el presentador advierte al público de que no habrá una sesión de P&R al final, así que la única ocasión que tendrán de hacer preguntas es durante el discurso. Esto tiene la ventaja añadida de aumentar el involucramiento del público, su participación y el nivel general de energía.

Una vez que haya creado su estructura, puede empezar a elaborar sus frases.

Las ideas dadas en el capítulo 8 también le ayudarán a escoger sus palabras en este caso:

- Fundamentalmente se trata de ellos. Use la palabra ustedes con la mayor frecuencia posible. Use las palabras de ellos, sus historias y sus metáforas: hacer hoyo en un solo golpe, para los golfistas, naufragio para los navegantes. Procure también adaptar los verbos a su público: liderar o emprender para los hombres de negocios, construir para los ingenieros, crear para los artistas.

- Sea gráfico. El cerebro piensa mediante imágenes; por ello, use un lenguaje que sea vívido y sensorial.

- Desconfíe de las negociaciones; evite la trampa del «no problem» [por supuesto, cómo no, no hay ningún problema].

- Sea breve. Para cada frase, pregúntese: ¿qué valor transmite? Incluso cuando cree historias, dé sólo los detalles que transmiten comprensión o disfrute. Piense en un avance, no en la película entera.

### **Cómo crear una apariencia carismática**

Va a estar bajo los focos, así que piense cuidadosamente en el mensaje que quiere transmitir a través de su atuendo. ¿Autoridad? ¿Poder? ¿Cordialidad? Recuerde lo que revelan las investigaciones de los psicólogos sobre los efectos cromáticos:<sup>2</sup>

- El rojo transmite energía, pasión. Lleve el color rojo para despertar al público.

- El negro muestra que es usted serio y que no aceptará un no por respuesta.

- El blanco rezuma sinceridad e inocencia, razón por la que los acusados a

menudo visten de blanco en la sala de un tribunal.

- El azul emite confianza. Cuanto más oscuro el tono, más profundo es el nivel de confianza que suscita.
- El gris es un buen tono neutro, el color que es la quintaesencia de los negocios.
- Ni el naranja ni el amarillo son recomendables. Como son los primeros que atraen la mirada humana, también son los primeros que le producen cansancio.

Siguiendo estas directrices, una de mis clientes adoptó una combinación a la que recurrir siempre que tenía que transmitir un mensaje difícil: traje azul marino, camisa blanca, pendientes de botón de perla blanca (quizá porque las perlas parecen conservadoras, se ha demostrado que aumentan la credibilidad).

A fin de proyectar confianza y moverse con soltura en el estrado, también es necesario que se sienta físicamente seguro. Cerciórese de que nada obstaculiza sus movimientos, dificulta su equilibrio o disminuye, de la manera que sea, su comodidad. Ya es bastante difícil sentirse totalmente cómodo en escena, mientras nos enfrentamos, solos, al público, sin tener que vérnoslas, encima, con la incomodidad física. Esto significa llevar ropa que nos permita respirar y zapatos estables. La primera tarea del cerebro es controlar nuestra seguridad, tanto si se trata de nuestra capacidad para huir de los depredadores como para mantenernos erguidos. Si tiene que dedicar parte de su atención a preocuparse de su respiración o su equilibrio, eso significa que no puede dedicar una parte de su atención, por lo menos, al éxito de su discurso. ¿Por qué malgastar ni una pizca de su concentración?

### **Cómo ensayar para conseguir carisma**

Cuando el célebre humorista Jerry Seinfeld logró, por fin, su primera oportunidad para aparecer en la hora de máxima audiencia —una actuación de seis minutos en The Tonight Show— practicó esos seis minutos durante seis meses. Como recuerda: «Al cabo de esos seis meses, podrían haberme abofeteado, sacudido o sujetado bajo el agua; habría seguido ofreciéndole esos seis minutos con una sincronización absolutamente perfecta».

El carisma exige práctica. Era sabido que Steve Jobs, que parecía tan

magistral en el estrado, ensayaba las presentaciones importantes una y otra vez. Igual que parece que un pato avanza suavemente por la superficie de un lago mientras chapotea vigorosamente bajo la superficie, es necesario mucho esfuerzo para conseguir que una presentación parezca no exigir ninguno. Cuando un discurso es importante, practico hasta que cada respiración es perfecta, porque saber que domino tan bien el discurso me permite ser espontánea. Sé que tengo una memoria muscular a la que puedo recurrir.

Cuando sabes que una presentación particular tendrá un impacto significativo en tu carrera, vale la pena ensayar hasta que sientas que forma parte de tus mismos huesos. Una técnica interesante utilizada por los magos es revisar toda la presentación una vez con los ojos cerrados.

Otra buena práctica es grabar el discurso en audio o, mejor todavía, en vídeo, y contar lo que los oradores profesionales llaman elementos irritantes. Son los ruidos o movimientos que no añaden nada a nuestro mensaje. Como el público observa todos nuestros movimientos, cada sonido que hacemos, cada cara que ponemos es una forma de comunicación que requiere una parte de su atención.

Sea estratégico: asegúrese de que saca el máximo valor de cada gesto no verbal que hace y limite los gestos superfluos para no malgastar ni un ápice de la atención del público.

Si lo han grabado en vídeo, pida a tres personas que señalen cualquier ademán innecesario, cualquier tic o distracción. Si lo han grabado en audio, haga que le transcriban el discurso y pídale que anoten cada «hum» y cada «ah». No lo haga usted mismo; es mucho más difícil oír nuestros propios elementos irritantes, y los servicios de transcripción son baratos.

Si puede, pronuncie todo el discurso, al menos una vez, delante de otras personas, para ponerlo a prueba. No importa lo bien que haya practicado su presentación a solas, la dinámica cambia de manera drástica cuando se presenta la misma información ante personas vivitas y coleando.

Los humoristas profesionales organizan actuaciones para ponerse a prueba, actuando en clubes más pequeños donde pueden ensayar el nuevo material en un entorno donde se juegan menos. Jerry Seinfeld sigue haciéndolo, con actuaciones no previstas en los clubes de la comedia de Nueva York para pulir su número.

Al igual que los cómicos que actúan en clubes pequeños para perfeccionar

su número, también usted necesita un lugar donde pueda ensayar su discurso de ventas, su guión o su entrevista ante personas reales. Lo ideal es que busque un público parecido a aquel al que va a dirigirse (sea en edad, en profesión o en nivel de experiencia), pero en caso de apuro, los amigos y la familia servirán.

### **Cómo proyectar poder**

Los oradores carismáticos saben dar la impresión de que están cómodos moviéndose por el escenario, igual que si estuvieran en su sala de estar. A esto se le llama dominar el escenario, y hay tres trucos para lograrlo.

Primero, al levantarse adopte una postura aplomada, bien equilibrada sobre ambos pies. No sólo se sentirá más seguro de usted mismo, también tendrá aspecto de estar más seguro, más estable que si se apoyara en un solo pie. Una postura aplomada y estable también ayuda a proyectar seguridad en uno mismo.

¡Sea el gorila!

Segundo, practique sin podio ni atril. Hablar desde detrás de uno de ellos puede dar la impresión de que tiene miedo a aventurarse a salir al descubierto y prefiere quedarse detrás de la seguridad de un escudo. También hace que la presentación sea mucho más estática. Piense en el estereotipo de una presentación aburrida: un conferenciante que permanece inmóvil junto al atril, leyendo sus notas con una voz monótona. Moverse cómodamente por el escenario hará que parezca más seguro, con más fuerza y más carismático.

Tercero, encuentre el volumen adecuado para proyectar confianza. Esto puede ser delicado, ya que mucho depende del micrófono que le hayan dado ese día o de cómo esté montado el sistema de sonido. Lo mejor que puede hacer es pedir, justo antes del discurso, a unas cuantas personas situadas al fondo de la sala, que sean sus expertos en sonido y le hagan una señal acordada previamente para que suba o baje el volumen si es necesario.

### **Cómo proyectar cordialidad**

Franklin Delano Roosevelt lo cambió todo. Por lo menos, en lo que se refiere a los discursos presidenciales.

Hasta entonces, esos discursos eran asuntos oficiales pronunciados con un tono solemne. Y entonces llegó FDR y sus «charlas junto al fuego». De repente, la experiencia de escuchar al presidente de Estados Unidos se convirtió en una

conversación íntima y cálida. Hoy, los grandes oradores públicos emulan el ambiente de esas charlas al amor de la lumbre: no importa cuántas personas haya entre el público, nos sentimos como si nos estuvieran hablando directamente a nosotros.

Una charla de este tipo es una conversación cómoda que crea una impresión de intimidad. Imagine que está sentado junto a una chimenea contando historias a sus mejores amigos o conversando con una única persona. Para hacer que su público se sienta particularmente especial, hable como si estuviera compartiendo un secreto con ellos.

Otro medio para hacer que los demás se sientan especiales mientras se mueve arriba y abajo por el escenario es mantener uno o dos segundos de contacto visual con cada persona. Aunque pueda parecer muy poco tiempo, le prometo que en mitad de un discurso es como una eternidad. Pero vale la pena. Así es como los oradores carismáticos nos hacen sentir como si nos hablaran directamente a nosotros, dando a cada persona del público la impresión de que comparten una conexión real. Puede lograr que sea más fácil estableciendo primero contacto visual con las personas que parecen más animadas, las que sonríen, muestran interés o asienten.

Para crear esta impresión de comodidad e intimidad, David (el nuevo ejecutivo que preparaba su crucial presentación) se centró en proyectar cordialidad. Hizo un buen uso de las herramientas internas detalladas en el capítulo 5, en especial la visualización de las alas de ángel. Se dijo que las personas ante las que iba a hablar eran sus ángeles, reunidos allí para trabajar juntos. Me dijo que sentía una especie de cálido orgullo, una oleada de afecto por su audiencia que sabía que podía palpase.

David se centró también en aumentar las fluctuaciones de su voz para potenciar la persuasión, en sonreír cuando quería una voz cálida, y en bajar el tono de voz cuando quería transmitir seguridad y autoridad.

David me llamó pocas horas después de hacer su presentación con la maravillosa noticia de que había sido un gran éxito: había sido tan positivo y contagioso que la gente acudía a él durante días después para expresarle su admiración.

## **Haga una pausa, respire y vaya más despacio**

Cuando me desperté, la mañana de mi primer discurso, me sentía bastante segura. Era corto y fácil, unas palabras para alentar a mis compañeros de clase a donar sangre para el hospital infantil de la localidad. Me habían asignado los primeros cinco minutos de una conferencia plenaria, así que sabía que tendría delante un auditorio lleno, pero decir unas pocas palabras por una buena causa parecía sencillo. Tenía dieciocho años y, aunque nunca antes me había enfrentado a un público de mil doscientas personas, me dije: «Realmente, esto no puede ser difícil». De hecho, estaba ansiosa por disfrutar siendo el centro de atención, y empecé a subir los peldaños que llevaban al escenario llena de seguridad y aplomo.

Pero a cada paso que daba, más grande era el nudo que sentía en el estómago.

Cuando llegué arriba, estaba casi sin respiración. Cuando me volví para mirar al público, la realidad me cayó encima como una tonelada de ladrillos: un mar de caras, mil doscientos pares de ojos que me miraban expectantes. Mi mente quedó paralizada por el pánico y solté el discurso de principio a fin, casi sin respirar. En caso de que se lo esté preguntando, esto no es buena idea. Cuando acabé, apenas veía nada, las luces se desdibujaban delante de mis ojos. Incluso hoy no estoy segura de cómo conseguí bajar del estrado.

En los cinco años siguientes, cada esquema de discurso que preparaba iba adornado con una palabra escrita con letras muy grandes en la parte de arriba de cada página: ¡RESPIRA! Hoy, cuando estoy aprendiéndome un nuevo discurso, con frecuencia sigo incluyendo notas para mí cada pocas páginas: Pausa. Respira.

Frena.

Aunque esto pueda parecer innecesario desde la comodidad de casa o el despacho, las cosas son muy diferentes en el estrado. En el calor del momento, con la adrenalina inundándonos las venas, el cerebro se acelera. Esta es la razón de que pueda parecer que todo lo que nos rodea se mueve a cámara lenta. Con el cerebro ultraacelerado, también tendemos a hablar más rápido. Pero el público sigue funcionando a velocidad normal.

Además de practicar, puede ser útil pedirle a un miembro del público que le haga una señal acordada previamente para recordarle que vaya más lento. De

verdad que vale la pena prestar atención a su tempo porque, cuanto más despacio hable, más reflexivo y deliberado sonará y más atención prestarán los presentes a lo que usted diga.

En aquel primer discurso, estaba segura de que si hacía una pausa, aunque sólo fuera de un instante, perdería la atención del público para siempre. Hace falta valor para hacer una pausa. Pero, igual que sucede en la conversación, detenerse de forma regular durante una presentación es una destreza que vale la pena adquirir. Es uno de los sellos distintivos de los oradores efectivos y una de las herramientas clave de un gran discurso. Durante su exposición, haga pausas frecuentes y deliberadas. Tenga la confianza en usted mismo para hacer que sus oyentes esperen sus palabras. Por alguna razón se llama pausa dramática: aumenta el dramatismo.

Después de un punto clave o una anécdota de gran impacto, deténgase unos segundos para dejar que el público los absorba. Si ha usado el humor, tenga el valor de esperar que las carcajadas crezcan y se apaguen antes de seguir adelante.

Es importante hacer una pausa tanto al empezar como al terminar un discurso.

Cuando suba al escenario, diríjase al centro, póngase de cara al público y deténgase. Quédese totalmente en silencio y cuente tres segundos completos, mientras recorre lentamente con la mirada la muchedumbre y establece contacto visual. Esto puede parecer interminable, pero valdrá la pena. Nada mantiene la atención del público tanto como esta clase de silencio.

La pausa es igualmente crucial para acabar la presentación. No salga corriendo del escenario. Sicilienne es una pieza de música lenta y sombría, compuesta por Gabriel Fauré. Un músico joven me dijo: «La pausa al final de todo, después de la última nota, es tan fundamental que, sin ella, toda la representación quedaría arruinada. Por otro lado, cuando se hace bien, el público está tan fascinado que, con frecuencia, no se mueve ni una persona durante todo un minuto». Una vez que haya dicho las últimas palabras, haga una pausa, luego diga: «Gracias» y permanezca allí mientras recibe los aplausos durante unos segundos.

Si le cuesta hacer esa pausa, pruebe a marcar sus discursos con un código de color. Utilicé esta técnica durante años cuando empecé. Usaba una barra azul para una pausa de una pulsación, dos barras rojas para una pausa de dos pulsaciones (la diferencia de color, además de las marcas, sirve de ayuda en el calor del

momento, cuando nuestra mente va acelerada y no podemos pensar con claridad).

También subrayaba cualquier parte que necesitara calidez, para indicar que tenía que sonreír. Sí, de verdad, funcionaba; incluso me decían que yo parecía estar maravillosamente cómoda, suelta, espontánea y natural.

Puede poner a prueba muchas de estas sugerencias en situaciones en que no se juegue mucho; por ejemplo, durante una reunión de la asociación de padres y maestros, del club de servicios o de la comunidad de propietarios. Digamos que está en una reunión de la Asociación de Padres y Maestros. Siempre ha pensado que estaría bien volver a pintar el descolorido vestíbulo de la escuela. Va a disponer de unos minutos para defender su idea y necesita que todos estén concentrados en lo que va a decir. Dado que la cuestión no es realmente muy importante, en uno u otro sentido, sería un buen momento para probar las técnicas que acaba de aprender: la fluctuación de la voz, las pausas estratégicas y las bajadas de la entonación para hacer que su mensaje sea convincente.

*Correcciones a medio camino*

Imagine que está en mitad de una presentación y, de repente, se equivoca.

Tartamudea, dice algo equivocado, pasa por alto un punto o, sencillamente, la mente se le queda en blanco.

Si deja que su crítico interno tome el mando y empiece a destacar su error, se arriesga a poner en marcha su respuesta de lucha o huida. Su cuerpo cerrará funciones «innecesarias» como la capacidad de su cerebro para pensar lógicamente: por cierto, lo último que querría en una situación así.

¿Qué hacer?

Si, por fortuna, se ha dado cuenta de esas ideas negativas antes de que florecieran plenamente las emociones correspondientes, trate de conseguir un cambio rápido de perspectiva (reescriba su realidad). Sólo considerar, aunque sea durante un segundo, que el error cometido es algo bueno puede ser suficiente para parar en seco la reacción de lucha o huida. Como la primera reacción del cerebro ante nuevos conceptos es aceptarlos como válidos, en el segundo extra que se necesita para que surja la incredulidad, usted ya habrá seguido adelante con una confianza renovada.

Puede decirse a usted mismo, por ejemplo, que los magnates de los negocios y los artistas del espectáculo cometen errores a propósito para establecer una

relación mayor con el público. Sam Walton (el fundador de Walmart) dejaba caer sus notas cuando se dirigía al estrado. Frank Sinatra se desarreglaba cuidadosamente el cuello de la camisa antes de subir al escenario. Usted está en buena compañía.

Si ya han surgido las emociones negativas, tendrá que inundar su cuerpo con oxitocina para desactivar la respuesta de lucha o huida. Para hacerlo siga las siguientes instrucciones:

**Cómo ponerlo en práctica:**

*correcciones a mitad de camino*

- Compruebe su cuerpo. Cerciórese de que ninguna postura tensa empeora su estado interno.

- Respire hondo y relaje el cuerpo.

- Elimine el estigma del malestar y desdramatice. Recuerde que esto le sucede a todo el mundo y que pasará.

- Si está presente cualquier idea negativa, recuerde que son sólo pensamientos y no necesariamente válidos.

- Encuentre pequeñas cosas por las que estar agradecido: su capacidad para respirar, el hecho de que seguirá vivo cuando esto acabe.

- Imagine que alguien en quien confía le da un enorme abrazo durante veinte segundos (claro que quizá no tenga veinte segundos, pero si dispone de ellos, es algo extraordinariamente efectivo).

Una vez que su respuesta a la amenaza se ha aquietado, para devolverse a un estado de confianza en usted mismo, recuerde un momento de su vida en que sintió un triunfo absoluto. Gracias a la incapacidad de su cerebro para distinguir la imaginación de la realidad, su cuerpo se llenará del mismo cóctel de sustancias químicas (sí, le estamos ayudando a hacer de químico con su cerebro) que en aquel momento lleno de confianza, transformando así su lenguaje corporal en lo que

necesite, exactamente, para volver a ser impresionante, persuasivo y motivador.

Aunque pueda parecer que son muchos pasos, toda la secuencia puede realizarse en menos de dos segundos. Con la práctica, se convierte en algo tan natural que sucede a la velocidad de la luz y recuperamos una confianza firme en segundos. La mente humana es increíblemente rápida y ágil.

Practique este sistema con crisis pequeñas con tanta frecuencia como le sea posible, de forma que cuando se produzca una gran crisis sea ya un acto reflejo.

Use la visualización que creó en el capítulo 5.

Podría practicar durante las reuniones. Imagine que no está del todo satisfecho con una respuesta que ha dado y su crítico interno está dándole guerra. Mientras el resto del grupo conversa, revise esta corrección de mitad de camino antes de volver a hablar.

### **El día del discurso: entrar en la Zona**

La directriz más importante para un discurso logrado es sencilla: haga que trate de ellos, no de usted. En cuanto empezamos a preocuparnos de nosotros mismos —preguntándonos cómo lo estamos haciendo o si esta o aquella frase ha sido lo bastante buena—, la autocrítica puede surgir fácilmente. Si, por el contrario, pensamos en nuestro público —preguntándonos cómo les va—, apartamos el foco de nosotros mismos, aumentamos nuestra consciencia de nosotros mismos y entramos en un estado de benevolencia que será entendido y apreciado por los presentes.

Use cualquiera de las herramientas que ha aprendido en los capítulos 4 y 5 para entrar en este estado de benevolencia y permanecer allí, o para volver allí siempre que lo necesite.

### **Cómo ponerlo en práctica: lista de control para el día del discurso**

- Llegue temprano, si puede: recorra el escenario para visualizarlo y dominarlo.
- Vaya a una habitación cercana y tranquila y use herramientas internas,

como la visualización, para entrar en un estado de confianza y cordialidad.

- Haga una pausa antes de empezar. Cuente tres latidos, mirando al público antes de empezar a hablar.

- Durante la presentación, *dé por sentado* que algo irá mal, sea un trastorno exterior o que usted la pifíe.

- Use las herramientas de corrección a mitad del camino que acaba de aprender. Tómese con humanidad e invite al público a participar de este error como si fuera una broma compartida.

- Durante el discurso, recuerde hacer pausas, respirar e ir más despacio.

- No salga corriendo del escenario, haga una pausa después de sus últimas palabras.

#### *IDEAS CLAVE QUE RETENER*

- Su presentación debe tener un único mensaje principal, sencillo y claro como el agua, apoyado en tres a cinco puntos clave.

- Respalde cada punto con una anécdota entretenida, unas estadísticas interesantes, un ejemplo concreto o una metáfora vívida.

- Haga que su presentación sea corta y entretenida. Vigile el valor de cada frase.

- Llegue temprano, si puede, recorra el escenario para visualizarlo y dominarlo.

- Use una postura aplomada y equilibrada y ocupe tanto espacio como le sea posible. Limite los gestos superfluos que distraen la atención del público.

- Hable como si estuviera compartiendo un secreto con los presentes, contándoles algo especial y confidencial.

- Use sonrisas y fluctuaciones para dar calidez a su voz.

- Mantenga el contacto visual durante uno o dos segundos con cada persona.

- Haga pausas frecuentes y deliberadas para mostrar confianza y añadir dramatismo, así como para concederse la ocasión de respirar.

\* Por encima de cuatro, debemos poner en marcha procesos mentales diferentes, más lentos. Nos lleva más tiempo recordar las cosas y no las recordamos con tanta precisión. Las valoraciones de entre una y cuatro cosas son rápidas, precisas y seguras, mediante un proceso llamado subitización. Conforme el número de cosas aumenta por encima de esta cantidad, se juzga con una precisión y seguridad cada vez menores.

Además, el tiempo de respuesta crece de forma espectacular.

## El carisma en una crisis

El carisma es particularmente eficaz en épocas de incertidumbre, ambigüedad o crisis. «Los líderes percibidos como carismáticos reciben unas puntuaciones más altas cuando los tiempos son duros y la angustia, alta», me dijo Omar Sultan Haque, del departamento de psicología de Harvard.

Es más fácil ser percibido como carismático durante una crisis porque quienes se enfrentan a una emergencia se ven afectados más fácilmente por el magnetismo de un líder;<sup>1</sup> están «sedientos de carisma». Tanto si hablamos de la capacidad de Churchill para levantar el ánimo de los ingleses e inspirarlos a aguantar cuando el resto de Europa caía, de Napoleón tomando Francia al asalto cuando se tambaleaba como consecuencia de la Revolución, o de Gandhi señalando un camino claro durante la crisis de identidad de la India, las personas que responden a las crisis con actos audaces y decisivos serán percibidas como carismáticas.

En realidad, si se encuentra en medio de una crisis y juega bien sus cartas, es una oportunidad para conseguir carisma. Este capítulo le enseñará a hacerlo.

**Primero, conserve por lo menos un cierto grado de ecuanimidad.** La mayoría de líderes carismáticos son conocidos por su capacidad para permanecer tranquilos (o parecerlo) incluso en medio de unas circunstancias turbulentas.

Como sabe, la angustia afecta a cómo nos sentimos, cómo actuamos y cómo los demás nos perciben y reaccionan ante nosotros. Con frecuencia, es visible de inmediato en nuestro lenguaje corporal.

Como líder, ya en tiempos normales, su lenguaje corporal tiene un efecto de ola expansiva por toda la empresa. Este efecto se ve magnificado en momentos de crisis, porque las crisis convierten a los líderes en centros de atención, y los demás observan ansiosamente cada uno de sus movimientos. El sistema de estrés pasa a una alerta constante, de grado bajo; el cerebro primario domina, llevándonos a reaccionar a su lenguaje corporal mucho más que a sus palabras.

Ese lenguaje corporal tendrá un efecto de contagio emocional todavía mayor

de lo habitual. Será fundamental que mantenga el estado interno adecuado para poder emitir el lenguaje corporal acertado. Para mantener la calma, use todas las herramientas internas: aquí es donde brillan de verdad. Le recomiendo particularmente las siguientes técnicas:

- Compruebe su fisiología con frecuencia, tanto por su propio bien (repercute en su psicología) como por el de los demás (se les «contagiará» y se propagará).

- Maneje con habilidad la negatividad interior: elimine el estigma del malestar (pág. 67), desdramatice y neutralice las percepciones negativas que puedan estar acumulándose en su mente.

- Reescriba la realidad en el grado que le sea útil. Para salir de un estado pesimista, busque varias maneras diferentes de ver la situación de forma positiva.

- Use la visualización para mantenerse en el estado adecuado. Por ejemplo, la transferencia de responsabilidad podría ser útil para reducir la ansiedad.

Recurra con tanta frecuencia como sea necesario a las correcciones de mitad de camino anotadas en el capítulo 11, que le ayudan a manejar momentos críticos paso a paso. Practique con crisis pequeñas tanto como sea posible, de forma que cuando llegue una crisis grande, la respuesta le salga sola.

**Segundo, exprese unas expectativas altas.** A veces, sólo con asignarle a alguien las cualidades que queremos que cumpla es suficiente. Después de oír que eran consideradas caritativas, las amas de casa de New Haven dieron mucho más dinero a un recaudador de fondos para la Asociación de la Esclerosis Múltiple que nunca antes.<sup>2</sup> El mero conocimiento de que se las consideraba caritativas hizo que transformaran sus actos para que fueran coherentes con la imagen que los demás tenían de ellas.

Después de analizar más de tres docenas de estudios sobre el liderazgo carismático, Robert House, profesor de la Wharton School, llegó a la conclusión de que «expresar altas expectativas de rendimiento» de los alumnos, al tiempo que «se les comunicaba un alto grado de confianza» en su capacidad para satisfacer esas expectativas, era el sello distintivo del liderazgo carismático.

Piense en las personas a las que quiere impactar con su carisma. ¿Qué

estándar le gustaría que alcanzaran o superaran? Exprese esa expectativa como si tuviera la plena confianza de que pueden estar a su altura. Mejor todavía, actúe como si diera por sentado que ya cumplen ese estándar.

**Tercero, desarrolle una visión.** Una visión carismática es lo que le dará a su carisma poder de permanencia cuando la crisis acabe. Piense en Nelson Mandela, cuya visión de unidad y modernidad para Sudáfrica tenía tanta fuerza que, incluso después de que la crisis del apartheid hubiera pasado y su servicio como presidente hubiera tocado a su fin, continuaron viéndolo como un líder transnacional para toda la parte sur de África y como una voz influyente en la política internacional.

En cambio, el presidente George H. W. Bush, que había disfrutado de un índice de aprobación del 90 por ciento durante la Guerra del Golfo, perdió la votación para la reelección al año siguiente. Su carisma se había disparado durante la crisis, pero (según sus propias palabras) había descuidado «eso de la visión».

Para ser carismático, nuestra visión debe ilustrar vívidamente la diferencia entre cómo son las cosas ahora y cómo podrían ser. Con frecuencia, los líderes carismáticos señalan deficiencias en el statu quo, contrastan esa imagen con un futuro glorioso y muestran cómo tienen intención de llegar allí. Aunque pueda parecer complicado, es algo que muchos de nosotros ya hacemos. Incluso los vendedores buscan lo que falla en la situación actual de sus posibles clientes (un fallo que será, claro está, remediado mediante la compra de sus productos y servicios).

Tener una visión no es suficiente; también debemos ser capaces de comunicarla. Utilice las herramientas que ha aprendido en el capítulo anterior para elaborar un mensaje y comunicarlo del modo más carismático posible.

**Una vez que haya expresado su visión, sea audaz y decisivo.**

Napoleón, derrotado y humillado por el Ejército Real Francés, había sido condenado al exilio de por vida en la isla de Elba en 1814. El hombre que se había elevado desde unos orígenes humildes para acabar mandando el ejército francés y coronarse emperador de Francia, sólo seguía vivo porque su intento de suicidio había fracasado. En los últimos días de febrero de 1815, huyó de la isla y desembarcó en la costa francesa sin nada. No tenía poder ni dinero, y la última vez que fue visto acababa de sufrir una derrota humillante.

Sin embargo, la mera fuerza de su carisma visionario volvió a atraer a la gente.

Transmitía una absoluta confianza en su capacidad para recorrer el país y recuperar el poder. Le daba a la gente una visión convincente de un país libre de la clase dominante, odiada desde hacía mucho tiempo.

Lo único que tenía era visión y carisma, pero era suficiente. Estaba sucediendo lo increíble: sin dinero para pagar a los soldados, sin siquiera suficiente comida para alimentarlos, Napoleón iba, de alguna manera, reuniendo tropas y proclamando su intención de reclamar el trono.

La corte francesa estaba furiosa. Se encargó al mariscal Ney que comandara el ataque para aplastar a aquel rufián de una vez por todas. El día de su partida, Ney asumió, ante toda la corte, el compromiso público de «traer al usurpador metido en una jaula». A continuación, partió de París, marchando al frente de los ejércitos reales, mientras Napoleón comandaba su mucho más pequeña banda de hombres para enfrentarse a él. Los dos ejércitos se encontraron el 7 de marzo, al alba.

De un lado estaba el enorme regimiento francés; del otro, el escuálido ejército de Napoleón. Napoleón apareció, solo. Cruzó la divisoria y, cuando estaba al alcance de las armas enemigas, se plantó frente a las tropas; el mismo ejército que él había mandado. Y gritó: «Aquí estoy. ¿Queréis matar a vuestro emperador?

Adelante».

Los soldados, dominados por la emoción, respondieron con gritos de «¡Larga vida al emperador!» y cruzaron la separación para ponerse a su lado. El propio Ney abjuró de su misión y se unió a Napoleón, y todos lo siguieron en su marcha hacia París para reclamar el trono.

Los estudios demuestran sistemáticamente que en tiempos de crisis, nos volvemos instintivamente hacia las personas que se muestran audaces, seguras de sí mismas y decisivas. Las crisis crean incertidumbre, la cual crea angustia y nos aferramos a cualquier cosa que disminuya esta angustia. Esta es la razón de que la fe, la visión y la autoridad tengan tanto poder en tiempos de crisis.

*IDEAS CLAVE QUE RETENER*

- El carisma es particularmente eficaz en situaciones de crisis.
- Mantenga un estado interno tranquilo y confiado para que su efecto de contagio emocional sea positivo.
- Exprese altas expectativas de los demás y comunique su total confianza de que estarán a la altura de las circunstancias.
- Elabore una visión audaz, muestre su confianza en su capacidad para hacer realidad esa visión, y actúe con decisión para lograrlo.

La vida carismática

Cómo responder al desafío

Con frecuencia, cuando la gente se entera de lo que hago para ganarme la vida, me pregunta si paso la mayor parte del tiempo con brillantes nerds (pazguatos, simples). Les digo: «En realidad, muchos de mis clientes son ejecutivos con mucho éxito y muy carismáticos, que acuden a mí no sólo para aumentar su carisma, sino para aprender a manejar sus consecuencias». Por lo general, es entonces cuando me miran con cara de no entender nada.

Sí, es fantástico tener carisma. Y sí, hará que seamos más influyentes, más persuasivos y más inspiradores. Le gustaremos a los demás, confiarán en nosotros y querrán que los guiemos. Pero el carisma tiene también sus desventajas. Todas las formas de carisma tienen un coste, un coste que depende del estilo de carisma que elijamos. En este último capítulo, aprenderá unos cuantos efectos secundarios del carisma y la mejor manera de manejarlos.

**Usted será como un imán tanto para el elogio como para la envidia**

Al volverse cada vez más magnético, es posible que se encuentre con que atrae elogios, admiración y envidia. Cuando el equipo triunfe, el mérito recaerá, naturalmente, en usted. Es su nombre y su aportación lo que recordarán los de arriba, y será su cara la que pondrán a ese éxito. Y está muy bien. Es decir, a menos que otros empiecen a sentir resentimiento hacia usted. En el mejor de los casos, la envidia de los otros hará que se sientan marginados. En el peor, tratarán de sabotear su trabajo.

Tendrá que compensar su carisma para limitar los celos y el resentimiento que otros puedan sentir. Tiene tres opciones: puede rechazar la gloria, reflejarla o transferirla.

Rechazar la gloria significa procurar ser modesto, para minimizar los elogios que recibe. Puede intentar rebajarse por medio del propio menosprecio, quitando importancia a los cumplidos y los elogios. Pero hemos visto que esto puede tener efectos contraproducentes, ya que, en esencia, está contradiciendo a sus admiradores y haciendo que se sientan mal.

Reflejar la gloria significa destacar las aportaciones de los otros. Esto da buenos resultados y tiene el beneficio añadido de hacerle parecer modesto. Algo tan sencillo como: «¡Gracias! Tuvimos mucha suerte de que Susan se ocupara de la parte económica y Bill hiciera su magia con los gráficos». Pero, a veces, por mucho que asigne el mérito a otros, algunas personas seguirán sintiendo envidia o resentimiento por su magnetismo y su éxito. Quizá tenga que dar un paso más, el de transferir la gloria.

El director de un gran banco multinacional me había pedido que entrenara a todo su equipo ejecutivo. Nancy, una de los ejecutivos sénior era un nuevo valor muy carismático que dirigía la región sudoeste del banco. De hecho, su éxito era tal que el director pidió a uno de los compañeros de Nancy —Kevin, veterano en el banco— que enviara a su equipo a aprender cómo Nancy dirigía a su grupo y a adoptar sus buenas prácticas. En consecuencia, el equipo de Kevin llegó a las oficinas de Nancy para una estancia de una semana. Nancy se sintió honrada, encantada y decidida a hacer un gran trabajo. Es decir, hasta que uno de los visitantes le dijo que Kevin había estado hablando pestes de ella a su equipo desde que recibió la orden del director.

—¿Cómo podría manejar esto? —me preguntó.

Le pedí que se pusiera en el lugar de Kevin y tratara de vivir la situación como quizás él la estuviera viviendo en esos momentos.

—Imagina que eres un veterano en el banco. Y te dicen que envíes a tu equipo a aprender de una mocosa con diez años menos de experiencia que tú. ¿Cómo te sentirías?

Es posible que Kevin sintiera que ya no lo veían como alguien triunfador o, por lo menos, no tan triunfador como esa advenediza con menos experiencia. Es muy posible que se sintiera inseguro, que pensara que ya no lo admiraban ni respetaban, y quizás estaba concentrando esos sentimientos negativos en el éxito de Nancy, en forma de resentimiento.

Le dije a Nancy que la única manera de que su éxito no hiciera que él sintiera envidia o resentimiento era si podía verlo como su propio éxito. La alenté a que le diera a Kevin este sentido de propiedad, buscando algún aspecto en que él hubiera participado de su éxito. Le pedí que pensara en algo que hubiera aprendido de él, alguna manera en que él la hubiera inspirado.

—Por todos los santos. ¿Tengo que hacerlo? —gruñó.

—De verdad que valdría la pena —respondí.

Le llevó un par de minutos, pero acabó ocurriéndosele algo.

—Bueno, hubo una vez en la reunión de dirección cuando Alan empezó a quejarse de lo engorrosos que eran los nuevos sistemas. Kevin encontró un medio genial, lleno de optimismo, de animar a Alan para que los aceptara como un parámetro conocido y siguiera adelante. La manera en que lo expresó tenía justo el tono acertado de censura humorística. Lo usaré.

Le recordé, también, el Efecto Benjamin Franklin. Podía pedirle, de forma periódica, a Kevin sus ideas y opiniones para demostrarle que las valoraba, ayudándole así a sentirse respetado de nuevo. Más tarde, podía volver a hablar con él para contarle el efecto que esas ideas y opiniones habían tenido.

Darle a alguien un sentido de propiedad en nuestro éxito es una gran manera de impedir el resentimiento y engendrar buenos sentimientos, como el orgullo y la lealtad. De hecho, esta técnica es conocida como un clásico de Clinton.

Durante su mandato en la Casa Blanca, Bill Clinton iba y venía preguntándoles a todos, desde su chef hasta el portero, su opinión sobre la política exterior. Los escuchaba atentamente y, en posteriores conversaciones, se refería a la opinión que le habían ofrecido. Cuando los demás creen que han tenido una parte en «hacernos», tienen un cierto sentido de propiedad sobre nosotros y se identifican con nosotros y, por lo tanto, sienten una cierta responsabilidad por nuestro éxito.

Según vaya teniendo cada vez más éxito y siendo más visible, podría valer la pena lanzar regularmente una breve campaña de prevención de la envidia.

Advertencia: debe ser sincero en lo que sea que decida decir. Uno de mis clientes, al aprender la secuencia que hay a continuación, exclamó: «¡Genial! ¡Un atajo! A partir de ahora, puedo hacer que los demás creen que me importan, sin que de verdad me gusten lo más mínimo, ¿no?» Error. Primero, como ya sabe, la mayoría de las veces, si no siente lo que dice, los demás lo sabrán de forma intuitiva. Lo sentirán de forma visceral. Segundo, expresar algo que no creemos conduce a una disonancia cognitiva, que utiliza nuestra focalización, desvía nuestra atención y, por ello, perjudica nuestro rendimiento. La insinceridad no vale el precio que se cobra.

Dicho esto, piense en una docena de personas que podrían tener importancia en su carrera. Diríjase a ellas por teléfono o e-mail con la siguiente técnica de prevención de la envidia: **Justificación.** Cree una excusa para contactar con esa persona; no puede parecer que sea algo salido totalmente de la nada: «Estaba hablando con Sue y surgió tu nombre» o «Bob me hizo pensar en ti y aquella vez que...» Cuando preparo a mis clientes, les digo que usen nuestras sesiones como justificación. Después de todo, es verdad que les he pedido que piensen en las personas que son importantes para su carrera, así que pueden decir, sin faltar a la verdad: «Estaba trabajando con mi *coach* de ejecutivos y surgió su nombre».

**Reconocimiento.** Agradezca a esa persona lo que haya hecho por usted. Puede darle las gracias por dedicar tiempo a reunirse con usted, sea en persona o por teléfono, en especial si es la primera vez que ha hablado con él o no lo había hecho desde hacía mucho tiempo. También puede agradecerle los buenos consejos o la interesante información que le ha dado.

**Expóngalo todo.** Demuestre exactamente cómo le ayudó esa persona. Reconozca su esfuerzo: «Sé que no tenía por qué hacerlo...», o «Sé que hizo lo increíble para...»

**Resultado.** Háglele saber el efecto positivo que tuvo en usted. ¿Qué hizo o dijo o qué ejemplo dio que hizo que usted cambiara a mejor? ¿Qué hace o dice de manera diferente debido a lo que él dijo o hizo o debido al ejemplo que le dio? ¿En qué ha cambiado su vida o su conducta? Dígale la diferencia que marcó para usted personalmente; añada dramatismo. A todos nos gusta sentirnos importantes.

**Responsabilidad.** La secuencia «justificación-reconocimiento-exposición-resultado» crea un sentimiento de responsabilidad (JALIR por sus siglas en inglés). Le da a alguien un interés personal en nuestro éxito. Conceda al otro todo el mérito que pueda. Haga que se sienta como si su éxito fuera de él, y se sentirá impulsado a ayudarlo a seguir teniendo éxito.

La envidia y el resentimiento son retos que sufren, en su mayoría, personas con estilos de carisma de «gran poder», como el de autoridad o el de visión. Así

que si quiere emanar esos estilos, merece la pena que practique la secuencia JALIR de manera regular. Una vez al mes, anote un recordatorio en su agenda para elegir a alguien y poner en práctica la secuencia con él, o pedirle su opinión o volver sobre esas opiniones y mostrar el efecto que tuvieron.

Este es un e-mail JALIR que uno de mis clientes envió recientemente:

Dan:

El otro día estaba pensando en ti cuando alguien me preguntó qué personas habían tenido un impacto en mi carrera. No sé si he llegado a decirte lo mucho que aprendí trabajando contigo en el proyecto de finanzas. Siempre recordaré cómo solucionaste aquella llamada de teléfono hostil; la calma que mostraste todo el tiempo. Me enseñó que podemos permanecer ecuanimes sin importar lo que diga el cliente. Ahora, cuando noto que estoy perdiendo la paciencia con una llamada, me recuerdo: «Eh, ¿te acuerdas de cómo manejó Dan aquella llamada hostil?»

Ah, ¿y el consejo que me diste sobre precios estratégicos? Lo he seguido desde entonces. De hecho, ha tenido un papel clave en el éxito de la propuesta más importante del departamento este año.

Resumiendo, supongo que sólo quería darte las gracias. Aunque tú quizá no seas consciente de ello, tuviste un gran efecto en mí, así que, por favor, acepta tu parte de mérito por cualquier éxito que veas que tengo.

Cordialmente, JIM

*Podemos revelar demasiado*

Cuando empecé a formar ejecutivos, el valor que daba era mejorar su capacidad de comunicación. Se trataba de herramientas y técnicas prácticas y con un objetivo que podían practicar, afinar y hacerlas propias. Durante el proceso, se formaba una fuerte conexión intelectual entre nosotros. Era cómodo para todos los participantes y hacía que el proceso de coaching fuera gratificante, además de tener mucho éxito.

Pero, gradualmente, cuando empecé a experimentar con las habilidades internas que he descrito en los capítulos anteriores, descubrí que, además de la

conexión intelectual, durante las sesiones se formaba una fuerte conexión emocional.

A veces, la conexión emocional y la conexión intelectual se combinaban y formaban una unión fortísima. Como lo describió un cliente, era como si estuviéramos creando un campo de fuerza a nuestro alrededor, un nido, un contenedor dentro del cual, con frecuencia, sucedía algo mágico. Y fue entonces cuando empecé a observar un extraño fenómeno.

En el momento, la experiencia parecía mágica, un auténtico «subidón» tanto para mis clientes como para mí misma. Ellos hacían un trabajo extraordinariamente profundo, alcanzando ideas penetrantes y epifanías reveladoras. Con frecuencia, me sorprendía lo mucho que revelaban, pero me entusiasmaba que progresaran mucho más allá de lo que ni ellos ni yo esperábamos.

Y, sin embargo, esos mismos clientes que habían compartido espontáneamente esas revelaciones personales, y expresado que estaban asombrados y maravillados al alcanzar esas percepciones, desaparecían después de la faz de la tierra. No podía entenderlo. Después de alcanzar una hondura tan extraordinaria y hacer tantos progresos en una única sesión, imaginaba que estarían ansiosos por volver. No fue hasta que le describí esta situación a un veterano coach para ejecutivos cuando descubrí dónde estaba mi error.

Mi compañero Eli era un antiguo oficial del ejército israelí, con décadas de experiencia. Me dijo:

—Pues claro que desaparecen. Están retrayéndose avergonzados. Durante la sesión creaste un campo de fuerza tan intenso que les parece algo mágico y tienen un subidón, casi están ebrios. En ese estado alterado, cuentan mucho más de lo que dirían normalmente y van mucho más allá que si estuvieran «sobrios».

Se me cayó el alma a los pies al comprender lo acertado de su explicación. Eli continuó:

—Unas horas más tarde, o a la mañana siguiente, cuando salen del trance, su ego se despierta, se dan cuenta de lo mucho que han revelado, lo lejos que llegaron, y gimen: «Pero ¿qué has hecho?»

Relacionó esto con la experiencia de despertarnos después de una noche de libertinaje, con la horrorosa vergüenza de comprender qué hemos hecho. Y

concluyó:

—Nunca lleves a nadie a más profundidad de la que estén preparados para ir.

A ti te toca no ceder al subidón, no dejar que revelen más de lo que estén preparados para revelar.

Con los años, he comprendido que esta sensación de un nido seguro puede tener otros efectos secundarios. A veces, sin darse cuenta, cuando alguien se siente tan seguro y fuerte, se aventura a acercarse demasiado a sus propios demonios, esos a los que no está preparado para enfrentarse. Este problema es una de las pocas desventajas que pueden acompañar al carisma de la bondad o al de la focalización.

Recuerdo una sesión extraordinaria en la que conduje a mi cliente de revelación en revelación. Ah, fue todo un subidón. Vio tanto de su potencial, tanto de sí mismo, que me dijo que se le había caído la venda de los ojos. Dijo que se sentía con la moral alta, renovado y renacido. Pensé que era todo un triunfo, le di unas cuantas directrices y lo envié a casa.

No supe nada de él durante un mes. Estaba un poco preocupada, pero di por sentado que estaba haciendo sus «deberes». Cuando al final me llamó, me contó lo que había pasado:

—No puedes imaginar el impacto, el efecto que tuvo esa media hora contigo.

Me refugié en mi piso durante una semana. Durante una semana absorbí todo mi mundo. Lo puse del revés.

Sí, había emergido y, como un fénix que surge de las cenizas, su continuado ascenso dentro de la empresa desde aquella semana es algo que me agradece todavía hoy. Pero tuvimos suerte. Sin saberlo, lo había conducido a las aguas más profundas, y no lo llevaba de la mano cuando dejé que averiguara si nadar o hundirse.

En los años transcurridos desde entonces, con la guía de mentores más sabios, he aprendido a no ceder a ese sentimiento mágico que el carisma puede crear, y echar el freno para que la comodidad de mis clientes crezca gradualmente, a lo largo de varias sesiones.

No obstante, no es fácil frenar a alguien cuando está viviendo esta clase de experiencia, sin hacer que se sienta herido y rechazado. Veamos unos cuantos sistemas de «aterrizaje suave» que puede probar:

1. Preste atención. Cuando empiecen a compartir vivencias, pregúntese:

¿Mañana lamentarán haber dicho esto?

2. En cuanto les oiga empezar a contar algo que crea que pueden lamentar, intervenga con una historia de «yo también». Es el único caso en que se justifica una interrupción. Lo ideal sería algo que haya experimentado personalmente; lo segundo mejor, algo que alguien cercano a usted haya vivido; y lo tercero, algo que le hayan contado. Este tipo de interrupción logra tres cosas:

Primero, obliga al otro a hacer una pausa, interrumpe el hilo de lo que dice y le da la oportunidad de frenar la corriente de revelaciones personales.

Segundo, escucha algo parecido a lo que acaba de compartir, sólo que contado por otro y, con el cambio de papeles, la ocasión de oír lo reveladoras que eran sus palabras. Entonces puede decidir si se siente cómodo continuando por aquel camino.

Por último, esto le ayudará cuando se acabe la euforia. Si su ego retrocede avergonzado por haber revelado tanto, puede aferrarse al hecho de que la persona con la que tanto compartió, ha revelado algo parecido.

3. Si es demasiado tarde y ya ha ido demasiado lejos, muéstrele que sitúa sus revelaciones en el contexto global de lo que sabe de él, que cualquier cosa que revele es sólo una parte de una imagen mucho más amplia que contiene muchos elementos de los que puede estar orgulloso. Diga algo como: «Vaya, nunca habría imaginado que tenía un síndrome del impostor tan fuerte, considerando todas sus demás cualidades».

4. También puede intentar hacer que se sienta admirado por haber compartido y revelado tanto. Recuerde que lo que está tratando de contrarrestar es su vergüenza, y para esto pocas cosas dan mejor resultado que la admiración. Por ejemplo: «Demuestra mucho valor hurgando tan hondo. Es impresionante».

Supongamos que es la primera vez que se va a reunir con un cliente. La reunión empieza de maravilla; al cliente usted le cae bien, y usted pone en marcha su concentración en el carisma de bondad a toda marcha. Puede notar cómo aumenta la comodidad y el cliente va revelando sus planes para la empresa y explica para qué querría su ayuda. Hasta aquí todo va bien, muy bien.

Pero conforme avanza la reunión y el nivel de confort sigue creciendo, el cliente le dice lo asombroso que es que se sienta tan cómodo con usted. Empieza a desvelar más de sus ideas y opiniones personales sobre cómo le va a la compañía, cómo le va a él, cuáles son sus sueños y sus esperanzas... incluso sus inseguridades.

Su tarea es escuchar atentamente cada frase y, utilizando una de las técnicas descritas más arriba, tratar de interrumpir el flujo cuando crea que la reacción a estas revelaciones puede ser demasiado perjudicial.

Cuando pone su carisma en marcha a toda potencia, crea una especie de campo de distorsión de la realidad[\*] alrededor de usted. Es un poco como la hipnosis: alguien puede entrar en un estado alterado en su presencia. Y, al igual que un hipnotizador debe tener cuidado cuando hace salir a alguien del trance, lo mismo debe hacer usted. Está poniendo a esa persona bajo el hechizo de su presencia, de modo que ayúdele también a salir de ese estado alterado.

### **Es usted el centro de atención y se debe a los principios más elevados**

Las celebridades y los altos cargos tienen, por lo menos, una cosa en común: siempre están expuestos a las miradas. Tanto si lo saben como si no, tanto si les gusta como si no, casi siempre están sometidos a escrutinio. Este es otro posible efecto secundario de los estilos de carisma de mucha fuerza, como el de autoridad y el de visión.

Marshall Goldsmith, autor de libros de negocios, me dijo que a muchos ejecutivos les preocupa la presión a la que están sometidos para mostrar siempre la mejor conducta. «Para ellos, siempre es el “momento del espectáculo”. Tienen que demostrar carisma incluso cuando escuchan la presentación de PowerPoint más aburrida, porque todos los que están en la sala los estarán mirando, tanto como al presentador (o quizá más).»

Como las personas carismáticas parecen dotadas de poderes extra,

esperamos más de ellas que de los demás. Esperamos mejores resultados, y no nos conformaremos, y mucho menos nos sentiremos impresionados, con una actuación buena, pero no extraordinaria.

Si su actuación es mala, las críticas pueden ser mucho más duras que si se tratara de una «persona corriente». Al preguntarle al profesor Rakesh Khurana, de Harvard, qué sucede con los carismáticos fracasados en el mundo de la empresa, dijo: «Hacemos lo que siempre hemos hecho con nuestros mesías fracasados: los crucificamos».

J. R. Wurster, director de una pequeña compañía cinematográfica de Los Ángeles, transmite tanto sosiego que es la última persona que yo habría esperado que se sintiera presionado por estar en primer plano. Sin embargo, cuando le mencioné esta cuestión, sabía exactamente de qué le hablaba. «Esta presión para superar siempre los resultados puede quemar a las personas carismáticas. Ya no nos permitimos ser humanos, y nadie puede vivir así.»

¿La respuesta? Permitirse ser humano. Esto significa tanto aceptar la humanidad como mostrar nuestra humanidad, lo cual equivale a aceptar la vulnerabilidad y (¡ay!) mostrarla. Lo sé, lo sé, sólo pensar en ello puede hacer que nos sintamos muy incómodos. Sin embargo, le prometo que vale la pena. Hayes Barnard (el carismático director de Paramount Equity) me dijo que «los ejecutivos que son muy transparentes y vulnerables son muy carismáticos».

Recuerde que Frank Sinatra y Sam Walton ponían de relieve sus defectos antes de enfrentarse al público.

La idea de que atraer la atención sobre nuestros puntos vulnerables aumentará en última instancia nuestro poder, parece ilógica. Pero mostrarse vulnerable y humano hace que sea más fácil llegar a nosotros y ayuda a evitar un sentimiento de extrañamiento, lo cual es un riesgo real cuando nuestro carisma nos hace ser un poco sobrehumanos. Si Superman no tuviera las flaquezas de Clark Kent para humanizarlo, sería mucho menos agradable. Sería imposible conectar con él.

Cuando Michael Jordan pasó del baloncesto al béisbol, su popularidad siguió estando por las nubes, pese a sus lamentables resultados. Los periodistas observaron que, de hecho, la mayoría de personas sintonizaban más personalmente con Jordan, el jugador de béisbol, en parte porque parecía menos un superhombre y más uno de ellos. El propio Jordan dijo que el béisbol le daba un

lado más humano.

Esto es igualmente cierto en los negocios. Es preciso que sintonicemos con nuestros líderes carismáticos. Los estudios han demostrado que la similitud percibida entre el seguidor y el líder es un elemento clave del liderazgo carismático, y que mostrar vulnerabilidad puede ofrecer a los demás algo a qué referirse, algo que sienten que tienen en común.<sup>1</sup> Además, cuando los demás se acostumbren a ver su lado humano, se verá usted parcialmente liberado de que esperen que esté siempre «a tope».

La decisión consciente de mostrar que era vulnerable fue un momento crucial en la carrera de Bill Clinton. Justo cinco meses antes de las elecciones presidenciales de 1992, los sondeos le daban unos resultados malísimos, muy por detrás tanto de George H. W. Bush como de Ross Perot. Los comentaristas políticos estaban tan seguros de su inminente humillación en las elecciones que lo declararon «fuera de juego». Al comprender que los votantes no sentían ninguna conexión con él, los consejeros de Clinton le aconsejaron una jugada sorprendente: en lugar de tratar de impresionar con sus puntos fuertes, debía tratar de construir la relación sobre sus puntos vulnerables.

El equipo de Clinton lanzó una campaña total de vulnerabilidad a la que pusieron el nombre en clave de «Manhattan Project», haciendo que participara en programas de entrevistas para revelar su turbulenta infancia y las difíciles condiciones de la familia. Pese a que el equipo de Bush dijo que este paso era «raro», incluso totalmente «descabellado», el equipo de Clinton perseveró y, en sólo un mes, los índices de aprobación se dispararon, pasando del 33 al 77 por ciento. El resto, claro, es historia.

Es preciso que sea selectivo al elegir con quién, cómo y en qué contexto muestra su humanidad. Escoja bien el entorno y no intente mostrarse vulnerable por vez primera en un momento en que se juegue mucho. Por el contrario, practique cuando las apuestas no sean muy altas.

## Cómo ponerlo en práctica:

### *mostrar vulnerabilidad*

Piense en las próximas tres o cuatro conversaciones que va a tener. Elija una o dos en las que se juegue poco. Ahora encuentre un pequeño punto vulnerable que pueda desvelar. No debe ser nada importante. Cualquier pequeño temor, vacilación, preocupación o algo que lamente servirá. Puede hablar de algo que le preocupa, algo que cree que hizo mal o algo que desearía haber hecho mejor.

Antes de la conversación, haga una visualización de compasión y una transferencia de responsabilidad para el resultado de este ejercicio. Esto hará que su lenguaje corporal sea el acertado e impedirá que la ansiedad lo abrume, aunque debe esperar sentirse incómodo; la vulnerabilidad es eso.

Durante la conversación, aquí tiene unas cuantas ideas para facilitar ese compartir:

- «¿Sabe?, tengo que decirle...» o «Tengo que reconocer...» son buenos preámbulos.
- Prepare el terreno diciendo: «Estoy un poco nervioso respecto a decir esto, pero...»
- También puede pedirles que guarden la confidencialidad de la conversación. Esto no sólo le hará sentirse más a salvo, también hará que los demás atesoren más el momento. A todos nos encantan los secretos.

Haga otra rápida transferencia de responsabilidad inmediatamente después de revelar ese punto vulnerable. Esto ayudará a su cerebro a estar cómodo al expresar puntos vulnerables, vinculando al proceso los sentimientos agradables que una transferencia de responsabilidad suele aportar.

Al igual que sucede con una inmersión avanzada en el ejercicio de

incomodidad, la vulnerabilidad puede ser muy incómoda. Pero ahora cuenta con todas las herramientas que necesita para ocuparse de esta incomodidad, y vale la pena hacerlo, porque conseguirá una habilidad maravillosa. Ya puede observar lo «vivo» que la vulnerabilidad puede hacer que se sienta. También puede hacer que se sienta muy conectado a los demás.

Si quiere refinar su práctica de vulnerabilidad, preste atención a lo siguiente: no es sólo lo que usted dice y lo que comparte, sino cómo se siente mientras lo comparte. Algunas personas consiguen desvelar una información muy personal, íntima y vulnerable, pero no sienten nada al hacerlo. Es como si ellos mismos se mantuvieran a distancia de esa vulnerabilidad. Exponen los hechos como lo harían con un problema de matemáticas y conservan el corazón bien protegido detrás de un muro.

Conforme aumente su capacidad, pruebe a sentirse, realmente, un poco vulnerable cuando haga una pequeña revelación. Si puede lograrlo, su lenguaje corporal será mucho más efectivo. Una pequeña dosis de vulnerabilidad es lo único que necesita para proyectarlo con éxito, y las herramientas de autocompasión del capítulo 5 harán que la experiencia en su conjunto sea más fácil.

### **Uno está muy solo en la cumbre**

Según los demás lo vean cada vez más como una «estrella», puede que, incluso a los que quieren que usted les guste, les resulte difícil conectar con usted. Por añadidura, es posible que usted se sienta cada vez más alejado de ellos. Cuando los demás empiecen a ponerlo en un pedestal y verlo como alguien especial, diferente o sobrehumano, podría acabar sintiéndose aislado.

Esto, en realidad, es una de las razones de que los directores y los ejecutivos de alto rango acudan a mí con frecuencia. Ya tienen carisma, pero necesitan el control y el equilibrio, el consejo leal y la opinión sincera que ya no reciben de los demás o, por lo menos, no tanto como les gustaría. Con mucha frecuencia, esto me lo han dicho, sobre todo, aquellos cuyo principal estilo de carisma es la autoridad y, en menor grado, los que tienen carisma de visión y de focalización.

Cuando eres carismático, sientes que tienes un gran poder e influencia sobre los demás. Es difícil verlos como iguales, y puede que nos sintamos solos al ver que no tenemos iguales.

## **A veces funciona cuando no debería**

Arthur es un buen amigo y un auténtico «jefe de manada» que transmite carisma de autoridad adondequiera que vaya. De hecho, nos presentó un amigo mutuo que sabía que yo estaba investigando el carisma y que me dijo: «Tienes que conocer a este directivo». Tenía razón.

A lo largo de muchas semanas, Arthur fue muy amable y me permitió observar su carisma de jefe de manada en acción. Un día, estábamos sentados en la terraza de un restaurante tomando un brunch, huevos Benedict para él, salmón escalfado para mí. De repente, se inclinó hacia mí y me dijo: «¿Sabes?, el carisma puede tener efectos secundarios».

Para Arthur, el mayor peligro del carisma es que nos da el poder de convencer a los demás, incluso cuando estamos totalmente equivocados. «Me he dado cuenta de que siempre que yo esté convencido de estar en lo cierto y me importe mucho, puedo convencer a los demás de cualquier cosa. Y no es más probable que sea yo y no ellos quien tiene razón, francamente. Es sólo que, cuando combino argumentos lógicos con emociones, pasión y carisma, de repente a todos les parece acertado hacer lo que digo.»

Arthur me dijo que ha aprendido a contener conscientemente su carisma cuando está con su equipo. Trata de fijar barreras de protección para impedir que ese carisma aplaste argumentos válidos. Como me dijo: «He observado lo convincente que sueno, lo objetivo y justo que parezco, cuando en realidad, como veo más tarde, no era ninguna de esas cosas. Un gran poder va acompañado de una gran responsabilidad. Ahora reviso mis ideas mucho más que antes.»

Cuando se vuelva cada vez más carismático y las cosas empiecen a sucederle fácilmente, correrá el riesgo de dar por sentado que también le suceden con tanta facilidad y sin problemas a los demás. Trate de recordar que no es así; no todos los demás tienen sus poderes carismáticos.

Que lo vean como alguien sobrehumano también puede afectar a toda su organización, cuando los demás empiecen a contar con sus cualidades especiales y a dar por sentado que todo acabará saliendo bien. Por otro lado, quizá crean que ya no tienen necesidad de trabajar tanto; quizá se sientan absueltos de responsabilidad y se vuelvan complacientes. También pueden volverse demasiado confiados, corriendo riesgos que, de otro modo, no correrían, pensando que si algo sale mal, usted lo arreglará como por arte de magia.

## **Advertencia: el carisma es una herramienta poderosa; úsela responsablemente**

Suelen preguntarme si las técnicas que aprenden podrían tener consecuencias peligrosas. Claro que pueden: se trata de una sustancia poderosa. Sin duda, hay un lado oscuro. Con frecuencia, muchos de los que han estudiado el carisma detenidamente, advierten en su contra.

De hecho, hasta la década de 1980, muchos pensadores muy influyentes en este campo, como Peter Drucker, se oponían con vehemencia tanto al estudio como a la enseñanza del carisma. Drucker solía señalar que los líderes más carismáticos del último siglo fueron Hitler, Stalin, Mao y Mussolini.

El carisma tiene un gran poder porque aumenta nuestra capacidad para influir en los demás. Cualquier formación que intensifique esta capacidad puede ser usada tanto de maneras útiles como dañinas. En sus objetivos, la formación del carisma no es diferente de cualquier otra preparación de las capacidades de liderazgo. ¿Deberíamos, entonces, desalentar toda la formación que lleve a la eficacia del liderazgo?

Marshall Goldsmith me dijo que él entiende que el carisma es un activo como cualquier otro, igual que la inteligencia. «Si vas en la dirección acertada, llegarás allí antes. Si te equivocas en la dirección, el carisma también te ayudará a llegar más rápido. Es un activo, no una póliza de seguros. ¿Son muchos los líderes carismáticos que fracasan? Por supuesto que sí. Igual que muchos líderes muy inteligentes. Esto no significa que el carisma o la inteligencia sean malos.»

Un bisturí puede usarse tanto para curar como para herir. El instrumento es el mismo, tanto si está en manos de un cirujano como en las de un criminal. Las herramientas pocas veces son buenas o malas per se. Lo que ha aprendido a lo largo de este libro es una serie de herramientas; a usted le toca decidir cómo usarlas. Lo importante es lo que haga con su carisma.

### *IDEAS CLAVE QUE RETENER*

- El carisma tiene unas cuantas posibles desventajas: podemos convertirnos en el blanco de la envidia y el resentimiento; los demás pueden revelar demasiado durante nuestras interacciones; estamos sometidos a unos baremos más elevados;

podemos sentirnos muy solos en la cima; el carisma puede funcionar incluso cuando no debería.

- Para mitigar la envidia y el resentimiento, refleje o transfiera los elogios y la gloria. Destaque a otros que merezcan el elogio y haga que sientan su éxito como propio.

- Para impedir que alguien le cuente demasiadas cosas, agregue una historia «yo, también» o, si ya es demasiado tarde, ayúdele a eliminar el estigma.

- Mostrar vulnerabilidad hará que gustemos más a los demás y que se puedan relacionar con nosotros más fácilmente; también impedirá que los demás supongan que somos sobrehumanos, absolutamente poderosos, que lo sabemos todo y que siempre tenemos razón. El carisma es una herramienta poderosa: úsela con responsabilidad.

\* Reality distortion field: expresión acuñada por un antiguo ejecutivo de Apple para referirse a la capacidad que tenía Steve Job para convencerse a sí mismo y convencer a sus colaboradores de cualquier meta, por imposible que pareciera; una mezcla de carisma, exageración, encanto, insistencia, y también, según algunos, manipulación. (N. del E.)

## Conclusión

Si usted hubiera conocido a James en enero de 2005, habría visto a un joven de estatura mediana, constitución ligera y ojos castaños, que flotaba dentro de su holgado traje, su camisa color hueso y sus zapatos marrones. Podría haberse acercado a usted, con una cierta vacilación, y haberle estrechado la mano con flacidez. A lo largo de la conversación, habría hablado con una voz baja y plana, manteniendo raramente el contacto visual durante más de un par de segundos.

Incómodo con su propia presencia, habría dado la impresión de ser reservado y distante, incluso cuando estaba realmente interesado.

James lo tenía todo a su favor: una mente penetrante, una percepción profunda, mucho talento y muy trabajador. Con un carisma pleno, habría sido una fuerza poderosa dentro de su empresa. Tal como era, sus conocimientos, dedicación y habilidades pasaban desapercibidos. Podría ser descrito como «agradable», pero era absolutamente olvidable.

Cuando conocí a James, no me causó una buena primera impresión. Pese a su aguda inteligencia, no tenía ni idea de cómo adueñarse del espacio a su alrededor. Sus grandes conocimientos técnicos no le ayudaban a hacer sentir su presencia. Tampoco comprendía la imagen que su tono interrogador y su asentimiento nervioso transmitían. Parecía tímido, torpe y vacilante; lo opuesto a un líder carismático, seguro de sí mismo.

Los que habían trabajado con él sabían que eso no reflejaba el auténtico valor de James. «Mira, sabemos que tiene un enorme potencial, una mente brillante y bastante pericia —me dijo su jefe—. Pero, de alguna manera, siempre lo dejan de lado en las reuniones, pasan por encima de él en las promociones y lo pasan por alto completamente.» James estaba haciendo un trabajo extraordinario; sin embargo, no recibía el reconocimiento que merecía. ¿Por qué? La impresión que causaba, decididamente carente de carisma, le perseguía.

James era escéptico sobre la gran diferencia que la formación para el carisma podía representar en su carrera. No obstante, estaba dispuesto a hacer un intento, sin reservas. En nuestra primera sesión, identificamos los estilos de carisma que mejor resultado le darían. Aprendió varias visualizaciones para incrementar el poder y la cordialidad que podía empezar a usar de inmediato. Aprendió a

cambiar de postura para poner en marcha un ciclo de aumento de confianza en sí mismo. Aprendió a «afirmarse sobre sus dos pies». Después de una única sesión, la diferencia era asombrosa. Ya caminaba de manera diferente, su postura era diferente y proyectaba más confianza. Seguía siendo James, pero tenía una nueva fuerza.

En las semanas posteriores, trabajamos para liberar más de su potencial de carisma conforme conseguía herramientas verbales y no verbales para aumentar su presencia, su poder y su cordialidad. Continuó ajustando y mejorando su postura, su voz, su conversación y su presentación. Ahora podía ocupar espacio con su lenguaje corporal; finalmente estaba cómodo con ser el Gran Gorila.

Podía modular su voz con calidez y poder y hablaba con un tono más rico y resonante.

Al cabo de pocas semanas de trabajar juntos, James había logrado una transformación asombrosa. Sus compañeros lo miraban atónitos y sus superiores estaban asombrados, mientras su índice de rendimiento se disparaba. Como me dijo uno de ellos más tarde, fue una «metamorfosis completa».

Tres meses después de que empezara nuestro coaching, James reflexionaba sobre lo profundo que había sido el cambio. «La estrella profesional que ve hoy no existía hace noventa días.» Ahora, cuando James entra en una habitación, la gente se da cuenta. Cuando habla en una reunión, los demás escuchan. Y, recientemente, me escribió: «Estas prácticas se han convertido en una segunda naturaleza para mí».

Sí, para mí es evidente que la presencia carismática que ahora tiene siempre ha estado ahí, profundamente enterrada. Sólo fue necesario ofrecerle la percepción y las habilidades adecuadas para llevarlo adonde está ahora, llenando fácilmente sus tratos profesionales con más magnetismo personal. Del mismo modo que es preciso pulir un diamante en bruto para revelar su brillo, fue necesario un poco de destreza y práctica para que la superestrella interior de James saliera a la superficie.

Ahora usted ya sabe qué es el carisma: actitudes que proyectan presencia, poder y cordialidad. Sabe que estas actitudes se pueden aprender, y cuenta con toda una caja de herramientas para hacerlo. Ha absorbido un gran número de nuevas prácticas, cambios de mentalidad y maneras de ser. A partir de ahora, tiene que buscar un equilibrio delicado entre ser fiel a su naturaleza y salir fuera de sus

zonas de confort tradicionales. Según las practique, estas técnicas se irán convirtiendo en parte de quien es usted, en lugar de ser un conjunto de habilidades que está aprendiendo. Recuerde, se trata de acceder a diferentes partes de usted mismo, aprender a expresar más plenamente unas cualidades que ya tiene. Todos somos capaces de tener presencia, poder y cordialidad.

Amplíe los límites de su zona de confort en situaciones donde se juegue poco.

En cambio, cuando esté en situaciones donde se juega mucho, no corra el riesgo de parecer incómodo o poco auténtico. Mientras esté aprendiendo, en situaciones difíciles o importantes, cíñase a las conductas y estilos carismáticos que le resulten más fáciles.

Se está embarcando en una expedición. Dé por sentado que habrá altibajos, rodeos y obstáculos en el camino. Pero sus interacciones no tardarán en parecer cada vez más positivas, a veces incluso mágicas. Acuérdesse de disfrutar de esta progresión. Póngase cómodo y valore lo bien que va la interacción, lo bien que lo está haciendo. Absórbalo.

Su vida está a punto de cambiar. Disfrute del viaje.

## Recursos recomendados

### *Libros*

Brach, Tara, *Radical Acceptance: Embracing Your Life with the Heart of a Buddha*, Bantam, Nueva York, 2004. Un gran recurso para la formación emocional. Suelo decir que es «una escuela universitaria para el corazón».

Cialdini, Robert B., *Influence: The Psychology of Persuasion*, ed. rev., Harper Paperbacks, Nueva York, 2006. [Trad. cast. de la 1.<sup>a</sup> ed.: *Influencia: ciencia y práctica*, Servicio Universidad, Barcelona, 1990.] Considerado la biblia de la influencia, el libro de Cialdini es una lectura obligatoria en la mayoría de programas de MBA.

Frankl, Viktor E., *Man's Search for Meaning*, ed. rev., Pocket Books, Nueva York, 1997. [Trad. cast. del original alemán: *Ein Psychologe erlebt das Konzentrationslager*, Viena, 1946; *El hombre en busca de sentido*, Herder, Barcelona, 1980/1998.] Una gran ayuda para ganar ecuanimidad; es una lectura que vale la pena para cualquiera que se enfrente a una crisis. Pocos libros pueden ofrecer perspectiva como hace éste (y en tan pocas páginas).

Germer, Christopher K., *The Mindful Path to Self-Compassion*, Guilford Press, Nueva York, 2009. [Trad. cast.: *El poder del «mindfulness»*, Paidós, Madrid, 2011.] Un gran recurso si quiere centrarse en la autocompasión.

Haidt, Jonathan, *The Happiness Hypothesis*, Basic Books, Nueva York, 2006.

[Trad. cast.: *La hipótesis de la felicidad*, Gedisa, Barcelona, 2006.] La mejor ciencia que he encontrado sobre el estudio científico de la felicidad.

Fascinante.

Hayes, Steven C., *Get Out of Your Mind and Into Your Life*, New Harbinger Publications, Oakland (California), 2005. El mejor libro que he encontrado sobre cómo manejar tu propia mente.

Kabat-Zinn, Jon, *Wherever You Go, There You Are*, ed. 10.º aniversario,

Hyperion, Nueva York, 2005. [Hay dos ediciones en castellano: a) Cómo asumir su propia identidad, Plaza & Janés, Barcelona, 1995; b) Mindfulness en la vida cotidiana: dondequiera que vayas, ahí estás, Paidós, Barcelona, 2009.]

La mejor introducción a la plenitud mental que he encontrado. La introducción y los dos primeros capítulos son todo lo que usted necesita.

Stone, Douglas, Bruce Patton, Sheila Heen y Roger Fisher, *Difficult Conversations: How to Discuss What Matters Most*, Penguin Non-Classics, Nueva York, 2000. [Trad. cast.: *Conversaciones difíciles: cómo hablar de los asuntos importantes*, Grijalbo-Mondadori, Barcelona, 1999; Debolsillo, Barcelona, 2003.] El mejor esquema que he encontrado sobre las conversaciones difíciles.

Stone, Hal y Sidra Stone, *Embracing Your Inner Critic*, HarperOne, Nueva York, 1993. Un gran principio para conocer al crítico interior, de lectura fácil.

Williams, Mark, John Teasdale, Zindel Segal y Jon Kabat-Zinn, *The Mindful Way through Depression*, Guilford Press, Nueva York, 2007. El mejor de los mejores sobre este difícil tema. Una lectura obligatoria para cualquiera que haya sufrido de depresión o cuyos seres queridos la hayan sufrido. También lo recomendaría a cualquiera en una posición de liderazgo; se asombraría de la cantidad de gente que, en el Estados Unidos empresarial, sufren de depresión.

### *Recursos online*

Visite <http://www.CharismaMyth.com> para acceder a docenas de artículos gratuitos atestados de herramientas y sugerencias prácticas. Encontrará montañas de recursos descargables, gratuitos, como un cuaderno de ejercicios en PDF, grabaciones de audio de todos los ejercicios de visualización, y muchos más recursos para ayudarle a sacar el máximo partido de este libro.

### *Contratos como oradora*

Con frecuencia, Olivia es solicitada como oradora principal, líder de seminarios y mediadora en los retiros de liderazgo. Para contratarla para una conferencia, puede ver extractos de sus principales conferencias y encontrar más información sobre los temas en que es experta en <http://www.AskOlivia.com>.

También puede ponerse en contacto con ella por e-mail en [Olivia@AskOlivia.com](mailto:Olivia@AskOlivia.com).

### ***Coaching y consultoría***

Para una experiencia más intensiva o más a fondo, preparada a su medida o a la medida de las necesidades específicas de su organización, también puede explorar el extenso trabajo de coaching y consultoría de Olivia, que ha atraído a clientes como Google, Harvard y Northern Trust. Encontrará más información en <http://www.AskOlivia.com>.

### Resúmenes de los capítulos

#### **1. El carisma desmitificado**

Llegar a ser más carismático implica hacer unos sencillos retoques a nuestra conducta. El carisma no exige que seamos extravertidos ni atractivos ni que cambiemos de personalidad. Es una habilidad, una disciplina, igual que practicar un deporte o tocar un instrumento. Exige trabajo, práctica, y el conjunto adecuado de herramientas. Este libro le ofrece las herramientas que necesita, que proceden de muchas disciplinas, desde la neurociencia a la preparación deportiva. Y como interactuamos con muchas personas cada día, tenemos incontables oportunidades de practicar esos conocimientos.

#### **2. Las conductas carismáticas:**

##### **Presencia, poder y cordialidad**

Aumentar nuestro carisma lleva aparejadas unas conductas que proyecten un grado mayor de tres cualidades carismáticas fundamentales: presencia, poder y cordialidad. Las tres se comunican sobre todo a través del lenguaje corporal, que no está bajo nuestro control consciente. Es nuestro estado interno (emocional y mental) el que determina el lenguaje corporal. Eligiendo lo que imaginamos y aprendiendo a ajustar nuestro estado mental, podemos asegurarnos de que el lenguaje corporal proyecte más presencia, poder y cordialidad y, por lo tanto, carisma. En cuanto a conseguir carisma, nuestro estado interno es fundamental.

Si acertamos en lograr ese estado interno, el lenguaje corporal y las conductas carismáticas acertadas aparecerán automáticamente. Estar presente — prestar atención a lo que sucede, en lugar de ensimismarnos en nuestros pensamientos— puede rendir unos beneficios inmensos. Cuando mostramos presencia, los que nos rodean sienten que los escuchamos, respetamos y

valoramos.

### **3. Obstáculos a la presencia,**

*el poder y la cordialidad*

Estar mal afecta a nuestro estado mental e impide que proyectemos presencia, poder y calidez. Repercute en cómo nos sentimos, cómo actuamos y cómo nos perciben los demás. Esto se aplica tanto al malestar físico como al mental; por ejemplo, la ansiedad, la insatisfacción, la autocrítica y la duda de uno mismo.

Trate de prevenir ese malestar haciendo planes por adelantado, a fin de asegurarse de la comodidad de la ropa, el lugar y el momento. Si surge ese malestar, puede hacerle frente (por ejemplo con una técnica mental como la transferencia de responsabilidad), o explicarlo de forma que no sea percibido erróneamente. En todos los casos, ser consciente de que está mal es el primer paso para poder solucionarlo.

### **4. Cómo superar los obstáculos**

Existe un sencillo proceso en tres pasos para enfrentarse al malestar interno y conseguir que su carisma pueda brillar. En primer lugar, elimine el estigma, reconociendo que todos sufrimos las mismas clases de malestar interno, que son totalmente normales y que no hay por qué sentirse avergonzado. Piense en otros que hayan pasado por esto antes —en especial, personas que admire— y véase como parte de una comunidad de seres humanos que experimentan el mismo sentimiento, en el mismo momento. En segundo lugar, neutralice la negatividad asociada a esa experiencia recordándose que los pensamientos negativos no son necesariamente exactos. Por último, reescriba la realidad diseñando y adoptando una interpretación de la situación que le ofrezca un estado más carismático.

### **5. Cómo crear estados mentales carismáticos**

Una vez eliminados los obstáculos, el siguiente paso es crear, conscientemente, estados mentales que le ayuden a proyectar carisma. La visualización, utilizada habitualmente por los deportistas profesionales, es una herramienta extraordinariamente versátil y poderosa para acceder al estado mental acertado.

Practicar gratitud, benevolencia y compasión nos pone en un estado mental que proyecta cordialidad. Y, sorprendentemente, la indulgencia hacia nosotros mismos nos ayuda a acceder a todos los aspectos del carisma. También puede usar

los elementos del lenguaje corporal que controla, como la postura y las expresiones faciales, para influir en su estado mental, el cual, a su vez, nutrirá el resto de su lenguaje corporal, iniciando un ciclo positivo. Tal como hacen los deportistas y artistas profesionales, planea un calentamiento gradual que lleve a su actuación más carismática. Antes de acontecimientos importantes, evite experiencias que obstaculizarían su cordialidad y planea, en cambio, actividades que potencien su confianza.

## **6. Diferentes estilos de carisma**

Hay diferentes estilos de carisma apropiados para diferentes personas y situaciones. Describimos cuatro que son prácticos además de accesibles. El carisma de focalización se logra principalmente por medio de la presencia y una buena escucha; hace que los demás se sientan oídos, comprendidos y respetados.

El carisma visionario exige una visión audaz, comunicada con una convicción absoluta; inspira a los demás a creer en ella y a querer ser parte de ella. El carisma de bondad entraña principalmente cordialidad y aceptación y crea una conexión emocional. El carisma de autoridad se alcanza sobre todo a través de la proyección de poder y estatus y lleva a los demás a escuchar u obedecer.

Podemos alternar diferentes estilos de carisma o incluso mezclarlos. Para decidir qué estilo de carisma usar, considere su personalidad, sus objetivos y la situación específica en que está.

## **7. Primeras impresiones carismáticas**

Las primeras impresiones importan. En cuestión de minutos o incluso segundos los demás se forman una impresión de nuestro estatus, personalidad y de muchas más cosas, y esta evaluación filtra su percepción futura de nosotros. La primera impresión empieza con el aspecto y, casi siempre, continúa con el apretón de manos y el inicio de la conversación. Nos sentimos más cómodos con los que son parecidos a nosotros de alguna manera, incluyendo el aspecto y el modo de actuar. Una buena primera impresión puede pesar mucho en nuestro favor, igual que puede costar mucho deshacerla si es mala. Los grandes conversadores hacen que su interlocutor sea el centro de atención y que se sienta bien consigo mismo, porque los demás nos asociarán con los sentimientos que les produzcamos.

## **8. Hablar —y escuchar— con carisma**

Hay técnicas vocales y verbales específicas para proyectar cada uno de los

tres elementos del carisma. La presencia se comunica escuchando bien, sin interrumpir, y haciendo una pausa antes de hablar. La cordialidad se proyecta creando asociaciones positivas, evitando asociaciones negativas, y haciendo que los demás se sientan valorados e importantes. El poder se proyecta cuando nos expresamos concisamente, usando metáforas y proporcionando un valor alto. El timbre, el tono y el tempo de nuestro discurso son tan importantes como lo que decimos para determinar qué proyectamos.

## **9. Lenguaje corporal carismático**

La comunicación verbal —lo que decimos— llega principalmente a nuestro lado lógico. La comunicación no verbal —cómo lo decimos— llega principalmente a nuestro lado emocional. La comunicación no verbal crea unas reacciones más fuertes y mueve a los demás a actuar. Por medio del contagio emocional, nuestras emociones pueden propagarse a los demás. Se puede proyectar cordialidad no verbal dominando el espacio físico y personal para que el otro se sienta cómodo, reflejando su lenguaje corporal y estableciendo el contacto visual adecuado. Se puede proyectar poder no verbal usando el lenguaje corporal del «gran gorila» y evitando movimientos innecesarios.

## **10. Situaciones difíciles**

Las situaciones difíciles pueden ser un desafío para su capacidad carismática, pero también le ofrecen oportunidades. Manejar carismáticamente una situación difícil puede representar la diferencia entre hacer un enemigo y hacer un amigo.

La preparación y el enfoque son importantes; elija el momento y el lugar para maximizar la comodidad de los demás y su propio carisma, y esté preparado con medios para mostrar aprecio y empatía. Cuando necesite ganarse a alguien, pedirle su opinión y expresar gratitud por algo que hizo por nosotros en el pasado son buenos medios para alentarlos a racionalizar en nuestro favor.

Cuando dé una información positiva, haga que sea específica y personal; cuando dé una información negativa, haga que sea específica pero despersonalícela.

Todas las herramientas para el carisma que ha aprendido son útiles aquí, en especial las que le ayudan a controlar su propio estado interno.

## **11. Cómo hacer presentaciones con carisma**

Hablar en público puede tener una gran influencia en cómo nos perciban.

Elabore su mensaje con claridad y sencillez, use historias, metáforas y analogías llenas de vida, y céntrese en cosas con las que el público pueda relacionarse. Haga que su presentación sea corta y entretenida. Cuide el valor de cada frase. Elija su atuendo para crear una imagen y una opinión específicas, pero también para estar cómodo. Practique exhaustivamente (incluso ante públicos reales) y elimine sonidos y movimientos innecesarios. Durante el propio discurso, céntrese en el público y no en usted mismo, y no se olvide de hacer pausas y respirar. Use la entonación y el lenguaje corporal para expresar el tipo de poder y cordialidad que quiere proyectar. Limite los gestos superfluos que distraen la atención del público. Haga pausas con frecuencia y deliberadamente para mostrar seguridad y, además, añada dramatismo para tener ocasión de respirar.

## **12. El carisma en una crisis**

En tiempos de crisis, el liderazgo carismático es especialmente importante. Con frecuencia, los demás están más abiertos a este tipo de liderazgo, pero también son más sensibles al humor y las emociones del líder. Conserve la ecuanimidad, compruebe regularmente su estado físico y use las herramientas que conoce para controlar su estado mental. Expresé expectativas altas, y exponga una visión que haga frente a la crisis y tenga importancia más allá de ella. Defina una visión audaz, muestre su confianza en su capacidad para hacerla realidad y actúe decididamente para alcanzarla.

## **13. La vida carismática: cómo responder al reto**

El carisma cambia la manera en que los demás se relacionan con nosotros, y los desafíos acompañan a los beneficios. Atraerá los elogios como un imán, pero también la envidia, y puede que lo juzguen según unos estándares más elevados que a los demás. Y en los niveles más altos, ser carismático puede situarlo aparte hasta el punto de que llegue a sentirse solo. Compartir el mérito, elogiar a los demás y mostrar vulnerabilidad puede ayudar a mitigar estos posibles efectos secundarios. También es posible que los demás se sientan más cómodos con usted en ese momento y se abran de manera que más tarde lamenten o hagan que se sientan avergonzados.

El carisma también puede tener mucha fuerza en un mal sentido. Puede que quieran seguirlo incluso cuando usted se equivoca, que dependan demasiado de usted, o que corran riesgos injustificados debido a su fe en su capacidad para

arreglar cualquier cosa. El carisma es una herramienta poderosa que hay que usar responsablemente.

## Ejercicios de carisma

Los siguientes resúmenes rápidos recogen los ejercicios clave detallados a lo largo de este libro.

### *Presencia*

Ponga un cronómetro a 1 minuto. Cierre los ojos y trate de concentrarse en una de estas tres cosas: 1. Sonidos: Explore su entorno en busca de sonidos. Imagine que sus oídos son antenas parabólicas, que registran sonidos pasivamente.

2. Respiración: Concéntrese en su respiración y en las sensaciones que crea en su nariz y estómago al inspirar y al espirar.

3. Dedos de los pies: Concentre su atención en las sensaciones de los dedos de los pies.

### *Transferencia de responsabilidad*

Cuando note que su cerebro le da vueltas a los posibles resultados de una situación, pruebe con una transferencia de responsabilidad para aliviar la ansiedad.

1. Siéntese cómodamente o tumbese, relájese y cierre los ojos.

2. Respire hondo dos o tres veces. Al inspirar, imagine que impulsa aire limpio hacia la coronilla. Al espirar, suéltelo con fuerza, para que se lleve con él todas sus preocupaciones.

3. Imagine que se quita de encima el peso de *todo* lo que le preocupa y lo pone en manos de algún ser benevolente, que querría que se hiciera cargo de todo.

Ahora que alguien se encarga de todo, puede ponerse cómodo, relajarse y disfrutar de cualquier cosa buena que encuentre en su camino.

### *Elimine el estigma del malestar*

La próxima vez que una emoción incómoda sea un obstáculo para usted, pruebe esta guía paso a paso para eliminar este estigma:

1. Recuérdesse que es algo normal y que todos lo experimentamos de vez en cuando.

2. Piense en otros que han pasado por lo mismo, en especial personas a las que admire.

3. Recuerde que ahora mismo, en este mismo momento, muchas otras personas están viviendo la misma experiencia.

### *Neutralizar la negatividad*

Use estas técnicas en cualquier ocasión que tenga pensamientos negativos persistentes y en que le gustaría reducir sus efectos.

- Recuerde que esas ideas pueden ser inexactas.
- Vea sus ideas como si fueran grafitos en una pared o pequeños impulsos eléctricos.
- Despersonalice la experiencia. Obsérvela como lo haría un científico: «Qué interesante; ahora surgen pensamientos autocríticos».
- Imagínese desde lejos. Aléjese para ver el planeta Tierra suspendido en el espacio. Acérquese de nuevo para ver a su diminuto yo viviendo una experiencia particular en este momento particular.
- Imagine que su charla mental procede de una radio, baje el volumen o aparte la radio.

### *Reescribir la realidad*

Si una molestia mental persistente lo está irritando, use una de estas técnicas para imaginar una realidad alternativa a fin de recuperar un estado interno en calma.

- Pregúntese varias veces: «¿Y si esta experiencia es, de hecho, algo bueno para mí?», y vea lo creativa que puede llegar a ser su mente con las respuestas.

- Cuando se enfrente a situaciones más graves, anote sus nuevas realidades a mano. Escriba: «La presentación va bien...» Mejor todavía, use el pasado: «La presentación ha sido un completo éxito».

### **Alcanzar la satisfacción**

- Piense en alguien que lo haya ofendido.
- Coja un papel en blanco y escríbale una carta diciendo todo lo que le gustaría haberle dicho.

Escríbala a mano.

- Cuando se haya sacado absolutamente todo de la cabeza, deje la carta a un lado.

- Ahora escriba la respuesta del otro, disculpándose por todo lo que le ha hecho y asumiendo la responsabilidad de todos sus actos ofensivos.

- Para conseguir el máximo efecto, vuelva a leer esas disculpas varias veces durante una semana.

### *Ahondar en las sensaciones*

Para practicar su aguante en situaciones incómodas, busque un lugar cómodo y tranquilo donde reunirse con un compañero y programe treinta segundos en un cronómetro.

- Mire a su compañero a los ojos. En cuanto se dé cuenta de que está empezando a sentirse incómodo, observe dónde se localizan esos sentimientos en

su cuerpo.

- Ahonde en cada sensación todo lo que pueda; palpe su textura.

Describa cada una como si fuera un *chef* que describe un plato especial.

- Deje que el malestar se acumule. Observe y nombre sus sensaciones: calor, frío, tensión en la mandíbula, un nudo en el estómago.

- Resístase al impulso de reír, hablar o aliviar el malestar.

• Pruebe la misma práctica de nuevo, esta vez alentándose continuamente. Recuérdese que sus esfuerzos cosecharán una recompensa y que el malestar *pasará*.

### **Ampliar el ámbito en que se siente cómodo**

Inicie una conversación con un completo desconocido. Cuando esté de pie o sentado cerca de alguien, vea si está mirando algo que podría ofrecerle la ocasión de empezar una conversación.

Digamos que está en un café, haciendo cola. Podría hacer algún pequeño comentario sobre las pastas y seguir con una pregunta abierta (que no se pueda contestar con un sí o un no). Diga algo como «Estoy tratando de decidir cuál es un pecado más grande, el bollo, la tartaleta o el pastel de café. ¿A usted qué le parece?»

### **Visualización**

Cierre los ojos y relájese. Emplee sus sentidos y céntrese en un momento de su vida en que sintió que había triunfado:

- *Oiga* los ruidos de la sala; los murmullos de aprobación, la oleada de aplausos.

- *Vea* las sonrisas y expresiones de cordialidad y admiración de la gente.

- *Sienta* los pies en el suelo y los apretones de mano felicitándolo.

- Sobre todo, *experimente* esas sensaciones, el cálido sentimiento de confianza que crece dentro de usted.

### *Gratitud*

Para acceder rápidamente a la gratitud, busque tres cosas a las que pueda dar su aprobación ya.

Observe atentamente su cuerpo y su entorno buscando cosas pequeñas y tangibles por las que podría estar agradecido.

1.

2.

3.

### **Compasión**

Siga los tres pasos siguientes para practicar la compasión por alguien:

1. Imagine el pasado del otro. ¿Cómo habrá sido crecer en su familia y vivir su infancia?

2. Imagine el presente del otro. Póngase en su lugar. Vea a través de sus ojos. Imagine lo que podría estar sintiendo ahora.

3. Imagine que pronuncia su panegírico.

### **Autocompasión**

Lleve una lista de autocompasión. Anote cinco maneras en que ya cuida de usted cuando está pasando momentos difíciles. Si está en buena racha, anote diez.

Empiece por las que son particularmente eficaces.

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

### *Metta*

La siguiente visualización le guiará a través de Metta, paso a paso. Si prefiere que lo guíe yo en este ejercicio, encontrará una grabación *online* en <http://CharismaMyth.com/metta>.

- Siéntese cómodamente, cierre los ojos y respire hondo dos o tres veces, dejando que la respiración le limpie de todas sus preocupaciones.

- Piense en alguna ocasión de su vida en que realizó un acto bueno, grande o pequeño.

- Ahora piense en alguien —presente, pasado, mítico o real, persona, mascota o incluso un animal de peluche— que pueda imaginar que siente un cálido afecto por usted.

- Imagine a este ser en su mente y vea su cordialidad, bondad y compasión. Imagine su afecto y deje que lo envuelva.

- Sienta cómo le perdonan por completo todo lo que su crítico interno dice que no es lo bastante bueno en usted o en su vida.

- Sienta cómo lo aceptan por completo tal como es usted en este momento, con todas sus imperfecciones, en este estadio de su evolución.

### **Usar el cuerpo para cambiar la mente**

Pruebe con las siguientes posturas para ver por usted mismo la fuerza con que la posición del cuerpo puede afectar al modo de pensar y sentir:

- Adopte el lenguaje corporal de alguien que esté deprimido. Deje caer los hombros, colgar la cabeza y aflojarse la cara. Sin mover un músculo, pruebe a sentir un entusiasmo real y verdadero. Es casi imposible.

- Ahora haga lo contrario. Salte, físicamente, de entusiasmo. Dé botes arriba y abajo, sonría de oreja a oreja, agite los brazos al aire y, mientras lo hace, trate de sentirse deprimido. De nuevo, es casi imposible.

### **El apretón de manos perfecto**

Siga las recomendaciones siguientes para dar un apretón de manos de medalla de oro:

1. Deje la mano derecha libre.
2. Use mucho contacto visual y sonría con cordialidad, pero brevemente.
3. Mantenga la cabeza erguida y mire de frente a la otra persona.
4. Mantenga la mano perpendicular, con el pulgar señalando recto al techo.
5. Consiga un contacto total de las palmas, colocando la mano en diagonal hacia abajo.

6. Rodee con los dedos la mano del otro.

7. Una vez que haya establecido un contacto total, apriete hasta alcanzar el nivel de firmeza del otro.

8. Mueva el brazo desde el codo, retroceda y suelte la mano.

### **La escucha carismática**

En su próxima conversación, vea si puede practicar para no interrumpir. Deje que el otro le interrumpa y, de vez en cuando, espere un par de segundos antes de contestar, mientras deja que su cara muestre el efecto de lo que él acaba de decir.

### **Fluctuación de la voz**

Puede llegar a saber mucho de la fluctuación de su voz practicando frases con un magnetófono.

Repita una frase varias veces con la máxima variación de estilos que pueda. Pronúnciela con autoridad, con rabia, con pesar, con una atención y preocupación empáticas, con cordialidad, y con entusiasmo.

### *Potencia vocal*

Las directrices que hay a continuación le ayudarán a emitir poder por medio de la voz.

1. Hable lentamente. Visualice el contraste entre un adolescente nervioso con voz de pito, que habla a toda velocidad, y el tono lento y enfático de un juez al dictar sentencia.

2. Haga pausas. Las personas que transmiten confianza suelen hacer pausas al hablar. Se detienen un par de segundos entre frases o incluso en mitad de una

frase. Esto comunica la sensación de que están tan seguras de su poder que confían que nadie las interrumpirá.

3. Haga caer la entonación. ¿Sabe que la voz se eleva al final de una pregunta? Vuelva a leer la última frase y oiga cómo la voz sube al final. Ahora imagine una afirmación; un juez que dice «Caso cerrado». Sienta cómo desciende la entonación de la palabra *cerrado*. Bajar el tono de voz al final de una frase transmite poder. Cuando quiera sonar seguro al máximo, puede bajar el tono incluso a media frase.

4. Compruebe su respiración. Cerciórese de que está respirando profundamente con el abdomen e inspire y espire por la nariz, en lugar de hacerlo por la boca. Respirar por la boca puede hacer que parezca ansioso y sin aliento.

### **Opciones carismáticas para elegir asiento**

La próxima vez que quiera establecer una relación cálida con alguien, evite colocar los asientos uno frente al otro. Por el contrario, siéntese en un ángulo de 90º respecto a él. Es la posición en la que nos sentimos más cómodos. En realidad, es un ejercicio que puede probar con un compañero.

- Empiece la conversación en un ángulo de 90º.
- Después de cinco minutos, cambie de posición y siéntense frente a frente. Es probable que note una diferencia clara en su nivel de confort.
- Después de otros cinco minutos, vuelva al ángulo de 90º y note la diferencia.
- Finalmente, vuelva a la posición original, sentándose uno junto al otro.

Preste mucha atención al aumento y disminución de la confianza y el confort durante el ejercicio.

## *Ser el Gran Gorila*

Use este ejercicio cuando quiera sentir y transmitir confianza; por ejemplo antes de una reunión fundamental o con alguien que es un tanto intimidante.

1. Cerciórese de que puede respirar. Aflójese la ropa, si es necesario.
2. Póngase en pie y sacuda el cuerpo.
3. Adopte una postura aplomada y apoye los pies con firmeza en el suelo.
4. Estire los brazos hacia el techo.
5. Estire los brazos hacia las paredes a cada lado.
6. HÍNCHESE. Intente ocupar todo el espacio que pueda.
7. Haga girar los hombros hacia arriba y luego hacia atrás.

8. Imagine que es un general de cuatro estrellas pasando revista a sus tropas. Saque pecho, ensanche los hombros y enlace los brazos a la espalda.

*Correcciones a mitad de camino*

- Compruebe su cuerpo. Asegúrese de que ninguna postura tensa empeora su estado interno.

- Respire hondo, relaje el cuerpo.

- Elimine el estigma del malestar y el dramatismo. Esto es algo que le sucede a cualquiera y pasará.

- Si está presente cualquier pensamiento negativo, recuerde que son sólo pensamientos y que no son necesariamente válidos.

- Busque pequeñas cosas por las que estar agradecido: su capacidad de respirar, el hecho de que seguirá vivo cuando esto acabe.

- Imagine que alguien en quien confía le da un gran abrazo durante veinte segundos (claro que es posible que no disponga de veinte segundos, pero si los tiene, es algo enormemente efectivo).

Una vez que su respuesta a la amenaza se haya apaciguado, para volver a un estado de confianza, recuerde un momento de su vida en que sintió un triunfo absoluto. Gracias a la incapacidad del cerebro para diferenciar imaginación y realidad, su cuerpo se llenará del mismo cóctel de sustancias que tenía durante aquel momento tan lleno de seguridad y, en consecuencia, cambiará su lenguaje corporal para que sea exactamente el que necesita para volver a ser impresionante, persuasivo e inspirador.

#### *Mostrar vulnerabilidad*

Piense en la próxima conversación que va a tener, una donde no se juegue mucho, y siga estos pasos para mostrarse un poco vulnerable:

- Seleccione una pequeña vulnerabilidad que pueda desvelar.
- Para prepararse, realice una transferencia de responsabilidad para el resultado de este ejercicio.
- Durante la conversación, haga que la comunicación le resulte más fácil diciendo: «¿Sabe...? tengo que decirle...» O prepare el terreno con «Estoy un poco nervioso por decir esto, pero...»
- Pida confidencialidad. Esto no sólo le hará sentirse más a salvo, también hará que el otro atesore el momento. Nos encantan los secretos.
- Realice una transferencia de responsabilidad inmediatamente después de

desvelar su vulnerabilidad.

## Agradecimientos

Fui bendecida con el extraordinario privilegio de que algunas de las mejores mentes que conozco se involucraran en este proceso.

Gracias, sobre todo, a Daniel Lieberman —pedagogo experto, maestro del contenido, brujo de la estructura— por unas ideas extraordinariamente penetrantes, por su claro pensamiento y su generosidad asombrosa.

Una serie de personas dedicaron un tiempo que agradezco mucho, así como unas ideas y un valioso poder mental a este empeño: Barney Pell, Mark Herschberg, Artem Boystov, Joshua Keay, Natalie Philips y Zachary Burt.

William Bosl, del programa Health Sciences and Technology, de Harvard-MIT, Stephen Kosslyn del Center for Advanced Study in the Behavioral Sciences, de Stanford, y Maxine Rodenthuis, de la Haas School of Business, de la Universidad de California en Berkeley, me proporcionaron un fantástico trabajo de investigación.

Muchas de estas grandes mentes empresariales fueron muy amables al aportar sus ideas: Chris Ashenden, Gilles August, Hayes Barnard, Sunny Bates, Steve Bell, Charles Best, Michael Feuer, Tim Flynn, Scott Freidheim, Matt Furman, Carl Guardino, Catherine Dumait Harper, Ira Jackson, Ken Jacobs, Randy Komisar, Jim Larrañaga, Jack Leslie, Maurice Levy, Dan'l Lewin, Ángel Martínez, Jeff Mirich, Farhad Mohit, Peter Moore, Elon Musk, Tom Schiro, Nina Simosko, Kevin Surace, Peter Thiel, Duncan Wardle, Bill Whitmore y Bill Wohl.

Con gran habilidad, dedicación, paciencia, bondad y generosidad, Courtney Young dirigió el impresionante esfuerzo del equipo de Penguin. Adrienne Schultz obró maravillas, haciendo que la escritura fuera más clara y concisa y mejorando en gran manera su fluir. Rebecca Gradinger, de Fletcher & Company, se arriesgó con un autor primerizo.

Fue una bendición contar con los maravillosos comentarios, ayuda, y aliento de William Bachman, Silvia Console Battiliana, Clark Bernier, Devon y Pablo Cohn, Malcolm Collins, Fabian Cuntze, Daniel Ford, Darius Golkar, Joe Greenstein, Omar Sultan Haque, Jaden Hastings, Rich Hecker, Chris Hill, Samantha Holdsworth, Jesse Jacobs, Alex Kehl, Eric Keller, Emma Berntman Kraft,

Jessamyn Lau, Greg Levin, Greg Lory, Aba Rowena McCulloch, Patrick McKenna, Shauna Mei, Xavier Morelle, Earl Pinto, Judah Pollack, Semira Rahemtulla, Dom Ricci, el profesor John Paul Rollert y sus alumnos de Harvard, Jean Yves Santamaría, Katharina Schmitt, Jon Teo, J. R. Wurster, Justyna Zander y Roni Zeiger.

También me gustaría dedicar este libro a mis clientes, ya que hemos participado, juntos, en descubrimientos, confesiones, risas, esfuerzos, revelaciones, triunfo, orgullo y alegría. Espero con ilusión que continuemos juntos el viaje.

A los maestros cuya sabiduría me ha guiado a lo largo del camino: Tara Brach, David y Shoshana Cooper, Michele McDonald, Linda McDonald y Victoria Moran.

A mi familia cercana y a mi familia extensa: Bernard Cabane y Celie Fox Cabane, Guillaume Cabane y Marine Aubry, Gerard Cabane, David y Doris Schoenfarber, Barney Pell y Nadya Direkova, Deepak y Nalini Bradoo, Ruth Owades, Anusheel Bhushan y Michael McCullough.

Y siempre, a Privahini Bradoo, Fabian Cuntze, Joe Greenstein, Joshua Keay, Judah Pollack, Seena Rejal, Natalie Philips, David Dayan Rosenman y Torsten Rode. Me habéis hecho quien soy hoy. Me habéis obligado a no perder de vista la realidad. Os pertenece un pedazo de mi corazón.

# Notas

## Introducción

1. Relatado por Robert Stein, director de Redbook, que siguió a Marilyn durante este episodio (American Heritage, noviembre-diciembre 2005).
2. B. J. Avolio, D. A. Waldman y W. O. Einstein, «Transformational Leadership in a Management Game Simulation», *Journal of Management, Group and Organizational Studies* 13 (1988), págs. 59-80; B. J. Avolio y B. M. Bass, «Transformational Leadership, Charisma, and Beyond», en *Emerging Leadership Vistas*, J. G. Hunt, B. R. Baliga, H. P. Dachler y C. A. Schriesheim, eds., Lexington Books, Lexington (Massachusetts), 1988, págs. 29-49; Hater y Bass, «Superiors' Evaluation and Subordinates' Perceptions of Transformational and Transactional Leadership», *Journal of Applied Psychology*, 1988, págs. 695-702; G. A. Yukl y D. D. Van Fleet, «Cross-Situational Multimethod Research on Military Leader Effectiveness», *Organizational Behavior and Human Performance*, 30, 1982, págs. 87-108.
3. B. Shamir, M. Arthur y R. House, «The Rhetoric of Charismatic Leadership: A Theoretical Extension, a Case Study, and Implications for Research», *Leadership Quarterly*, 5, 1994, págs. 25-42.
4. Robert J. House, *The Rise and Decline of Charismatic Leadership*, The Wharton School at the University of Pennsylvania, rev. 26 enero 1999, [http://leadership.wharton.upenn.edu/l\\_change/publications/House/Rise%20and%20Decline%20of%20Charismatic%20Leadership%20-20House.doc](http://leadership.wharton.upenn.edu/l_change/publications/House/Rise%20and%20Decline%20of%20Charismatic%20Leadership%20-20House.doc); R. J. House y B. Shamir, «Toward the Integration of Charismatic, Transformational, Inspirational and Visionary Theories of Leadership», en *Leadership Theory and Research Perspectives and Directions*, M. Chemmers y R. Ayman, eds., Academic Press, Nueva York, 1993, págs. 81-107; R. J. House y J. M. Howell, «Personality and Charismatic Leadership», *Leadership Quarterly*, 3, n.o 2, 1992, págs. 81-108.
5. A. Erez, V. F. Misangyi, D. E. Johnson, M. A. LePine y K. C. Halverson, «Stirring the Hearts of Charismatic Leadership as the Transferral of Affect», *Journal of Applied Psychology* 93, n.o 3, 2008, págs. 602-616, C. G. Brooks Jr., «Leadership, Leadership, Wherefore Art Thou Leadership?», *Respiratory Care Clinics of North*

America, 10, n.o 2, 2004, págs. 157-171.

## 1 . El carisma desmitificado

1. Un grupo de emprendedores científicos conductistas demostró la viabilidad de aumentar el nivel de carisma en un entorno de laboratorio controlado, por medio de una serie de experimentos múltiples controlados. Analizaron qué conductas verbales y no verbales se podían usar para aumentar o reducir el carisma. Los niveles de los sujetos de la prueba subieron y bajaron dependiendo de las conductas que se les decía que demostraran. Mientras sepamos cómo exhibir las conductas y el lenguaje corporal correctos, seremos vistos como carismáticos. J. M. Howell y P. J. Frost, «A Lab Study of Charismatic Leadership», *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 43, 1989, págs. 243-269.

2. R. E. Riggio, «Charisma», en *Encyclopedia of Leadership*, J. M. Burns, W. Goethals y G. Sorenson, eds., Berkshire Publishing, Great Barrington (Massachusetts), 2004, 1, págs. 158-162.

## 2. Las conductas carismáticas

1. W. Li, R. E. Zinbarg, S. G. Boehm y K. A. Paller, «Neural and Behavioral Evidence for Affective Priming from Unconsciously Perceived Emotional Facial Expressions and the Influence of Trait Anxiety», *Journal of Cognitive Neuroscience*, 20, 2003, págs. 95-107.

2. Daniel Gilbert ha hecho una investigación fascinante sobre la felicidad. Daniel Todd Gilbert, *Stumbling on Happiness*, Alfred A. Knopf, Nueva York, 2006.

3. S. T. Fiske, A. J. C. Cuddy y P. Glick, «Universal Dimensions of Social Cognition: Warmth and Competence», *Trends in Cognitive Sciences*, 11, n.o 2, 1 febrero 2007, págs. 77-83.

4. Alex (Sandy) Pentland, *Honest Signals — How They Shape Our World*, The MIT Press, Cambridge (Massachusetts), 2008. (Trad. cast.: *Señales honestas: el lenguaje que gobierna el mundo*, Milrazones, Barcelona, 2010.)

5. J. I. Davis, J. J. Gross y K. N. Ochsner, «Psychological Distance and Emotional Experience: What You See Is What You Get», *Emotion* 11, n.o 2, 2011, págs. 438-444. J. J. Gross, G. Sheppes y H. L. Urry, «Emotion Generation and

Emotion Regulation: a Distinction We Should Make (Carefully)», *Cognition and Emotion*, 25, n.o 5, 2011, págs. 765-781. doi:10.1080/02699931.2011.555753.

6. P. Ekman, R. J. Davidson y W. V. Friesen, «The Duchenne Smile: Emotional Expression and Brain Physiology: II», *Journal of Personality and Social Psychology* 58, n.o 2, 1990, págs. 342-353.

7. R. A. Hahn, «The Nocebo Phenomenon: Concept, Evidence and Implications for Public Health», *Preventive Medicine* 26, n.o 5, parte 1, septiembre-octubre 1997, págs. 607-611.

### 3. Obstáculos a la presencia, el poder y la cordialidad

1. M. T. Gailliot, R. F. Baumeister, C. N. DeWall, J. K. Maner, E. A. Plant, D. M. Tice, y otros cols., «Self-Control Relies on Glucose as a Limited Energy Source: Willpower Is More Than a Methaphor», *Journal of Personality and Social Psychology*, 92, n.o 2, 2007, págs. 325-336.

2. Véase Jeff Bell, *When in Doubt, Make Belief*, New World Library, Novato (California), 2009.

3. S. Harris, S. A. Sheth y M. S. Cohen, «Functional Neuroimaging of Belief, Disbelief, and Uncertainty», *Annals of Neurology*, 63, 2008, pág. 14.

4. La generación de imágenes tiene un impacto poderoso sobre las emociones y los estados fisiológicos, y un gran impacto en la función cerebral. Véase A. Hackmann, «Working with Images in Clinical Psychology», en *Comprehensive Clinical Psychology*, A. Bellack y M. Hersen, eds., Pergamon, Londres, 1998, págs. 301-317.

5. T. J. Kaptchuk, E. Friedlander, J. M. Kelley, y otros cols., «Placebos without Deception: A Randomized Controlled Trial in Irritable Bowel Syndrome», 2010, <http://www.plosone.org/article/info:doi/10.1371/journal.pone.0015591>.

6. Recomiendo encarecidamente la conferencia, fascinante y gratuita, pronunciada por Robert Sapolsky en la Universidad de Stanford, «Why Zebras Don't Get Ulcers», en iTunes.

7. David Rock, «SCARF: A Brain-Based Model for Collaborating with and

Influencing Others», *NeuroLeadership Journal*, 1, 2008.

8. P. R. Clance y S. A. Imes, «The Imposter Phenomenon in High Achieving Women: Dynamics and Therapeutic Intervention», *Psychotherapy: Theory, Research and Practice*, 15, n.o 3, 1978, págs. 241-247.

#### 4. Cómo superar los obstáculos

1. David Rock, *Your Brain at Work*, HarperBusiness, Nueva York, 2009.

2. D. J. Simons y C. F. Chabris, «Gorillas in Our Midst: Sustained Inattention Blindness for Dynamic Events», *Perception*, 28, n.o 9, 1999, págs. 1.059-1.074, [http://en.wikipedia.org/wiki/Digital\\_object\\_identifier](http://en.wikipedia.org/wiki/Digital_object_identifier).

3. James J. Gross, «Emotion Regulation: Affective, Cognitive and Social Consequences», *Psychophysiology* 39, n.o 3, mayo 2002, págs. 281-289.

4. *Ibíd.*, pág. 289.

5. T. J. Kaptchuk, E. Friedlander, J. M. Kelley, y otros cols., «Placebos without Deception: A Randomized Controlled Trial in Irritable Bowel Syndrome», 2010, <http://www.plosone.org/article/info:doi/10.1371/journal.pone.0015591>.

6. Andrew Hunt, *Pragmatic Thinking and Learning: Refactor Your Wetware*, ed. rev., Pragmatic Bookshelf, Raleigh (Carolina del Norte), 2010.

7. Robert B. Cialdini, *Influence: The Psychology of Persuasion*, ed. rev., Harper Paperbacks, Nueva York, 2006 [hay trad. cast. de la 1.<sup>a</sup> ed.: *Influencia: cuáles son los factores determinantes para que una persona diga sí a otra persona*, Servicio Universidad, Barcelona, 1990]; y B. J. Sagarin, R. B. Cialdini, W. E. Rice y S. B. Serna, «Dispelling the Illusion of Invulnerability: The Motivations and Mechanisms of Resistance to Persuasion», *Journal of Personality and Social Psychology* 83, n.o 3, 2002, págs. 526-541.

8. Hunt, *Pragmatic Thinking and Learning*, ob. cit.

#### 5. Cómo crear estados mentales carismáticos

1. David Rock, *Your Brain at Work*, ob. cit. (cap. 4, nota 1).
2. David Rock y Jeff Hawkins, *On Intelligence*, ed. adaptada, Times Books, Nueva York, 2004. [Trad. cast.: *Sobre la inteligencia*, Espasa-Calpe, Madrid, 2005.]
3. En la escala de suicidios por 100.000 desde 1990, MIT tenía un índice de 10,2, comparado con Harvard con 7,4, y John Hopkins, la tercera, con 6,9.
4. R. A. Emmons y A. Mishra, «Why Gratitude Enhances Well-Being: What We Know, What We Need to Know», en *Designing Positive Psychology: Taking Stock and Moving Forward*, K. Sheldon, T. Kashdan y M. F. Steger, eds., Oxford University Press, Nueva York, 2011; R. A. Emmons, «Gratitude», en *Encyclopedia of Positive Psychology*, S. J. Lopez y A. Beauchamp, eds., Oxford University Press, Nueva York, 2009, págs. 442-447.
5. Martin E. P. Seligman, *Authentic Happiness: Using the New Positive Psychology to Realize Your Potential for Lasting Fulfillment*, Free Press, Nueva York, 2002. [Trad. cast.: *La auténtica felicidad*, Zeta, Barcelona, 2011.]
6. K. D. Neff, «Self-Compassion», en *Handbook of Individual Differences in Social Behavior*, M. R. Leary y R. H. Hoyle, eds., Guilford Press, Nueva York, 2009, págs. 561-573.
7. K. D. Neff, «Self-Compassion, Self-Esteem and Well-Being», *Social and Personality Compass* 5, 2011, págs. 1-12; K. D. Neff y P. McGeehee, «Self-Compassion and Psychological Resilience among Adolescents and Young Adults», *Self and Identity* 9, 2010, págs. 225-240; K. D. Neff, K. Kirkpatrick y S. S. Rude, «Self-Compassion and Its Link to Adaptive Psychological Functioning», *Journal of Research in Personality* 41, 2007, págs. 139-154.
8. K. D. Neff, «Self-Compassion», art. cit. (nota 6).
9. *Ibíd.* La autocompasión desactiva el sistema de reacción ante la amenaza (que genera sentimientos de miedo, inseguridad y posturas a la defensiva) y activa el sistema que nos tranquiliza.
10. T. Barnhofer, T. Chittka, H. Nightingale, C. Visser y C. Crane, «State Effects of Two Forms of Meditation on Prefrontal EEG Asymmetry in Previously Depressed Individuals», *Mindfulness* 1, n.o 1, 2010, págs. 21-27; T. Barnhofer, D. Duggan, C. Crane, S. Hepburn, M. J. Fennell y J. M. Williams, «Effects of Meditation on Frontal Alpha-Asymmetry in Previously Suicidal Individuals»,

NeuroReport 18, n.o 7, 2007, págs. 709-712; B. R. Cahn y J. Polich, «Meditation States and Traits: EEG, ERP, and Neuroimaging Studies», Psychological Bulletin 132, n.o 2, 2006, págs. 180-211; G. Feldman, J. Greeson y J. Senville, «Differential Effects of Mindful Breathing, Progressive Muscle Relaxation y Loving-Kindness Meditation on Decentering and Negative Reactions to Repetitive Thoughts», Behavior Research and Therapy 48, n.o 10, 2010, págs. 1002-1011; A. Manna, A. Raffone, M. G. Perrucci, D. Nardo, A. Ferretti, A. Tartaro, y otros cols., «Neural Correlates of Focused Attention and Cognitive Monitoring in Meditation», Brain Research Bulletin, 82, n.os 1-2, 2010, págs. 46-56.

11. Paul Gilbert, Mark W. Baldwin, Chris Irons, Jodene R. Baccus y Michelle Palmer, «Self-Criticism and Self-Warmth: An Imagery Study Exploring Their Relation to Depression», Journal of Cognitive Psychotherapy 20, n.o 2, 2006, págs. 183-200.

12. D. R. Carney, A. J. C. Cuddy y A. J. Yap, «Power Posing: Brief Nonverbal Displays Affect Neuroendocrine Levels and Risk Tolerance», Psychological Science OnlineFirst, 21 septiembre 2010, <http://www.people.hbs.edu/acuddy/in%20press,%20carney,%20cuddy,%20&%20yap,%20psych%20science.pdf>.

13. R. F. Baumeister, «Ego Depletion and Self-Regulation Failure: A Resource Model of Self-Control», Alcoholism: Clinical and Experimental Research 27, n.o 2, 2003, págs. 281-284.

14. M. T. Gailliot, R. F. Baumeister, C. N. DeWall, J. K. Maner, E. A. Plant, D. M. Tice, y otros cols., «Self-Control Relies on Glucose as a Limited Energy Source: Willpower Is More Than a Metaphor», Journal of Personality and Social Psychology 92, n.o 2, 2007, págs. 325-336.

## 6. Diferentes estilos de carisma

1. S. Milgram, Obedience to Authority: An Experimental View, Harper & Row, Nueva York, 1975 [trad. cast.: Obediencia a la autoridad: un punto de vista experimental, Desclée de Brouwer, Bilbao, 3.<sup>a</sup> ed., 1984]; N. J. Russell, «Milgram's Obedience to Authority Experiments: Origins and Early Evolution», British Journal of Social Psychology 50, parte 1, 2011, págs. 140-162.

2. A. Freed, P. Chandler, J. Mouton y R. Blake, «Stimulus and Background

Factors in Sign Violation», *Journal of Personality* 12, 1955, pág. 499.

3. R. M. A. Nelisson y M. H. C. Meijers, «Social Benefits of Luxury Brands as Costly Signals of Wealth and Status», *Evolution & Human Behavior* 32, n.o 5, 2011, págs. 343-355.

4. De Halpin en 1954 a Pillai en 1991.

#### 7. Primeras impresiones carismáticas

1. John Kenneth Galbraith, *Economics, Peace and Laughter*, New American Library, Nueva York, 1971, pág. 50. [Trad. cast.: *Economía y humor*, Plaza & Janés, Barcelona, 1976; *Economía y subversión*, Plaza & Janés, 1972/1975].

2. Dr. Nalini Ambady, *First Impressions*, Guilford Press, Nueva York, 2008.

3. L. P. Naumann, S. Vazire, P. J. Rentfrow y S. D. Gosling, «Personality Judgments Based on Physical Appearance», *Personality and Social Psychology Bulletin* 35, n.o 12, 2009, págs. 1661-1671.

4. P. Borkenau, S. Brecke, C. Mottig y M. Paelecke, «Extraversion Is Accurately Perceived After a 50-Ms Exposure to a Face», *Journal of Research in Personality* 43, 2009, págs. 703-706; P. Borkenau y A. Liebler, «Trait Inferences: Sources of Validity at Zero Acquaintance», *Journal of Personality and Social Psychology* 62, 1992, págs. 645-657; S. D. Gosling, S. J. Ko, T. Mannarelli y M. E. Morris, «A Room with a Cue: Personality Judgments Based of Offices and Bedrooms», *Journal of Personality and Social Psychology* 82, 2002, págs. 379-398; M. J. Levesque y D. A. Kenny, «Accuracy of Behavioral Predictions at Zero Acquaintance: A Social Relations Analysis», *Journal of Personality and Social Psychology* 65, 1993, págs. 1178-1187.

5. N. Ambady y R. Rosenthal, «Half a Minute: Predicting Teacher Evaluations from Thin Slices of Nonverbal Behavior and Physical Attractiveness», *Journal of Personality and Social Psychology* 64, n.o 3, 1993, págs. 431-441.

6. T. Emswiller, K. Deaux y J. E. Willits, «Similarity, Sex and Requests for Small Favors», *Journal of Applied Social Psychology* 1, 1971, págs. 284-291.

7. G. L. Stewart, S. L. Dustin, M. R. Barrick y T. C. Darnold, «Exploring the

Handshake in Employment Interviews», *Journal of Applied Psychology* 93, n.o 5, septiembre 2008, págs. 1139-1146.

#### 8. Hablar —y escuchar— con carisma

1. Ronald E. Riggio, *The Charisma Quotient: What It Is, How to Get It, How to Use It*, Dodd Mead, Nueva York, 1988, pág. 76.

2. Artur Schnabel, en *Chicago Daily News*, 11 junio 1958.

3. Robert B. Cialdini, *Influence: The Psychology of Persuasion*, ob. cit. (cap. 4, nota 7).

4. *Ibíd.*

5. Dale Carnegie, *How to Win Friends and Influence People*, Simon & Schuster, Nueva York, 1936. [Trad. cast.: *Cómo ganar amigos e influir sobre las personas*, Edhasa, Barcelona, 1976/2005; *Elipse*, Barcelona, 2008.]

6. A. Hackmann, «Working with Images in Clinical Psychology», en *Comprehensive Clinical Psychology*, A. Bellack y M. Hersen, eds., Pergamon, Londres, 1998, págs. 301-317.

7. Riggio, *The Charisma Quotient*, ob. cit. (cap. 8, nota 1).

8. R. P. Perry, P. C. Abrami y L. Leventhal, «Educational Seduction: The Effect of Instructor Expressiveness and Lecture Content on Student Ratings and Achievement», *Journal of Educational Psychology* 71, 1979, págs. 107-116.

9. A. Drahota, A. Costall y V. Reddy, «The Vocal Communication of Different Kinds of Smile», *Speech Communication* 50, n.o 4, 2008, pág. 278.

#### 9. Lenguaje corporal carismático

1. D. Goleman, «What Makes a Leader?», *Harvard Business Review*, enero 2004.

2. Ronald E. Riggio, *The Charisma Quotient*: ob. cit. (cap. 8, nota 1).

3. J. E. Bono y R. Ilies, «Charisma, Positive Emotions and Mood Contagion», *The Leadership Quarterly*, n.o 4, 2006, págs. 317-334.

4. Ker Than, «Why Some Old Lovers Look Alike», *Live Science*, 14 febrero 2006.

5. D. Goleman y R. Boyatzis, «Social Intelligence and the Biology of Leadership», *Harvard Business Review*, septiembre 2008.

6. N. Gueguen, C. Jacob y A. Martin, «Mimicry in Social Interactions: Its Effect of Human Judgment and Behavior», *European Journal of Social Sciences* 8, n.o 2, 2009.

7. Heini Hediger, *The Psychology and Behaviour of Animals in Zoos and Circuses*, Dover Publications, Nueva York, 1955.

8. Allan y Barbara Pease, *The Definitive Book of Body Language*, Bantam, Nueva York, 2006. [Trad. cast.: *El lenguaje del cuerpo: cómo interpretar a los demás a través de sus gestos*, Paidós, Barcelona, 1988/2004; Amat, Barcelona, 2006.]

9. *Ibíd.*

10. J. Kellerman, J. Lewis y J. D. Laird, «Looking and Loving: The Effects of Mutual Gaze on Feelings of Romantic Love», *Journal of Research in Personality* 23, 1989, págs. 145-161.

11. Les Fehmi y Jim Robbins, *The Open-Focus Brain: Harnessing the Power of Attention to Heal Mind and Body*, Trumpeter, Boston, 2007.

#### 10. Situaciones difíciles

1. E. Aronson, R. D. Akert y T. D. Wilson, *Social Psychology*, 6.<sup>a</sup> ed., Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River (Nueva Jersey), 2006. [Trad. cast.: *Introducción a la psicología social*, Alianza, Madrid, 1975/1979.]

2. K. Izuma, D. N. Saito y N. Sadato, «Processing the Social and Monetary Rewards in the Human Striatum», *Neuron* 58, n.o 2, 2008, págs. 284-294.

3. D. A. Redelmeier, J. Katz y D. Kahneman, «Memoirs of Colonoscopy: A

Randomized Trial», Pain 104, núms. 1-2, 2003, págs. 187-194.

## 11. Cómo hacer presentaciones con carisma

1. «What's with the Newspapers?», Plain Language at Work Newsletter, 15 mayo 2005, <http://www.impactinformation.com/impactinfo/newsletter/plwork15.htm>; S. L. Mailloux, M. E. Johnson, D. G. Fisher y T. J. Pettibone, «How Reliable Is Computerized Assessment of Readability?», Computers in Nursing, 13, n.o 5, 1995, págs. 221-225; Joe Kimble, «Writing for Dollars, Writing to Please», Scribes Journal of Legal Writing, 1996-1997, <http://www.plainlanguagenetwork.org/kimble/dollars.htm>.

2. P. Valdez y A. Mehrabian, «Effects of Color on Emotions», Journal of Experimental Psychology: General, 123, n.o 4, 1994, págs. 394-409; T. W. Whitfield y T. J. Wiltshire, «Color Psychology: A Critical Review», Genetic, Social and General Psychology Monographs, 116, n.o 4, 1990, págs. 384-411.

## 12. El carisma en una crisis

1. G. Devereux, «Charismatic Leadership and Crisis», en Psychoanalysis and the Social Sciences, vol. 4, W. Muensterberger y S. Axelrod, eds., Dutton, Nueva York, 1955, págs. 145-147.

2. Robert B. Cialdini, Influence: The Psychology of Persuasion, ob. cit. (cap. 4, nota 7).

## 13. La vida carismática: cómo responder al desafío

1. Jay A. Conger y Rabindra N. Kanungo, «Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings», The Academy of Management Review, 12, n.o 4, Academy of Management, 1987.