FRAN CARRILLO

TUS GESTOS TE DELATAN

LAS CLAVES PARA SER UN BUEN COMUNICADOR



ESPASA

Índice

Portada
Dedicatoria
Prólogo
Introducción
TU CUERPO COMUNICA
1. Los gestos en las relaciones sociales
2. Mientes, luego existes
3. Los feos comunican mejor
4. Miradas que lo dicen todo: tus ojos hablan
5. ¿Eres envoltorio o caramelo?
6. La cara es el espejo del alma
EL CONTEXTO TE DA LOS CONCEPTOS
7. Domina el contexto de tu lenguaje
8. Mira cómo te mueves: posturas y saludos que ganan
9. Silencios poderosos y tonos que enganchan
10. Comunica y presenta: ¿Qué haces para ganarte a la audiencia?
ERES LO QUE HACES, NO LO QUE DICES
11. Los políticos y su lenguaje: así comunican, así gestualizan
12. Diez patrones para entrenar tu comunicación diez
13. ... Y de regalo, un adelanto de lo que vendrá
Conclusiones
Epílogo
Bibliografía
Agradecimientos
Notas
Créditos

Te damos las gracias por adquirir este EBOOK

Visita **Planetadelibros.com** y descubre una
nueva forma de disfrutar de la lectura

¡Regístrate y accede a contenidos exclusivos!

Próximos lanzamientos
Clubs de lectura con autores
Concursos y promociones
Áreas temáticas
Presentaciones de libros
Noticias destacadas

PlanetadeLibros.com

Comparte tu opinión en la ficha del libro
y en nuestras redes sociales:

Explora **Descubre** **Comparte**

A mi madre.
Para ella vivo,
Sin ella muero,
Por ella fui algo,
Con ella lo soy todo.

PRÓLOGO

«Escribimos para cambiar el mundo (...). El mundo cambia en función de cómo lo ven las personas y si logramos alterar, aunque solo sea un milímetro, la manera como miran la realidad, entonces podemos cambiarlo».

Estas palabras son de James Baldwin, escritor afroamericano y uno de los más conocidos precursores del movimiento por los derechos civiles. Pero no solo escribimos, también hablamos, decimos, contamos..., y las palabras pueden alterar la manera en que los ciudadanos ven la realidad. Las palabras nos hacen humanos. La humanidad es un relato permanente, una historia contada y compartida. La Torre de Babel no fue una maldición, al contrario: la diversidad del lenguaje y de lenguas nos convirtió en culturas. Y sin ellas, no existiríamos como civilización.

Pero las palabras son, a la vez, forma y fondo. Las mil y una maneras de decir «basta», por ejemplo, o un lacónico y contundente «sí» forman parte de nuestro extraordinario potencial para la comunicación. Podríamos decir que la capacidad de comunicación verbal y narrativa es parte de la capacidad para desarrollarse y progresar, gracias a la habilidad persuasiva. Convencer —o ser creído, aceptado, comprendido— es el núcleo central de cualquier proceso de desarrollo personal o colectivo.

De hecho, en España, tenemos un déficit estructural destacable, originado por la escasa importancia que da nuestro sistema educativo a la oratoria o a la dialéctica, algo que se refleja inevitablemente en nuestros líderes políticos e institucionales. También sociales y económicos. Es cierto que, en estos momentos, podemos encontrar políticos con más habilidad o carisma, pero ninguno de ellos nace con dotes innatas de oratoria. Esta se aprende, se practica, se ejerce. Y es curioso que, por ejemplo, en Francia, Reino Unido, Alemania o Estados Unidos, existan exámenes orales que son fundamentales. Una iniciativa que no es otra cosa que tradición educativa. Una tradición que España nunca ha llevado a la práctica porque nunca se han considerado «importantes» las exposiciones habladas.

«Cuando defiendes públicamente tus ideas, debes esforzarte para vivir de acuerdo con ellas. Y porque piensa que él es lo que habla, el guerrero acaba transformándose en lo que dice», palabras del escritor Paulo Coelho. Y vienen a la cabeza tantos discursos con un objetivo claro que se ven dilapidados por salidas de tono, *a posteriori*, ante tantos micros abiertos... Como bien apunta Fran Carrillo en este libro, qué buen país habría con más caramelos y menos envoltorios. Y sí, coincido con él en que, al menos, los discursos serían más dulces y los políticos menos empalagosos.

Sin embargo, hay otro gran debate en torno a los discursos, al universo verbal y gestual de la comunicación, relacionado con su preparación. ¿Qué nivel tienen los políticos y cargos públicos? Las limitaciones son grandes, incluso a la hora de hablar en inglés, por ejemplo. Es obvio que nuestros líderes, que mayoritariamente rondan los 50 años, se han visto obligados a superar el déficit del idioma con mucho esfuerzo. Incluso José Luis Gómez, actor, director y mito del teatro español, al ingresar en la Real Academia Española el pasado enero, ofreció un discurso en el que no faltaron las críticas hacia la oratoria de los políticos: «El uso del español en nuestro país sufre deterioro; nos asombra, por comparación, la justeza del habla de las gentes de Latinoamérica; la alocución escénica en nuestros escenarios no está a la altura de otras grandes tradiciones análogas europeas; el manejo de la lengua hablada en la política nos lleva, a veces, a parpadear con estupor».

La democracia necesita de electores pero, ante todo, de lectores. Las personas tienen la capacidad de leer y combatir la sumisión al poder, a lo previamente establecido. Leer es el primer debate por la libertad. Y escuchar. Aprender a escuchar. La escucha es el primer paso hacia la interpretación, hacia la acción. Porque sin escucha no hay comunicación adecuada que se pueda emitir, ni éxito. Tampoco lectura justa que se pueda creer. Y de eso trata este libro. La obra que el lector tiene entre sus manos es una colección de afirmaciones para progresar en el ámbito de la oratoria y de la retórica, del lenguaje no verbal y su capacidad para proyectar con movimientos lo que nace como idea, para avanzar en el control e interpretación correcta de nuestras emociones y nuestros gestos, para dominar, en suma, nuestra comunicación de forma integral y clara.

Mejorar nuestra oratoria y retórica es contribuir a la claridad del pensamiento, a través de la precisión, belleza y persuasión del lenguaje. Dime cómo hablas y te diré cómo eres, cómo piensas. Hablar mejor, escribir

mejor..., no es solo una cuestión técnica. Es, cada vez más, una cuestión moral y ética que relaciona, íntimamente, lo que dices con lo que piensas y haces (que el cuerpo vaya siempre en paralelo a la palabra, nunca en perpendicular). Es también un esfuerzo constante para relacionar palabras con ideas y estas con argumentos. Hablar bien nos ayuda a pensar más, a elaborar y justificar mejor y más profundo. Es forma inseparable del fondo.

Fran Carrillo ha sabido hilar fino los silencios escritos para ser leídos y comprender cuánta importancia tienen los discursos en el ámbito de la política y de las empresas. Él apunta que somos lo que escuchamos, pero también proyectamos una parte de nosotros cuando hacemos, hablamos, decimos, nos expresamos... En el discurso también se miente, como queda reflejado a lo largo de estas páginas, y se puede contrastar con los ejemplos que el libro nos ofrece. Y no faltan palabras sobre la corrupción del discurso, del que bien afirma él que empieza por el mensaje y acaba con el gesto.

Al igual que tampoco faltan citas, como esta de Oscar Wilde, que resume a la perfección la motivación de esta obra: «No existe una segunda oportunidad para causar una buena impresión». Y estoy convencido de que tras estas páginas se esconde la buena impresión que solo un profesional de la oratoria podría mostrar con determinación, ejemplos, investigación y convicción en la primera oportunidad, su ocasión. La comunicación existe, pero su mejora depende de la consciencia de quiénes somos y la constancia de saber lo que queremos. Realidad y ensayo. Prueba y Error. Acción y reacción. Fran Carrillo ha escrito un buen libro. Pero lo más importante: lo ha hecho con el sentimiento y el conocimiento de quien tiene un amor inagotable por las palabras y conoce sus secretos. En este libro nos descubre algunos de ellos. Su generosidad es paralela a su talento. Porque sabe, comparte. Porque comparte, sabe. Gracias por escribirlo y por darme la oportunidad de prologarlo.

ANTONI GUTIÉRREZ-RUBÍ
Asesor de comunicación y consultor político.
Director de Ideograma
@antonigr

INTRODUCCIÓN

No se sabe qué empezó primero: si el gesto o la palabra. Si primero fue el verbo o fue el movimiento que lo representaba y que se adelantó al mensaje. Si el lenguaje se conformó desde los orígenes por una necesidad de los emisores o por un sentido de supervivencia del receptor, o bien por un deseo conjunto de interactuar mediante todos los elementos posibles. Eso que desde tiempo inmemorial se llama *comunicación* y que debería denominarse más bien *comunicAcción,* ya que provoca siempre reacciones en quienes reciben los mensajes y gestos lanzados.

Ya desde época romana la gestualidad significaba algo más que una mera expresión de sentimientos o estados de ánimo. Un estudio reciente de dos profesoras de la Universidad de las Islas Baleares (Mª Antonia Fornés y Mª Carme Bosch), junto a investigadores de la Universidad de Barcelona, revelaba que la simbología de los gestos estaba a la orden del día. Por ejemplo, el célebre tirón de orejas que alguna vez hemos sufrido, bien como castigo o reprimenda, bien como evidencia de que hemos cumplido años, se remonta a épocas pretéritas. Así, para los romanos, el lóbulo auricular era donde residía la memoria (*est in aure ima memoriae locus,* en palabras de Plinio), por lo que agarrar esa parte de la cara y tirar de ella no era más que un ejercicio de memoria, un recordatorio del paso inexorable del tiempo. Un gesto simbólico manifestado por otro gesto evidente, notorio y recordable. En el mismo estudio se aporta otra prueba de la permanencia o evolución de gestos tan conocidos como afirmar o negar con la cabeza, que ya los romanos realizaban con frecuencia. En el primer caso, mover la cabeza en sentido vertical de arriba abajo en secuencias alternativas significaba la confirmación o aprobación de algo. Eso ha perdurado hasta nuestros días. Pero negar con la cabeza no se realizaba como se hace hoy, ejecutando movimientos laterales a izquierda y derecha, sino que los romanos echaban su cabeza hacia atrás, en forma despectiva y altiva, costumbre que en muchas zonas mediterráneas aún permanece, como nos confirma dicho estudio.

Esto demuestra que, en función de la cultura, el contexto y el momento histórico, ciertos gestos predominantes pueden significar una cosa u otra. Todo depende de dónde se inserten. No extraña, pues, que los estudios sobre gestualidad se hayan incrementado en los últimos tiempos, reforzando la convicción de que, para saber quiénes somos, es necesario observar y analizar lo que hacemos. Todo ello viene a reflejar la confirmación de que la comunicación no verbal constituye algo así como la piel de la condición humana. Es la vía por la que expresamos un sentimiento o un estado de ánimo, amén de reforzar o hacer más sencillo un mensaje. El cuerpo nos da las pistas que la palabra muchas veces oculta.

El tono de voz (melodía, musicalidad de las palabras), así como la velocidad de nuestro discurso (ritmo) conforman solo una parte de la comunicación no verbal, junto a las posturas corporales, las manos, las miradas... Sea como fuere, está claro que nos comunicamos porque tenemos una necesidad imperiosa, que determina nuestro sistema nervioso y de creencias y que viene mediatizada por un entorno que marca ciertos patrones de conducta y de interpretación (bostezar se interpreta socialmente como carencia de sueño; ruido sonoro de tripas, como hambre inmediata).

Los seres humanos tenemos la necesidad de conocer nuestras propias emociones para gestionarlas según el contexto en el que interactuamos. El cuerpo es el mensaje cuando no existen palabras para definir lo que sientes, quieres, piensas o necesitas. Ya Flora Davis avanzaba en *La comunicación no verbal* que no se entiende al hombre sin sus gestos. Las palabras vinieron detrás de ellos. Pueden persuadir, pueden emocionar, pueden convencer, pueden movilizar y hasta lograr engañar. Pero sin el acompañamiento adecuado en las formas, tonos, movimientos y gestualidad precisa se quedan en el humo blanco o negro que sale cuando se quema algo. Puras o nocivas en función del interés que se busca con ellas. «Las palabras constituyen todo aquello que empleamos cuando ya no nos queda más que emplear», leí en una ocasión. De hecho, viven y circulan por debajo del manto de nuestra conciencia y solo afloran cuando hemos aceptado y admitido los movimientos y gestos corporales y faciales que emite la otra parte. No creo en porcentajes, ni siquiera en estadísticas, salvo que se elaboren para justificar una tesis o para articular una hipótesis.

El libro que tienes en tus manos no está escrito, pues, por un psicólogo ni por un sesudo especialista en cinesis (la cinética es la disciplina que estudia el

movimiento del cuerpo humano), sino por alguien que, tras evaluar y analizar cientos de perfiles personales, obtiene una conclusión a partir de interpretaciones y estilos definidos. No está pensado para sinergólogos, kinésicos o proxémicos, aunque hay capítulos que les vendría muy bien aprovechar para su campo de conocimiento, por las técnicas y herramientas que se recomienda seguir en ellos. No entro a analizar las diferentes partes que componen la comunicación no verbal y las distinguen del lenguaje oral y escrito, porque eso corresponde más a ese tipo de expertos en Kinésica, Proxémica y Paralingüística, tres disciplinas de arraigada tradición contemporánea que estudian el comportamiento del cuerpo humano y cuyas conclusiones son de obligada consulta si queremos saber el efecto que provocan nuestros gestos miradas, silencios o sonrisas, por ejemplo. Pero como digo, no es tema para este libro.

Lo que me propuse mientras lo concebía, mientras pergeñaba en mi mente lo vivido y ordenaba las ideas antes de ponerlas por escrito, era recrearte las diferentes situaciones que aparecen en nuestra vida y dotarte de los ejemplos, técnicas, métodos y herramientas necesarios para afrontarlas y enfrentarlas mediante un dominio pleno de tu discurso y tus gestos. Para que triunfes en cada exposición pública y ahuyentes para siempre esa sensación de fracaso o desazón que aparece cuando no estamos contentos por cómo la hemos encarado y, sobre todo, cómo hemos salido de ella.

Siempre nos enseñaron en la Facultad de Periodismo aquello de emisor-canal-receptor, elementos a partir de los cuales se articulan y fluyen los mensajes. De todas las definiciones que he escuchado sobre el tema, la del profesor Birdwhistell es la que más me convence. Sostiene este experto en cinesis que la comunicación interpersonal «es un acto creativo, un proceso de negociación entre dos personas» en el que ambas partes cambian con la acción mediante dos fases: la del entendimiento y la de la aceptación. Una buena comunicación, concluía, es un «sistema de reacción e interacción perfectamente integrado».

Cuando escribía el capítulo de las miradas, la sonrisa o el protocolo de los gestos en el saludo, observé, en consonancia con los primeros estudios de P. Ekman y del propio Birdwhistell, allá por los años cincuenta, que no existen gestos universales en las personas que las definan en conjunto. No existe un movimiento del cuerpo, ni una expresión del rostro que sean comunes a todas las sociedades. Todo depende del contexto, la observación e interpretación

que el receptor perciba en permanente confrontación con la realidad de lo observado. Cada gesto tiene su significado, cada palabra, según cómo y dónde la insertes, también. Luego, podemos evaluar, por partes, el motivo y las razones de lo que hacemos con nuestro lenguaje no verbal y si existe coherencia con nuestras palabras.

Los efectos de sonreír cuando pasamos al lado de alguien, de estrechar las manos de forma firme y mirando a los ojos amablemente, o de levantarnos del asiento cuando entra alguien en la sala o de no sentarnos hasta que el cliente, superior o interlocutor lo ha hecho, dicen mucho de nosotros mismos. Son factores que pueden desequilibrar la balanza hacia el afecto de la contraparte o hacia su total indiferencia, incluso desagrado o desprecio. Por tanto, no hay que dejar tan a ligera estos detalles, como irás viendo a lo largo del libro. Observar, madurar y reflejar las pistas no verbales que la otra persona nos manda constituye un ejercicio de concentración y empatía muy recomendable si queremos generar estados de ánimo positivos, climas de optimismo por doquier. Facilitar un contexto de serenidad y tranquilidad no es fácil, sobre todo cuando acudimos a reuniones importantes o a citas con personas que nos despiertan especial interés. Es el momento en el que debemos demostrar que tenemos perfecta sincronización entre nuestro comportamiento no verbal y las palabras que emitimos, para conformar así un ambiente relajado en el que pueda fluir la persuasión que acabe generando la confianza necesaria entre las partes; para que los gestos y sentimientos salgan puros y sin filtros. Y es que, si no conectas, tu comunicación se situará en el panel del valor como un cero a la izquierda.

Mi intención es que, tras leer este libro, haya habido un antes y un después en tu comunicación. A lo largo de sus trece capítulos he querido mostrar escenarios habituales en los que nuestro déficit comunicativo nos hace tener menos éxito del que buscamos y seguramente merecemos. Contextos en los que fracasamos porque no hemos trabajado cuestiones tan importantes como nuestro vestuario, nuestra mirada, nuestro mapa facial y los mensajes a defender. Hablaremos, por ello, de cómo detectar mentiras, de cómo dominar los diferentes escenarios de nuestro lenguaje, de cómo seducir y conquistar a través de los silencios, de cómo gestionar protocolos de saludos —por ejemplo, el célebre apretón de manos—, de cómo salir bien parado de una presentación pública o de cómo darle ritmo a nuestra comunicación mediante el uso de las técnicas y herramientas adecuadas, simbolizadas en un decálogo

final de patrones y recomendaciones que cientos de políticos, empresarios y profesionales de todo pelaje y condición que se pusieron en mis manos han seguido en los últimos años.

De todo ello trataremos a continuación. Pero no quiero olvidarme de la impagable ayuda que me han prestado de forma desinteresada tres colegas de posicionamiento sobresaliente en sus campos de trabajo: Teresa Baró, referente en el estudio del lenguaje no verbal, quien me ilustró con su magisterio y ciencia en la elaboración del capítulo sobre relaciones sociales; Gonzalo Álvarez Marañón, el auténtico artista de las presentaciones, quien me documentó sobre estos procesos periódicos que tanto observamos en empresas y organismos a todos los niveles (la mayoría con resultados desiguales), y Rubén Turienzo, el creador de la marca influencia en España. Su visión me ayudó a que el capítulo «Los feos comunican mejor» saliera con una guapura fetén. Y, por supuesto, tampoco me olvido de quien prologa y epiloga este libro: Antoni Gutiérrez-Rubí y Patricia Ramírez, respectivamente, maestros de la palabra, comunicadores top que avanzan y concluyen este vedemécum de forma magistral.

En suma, si tras visitar sus páginas contribuyo a generar en ti un cambio, por pequeño que sea, si tras leer y asumir las técnicas que a continuación empiezo a ofrecerte logras encarar con más solvencia tus intervenciones públicas y si los casos y ejemplos desarrollados en los diferentes capítulos te proporcionan el asidero fundamental por el que canalizas tu comunicación integral (mensaje-cuerpo-cara)... Si algo de todo eso logro, habré cumplido mi propósito. En caso contrario, siempre te estaré agradecido por haberte asomado a las páginas de este modesto ejercicio de transmisión de experiencias.

Dicen que fue Fabio Marco Quintiliano, español de Calahorra (cerca de Logroño, en La Rioja), quien introdujo el estudio de la comunicación en España en niveles educativos. En su célebre obra *Institutio Oratoria,* escrita en la antigua Roma y dirigida a los maestros de niños, Quintiliano defiende la instrucción en disciplinas comunicativas como la Retórica y la Oratoria, artes de expresión correcta para poseer las habilidades sociales que nos harán tener éxito en nuestra vida cotidiana. Rescato algunos pasajes:

> En la oratoria va a decir también mucho para el movimiento de los afectos del auditorio el alzar o bajar la voz; y el que tenga inflexión; y así empleamos distinto tono (...) El arreglo y decente

> compostura de los movimientos del cuerpo, que se llama APTITUD, es también necesaria, pues en ella estriba gran parte de la pronunciación; esto con la música se aprende.
>
> (El maestro) cuidará de que el discípulo no se coma las últimas sílabas, para que el hablar sea uniforme; y que cuando haya que levantar la voz trabaje el pulmón, pero sin menear la cabeza; que acompañe el además (LOS GESTOS) a la voz, y el semblante al además. Obsérvese también que el que perora tenga recta la cabeza, que no tuerza los labios, no abra la boca mostrando todos los dientes, que no mire al cielo, ni tenga tampoco los ojos clavados en la tierra; y que no mueva a uno y otro lado la cabeza. (...).

Unas recomendaciones y un axioma que verás reiterado en el libro que a continuación se inicia: el conocimiento, la práctica y la experiencia nos hace buenos maestros; la costumbre de la persistencia, grandes comunicadores.

TU CUERPO COMUNICA

1
LOS GESTOS EN LAS RELACIONES SOCIALES

Sé amable con todos, sociable con muchos, íntimo con pocos, amigo de uno y enemigo de nadie.

BENJAMIN FRANKLIN
Político y científico. Padre Fundador
de los Estados Unidos de América.

HUYENDO DEL POSTUREO *COOL*

Conocí a Ana en un cóctel que se ofrecía tras un congreso de directivos de comunicación. A simple vista era la típica mujer ejecutiva, seria, segura de sí misma, con cara de pocos amigos y gestos de pose prepotente ('postureo *cool'*, lo llamarían ahora). La típica profesional que muchas envidiarían ser y todas criticarían por el mismo motivo. Porque Ana era la directora de comunicación de una importante multinacional de telefonía móvil. No podía permitirse que sus formas sociales invalidaran el talento y el liderazgo que cada día mostraba de forma interna en la empresa.

En un momento de la noche, en ese instante en que ni siquiera la chispa de un buen *gin-tonic* ahuyenta tus miedos, me confesó que llevaba tiempo leyendo libros de autoayuda para superar sus miedos emocionales, sus barreras personales, en suma, para saber qué hacer y qué decir, cómo moverse y de qué forma cuando llega el momento clave. Porque esos problemas para integrarse en eventos sociales en los que tenía que vender sin vender, cuando era necesario darse a conocer ella misma —y su actividad— y situar su marca, habían degenerado casi en fobia. En los corrillos en los que se decidían reuniones informales, encuentros para dos semanas más tarde y se traspasaban tarjetas y contactos telefónicos, en los momentos en los que debía posicionarse personal y profesionalmente, Ana no sabía gestionar... sus

gestos. ¡Y esto no es ninguna tontería! Y por supuesto no es algo exclusivo de perfiles como el suyo.

Seguramente ya te hayas sentido identificado con Ana por la cantidad de oportunidades que has dejado escapar debido a tu inseguridad en contextos donde las relaciones públicas juegan un papel, si no determinante, al menos sí muy importante. Da igual que tengas mucha labia y soltura dialéctica, da igual que uses ese galanteo sutil para escurrirte por los rincones de los saraos, lo fundamental es la consciencia de que comunicas constantemente, de que gestualizas de manera habitual y que lo importante no es la cantidad, sino la sabia dirección, gestión y precisión de esos movimientos.

Así se lo expresé a ella y ahora lo comparto contigo, querido lector. Como se irá reiterando a lo largo de las páginas de esta obra, debes saber que nos pasamos el día haciendo gestos con las manos, enviando mensajes a través del rostro o emitiendo movimiento con el cuerpo de forma constante. Lo hacemos; por poco expresivos que seamos, lo hacemos.

Lo siguiente que vas a leer es la secuencia, tal como fue aproximadamente, de aquella conversación que mantuvimos, sentados ambos en un sofá incómodo —cuanto más *chic* es un lugar, más incómodos son sus asientos—, con Ana, una directora de comunicación a la que daba miedo... su comunicación.

—Mira —comencé—, todo el cuerpo (incluidos los pies) está implicado en la expresión de nuestra forma de sentir y de ser. Hay movimientos que no cumplen funciones comunicativas intencionadas (como poner la mano en visera sobre las cejas para protegernos del sol, cerrar una puerta, sujetar una copa, etc.) y otros que, consciente o inconscientemente, constituyen una herramienta comunicativa de primer orden, pues nos permiten relacionarnos con nuestros congéneres. Mañana te lo pasaré por *e-mail*, pero, para que lo vayas interiorizando (como el buen discurso, todo parte de la interiorización), te conviene saber que una de las clasificaciones más difundidas de los gestos es la establecida por Paul Ekman y Wallace Friesen (el segundo, seguidor del primero, al que citaremos de nuevo más detalladamente en el capítulo siguiente) y a partir de la cual se establecen cinco grandes grupos.

Y a continuación, pasé a describir cada uno de esos grupos, tal como transcribo ahora para ti, lector:

⇒Emblemas

Son los signos no verbales que tienen un significado equivalente a una palabra y son compartidos por los miembros de una misma comunidad.

⇒Muestras de afecto

Gestos y movimientos que indican una actitud o estado emocional.

⇒Ilustradores

Aparecen con el habla y sirven para completar el mensaje verbal. Subrayan, ilustran o marcan las pausas del discurso. Si ilustras, influyes; y si influyes, lograrás que hablen bien de ti, lo que reforzará tu posicionamiento y marca personal y profesional allá donde vayas.

⇒Reguladores

Son actos no verbales que se utilizan para iniciar o cerrar una conversación y para alternar el turno de palabra entre los interactuantes en una conversación.

⇒Adaptadores

No tienen un significado específico ni una intención comunicativa. Normalmente son involuntarios y suelen ser una reacción a una sensación de incomodidad o nerviosismo.

—Todos ellos, Ana, en mayor o menor medida, están presentes en las relaciones sociales y tienen un papel protagonista en el éxito de la interrelación. Si sabes cuándo y cómo insertarlos, y además logras detectarlos en la contraparte para interpretar qué significan, estarás más cerca de dominar tu lenguaje no verbal.

—¿De qué depende la naturaleza de estos gestos? —me interrumpió, curiosa.

No quise aburrirla con la exposición, pero sí le expuse brevemente, y con carácter introductorio, algunos temas esenciales que tú, estimado lector, verás desarrollados más adelante.

LOS OCCIDENTALES GESTICULAMOS MÁS

—Mira, Ana, la conclusión que saco tras haber leído a los mejores en este campo es que aún quedan muchas zonas del planeta por estudiar; sabemos que hay culturas que gesticulan más que otras y que los códigos de relación gestual son distintos y que cada cultura o grupo étnico tiene su propio repertorio de signos. Todo depende de tu origen, dónde naces y cuál es el

entorno en el que creces, te desarrollas, interactúas y, por tanto, accionas tus mecanismos de comportamiento y observación.

—Por eso tuve dos novios que ponían cara distinta ante la misma situación — respondió segura.

—¿Qué situación? —le pregunté, más interesado que nunca en su caso.

—Cuando me mentían, cuando les pillaba en una mentira manifiesta y se la demostraba, uno se quedaba pétreo, inmóvil, empezaba a tartamudear y escapaba de la situación como si nunca la hubiera vivido. El otro, el que vino después de aquel, solventaba el momento con una sonrisa casi maligna, muy estudiada, para siempre terminar diciendo: «¡Vaya imaginación que tienes!».

—Sobre mentiras, ¡hay tanto que contar...! —le expresé, con cierta sorna.

—Y que esconder —me replicó.

—Cierto.

—Prosigue —me pidió mientras apuraba su segundo cóctel.

—Como te decía, sabemos que en general los occidentales gesticulamos más que los orientales, y que los latinos, tú y yo, somos más vehementes que los nórdicos o los centroeuropeos. Los europeos del sur estamos acostumbrados a mostrar nuestras emociones de manera abierta (cuando nos interesa) y los orientales consideran de mala educación gesticular mucho o reflejar emociones negativas hacia el interlocutor a través de la expresión del rostro. Es cultural, ya sabes. Pero también es cierto, por otro lado, que cada cultura posee su repertorio de emblemas gestuales, por lo que no siempre tenemos la comprensión asegurada entre dos personas de diferentes orígenes. La mayor parte del lenguaje no verbal no es universal. Es importante que entiendas esto, Ana, y que lo relativices, dado que es enorme la cantidad de gestos que emitimos y las diferentes formas en que pueden ser interpretados y, sobre todo, percibidos.

En ese momento le hablé de una serie de técnicas para que entrenara su cuerpo, técnicas que he ido perfilando con los años y a las que se han sometido desde presidentes de consejos directivos hasta políticos de alto nivel (y no tan alto).

A ellas te remito a ti ahora, apreciado lector: ve al final de este libro, tras el epílogo, y empápate de ese decálogo de patrones para entrenar. Ponlos en práctica cuanto antes y sabrás a lo que me refiero.

CONTEXTO Y GRADO DE FORMALIDAD

Le pregunté a Ana si seguía interesada en escuchar mi relato sobre los gestos sociales. Su cara expresiva, sus ojos brillantes y su leve inclinación de la copa antes de llevársela a la boca para beber me convencieron de que incómoda, lo que se dice incómoda, no estaba.

—Ahora que hablo de costumbres... —proseguí— estas tienen mucho que ver en cada cultura o región con el grado de formalidad. Cada sociedad tiene sus propias pautas acerca de lo que es importante y formal y de lo que no lo es. La solemnidad de la situación impone una forma de comunicación. En nuestro país, la gesticulación disminuye a medida que aumenta el grado de formalidad. Piensa, Ana, en la diferencia de movimientos entre cuando estás en un partido de fútbol y cuando estás en una ceremonia formal, de graduación, por ejemplo, o en un bautizo. Seguro que no gesticulas igual. Seguro que la inquietud que muestras en ambos eventos posee una interpretación diferente. En uno, posiblemente influenciada por la tensión del choque, empezarás a echarte las manos a la cabeza ante una ocasión fallada por tu equipo, te morderás las uñas, no querrás mirar cada vez que el contrario pisa el área de los tuyos, etc. —Debo reconocer que en ese momento pensaba «como no le guste el fútbol, ya puedo ir preparando rápidamente otro ejemplo convincente y creíble»; pero le gustaba, y encima compartíamos pasión por los mismos colores—. En un bautizo o en una graduación —continué—, si estas situaciones se desarrollan tal y como las conocemos habitualmente, mostraremos, con gestos ostensibles de aburrimiento y desaprobación, nuestro deseo de que acabe aquella tortura. Miraremos el reloj más de una vez, deseando que esas manecillas corran más de lo que ya lo hacen. Cuando el árbitro pita el final de ambos *partidos*, la diferencia está en que en un caso mostraremos rostro de alegría solo si el resultado es satisfactorio; en el otro, sonreiremos sí o sí porque aquello ya ha acabado. Y ahora toca el banquete, que es la parte del evento social por la que todos acudimos, ¿no?

—Así es —de nuevo Ana me respondió con una sonrisa.

—Yo sé que tú te mueves con más libertad en el ámbito informal, coloquial, familiar. Cuando estamos en casa es fácil que la comunicación sea más espontánea y menos preparada. También es fruto del menor autocontrol.

En cambio, si estás en una reunión profesional, en un funeral o en una boda se impone la discreción, la elegancia, los movimientos controlados y considerados correctos socialmente. En general, estos gestos formales se caracterizan por ser comedidos, evitando ganar volumen. La expresión del rostro aparece muy mesurada, como si procuráramos expresar las emociones de una manera respetuosa hacia los demás, si es que es aceptable mostrarlas en este contexto.

—Exacto, aunque a veces gesticulo demasiado como reacción nerviosa. Es decir, sigo el consejo contrario a lo que recomiendas.

—Es normal que te suceda eso. El cuerpo se descontrola cuando no reconoce ciertos contextos ni momentos de interactuación. Son protocolos que debes asumir y conocer. Lo veremos otro día, Ana. —Tú, paciente lector, solo tendrás que esperar unas páginas más—. Como te comentaba, nuestra sociedad considera formal la posición corporal vertical, simétrica, con la barbilla paralela al suelo, el tronco erguido y los pies juntos. A los hombres se les permite una reducida separación entre los dos pies. Las manos a los lados de los muslos o unidas delante la pelvis. La postura sentada sigue el mismo patrón, con los dos pies tocando el suelo y la espalda recta. Y las manos, en el regazo. Cualquier posición que se desvíe de estos dos modelos tiende a ser más relajada e informal o bien cumple otras funciones, como por ejemplo la voluntad de seducción sexual —Ana pareció incrementar su grado de atención en este punto—.

—Ahora es cuando empezarás a mirarme de forma más atenta e interesada —le dije con intención—; lo he percibido porque tus ojos se han abierto y has esbozado una sonrisa maquiavélica. Tranquila, no lo has decidido tú, sino tu subconsciente.

Ella solo se rio y asintió con la cabeza. Su silencio era la señal de que deseaba que prosiguiera con mi relato. Pero no creas, lector, que en este libro hablaremos de seducción sexual o de cómo conquistar al personal a través de sus gestos. O sí. Quizá tengas que seguir leyendo para averiguarlo.

—El ámbito en que nos movemos —proseguí, accediendo a la solicitud de sus gestos— marca también los códigos no gestuales. Por ejemplo, te pondré una analogía relacionada con el mundo de los pilotos de Fórmula 1: cuando están en el circuito, a pesar de la formalidad del contexto (conocido), se mueven en un ambiente que tiene su propio estilo de comunicación, sus

propios códigos de conducta y comportamiento, un lenguaje preciso difícil de descifrar para los no entendidos.

De la misma manera, tal como le expliqué a Ana, las ceremonias religiosas, los actos militares, las reuniones de colegas de algunas profesiones también cuentan con un repertorio específico y exclusivo de gestos, muchas veces pertenecientes al grupo de los emblemas, para relacionarse entre sí, con o sin palabras. Por otra parte, no es lo mismo estar en casa que en la escuela o que en la playa. Curiosamente, las mismas personas se relacionarán de forma distinta según el contexto y el grado de formalidad que este imponga. Por ejemplo, dos hermanos que actúan entre ellos de modo familiar cada día, mantendrán otra compostura en la boda de un pariente. Y una relación muy formal entre jefe y empleado puede adoptar un aire más relajado en una actividad lúdica de la empresa.

Todo esto del contexto lo veremos más adelante, con un esquema claro de un entorno donde los gestos juegan un papel determinante: la entrevista de trabajo.

LAS EMOCIONES DEL SEXO Y LOS SENTIMIENTOS

Como veía que Ana seguía interesada en la parte sexual —desde el punto de vista conceptual, no físico—, continué por la misma senda.

—Es obvio que existen diferencias importantes entre el lenguaje no verbal de los hombres y el de las mujeres. Compartimos una gran parte del catálogo, pero hay algunos movimientos que son típicamente femeninos y otros típicamente masculinos. Estas diferencias se acentúan especialmente en el proceso de seducción entre parejas heterosexuales, donde cada sexo tiene que poner en juego todas las armas para atraer la atención del sexo contrario. Por otra parte, podemos observar también que, con tal de aparentar lo que no somos, las mujeres a veces se mueven con gestos masculinos para adquirir más autoridad y respeto, mientras que muchos hombres (sean homosexuales o no) intentan esconder ciertos ademanes para no ser etiquetados de forma despectiva como afeminados. En general, las mujeres realizan movimientos ligeramente más discretos, suaves y ondulados, mientras que los hombres transmiten fuerza, decisión, seguridad. Son estereotipos asumidos, clichés sociales muchas veces injustos pero que hemos aceptado como patrones de

conducta comunicativa clara. Son los propios sentimientos, reunidos en una personalidad definida, los que hacen salir las emociones. Por eso hay que sentir —y aquí hablé con firmeza, elevando un poco el tono de voz al dirigirme a mi interlocutora—. Por eso debes sentir allá donde estés, aunque te intimide ese corrillo de colegas y/o posibles clientes a los que debes abordar sí o sí.

Le hablé a Ana de lo curioso que me había parecido un estudio entonces reciente de la universidad finlandesa, que mostraba cómo reaccionábamos ante diferentes estados y sensaciones y cómo se activaba nuestro cuerpo ante impactos determinados: amor, alegría, depresión... Mediante la elaboración de un mapa con el cuerpo humano sobreimpresionado, era posible observar cómo se oscurecían las zonas del organismo en las que las emociones negativas predominaban, tornándose cada vez más rojas cuando aparecían estados como la pasión o el amor, aunque también se iluminaba en exceso ante ese estado llamado ansiedad al que muchos de nosotros hemos tenido que enfrentarnos cuando nos hemos visto obligados a comunicar en público.

—Te lo pasaré —le dije, mientras lo dibujaba en mi mente—. Cuando gesticules —continué—, piensa que tus gestos también dependen de las emociones que sientas en cada momento. A más serenidad, menos movimiento. Si estás excitada, los movimientos serán frecuentes, variados, rápidos, muchas veces imperceptibles y la mayoría de ellas ininteligibles. No habrá coherencia mensaje-gesto porque no hay inteligencia corporal entrenada para ello. De la misma forma, si estás demasiado tranquila, exportarás una apatía tal que acabarás aburriendo al respetable en cuestión de minutos. Te recomiendo la técnica del espejo para encontrar el equilibrio en este punto.

—Ya me miro al espejo todos los días —me respondió con suficiencia.

—Pero no de la forma correcta —le repliqué, mientras observaba cómo fruncía el ceño, extrañada[1].

EL ROSTRO SOCIAL

—Cada emoción tiene su expresión característica en el rostro: tristeza, ira, asco, alegría, sorpresa. Pero no es solo el rostro el que refleja todas estas emociones. El tronco y las extremidades también actúan y son coherentes con

el rostro. Aunque, sin duda, en lo que más solemos fijarnos es en la cara —«como tú estás haciendo ahora conmigo», pensé para mis adentros—. Gran parte del día tenemos que ocultar estas emociones que expresaríamos de manera natural y espontánea. Las imposiciones sociales o nuestras propias intenciones inconfesables hacen que tengamos que mantener una expresión facial que nada tiene que ver con lo que sentimos de verdad. Esta forma de autocontrol de la expresión se llama «rostro social» —una denominación que le escuché en una ocasión a la gran experta en comunicación no verbal Teresa Baró—. Todos aprendemos desde niños a utilizar este rostro que nos permite adecuarnos a cada situación. Quien no domina su rostro social suele tener dificultades de relación en todos los ámbitos.

—Pues esto es lo que a mí me pasa— reconoció Ana enseguida.

—Sí, pero no es exclusivo de personas en tu posición; es algo casi universal, diría yo. Porque el lenguaje no verbal, Ana, también indica la actitud que tenemos hacia las personas que nos rodean y, en concreto, hacia nuestro interlocutor más próximo. El resultado de la lucha entre lo que sentimos y lo que queremos que perciban es lo que finalmente queda reflejado en nuestros movimientos, a veces, incluso, *micromovimientos*. Por ello es muy importante ser buenos observadores y estar entrenados en la interpretación de las señales más sutiles, para poder entender a los demás y adaptar nuestra comunicación. Además —proseguí—, estaremos en ventaja si controlamos bien nuestra forma de expresarnos y somos dueños de la imagen que transmitimos.

Mientras decía todo esto veía cómo su capacidad de observación, de atención y análisis de mis movimientos se acentuaba cada vez más. Por una vez me sentía el alguacil *alguacilado*.

—No quiero extenderme más, Ana. Solo que sepas que, en general, nuestra actitud hacia el interlocutor o hacia nosotros mismos marcará el tono de la comunicación. Si nos dirigimos a una persona con una actitud abierta, confiada y que evidencia nuestras ganas de establecer un contacto positivo, lo más probable es que contagiemos ese ánimo en la otra persona. Así, bajará las posibles barreras que podría poner de entrada y hará lo posible por gustarnos. En cambio, si nos acercamos con actitud agresiva o defensiva, provocaremos una reacción de protección y cierre, lo que dificultará avanzar en la interacción. ¿Cuántas veces hemos actuado de esta manera, a menudo sin saber por qué?

—Fran, yo eso lo hacía al principio, pero no era consciente del tremendo impacto emocional que provocaba en la gente cuando acudía ante ellos enfadada o retraída.

—Claro, porque no interpretabas. Interpretar es observar y, cuando observas, obtienes información. Y con la información adquieres poder sobre el que construyes la base de tu lenguaje y, por tanto, la vía de tu mensaje persuasivo y ganador.

—Eso me queda claro de salida. Pero sigo sin saber cómo plantarme ante ellos o, incluso, cómo culminar mi intervención.

—Es un problema de confianza en ti misma —le respondí—. La mayoría de los expertos coinciden en que esta es la causa de la aparición de estados como el miedo, la timidez, el nerviosismo, la inseguridad o la vergüenza. Si eres capaz de hacer que tu cuerpo no refleje estas emociones, conseguirás tener unas relaciones más confiadas y positivas con los demás y aumentarás al mismo tiempo tu potencial de relación social, con todos los beneficios que esto puede aportarte.

Introduzco una elipsis en el relato para compartir contigo mi alegría, porque Ana me ha reconocido que ahora su felicidad ya no es a tiempo parcial. Ha comprendido que **la autoestima es una de las llaves que abren la puerta de lo imposible, y lo imposible no es más que una palabra con prefijo feo. Solo es cuestión de eliminarlo.**

PRESENCIA DE PALABRA

—No te olvides, por último, querida colega, de que gran parte de los gestos que hacemos los utilizamos en paralelo con la palabra. Por ello se denominan «gestos coverbales». Acompañan el discurso, lo ilustran, enfatizan o moderan. Pero no solo sirven para que el mensaje verbal llegue mejor a los espectadores/oyentes, no. Sirven también al emisor para marcar el ritmo de su propio discurso, para avanzar y como apoyo para expresarse mejor. La prueba de ello la tienes cada vez que hablas por teléfono. Fíjate, por ejemplo, en los profesionales de la radio, que gesticulan mucho más que los de televisión.

—Yo me siento cómoda gesticulando, pero en círculos privados y con gente de confianza —decía Ana con la soltura de quien lleva ya tres cócteles encima.

—Lo sé. Para los latinos especialmente es difícil expresarnos con pasión sin gesticular. Algunas situaciones, incluso las consideradas formales, requieren una gesticulación amplia para que podamos entusiasmarnos y entusiasmar. Mira el caso de los oradores, sobre todo en las charlas motivacionales o en los discursos políticos. Aunque también es verdad que muchos de ellos acaban llegando al extremo del paroxismo o la sobreactuación, y pasan de una credibilidad reconocida a un estilo increíblemente impostado y, por tanto, anulado dentro de nuestra mente. ¿Cuántos de esos hemos visto en congresos, seminarios, conferencias, mesas redondas, programas de televisión? ¿Cuántas veces el experto emocional parecía más un mimo en manos de un ventrílocuo profesional que una persona con soltura corporal y gestual? Seguro que en esta reunión que ya acaba has conocido a muchos así —le pregunté.

—Aquel de allí —señaló sin vergüenza alguna, como si no le importara ser vista por el aludido, quien, en realidad, parecía estar deseándolo.

—Pues de este ejemplo podrás sacar muchas conclusiones. No olvides que la gesticulación está estrechamente relacionada con el lenguaje paraverbal. Si estamos en silencio, no hay gesticulación ilustradora. Es más, conforme aumenta el volumen de voz, aumenta la amplitud del gesto. Te pongo de nuevo el ejemplo de un partido de fútbol. Piensa en la expresión de «¡Gol!», y en lo difícil que resultaría pronunciarla sin mover las manos, sin levantarnos y elevar las cejas (a no ser que sea gol del equipo contrario, claro). Esa pasión incontrolada en la que los gestos fluyen y contagian pero no influyen más allá del contexto en el que se insertan: un simple partido de fútbol.

—¿Pero qué pasa, Fran, si no hay palabra y queremos comunicarnos con alguien?

—Entonces ponemos en marcha una gran lista de expresiones faciales, gestos con las manos, con la cabeza o con los pies. Tan amplia que es difícil de controlar en toda su extensión. Por eso a veces nos ayudamos de emblemas. Aunque también se pueden acompañar de la palabra correspondiente, es muy frecuente que funcionen con independencia porque emisor y receptor comparten el significado y se entienden perfectamente solo

con este signo. Yo le llamo a eso los «escudos portadores del mensaje», signos que trasladan lo que queremos decir de forma rápida, con una simple observación de lo que hacemos.

—Me gusta —me respondió Ana mientras con un sorbo finiquitaba su último cóctel de la noche.

—Pues ya sabes —respondí—; de este repaso concluye que toda relación exige de un gesto, fortuito o deliberado. Como animales sociales que somos, seguimos la máxima aristotélica según la cual no sabemos —ni podemos, a veces ni siquiera queremos— vivir fuera de una comunidad de personas. Personas que comparten un mismo lenguaje corporal y facial, y unas mismas rutinas comunicativas. La clave está en saber observarlas, estudiarlas, detectarlas y administrarlas con sapiencia para que expresen exactamente aquello que desean expresar. Ponte a ello, querida.

—¿Cuándo es el siguiente cóctel? —preguntó, ya de pie.

—Cuando hayas aplicado al menos uno de los patrones que te he recomendado.

—Pronto tendrás noticias mías.

Y se despidió de forma sorprendente. Se dirigió hacia un grupo de personas situado en uno de los extremos de la sala; eran, quizá, los últimos de la noche, gente que compartían profesión y seguramente hasta miedos, y estrechó la mano de cada uno de ellos con una soltura impropia de ella horas antes. Puede que al día siguiente no repitiera esos gestos, pero algo ya había calado en su mente. Esta empezaba a recibir impactos, a interpretarlos y a aplicarlos. El tiempo, la práctica y la persistencia harían su trabajo, llegado el momento.

Hoy, tres meses después de aquella noche, Ana es una amiga más que una clienta, una persona que controla sus gestos y sabe cómo y dónde aplicarlos en sus relaciones sociales, en eventos públicos en los que representa algo más que a una firma; es toda una experta en dominar su cara, su cuerpo y sus rutinas posturales. Una comunicadora fetén, una oradora diez. Ya cree en sí misma y, por tanto, lo que comunica es creíble.

Recuerda: En los extremos gestuales está el precipicio de nuestro fracaso comunicativo. La mesura en lo que exportamos es clave para dominar una relación y triunfar en un contexto social complicado. Si actúas con tu

cuerpo, este te acompañará; si sobreactúas, te abandonará. Mejor lento y juntos que rápido y solo.

2
MIENTES, LUEGO EXISTES

Dicen que... es ya medio mentira.

THOMAS FULLER
Clérigo y escritor inglés
del siglo XVII.

Desde que nacemos, estamos fabricados para la mentira. Lo sé, suena duro y contundente pero es así. Cuando somos pequeños (dicen los estudios más rigurosos que con dos años de edad empezamos a emitir gestos y sonidos para conseguir un fin determinado), y de manera inconsciente, articulamos estrategias mentirosas para llamar la atención de los que están a nuestro alrededor (lloramos hasta que somos atendidos y volvemos a llorar cuando dejamos de serlo). Ya en edad adolescente y juvenil, el número de mentiras aumenta hasta en un 70% (mentimos sobre las notas de la escuela, sobre si tenemos o no pareja, sobre si consumimos alcohol o no, sobre si hemos faltado a clase o sobre si hemos vuelto a casa a deshora). Y cuando somos adultos..., en fin, sigue leyendo y lo comprobarás.

EL MENTIROSO TE NECESITA

Lo que es seguro en todos los casos es que, para que haya mentira, hacen falta al menos dos jugadores. Porque la mentira es un acto cooperativo, como bien dice Pamela Meyer en su libro *Detección de mentiras (Liespotting);* es decir, no hay mentira si no hay contraparte que la acepta, de igual forma que no hay discusión si no hay un oponente que acepta el desafío dialéctico con una negativa a la propuesta inicial. Si una mentira se instala en la mente de alguien, es porque ese alguien ha querido o no ha impedido que llegue a ser

incubada. Ahora bien, ¿existe una metodología que nos permita detectar a quien nos está mintiendo, deliberadamente o de forma solapada? Sí y no. Depende de cuánto y cómo observemos a la contraparte y de que sepamos o no efectuar la ruta del interrogador profesional sin despertar sospechas en el otro o la otra. Por ejemplo, cuando repetimos una pregunta, si alguien dice: «¿Estás seguro de lo que dices?», muchas veces el otro responde: «¿Que si estoy seguro?...». Esa repetición busca ganar el tiempo suficiente para darte una respuesta que parezca lógica y verosímil, a pesar de la improvisación del momento.

Ante la mentira como forma instrumentalizada de convivencia, tenemos dos opciones: o combatirla mediante la detección y posterior denuncia pública o privada, o bien asumirla como parte indivisible de la condición humana. En la primera actitud intervienen la observación y la escucha. En la segunda, la simple y mera intuición. No obstante, debemos relativizar la presencia de la mentira en nuestras vidas o caeremos en un proceso autodestructivo y paranoico en el que siempre estaremos a la busca y captura del mentiroso. Y no es cómodo vivir así. Si con cada persona con la que hablo al día, o simplemente mantengo un intercambio de miradas o breves palabras, iniciara un proceso de auscultación (averiguar o sondear su pensamiento) para ver si miente o me dice la verdad, acabaría recluido en un centro psiquiátrico en dos semanas. Sí, es agotador e insano, pero no por ello debemos dejar de estar atentos a los mentirosos compulsivos que rodean nuestra existencia.

Según los estudios (puede que cuando leas esto estés asistiendo a una mentira) mentimos entre diez y doscientas veces al día, tanto con actos directos e indirectos, como con mensajes y movimientos, con la palabra y con nuestro cuerpo. Hace poco leí un estudio impulsado por M. Kouchaki e I. Smith, de la Universidad de Harvard, que afirmaba, además, que cuando nos levantamos poseemos el 100% de la sinceridad y que según van pasando las horas aumentan las probabilidades de mentir. Cuando llegan las seis de la tarde, somos un 30% más mentirosos que a las 6 de la mañana. ¿Cómo es posible esto? Según este estudio científico, esta variación en el porcentaje se debe a la presencia en nuestro cuerpo de una hormona llamada serotonina, responsable también del incremento o disminución de los niveles de buen humor en las personas. **Conclusión recomendada: los asuntos serios y profesionales, trátalos por la mañana; los más secundarios y rutinarios,**

por la tarde. O tu credibilidad se verá comprometida. Moraleja asumida: mentimos mucho.

Y todo lo que acabo de exponer sucede sobre todo en ámbitos de confort, de seguridad, de rutina, de conocimiento. No quiero imaginar las veces por minuto que podemos mentir a los extraños, esos seres que acabamos de conocer y ante los que, para causar buena impresión, falsificamos lo que somos con el fin de mostrarles en décimas de segundo aquello que deseamos ser. Reconozcámoslo. Engañamos porque primero nos hemos autoengañado. No nos gusta cómo somos realmente. Por eso encogemos el estómago ante una chica o un chico que nos gusta, por eso nos ponemos de perfil (el bueno) cuando alguien fija su mirada en nosotros y por eso adornamos nuestro currículum de hechos, sucesos y anécdotas que, si nos los contaran a nosotros, levantarían, cuanto menos, la sospecha. «¡Sí, claro!» o «¡Te he pillado, chico!» son las respuestas mentales más habituales cuando la mentira se detecta enseguida. Para convencer al mentir solo tienes que mostrar dos rasgos: ser extrovertido y tener algún objetivo a conseguir de quien está enfrente. Los extrovertidos (descarados) mienten más que los introvertidos (tímidos), aunque para ello utilizan un lenguaje más formal, más estudiado. Y también más distanciador, sin la cercanía que antes apreciabas. Por ello es importante que estemos alerta y preparados. Según Meyer, a partir del análisis del discurso o la forma del lenguaje no verbal de quien tenemos en frente, los entrenados pueden llegar a percibir el 90% de las mentiras en una interactuación. El resto de los mortales, apenas un 54%.

EL PENSAMIENTO «DROGA»

Si eres hombre, mentirás fundamentalmente para progresar, demostrar tu poder o mantener en posición saludable tu ego. Si eres mujer, mentirás sobre todo para proteger a terceros o preservar intacta tu no reconocida vulnerabilidad. Y no es algo que deba preocuparnos en realidad, porque socialmente ya forma parte de nuestra cultura, desde que nacemos. Como expliqué al inicio de este capítulo, cuando somos niños lloramos en ocasiones para reclamar la atención de nuestros padres, haciéndoles ver que nos pasa algo. Dejamos de llorar cuando conseguimos lo que nos proponíamos o cuando vemos que nuestros padres desisten de acudir a nuestra llamada de

socorro. A veces paramos por momentos de llorar, a ver si el truco ha calado, y si no, volvemos a intentarlo aún más fuerte. ¡Y apenas tenemos uno o dos años de edad! Nadie nos ha podido entrenar para mentir. Lo llevamos en los genes. El neocórtex cerebral se activa y ya nadie puede prever las consecuencias de que el ser humano y su inteligencia se alíen para conseguir sus objetivos.

Ahora, gracias a los numerosos estudios que se han realizado desde mediados de los años cincuenta del siglo pasado, ya sabemos que existen mentirosos profesionales y mentirosos en prácticas. Pero algo está claro: todos mentimos. Tú también, querido lector. Y eres el primer autoengañado cuando reconoces que una vez dijiste aquello de «fue una mentira piadosa». De acuerdo: existen mentiras salvables que, con objeto de proteger un bien superior o no causar un daño mayor, se admiten como permisibles a ojos de la mayoría. Pero siguen siendo mentiras. Si alguien robara quinientos euros y dos kilos de manzanas para dar de comer a sus hijos, no sufriría la censura social por la causa final a la que va destinado ese robo, que, en todo caso, no deja de ser un delito. El autoengaño es el primer «pensamiento droga» (el que por momentos nos ayuda, pero cuyos efectos perniciosos no desaparecen con el tiempo y acaban alimentando más pensamientos droga y justificando más actos poco recomendables) y, por tanto, el que avala las mentiras posteriores. Una vez dicha o consentida la primera, ¿qué o quién nos impide volver a mentir o consentir por segunda vez?

EL ESCONDITE DE LA VERDAD: BILL CLINTON

Veamos un ejemplo. Bill Clinton, el presidente número 42 de los Estados Unidos de América. Un hombre que llegó a la Casa Blanca desde la convicción de unas ideas integradoras (combinación de libre mercado y socialdemocracia) y con una comunicación cercana y persuasiva. Era visto como alguien firme y decente, amante de la paz y de los más desfavorecidos, percepciones que luego se demostraron —algunas de ellas— erróneas o, cuanto menos, no tan positivas. A su lado, su mujer, Hillary, quien conectaba a la perfección con las amas de casa de raza blanca, esa clase media norteamericana tan decisiva antaño. En la etapa final de su mandato, nada hacía presagiar que el presidente demócrata no fuera a pasar a los altares de la

historia como un gran líder, como un buen comandante en jefe. Todo se vino abajo en cuestión de días. Porque lo que hundió la imagen de Clinton no fue una decisión política, ni tan siquiera un discurso mal pronunciado en el Congreso. Tampoco un gesto descortés a un representante de la oposición. Fueron sus mentiras —televisadas— sobre su relación con Mónica Lewinski, una becaria de la Casa Blanca, las que convirtieron al hombre en despojo humano, al líder en bufón de la corte, al comunicador que controlaba sus emociones en mentiroso que delataba sus engaños.

En enero de 1998, Clinton negó «haber mantenido relaciones sexuales con esa mujer, la señorita Lewinski». Aquí tenemos uno de los primeros síntomas para detectar a un mentiroso: la articulación de un discurso formal, pulcro, trabajado hasta la extenuación... de la mentira. Hablar de la otra parte en tercera persona («esa mujer») es señal inequívoca de que algo esconde. Como también lo es la utilización de un lenguaje calificativo o de etiqueta (que define y adjetiva). Si alguien te dice para explicar un hecho que no te convence aquello de «para ser sincera...» o «si te soy honesto...», de inmediato activa tu alarma, porque o te está mintiendo en su totalidad o te oculta información relevante. Clinton lo hizo, la opinión pública no le creyó y no tuvo más remedio, meses después, que confesar que aquella relación con la becaria de la Casa Blanca «no fue apropiada».

En esta secuencia de fotogramas que puedes visualizar a continuación aparece un Clinton con cara de angustia: sus gestos (cerrando los ojos, mordiéndose el labio, desviando la mirada, etc.) en aquella célebre entrevista con el periodista Solomon Wisenberg denotan a una persona nerviosa, inquieta, arrinconada, acorralada. Se rascó la nariz casi treinta veces en apenas una hora. Miraba a un lado y a otro solicitando auxilio de su equipo de asesores. Pero el mal ya estaba hecho. Y su credibilidad, por los suelos. La realidad del engaño superó por primera vez a la percepción positiva de su legado. Y es que **cuando se quiere ocultar la verdad, salen del escondite todos los gestos de la mentira.**

A Clinton, la opinión pública le aplicó la célebre frase de quien ha sido hasta ahora —al menos para quien esto escribe— el mejor presidente de la historia de los Estados Unidos, Abraham Lincoln: Bill, «puedes engañar a todo el mundo algún tiempo. Puedes engañar a algunos todo el tiempo. Pero no puedes engañar a todo el mundo todo el tiempo».



Si aplicamos lo que los profesores de Harvard Michael Braun y Lyn Van Swol concluyeron en su investigación sobre las mentiras en una negociación (como por ejemplo, una entrevista, en la que se negocian de forma directa o indirecta, consciente o inconscientemente, las preguntas y respuestas), apreciamos coincidencias con nuestro proceder diario y con la situación experimentada por Clinton. Ellos determinaron cuatro indicios para detectar que la otra parte miente o no está siendo todo lo auténtica y sincera que desearíamos:

1. El mentiroso usa más monosílabos de la cuenta, acorta las frases y las deja en formato titular.
2. Usa pronombres de escasa precisión («aquella mujer» —Clinton lo usa frecuentemente en esa entrevista—, «él», «nosotros») y juega con la ambigüedad y la distancia emocional.
3. Introduce el «factor despiste» en el fondo (con la aparición de actores secundarios imprevistos momentos antes) y en la forma (sube el tono

de voz, insulta, parece que pierde la compostura, etc.).

4. Aparece el charlatán de feria: aquel que usa palabras que perfectamente se podía haber ahorrado. No aportan nada y cuando termina te das cuenta de que lo podía haber resumido. Es una deriva del factor despiste del punto 3.

RESPUESTAS ENTRENADAS: LOS *TROLLS*

Freud dijo una vez que es imposible guardar un secreto. Porque en la comunicación humana, lo que no dice el verbo lo dicen las yemas de los dedos. Hay algunos que están tan entrenados en situaciones de mentira que incluso se recrean en ella y necesitan de la confirmación de su interlocutor para saber que el engaño ha calado. Yo los denomino *trolls* (‘provocadores’) del lenguaje. Están preparados y poseen experiencia, ¡cuidado con ellos! Desconfía de quien te cuenta algo, mueve poco las manos, apenas desvía la mirada y parece tener todo controlado. Está esperando a que valides su mentira para disfrutar del momento. La mejor forma de desactivarlos es con preguntas que inviten a la justificación. Porque si por algo pillamos a un mentiroso es por lo poco concreto de sus respuestas. «¿Saliste anoche?», «Sí, pero llegué pronto a casa, leí un poco antes de acostarme y luego...»... Palabras y palabras que no aportan nada a una cuestión que ya ha sido respondida con la afirmación. Es la hojarasca del discurso, la justificación de quien no quiere que se vea lo que hay detrás.

Y junto a esa capacidad para contarte su noche cuando solo le has preguntado si salió de casa, presta atención a sus movimientos: observarás en ellos menos coordinación de la habitual, más intranquilidad, una mirada que se desvía e incluso puede aparecer un incipiente balbuceo. Ahora tú estás en situación de dominio. La mentira ha sido detectada por tu radar y ahora solo es cuestión de tiempo que confiese o se venga abajo.

Pero atención, estimado lector, porque en sentido contrario tenemos a quien responde rápidamente, decidido y sin dudar. No le valides tan pronto la respuesta porque puede que la haya pensado y practicado a conciencia. Este perfil es muy habitual en el ámbito policial y pericial, donde los abogados e inspectores someten al sospechoso o acusado a interrogatorios infinitos con objeto de demostrar la incoherencia de su alegato inicial. Una vez, un

abogado de prestigio en España me confesó que él usaba la técnica del relato al revés. Dejaba al testigo contar su testimonio —casi siempre lo hacía en orden cronológico— y posteriormente le pedía repetirlo en sentido inverso. «Si vieras sus caras, eran la viva expresión del desconcierto, como si a última hora el profesor te cambia el tema del examen que tanto tiempo llevas preparando». «Pero ¿eran caras de descomposición o de asombro?», le pregunté. «De descontrol, de absoluto descontrol. Se rascaban la cabeza, miraban a todos los lados de la sala, buscaban a su abogado defensor solicitando que les sacaran de aquel trance. Entonces empezaban a articular un discurso improvisado y donde antes hasta los gestos eran consecuentes con el mensaje, ahora iban cada uno por su lado. Gesticulaban más y hasta los movimientos faciales iban unas décimas de segundo por delante de las palabras». Y es que hasta el más entrenado puede ser pillado.

Moraleja: desconfía de las respuestas tan seguras que parecen precocinadas. Dale una vuelta, no vaya a ser que se te queme la confianza.

LA TÉCNICA DEL MAGO

Recuerdo cuando, mientras entrenaba a una profesional del *marketing,* le recomendé que siguiera algunos de estos consejos con la persona que más veía cada día. Y lo puso en práctica ¡con su frutero! Cuando regresó a mis clases y tuvo que exponer ante el resto de alumnos su relato, escenificó cómo logró detectar que su frutero, el de toda la vida, al que iba habitualmente a comprar la fruta que necesitaba y tanto le gustaba, no le daba las piezas frescas ni las de mejor calidad. Lo que día tras día era algo habitual en él —su verbo acelerado, su efusividad manifiesta, esa sonrisa forzada y sus ojos brillantes sin mostrar arruga alguna—, aquella tarde despertó las primeras sospechas en ella. Pero decidió darle una oportunidad. Fue entonces cuando el frutero, su frutero, usó, sin saber él mismo qué significaba eso, la técnica del mago, es decir, distraer su atención con una mano o hacer que se centrase en un objeto o imagen mientras que con la otra le hacía el truco (de no escoger las mejores piezas, las más frescas y maduras).



El mago nos distrae adelantando una mano que capta nuestra atención mientras con la otra, en posición retrasada, fuera de nuestra vista, hace el truco

De esa forma, intentaba colocarle el engaño sin que se diese cuenta. Esta profesional del *marketing* reconoció que durante años este frutero, su frutero, le había estado mintiendo con gestos y mensajes de cordialidad y honestidad camufladas, hasta que aquella tarde decidió observarle y escucharle, paso previo e indispensable para la detección del engaño. Cuando llegó a casa, comprobó que, en efecto, la fruta no era la que ella merecía después de tantos años de fidelidad. Esa tarde se hizo la tonta. Pero fue el último día que

compró fruta en aquel establecimiento. Y aquel frutero, su exfrutero, aún se pregunta por qué una de sus mejores clientas dejó de ir.

LOS MICROPICORES

En *El lenguaje del cuerpo*, Allan Pease ejemplifica cómo los gestos faciales y corporales de los adultos no son más que la versión 2.0 de lo que mostramos cuando somos niños. Son emociones evolucionadas, expresiones avanzadas de sorpresa, estupor, enfado o indignación que, con el tiempo cuidamos más, sobre todo en la manera de sacarlas a la luz. Es una transición de lo evidente a lo sutil. Pero las señales siguen estando ahí. Si te tocas la boca, te rascas la nariz o el lóbulo de la oreja, estás emitiendo una señal de intranquilidad que, repetida varias veces, es manifestación de oscuridad, de ocultación de la verdad o parte de ella. Que mientes, vamos... Así que observa, cuando hables con alguien, si empieza a articular esos *micropicores*, como los define el experto en comunicación no verbal Phillippe Turchet.



Un ejemplo de micropicor: ¿qué pasa si cuando hablamos con alguien observamos que el otro suda de forma abundante y empieza a mostrarse inquieto, nervioso? Puede deberse a dos factores: a) hace mucho calor en aquel lugar y muestra evidentes síntomas de incomodidad; b) el sistema límbico del sujeto en cuestión le está avisando de un peligro inminente que le acecha. El cuerpo, sin haber desarrollado actividad física alguna, empieza a transpirar y a necesitar de refresco inmediato, y la frente se vuelve más clara. Ya no piensa con claridad y ese debe ser el aviso que nos indica que es vulnerable a nuestras preguntas inquisitivas. Es recomendable, no obstante, que asumas con naturalidad este aspecto, porque podemos rascarnos la nariz o la cabeza porque simplemente nos pica, o beber porque tenemos sed.

Relativizar a veces es bueno. **Recuerda: para los obsesos de la detección, el manicomio es su destino.**

MENTIROSOS PROFESIONALES

Los mentirosos profesionales están curtidos en mil batallas del engaño. Se entrenan para dominar cualquier circunstancia, por compleja que sea. Trabajan su cuerpo, su mirada, su tono y su sonrisa. Y lo hacen para desmontar el mantra de que los sinceros sonríen y miran a los ojos. No tiene por qué ser así. De hecho, si alguien te mira fijamente y sonríe, observa sobre todo la comisura de sus labios y las arrugas juntos a sus ojos (aquí está la clave). Observa sus pliegues al sonreír y mirar, porque su mensaje será creíble si viene acompañado de un rostro sereno, natural, de sonrisa no forzada y mirada segura pero no acabada. Cuando se contraen los músculos de las mejillas e impiden que salga una sonrisa abierta e incontenible, esa persona será todo lo que quiera ser, pero honesta, cordial, sincera y franca desde luego que no. Al menos de una manera completa, tal como exige el momento.

Los mentirosos también son detectables por el tono de voz. En los entrenamientos de oratoria y discurso que imparto en organizaciones públicas y privadas, siempre explico que el tono y la velocidad de mensaje y cuerpo, es decir, el ritmo y la voz de lo que decimos y expresamos, son la clave para que un mensaje llegue antes o después y se recuerde más o menos. Saber cuándo subir o bajar el tono, hacer las inflexiones justas y jugar con la melodía y musicalidad de las palabras es esencial si quieres que te recuerden. Pero cuando hablamos de detectar la mentira de una persona, por muy buen comunicador que sea, este axioma no se cumple. Más bien, al contrario. El mentiroso profesional bajará y subirá el tono de forma desestructurada y poco acompasada. Fíjate bien cuando eso ocurra, sobre todo en los tonos bajos, porque ahí estará el mensaje que no quiere que escuches y que a buen seguro formará parte de su estrategia de engaño. Tragará más saliva de la cuenta, se le resecará más a menudo la garganta y ello le llevará a hablar cada vez más bajo.

En cuanto a la actitud, es habitual encontrarnos en situaciones en las que el mentiroso o mentirosa profesionales pillados *in fraganti* se resisten a

reconocer la realidad. Niegan la evidencia y además adoptan una postura de costado, en vez de mirarte y hablarte de frente. Y empiezan a responsabilizar al acusador de sus acusaciones: «lo habrás entendido mal», «no es lo que parece» o, uno de mis favoritos, «ese no era yo, te habrás confundido». Mensajes de escapista que calan muchas veces en la mente del engañado, que acepta, por amor, interés o supervivencia, el relato del otro casi sin oponer resistencia. La corrupción del discurso empieza por el mensaje y acaba con el gesto. Es un intento por ganar credibilidad lo que lleva al mentiroso a rodear su actitud mentirosa de momentos de veracidad ficticia. Y son las mentiras que más duelen.

LA INTELIGENCIA INTUITIVA

Frente a estas, tenemos las mentiras que consuelan, las llamadas mentiras benignas o «mentirijillas», esas que consisten en impulsar con el rostro muecas impostadas de tristeza o agrado, de estupor y sorpresa, de enfado o satisfacción ante un acto que nos despierta exactamente el sentimiento contrario al que hemos mostrado. Queremos dar buena imagen y generar una impresión adecuada y correcta a personas que nos interesan o importan. Pero caemos en el costumbrismo de la mentira cuando abusamos de la no naturalidad.



Decía Oscar Wilde con buen tino que no existe una segunda oportunidad para causar una buena primera impresión. Porque una primera impresión positiva genera en la mente del receptor un impacto muy poderoso. Cuando conocemos a alguien por primera vez y lo observamos, y nos hacemos una imagen aproximada de su persona, estamos aplicando lo que el periodista estadounidense Malcolm Gladwell llama *inteligencia intuitiva,* es decir, ese plano de realidad del cerebro que interpreta señales no verbales de forma rápida y eficaz. Y las interpreta de manera más concentrada la primera vez que cuando las aplicamos a la misma persona varias veces. Es decir, somos capaces de definir cómo es una persona cuanto menos la vemos. Parece paradójico pero no lo es. Observamos mejor a simple vista que a vista cansada. Y ver a una persona pasar por nuestras narices treinta veces al día

disminuye nuestra capacidad de atención y descripción. La inteligencia intuitiva es una vía esencial para detectar mentiras y solucionar contextos complejos de comunicación. Pero no impostes nunca. Eso no vende, ni gusta. La gente siempre preferirá que seas natural, que seas sincero, que seas... auténtico.

CONCLUSIÓN

La mente humana es más proclive a aceptar, recordar e interpretar sensaciones visuales que palabras. Las imágenes tienen un poder amplio de acogida y permanencia (luego ahondaremos en ello, en la parte del libro dedicada a la política), sobre todo aquellas que forman parte de nuestro catálogo emocional básico y que Paul Ekman (al que ya nombramos en el capítulo precedente), uno de los mayores expertos en el campo de la psicología y nombre de referencia en el estudio de las emociones y su relación con las expresiones y microexpresiones del rostro, resume en: alegría, tristeza, miedo, ira, repugnancia y sorpresa. Posteriormente, en la década de los noventa, Ekman amplió este catálogo con más conceptos que ejemplificaban el abanico de emociones positivas o negativas, como por ejemplo: culpa, orgullo, diversión, desprecio, felicidad, vergüenza, culpa, entusiasmo, bochorno, complacencia, satisfacción o placer.

Tras la lectura de este capítulo, seguramente te preguntarás, querido lector: ¿existe, por tanto, un análisis sistemático del lenguaje no verbal para detectar mentiras? Y si hay elementos para detectarlas, ¿sería más fácil por la vía verbal (mensaje) o por la no verbal (cuerpo, cara, voz... gestos)? La respuesta es tan científica como lógica: depende de la capacidad para prestar atención a los detalles, para observar los comportamientos precisos y someterlos al escáner de la interpretación o inteligencia intuitiva. Un estudio de la Universidad de Portsmouth del año 2000, publicado en el *Journal of Nonverbal Behaviour,* concluye que detectamos más mentiras cuando la importancia de lo que se cuenta es mayor. No es lo mismo decirle a tu pareja que te ha gustado la comida que te ha preparado (aunque te parezca incomestible) que cometer perjurio delante de un juez o engañar solapada o deliberadamente. En un caso juega mucho la emoción del gesto; en otro, la

carga cognitiva, racional, de lo que deseamos. Por eso se ha dicho que cuando ralentizamos la velocidad de nuestro discurso, y por extensión de los gestos que lo refuerzan y apoyan, estamos aumentando la capacidad para que el engaño penetre en la mente del otro (como bien subraya el ya citado Ekman).

La conclusión que saco de todo esto es que el mentiroso es un ser reservado, habla con voz baja y entrecortada, no termina las frases, denota nerviosismo corporal y gestual (si mienten con la frase, generalmente mienten con las manos y los ojos), no asume culpas ni responsabilidades y casi siempre está a la defensiva. Por el contrario, el ser honesto coopera, aporta ideas, escucha, sugiere, comparte y no tiene miedos de fondo, aunque sus gestos (por timidez o nerviosismo) le jueguen a veces una mala pasada.

Quédate con esto: en la coherencia discurso-gesto reside la clave principal de nuestra credibilidad como comunicadores. Para que cuando digas NO tu cabeza no te traicione y diga SÍ (o al contrario). Para que cuando relates un hecho la mano no tiemble ni sude, para que no te las frotes como si estuvieras lavándolas o para que tu cuerpo no se mantenga rígido e inmóvil. Por ello es importante estar alerta frente a los llamados indicadores de la mentira. Sepamos cómo detectarlos y cómo reaccionar ante ellos. **La autenticidad es la llave que hace triunfar la verdad. Es la suma de sinceridad (en los mensajes) y naturalidad (en los gestos).**

Emitimos muchos mensajes al día, casi siempre descoordinados. Estudiados uno por uno, no dicen nada. Observados en su conjunto, nos revelan una serie de claves que nos permiten descifrar qué esconde quien está enfrente cuando se mueve de una forma o de otra. Vale, la tecnología avanza cada día más y ya existen aparatos que descifran, mediante estudios neuronales, qué partes del cerebro se activan y cuáles no en la exposición pública. Escáneres, artilugios sofisticados... pero nada es tan transparente como dejar escapar las emociones cuando permitimos que corran y salgan nuestros sentimientos y expresiones más íntimas ante un hecho determinado.

Es por ello, porque somos seres emocionales, y porque cuando emitimos con pasión una frase y dejamos que crezca en el corazón del otro, multiplicando sus efectos con gestos que la acompañen, aumentamos la marca auténtica de nuestra persona, por lo que debemos ser observadores atentos de lo que nos rodea. Sin juzgar *a priori* ni valorar con prisas, pero evitando también desconectar del entorno.

Recuerda: Detectar una mentira exige de tu concentración y atención. Aprobarla, de tu capacidad de evaluación. Observa y escucha, atiende y percibe, pero no vivas con la obsesión permanente de saber si el que está al otro lado del canal comunicativo quiere mentirte. Cruzar los dedos puede simbolizar la confirmación de una mentira, pero también el lazo que une y atrapa a dos personas. Quédate con esto último. Si somos honestos y sabemos compartirlo, influiremos en nuestro entorno. Solo así la consecución de un mundo más verdadero y auténtico será posible.

3
LOS FEOS COMUNICAN MEJOR

La belleza que atrae rara vez coincide con la belleza que enamora.

JOSÉ ORTEGA Y GASSET
Filósofo y ensayista español.

POR EL VERBO DEL FEO, EL GUAPO SIENTE DESEO

Es una realidad contrastada que la belleza corporal y física actúa de forma favorable al impacto de nuestra comunicación. Las cosas bellas nos atraen como un imán y prestamos más atención a aquellos elementos que nos parecen hermosos o visualmente agradables. Fruto de esa atención, el mensaje tiene más facilidad para ser asumido y aceptado.

Son famosos los estudios de comportamiento de mercado que ratifican estas palabras, como el realizado por León G. Schiffman, en el que, entre otros cientos de argumentos, era digno de resaltar aquel que demostraba que no solo los hombres preferían ser atendidos por mujeres bellas, algo posiblemente vinculado al deseo reproductivo, sino que así lo elegían también las propias mujeres, en este caso por un instinto de identificación.

Todo experto en mercadotecnia sabe que la primera norma de la publicidad es hacer que el producto salga favorecido en las imágenes. Todo experto en consultoría política recuerda cómo en el famoso debate entre Nixon y Kennedy por la presidencia de los Estados Unidos la balanza de la victoria se decantó por quien más atractivo físico despertó en el electorado y menos brillos mostraba en su frente. Toda persona sabe (sí, tú también) que cuando alguien con un fuerte atractivo físico se pronuncia, el impacto de sus palabras parte con ventaja. Y hasta los gestos parecen ir en consonancia con esa percepción. Pero no es oro todo lo que reluce a simple vista.

LO QUE NOS ENTRA POR LA VISTA, TIENE MÁS FACILIDAD CON EL RESTO DE LOS SENTIDOS

Esta es la realidad. Nos guste o no. Teniendo en cuenta esto y partiendo de esa premisa esencial, parecería que solo las personas bendecidas con una buena genética son las destinadas a liderar los movimientos sociales, las tendencias ideológicas, así como las propietarias de los mensajes de gran calado reflexivo. Las personas guapas serían quienes guiasen los grandes medios de comunicación, los discursos históricos de relevancia e incluso quienes llevasen la voz cantante en cada reunión de amigos. El resto solo podría seguir, obedecer y acatar, ya que, por mucho que se protestase contra el imperio de la belleza, ¿quién iba a escuchar dichas quejas?

Estrategia comunicativa. Esa es la gran diferencia. Las personas menos agraciadas han renunciado al primer impacto, a triunfar con el envoltorio (más adelante hablaremos de este concepto), a destacar entre la multitud por su apariencia. Al mismo tiempo, muchas personas feas, según los cánones de belleza establecidos mayoritariamente, se resignan y desaparecen en una argamasa de opiniones sin cara. Y lo peor es que una gran parte de esas ideas y pensamientos son aplastados por la tiranía de la *guapura*. Mientras todo eso sucede, unos pocos, los valientes, los que tienen algo que decir y no se dejan ningunear, han comprendido que, ante las mismas palabras, el receptor del mensaje siempre va a elegir la opción más agradable visualmente. Por eso, la gran diferencia es que mientras un grupo de población ha nacido con el don del impacto, otro, al carecer de él, ha aprendido a desarrollar y potenciar la estrategia de comunicación que le hace superar ese obstáculo. **Se nace con labia pero se vive con savia.**

Xenófobas con estos extranjeros en el mundo de la influencia, no es raro que las personas guapas recurran al insulto, la degradación, la crítica destructiva o la burla. No seré yo quien diga que eso no hace daño, quien olvide que incluso muchos argumentos o ideas quedan sepultados por el dolor, el miedo al ridículo o el fracaso en la búsqueda de la aceptación social. Sin embargo, ese ataque pueril y visceral desata poco a poco en quienes no se sienten guapos un sentimiento de aceptación, de aprobación e incluso de autoestima, que a la postre se transformará en la principal arma en esta batalla: la autoconfianza, concepto que repetiremos a lo largo de las

siguientes páginas, pues es el elemento clave que une todos los puntos que recorren el espectro comunicativo.

Para contribuir a generar autoconfianza he desarrollado en mis entrenamientos una serie de técnicas que invitan a descubrir que más importante que unos ojos bonitos es una mirada poderosa, y que utilizar la profundidad de una mirada sostenida para provocar mayor enlace e impacto es la clave del éxito diferenciador entre un orador y otro (este aspecto se desarrolla con mayor detalle en el capítulo siguiente). Mediante esas herramientas trato de demostrar que la altura solo es imprescindible para llegar a los estantes más elevados y que extender los brazos y las manos al hablar nos ayuda, en principio, solo para ganar en presencia y posición física. Luego habrá que coordinar estos movimientos y darles un sentido, un objetivo, una meta precisa. Y os lo dice uno que por altura no destaca (ni por *guapura* tampoco). Por eso siempre digo que exhibir un cuerpo trabajado en el gimnasio es admirable, pero replicar sutilmente los gestos que la otra persona realiza consigue generar una mayor conexión e identificación.

En definitiva, técnicas que superan al envoltorio, que catalizan el mensaje e igualan el impacto. Hábitos que forman parte de esa estrategia comunicativa basada en la necesidad de resultado. Herramientas que, finalmente, gracias a la autoconfianza, generan oportunidades.

EN COMUNICACIÓN, OPORTUNIDAD ES TODO ESCENARIO EN EL QUE LA ATENCIÓN DE QUIEN ESCUCHA SE CENTRA EN NUESTRO MENSAJE

Es, por tanto, imprescindible que sea claro en este aspecto. Si bien es cierto que el envoltorio, *packaging*, o belleza ayudan a conseguir un mejor primer impacto, poco podemos aprender de algo que es genético, salvo lo básico; cuidar nuestra higiene, vestimenta y complementos. El mayor aprendizaje en este sentido nos lo pueden aportar esas personas poco agraciadas físicamente que consiguen dotar su mensaje de una personalidad y carisma tan efervescentes, enérgicos y refrescantes que acaban imponiéndose en cualquier conversación. Si tus gestos te delatan, el proceso desde el que se proyecta tu mensaje, también. Te recomiendo que sigas estos cinco pasos:

1. **Seguridad.** Según Carin Perilloux, del departamento de Psicología del Colegio Williams de Massachusetts, que dirigió el estudio publicado en *Psychological Science,* los hombres feos tienen más facilidad para ligar con mujeres bellas debido a su falta de autocrítica. Muéstrate con seguridad cada vez que te pronuncies. No emitas inquietud, duda o un exceso de crítica personal. Si crees que el resto te verá mal, te proyectarás para darles la razón.
2. **Decisión.** Tener claro lo que queremos y saber que no nos será fácil conseguirlo, nos ayudará a construir la actitud correcta. Pregúntate si aquello que vas persiguiendo con tu comunicación es imprescindible para ti. Analiza dónde reside la necesidad y valora tus opciones. Solo cuando te convenzas de que el objetivo merece la pena, tendrás la determinación necesaria para su conquista.
3. **Estrategia.** Sin embargo, los obstáculos existirán y los feos nos han enseñado que no todo es un camino de rosas, así que es imprescindible generar una estrategia original. Visualiza diferentes opciones de cómo presentar tu mensaje y usa aquella con la que creas que vas a equilibrar el impacto. El futbolista brasileño Ronaldinho solía bromear con sus compañeros diciendo que para salir en los anuncios el solo tuvo que convertirse en uno de los jugadores más creativos del mundo (relativizó su más que comentada dentadura, que le otorgaba una personalidad diferenciadora). Crea, por ello, tu correcta estrategia y atrévete a que todo el mundo te vea y te admire.
4. **Rotundidad.** No divagues, no dudes. Aquella pequeña imperfección en tu piel ya ha sido vista. Esa cicatriz te dará la oportunidad de contar una historia apasionante. Pero sobre todo, actúa siendo consciente de lo que ofreces y desvía la atención hacia tus virtudes. «Siempre habrá un actor más capacitado para hacer el papel de galán. Cuando busquen un actor con verdadera personalidad, llámenme, soy Steve Buscemi»... Dicen que esa era la frase con la que, en los años ochenta, el poco agraciado actor de Hollywood recorría los *castings* de las productoras. Enseguida se convirtió en uno de los rostros más conocidos de la gran pantalla, gracias a películas que nos sonarán a todos, como *Reservoir Dogs*, *Pulp Fiction* o *El Gran Lebowski.*
5. **Unidad.** Muestra coherencia en tu mensaje, tus gestos, tu vestimenta, tus impulsos y tus objetivos. No existe nada más destructivo para la

comunicación que el intento de borrar con el codo lo que hemos escrito con la mano, es decir, no tener cuidado con los detalles o pecar de falta de unidad en nuestro mensaje completo: comunicación verbal, no verbal, objetivos, entorno y estrategia.

Balbuceos, tics, exceso de ego, gestos repetitivos, insultantes o de mala educación. Que nadie te engañe; ahí reside la auténtica fealdad y no en tu rostro o en tu cuerpo. El envoltorio puede que facilite la primera elección, pero es el sabor del caramelo lo que nos motivará a repetir, a recomendarlo y, por supuesto, a darle un componente viral. Muchos han sido los concursantes con voz maravillosa que han pasado por los programas televisivos de talento, pero fue la sorprendente transformación en cisne operístico de aquel patito feo llamado Paul Potts o el impacto generado por la expectativa inicial que proyectaba Susan Boyle lo que lanzó a ambos al estrellato mundial. ¿Dónde quedaron entonces aquellos guaperas de sonrisa perfectamente blanqueada? Sencillamente, desaparecieron en el anonimato. Hay tantos valientes en el cementerio como guapos en el manicomio, escuché una vez de cierto colega. ¡Qué razón tenía!

Es tan relativa la percepción de la belleza que, si solo nos quedásemos en reglas generales, este capítulo podría pasar desapercibido, así que recuerda: tras mostrar seguridad, comunicar de manera decidida, adaptar la estrategia al escenario oportuno, atrevernos a defender las virtudes de tu mensaje o persona y envolverlo todo en una unidad coherente, ha llegado el momento de usar técnicas concretas aptas para todo tipo de rostros y físicos.

QUIERO SER UN ORNITORRINCO

Nada es tan efectivo como el uso del espejo verbal y el espejo corporal, estas poderosas técnicas, que explicaré más adelante de forma detallada, se basan en la imitación (que no burla) de las palabras y terminologías en el primer caso y de gestos y hábitos en el segundo de la persona con la que estamos hablando. Es decir, si nuestro contertulio se refiere a su situación laboral como si de una carrera deportiva se tratase, esto es, por ejemplo: «lo cierto es que había entrenado mucho para aguantar la carrera hasta el final y sabía que, si conseguía aguantar el tirón, obtendría mi recompensa», y a su

vez cruza las piernas para apoyarse sobre la rodilla derecha, nosotros, mientras que lentamente repetimos su gesto corporal, replicaremos: «Pero más allá de la cuestión de quién se lleva la medalla, la gloria reside en la satisfacción personal de haber triunfado». Esto puede hacerlo cualquiera; practicado con suficiente esmero y ejecutado con sutileza, conseguiremos que la persona que nos habla nos vea, además, como si le comprendiésemos de modo que así se genera un clima familiar imprescindible a la hora de lanzar nuestro mensaje.

Igualmente fácil de usar por toda persona, independientemente de sus características físicas, es la denominada por mi buen amigo Rubén Turienzo como «técnica delornitorrinco». Consiste en observar cómo las personas carismáticas e influyentes, pese a tener una actividad principal, esto es, pese a destacar como alguien talentoso, excelente, magistral o como referente en un área específica, aumentan repentinamente su carisma y crece nuestra valoración de ellas de repente, el día en el que conocemos que les gusta algo diferente, ajeno a su campo de actividad habitual y especialmente extraño. Pasa cuando conoces que Leonardo da Vinci era un excelente cocinero y que inventó el tenedor. O cuando sabes que Steve Jobs es un apasionado de los dibujos animados y creó Pixar. O incluso cuando descubres que Keanu Reeves solía tocar en un grupo de rock llamado *Dogstar* y de vez en cuando organiza conciertos sorpresa en bares de California.

Una vez que seas excelente en tu materia, te convertirás en una persona de referencia; tener éxitos, además, en otras áreas, te convierte en alguien influyente y carismático. Esto sucede porque las personas aficionadas a esa actividad secundaria comenzarán una campaña en positivo hacia ti, aunque a algunas ni siquiera les guste tu actividad principal. Por ejemplo, muchas personas no eran muy fans del actor Ewan McGregor, debido sobre todo a los papeles aparentemente edulcorados por los que estaba apostando. De repente sorprendió al mundo con un documental extremo en el que él y un amigo recorrían el mundo en moto en condiciones de extrema dureza. ¿Acaso a alguien le sorprende ahora que sea uno de los personajes más queridos en los clubes moteros más duros de Estados Unidos? Sencillamente, es un ornitorrinco, un animal con pico de pato, cola de castor, cuerpo de mamífero y que además pone huevos. Es un excelente nadador, un superviviente nato y tiene pocos depredadores naturales gracias a su gran capacidad de adaptación.

¿Debes ser como un ornitorrinco feo? No. Debes poseer lo mejor de varios

elementos y, además, que la gente lo reconozca. Potencia esas otras virtudes y no dudes en que te conozcan, además de por tu trabajo, porque ganaste un premio literario, por tu éxito en la cocina o por lo mucho que se puede aprender contigo de arte, de ferrocarriles o de música. Desarrolla otros talentos y conviértete en un ornitorrinco perfecto. Volveremos a Rubén más tarde, cuando hablemos de unas sencillas técnicas visuales sobre la mirada que ambos aplicamos en nuestras formaciones de manera periódica.

Pero siendo consciente de esto, aún debes dar algo más de ti. Porque incluso valiéndote de esa aparente capacidad para la superación, para dominar estrategias de seguridad y rotundidad, puedes combatir una de las grandes deficiencias, no solo de los guapos, sino de casi todo el mundo: hablar con negatividad.

Es habitual la costumbre de construir frases siguiendo la estructura de halago + pero + crítica. Las personas experimentadas en la comunicación añaden al final de la estructura anterior un elemento más, de modo que la fórmula queda así: halago + pero + crítica + mensaje positivo. Evidentemente, entre estas dos formulaciones siempre tenderemos a la segunda, aunque hay que tener en cuenta algo fundamental: el ‘pero’ elimina el valor de lo anteriormente dicho: «Es una persona fabulosa, pero a mí no me termina de convencer», «Es una persona fabulosa, pero a mí no me termina de convencer, aunque eso no significa que haga mal su trabajo con otros». Lo notas, ¿no? El uso del ‘pero’ descalifica directamente la parte positiva. Además, como la gente está acostumbrada a esa estructura, incluso cuando están escuchando la parte positiva están esperando el ‘pero’. Negatividad manifiesta, sinceridad encubierta. La percepción que generará en quien te observa y te escucha es de falta de credibilidad total.

Nada, no obstante, que no podamos evitar, y de paso proyectar una correcta imagen positiva, enérgica e ilusionante, si seguimos una de estas dos fórmulas:

1. Cambia la estructura de compensación del ‘pero’ por la de la consecuencia del ‘así que’. Tus frases serán mucho más contundentes y provocarán la sorpresa en la persona receptora: «Es una persona fabulosa», y cuando está esperando el pero, añadimos: «así que no tendrá problemas en trabajar con otros».

2. Utiliza tu enunciación como si fueses a utilizar un ‘pero’, y no lo hagas: «Es una persona fabulosa», dejando la entonación arriba, y provocarás que la otra persona te pregunte directamente: «¿pero?», y eso te dejará una maravillosa bandeja de plata para soltar el contundente y seductor: «sin peros».

Zooey Deschanel, la cantante que revolucionó el mercado con el grupo *She & Him,* y cuya popularidad y positividad contagiosa la catapultó a ser una estrella televisiva como protagonista de la serie «New Girl», defiende que cuando escribe una canción quiere sentir que el público disfruta porque ya hay demasiada gente cantando al desamor y a los problemas de la vida. Sin duda alguna es un discurso sin peros. ¿Quizá por eso es un personaje que consigue caer tan bien, más allá de su belleza física?

Obviamente, estas técnicas, los espejos, el ornitorrinco o el «sin peros», deben ser usadas con moderación y comprendiendo el contexto de cada conversación, pero sin ninguna duda son herramientas poderosas para superar cualquier falta de impacto inicial. Ni la belleza es sinónimo de éxito ni las personas poco agraciadas físicamente están condenadas a un segundo plano. Rosie O´Donnell, Rachel Dratch, Tori Spelling, Amy Winehouse, Courtney Love, Steven Tyler, Iggy Pop, Lyle Lovett, Mick Jagger o los españoles Gabino Diego o Rossy de Palma le han sabido sacar provecho a su fisionomía única. ¿Acaso tú eres menos capaz? Ponte a ello y sigue leyendo...

Recuerda: No impostes tu comunicación natural, de igual forma que no lo haces con tu «belleza natural». Lo importante de tu atractivo no está en tu cuerpo, sino en lo que haces con él. No está en tus ojos, sino en cómo proyectas tu mirada. No reside en tus manos, sino en cómo conquistas el espacio físico con ellas. Mejor un feo con dicha que un guapo sin chicha.

4
MIRADAS QUE LO DICEN TODO: TUS OJOS HABLAN

El alma que hablar puede con los ojos,
también puede besar con la mirada.

GUSTAVO ADOLFO BÉCQUER
Poeta y narrador español del siglo XIX.

OJOS QUE NO VEN...

Mario, un inteligente responsable de desarrollo de una empresa multinacional del sector Seguros, siempre perdía oportunidades de negocio por su incapacidad para gestionar su mirada. De rostro amable, sin embargo, cuando llegaba el momento de la verdad, desviaba sus pupilas hasta el extremo de que el interlocutor empezaba a sospechar si no le estaría dando gato por liebre. Su inseguridad generaba más inseguridad. Sus ojos se dilataban más de la cuenta cuando entraba en tensión y sus cejas dejaban de tener un sentido preciso cuando se arqueaban o arrugaban, poniendo en evidencia el descontrol latente y patente de su rostro.

La psicología nos dice que la mirada está íntimamente relacionada con nuestro estado de ánimo. En nuestro contacto con el público, participamos de un desafío en el que se enfrentan dos miradas y la nuestra casi siempre vive atrapada por el miedo y la sensación de ridículo constante. No puedes evitar no mirar, porque el contacto visual es el principal elemento de conexión con el oyente. Es la vía más directa para hacerle partícipe, para involucrarlo en tu intervención. Un mal control de la mirada hará que exportemos incomodidad y malestar a quien nos escuche; un dominio pleno de ella nos convertirá en ganadores escénicos del momento.

Y es que los ojos, como parte del lenguaje facial, expresan lo que el mensaje muchas veces calla. Siempre decimos que desconfiamos de alguien

que no nos mira cuando nos está contando algo, sea importante o no, que desvía su mirada solo una vez o dos, pero siempre en el momento de decirnos justamente eso tan relevante que deseamos escuchar, aquello para lo que nos ha convocado. Esa mirada huidiza transmite inseguridad. Al igual que una mirada tensa, sobre todo si la reforzamos con un entrecejo fruncido, que nos induce a centrar nuestra atención más en el papel, en la mesa o en cualquier aspecto secundario de la sala u objeto del entorno antes que en iniciar ese contacto visual con el público —no olvides esto—, el verdadero actor principal de la intervención.

De la misma forma, tampoco creemos cien por cien a quien nos mira fijamente, llevando al límite de la lágrima su iris, o a quien desvía sus ojos en una conversación más de una vez sin explicación alguna (el parpadeo exagerado entra en la categoría del galanteo sutil, ese momento de seducción entre un hombre y una mujer, dos hombres o dos mujeres, que bien explica en su obra cumbre sobre comunicación no verbal Flora Davis). Le puse a Mario la siguiente analogía para que entendiera a qué me refería:

—Mario, cuando comuniques en público, tu mirada debe funcionar como el faro para los barcos que atracan en puerto. Si te diriges a un auditorio amplio, debes enfocarla como un barrido de iluminación permanente. Mirando de un lado a otro, sin concentrarte en nadie concreto, a una velocidad consustancial al ritmo de tu mensaje. Cuanto más lento hables, más lenta debe ser tu mirada, hasta que decidas proyectarla en alguien en concreto. Si haces esto, ten en cuenta que la atención de los presentes aumentará porque detectarán un descenso evidente de la velocidad de tu comunicación y se preguntarán a qué se debe. Que tú fijes la vista en una persona en concreto no significa nada (al margen de que te sientas cómodo mirándola): realmente, lo haces porque te facilita concretar tu mensaje principal y, desde ese punto de partida físico, extender al resto de los presentes el efecto contagio.

LAS CUATRO MIRADAS DEL PODER

Una vez seguro de que lo había entendido, le confié una técnica impulsada por el ya citado Rubén Turienzo, a quien no le importará que le tome prestada su original forma de calificar las tres miradas más frecuentes que intervienen

en una comunicación entre dos o más personas. Como referente mundial del carisma y la influencia personal, diseñó una estrategia poderosa de control y gestión de las miradas que resulta útil para lograr el efecto deseado en un auditorio a la hora de comunicar. Conseguí que Mario la aplicara en sus presentaciones internas, en sus reuniones con clientes *vips* y estratégicos e incluso en conferencias abiertas ante públicos diferentes. A las tres miradas que proponía Rubén yo le añadí una cuarta.

Ahora te las confío a ti, querido lector. Con las siguientes técnicas aprenderás a mirar de forma diferente sin perder un ápice de tu poder comunicativo, si bien advierto que este tipo de estrategias son sobre todo aplicables a contextos en los que debas comunicar ante un grupo no muy amplio de personas —unas quince o veinte—; en auditorios amplios, de cien, doscientas o mil personas, no tienen razón de ser ni su efecto es tan duradero.

⇒La mirada de mantequilla

Definida así porque imita el movimiento que realizamos cuando untamos rebanadas de pan tostado. Con ella realizamos la secuencia de barrido que, de un lado a otro, hacemos con la mirada cuando no queremos concentrarnos en ningún foco en concreto. El objetivo es implicar a toda la audiencia en nuestro discurso. Cuando aplicamos este tipo de mirada, la velocidad de nuestras palabras debe ser moderada o incluso alta, fluida, aunque sin llegar a extremos que impidan su correcta comprensión e inteligibilidad. De la misma forma, nuestra expresión corporal debe ajustarse a ese ritmo y hemos de gesticular lo justo para que palabra y movimiento gestual vayan de la mano.

⇒La mirada de queso (fundido)

Nombre que remite a la analogía con ese trozo de *pizza* que permanece pegado a su envase de cartón por un pegote de queso fundido que, por más que estiramos, no se rompe hasta que llevamos la porción de *pizza* a una altura tal que no le queda más remedio que desprenderse de su raíz. Cuando comuniquemos en público, debemos aplicar esta mirada en momentos de desaceleración de nuestro discurso (véase analogía del semáforo en el capítulo «Diez patrones para entrenar tu comunicación diez»). De esa mirada de barrido con la que todos se sentían implicados y que manejábamos cómodamente a velocidad controlada, pasamos ahora a otra que acompasa un ritmo menos rápido del discurso, en la que ya aumentamos los segundos que

dedicamos a cada uno, el tiempo se ralentiza y nos quedamos instantes fijándonos en la mirada del otro. Con ello estamos avisando a nuestros receptores de que algo importante se avecina, porque observan cómo nuestro cuerpo empieza a emitir movimientos más pausados, menos gesticulados, con un control casi perfecto. Fluimos desde la tranquilidad, las pausas son más acusadas; es la antesala de lo que vendrá después.

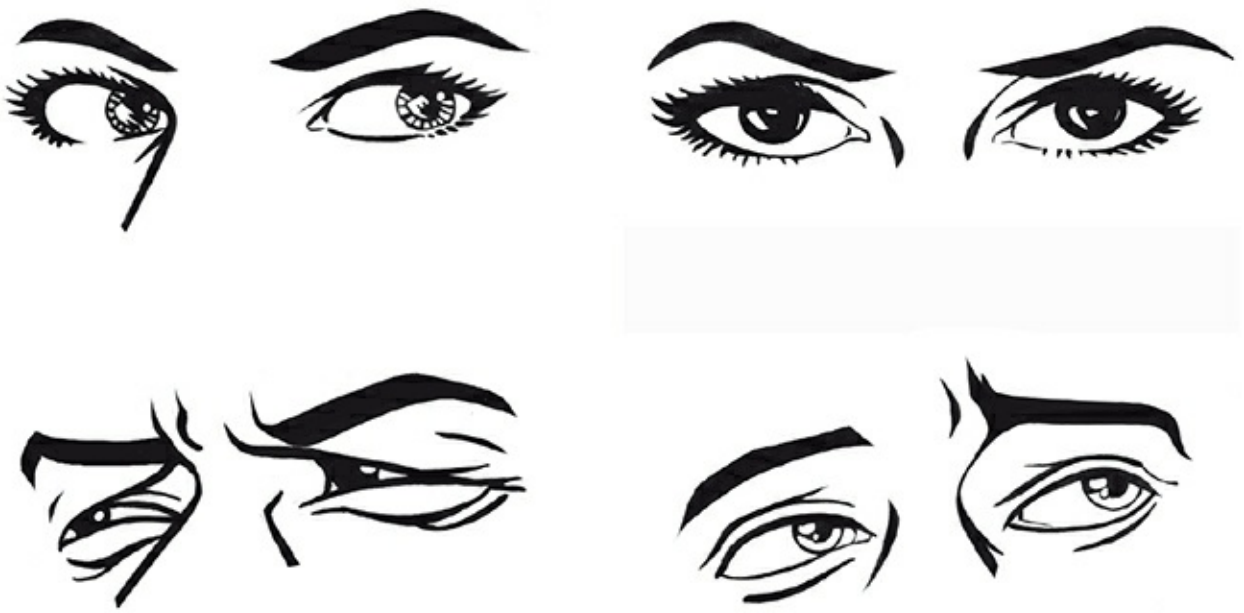
⇒La mirada de caramelo

Y lo que viene después es la mirada que sirve para fijar los mensajes —como ese caramelo que sacas de tu boca para, posteriormente, recuperarlo del papel en el que lo dejaste y observar que permanece pegado a él y que te cuesta arrancarlo de su base—, sirve para concentrar la atención y provocar el recuerdo. Ya hemos barrido la sala con nuestra mirada de mantequilla, hemos concentrado la atención de los presentes con esos ojos de queso fundido y ahora es momento de generar tensión comunicativa. Detenemos nuestro discurso, fijamos nuestra postura y concentramos nuestra mirada en una sola persona. ¿Porque nos llama la atención más que los demás? ¿Porque nos gusta? No, porque así nuestro mensaje saldrá mejor. Es el momento en el que lo sentimos —el mensaje— con el cuerpo y lo decimos con la boca. Lo segundo por sí solo no basta. Necesitas del enganche facial y corporal para validar lo que dices. Pones el foco en alguien, se detiene el movimiento alterno de luz y tus palabras salen con la velocidad justa hacia todos los interlocutores. Les estás diciendo «¡hey, esto es importante!, recuérdalo. Puedes olvidar el resto, pero si este fragmento te lo he dicho así y te lo he escenificado de esta forma detallada es porque considero que es la parte fundamental de mi intervención, esa que no debes olvidar». Es una mirada poderosa que genera poder en quien la sabe representar bien.

⇒La mirada de chicle

Por último, y en una fase ulterior, llegamos a esta cuarta variante;el chicle se mastica, se estira, se saborea, pero llega un momento en que la sobreexposición, el tiempo de jugar con él, acaba por cansar tu mandíbula (tu mirada) y deja insípida tu capacidad para persuadir. Percibes que es el momento de no focalizar más la atención de los presentes en tu comunicación no verbal (ojos incluidos) cuando ves que, progresivamente, su mirada empieza a mostrar cansancio: la desvían, la bajan o la concentran en otro

objeto o en otra persona de la sala. En ese instante has de dar por concluido ese mensaje y, por qué no, tu intervención.



Los dibujos superiores representan mirada de queso (de reojo, ralentizada) y mirada de caramelo (fijando el mensaje). En la parte inferior, unos ojos que evidencian cansancio: es la mirada de chicle.

Ya tienes las cuatro miradas del poder. Ahora se trata de que las apliques y hagas como Mario, quien desde entonces me reconoce que se siente más seguro, confiado y cómodo cuando sabe qué hacer con sus ojos, cuando admite desconocer qué están haciendo sus cejas pero sabe que se mueven adecuadamente, y hasta llega a dominar «el arte de pupilar», que yo defino como la capacidad de mantener tu mirada fija, alegre y concentrada en los ojos —cuando digo ojos no digo entrecejo, ni nariz, ni el lunar que está justo al lado de la comisura de la boca, digo ojos— de la otra persona, hasta reflejarse en ellos, generando un brillo mutuo que se traduce en confianza, comodidad y empatía. Y cuando percibimos estas tres sensaciones a la hora de comunicar, fluimos mejor y nuestras palabras resultan más convincentes.

Si, por el contrario, te toca comunicar en auditorios amplios, lo más efectivo es que uses la «técnica del cuadrado». Se trata de dividir visualmente al público en cuatro partes y situar en el centro de cada parte al objetivo de tu mirada. De tal forma que, cuando mires a la parte inferior izquierda, todo ese

espectro de espectadores se sienta partícipe de tu observación. Y lo mismo cuando lo hagas en los otros tres frentes (parte inferior derecha, superior izquierda y superior derecha). Con ello limitas la posibilidad de que ninguna mirada te intimide y logras, en definitiva, el objetivo de implicar a todo el escenario en tu foco visual.

También te puede ayudar buscar la cara amable de las primeras filas, esa que te permite arrancar, sobre la que te posicionas para evadir los nervios y la inseguridad que te aprisionan al principio, la misma que no puedes dejar de observar cuando inicias tu comunicación. Pero donde está el truco está el peligro. Porque anclarte en un solo rostro, por muy simpático y amable que te resulte, o porque valide cada una de tus afirmaciones con un gesto sincero o un sí manifiesto, te puede inducir a mirar solo y exclusivamente a esa persona, provocando los comentarios poco o nada bienintencionados del resto de asistentes, que se sienten menospreciados por no formar parte de tu foco visual. Y es que así funciona el oyente: si le miras mucho, «¡cuidado, que me intimidas!»; si le miras poco, «¡oye, que estoy aquí!, ¿no te importo?». Hagas lo que hagas, a alguno no le gustará. No importa. El cien por cien de la aprobación no existe. Lo importante es que sientas que influyes porque te escuchan, porque eres capaz de sostener durante segundos controlados una mirada penetrante, brillante y directa y al mismo tiempo compartir mensaje y sentimientos. Eso es lo relevante.

RAJOY Y SU MIRADA LATERAL

En 1967, Edward de Bono inauguró, con su libro *New Think: The Use of Lateral Thinking*, una corriente de aplicación intelectual y práctica que denominó de «pensamiento lateral». Definía con esta denominación ese camino, esa tercera vía que deberíamos seguir los humanos cuando no encontramos solución a un problema. Algo así como un plan C, más creativo, original y arriesgado que el siempre aburrido plan A y el recurrente plan B, una solución menos lógica y ortodoxa, pero igualmente efectiva, o incluso más.

Todos debemos tener un plan C al que recurrir cuando nuestra comunicación verbal y no verbal se atasque en momentos inesperados. Ese truco o técnica de emergencia para situaciones de emergencia. Ese gesto, esa

mirada fuera de los cánones establecidos que contagia, conmueve y aprecian quienes la reciben. Algo que en Moncloa, a pesar de mis advertencias periódicas, parece que no tienen en cuenta, a la vista de los habituales errores de su inquilino actual, Mariano Rajoy.

Porque a nadie se le escapa que el presidente del Gobierno en España no destaca especialmente por sus habilidades comunicativas. Ni quiere ni le gusta pasar a la historia como un orador fetén, y eso se nota en cada una de sus comparecencias públicas. Podríamos traer a estas páginas un resumen de sus mejores momentos, pero ello restaría protagonismo a un ulterior libro —no obstante, se recogerán algunas ideas al respecto en el bloque dedicado a los políticos y sus gestos—. De sus intervenciones más célebres y comentadas del año (este libro terminó de escribirse a finales de 2013) rescato dos por encima del resto. Su rueda de prensa con su homónima alemana, Angela Merkel, en la que un bolígrafo se coló en el escenario de su intervención como actor imprevisto de la película, y su felicitación a los españoles con motivo del día de la Constitución, el 6 de diciembre del año señalado.

En aquella conferencia conjunta bilateral España-Alemania en Berlín, ambos mandatarios evidenciaron que su comunicación dista mucho de ser la que el ciudadano necesita, quiere y merece. Una por falta de *punch* y otro por su reticencia permanente a ejercitarse en la eliminación de diversas cuestiones que de manera invariable afean su discurso público, lo cierto es que los periodistas allí congregados vivieron momentos de disfrute y auténtica hilaridad que propiciaron las instantáneas y titulares del día siguiente.

En un momento de la intervención (http://www.youtube.com/watch?v=o3kc-AIof8M), Rajoy estaba jugando demasiado con su bolígrafo, que tomó de repente vida propia: se escurrió de sus manos, saliendo disparado hasta cruzar por el punto de mira de Merkel, y depositándose finalmente en el suelo. La mirada de la canciller alemana reflejaba una mezcla de estupefacción y sonrojo, al mismo tiempo que se le escapaba una sonrisa delatadora de lo ridículo de la situación. El manejo inadecuado de un elemento —el bolígrafo— que debería haber servido para tranquilizar al orador y ayudarlo con su gesticulación se convirtió en escasos segundos en centro de atención de todos los allí presentes, que no tardaron en contar la anécdota (en plena era digital, decenas de tuits y comentarios abarrotaban el

ciberespacio dando cuenta de lo sucedido).En el capítulo sobre gestos, posturas y utilización correcta de las manos ahondaremos en el uso del bolígrafo como asidero coyuntural de una intervención pública, cuándo y cómo debería usarse y, sobre todo, qué hacer con él. Muy aplicable a oradores poco experimentados en estas lides.

Porque esa es una situación que más de una vez hemos vivido en carne propia. Como adelanto, te diré que un truco recurrente para aplacar los nervios gestuales ante una intervención pública suele ser agarrar un bolígrafo y sostenerlo firmemente en las manos. Si no eres un orador gesticulante, puede ayudarte a controlar los mecanismos corporales de tu lenguaje. Pero si te da por mover las manos de forma brusca, como a Rajoy en esos instantes, en primer lugar procura que tu bolígrafo no tenga capuchón, y en segundo, si te sucede lo mismo que al presidente del Gobierno, haz de la normalidad el mejor argumento posible: ya has causado risas, así que ríete tú también y procura que a los pocos segundos el foco de atención de los allí presentes esté ya en otro asunto.

La otra comparecencia a la que aludía fue con motivo del día de la Constitución. En un vídeo elaborado para la ocasión, al presidente le ayudaron a ensayar su discurso con un *teleprompter* peculiar (el *teleprompter* es un aparato que refleja el texto del discurso en un cristal transparente que se sitúa generalmente a ambos lados del orador, si es político, o frontal, cuando se aplica al ámbito de la televisión). En vez de estar insertado en la cámara de televisión o recurrir a la típica pantalla transparente, tal y como hacen Barack Obama o Esperanza Aguirre, decidieron colocarle el texto justo al lado de la cámara frontal a la que debía mirar. La falta de costumbre y de entrenamiento provocó que su alocución pasara a un segundo lugar. Lo que primero llegó a ojos de los televidentes fueron precisamente los ojos de Rajoy. ¿Hacia dónde miraba el presidente? A la cámara desde luego que no. ¿Con quién celebraba entonces la efeméride? Cuando veas el vídeo, querido lector, si no lo has visto ya (http://www.youtube.com/watch?v=D_Gi_xh9JDY), te darás cuenta de dos cosas: una, si tu mirada no es poderosa, puedes desviarla, pero no anularla. Rajoy no es persona de enamorar con su galanteo visual, pero perjudican más a su imagen gestos como ese. Y dos, nunca evadas con los ojos cuando hables en primera persona, cuando trates cuestiones importantes, cuando tu discurso verse sobre emociones compartidas, sobre sentimientos

intransferibles. Lo que las palabras no dicen, las yemas de los dedos lo anuncian y los ojos lo cantan.

Lo peor para Rajoy es que aún no he acabado con él (de analizarlo, quiero decir). Será de nuevo protagonista del capítulo dedicado a los tics, momento en que sus ojos «brillarán» de nuevo en escena.

Recuerda: Hay miradas que matan y miradas que aman. Las primeras crean barreras, las segundas construyen puentes de entendimiento. Si tus ojos no brillan para persuadir, al menos que no provoquen oscuridad. Piensa que la mirada es siempre el faro al que todo barco se agarra para llegar al deseable puerto de la credibilidad.

5
¿ERES ENVOLTORIO O CARAMELO?

Cuando conectamos con el mundo, somos valorados y clasificados solo de estas cuatro formas: por lo que hacemos, por lo que parecemos, por lo que decimos y por cómo lo decimos.

DALE CARNEGIE
Maestro de oradores,
referente mundial de la comunicación eficaz.

Dibujemos en nuestra mente la siguiente situación. Entramos en una gran superficie dispuestos a comprar un determinado artículo. De pronto, ese caminar decidido se detiene por mandato de nuestra vista, que ha detectado un producto que ha llamado nuestra atención. Situado en la parte central de una estantería, ese producto se caracteriza por tener un envase llamativo, de color naranja, con un mensaje en la parte superior rodeado de exclamaciones y dibujos conocidos. Se ha estudiado su colocación y se han diseñado su logo y su eslogan por expertos en *marketing* emocional. Nunca habíamos visto algo semejante. La incitación a acercarse es evidente. Cuando lo hacemos, observamos, sin embargo, que se trata de un producto que habitualmente consumimos, aunque siempre hemos optado por otras marcas. Pero en esta ocasión, impulsados por el poder persuasivo del envase, decidimos cambiar y apostamos por llevarnos el de la marca nueva. Impregnados por la excitación de lo nuevo, el morbo del cambio o, simplemente, porque nos apetecía comprar otra variante del mismo producto, lo cierto es que ya ni siquiera recordamos por qué entramos a esa gran superficie; desapareció de nuestra memoria el artefacto original que movía nuestros deseos consumistas no hace tanto. Heráclito tenía razón cuando decía que es complicado luchar contra nuestro corazón. Nos arrastramos hacia el *stand*, cogemos el producto y lo

echamos en la bolsa. Sin más; no hay explicación racional. Eso vendrá después. Simplemente, lo cogemos y punto.

El proceso continúa. Ahora salimos contentos con nuestra nueva adquisición, llegamos a casa, deshacemos el envoltorio, abrimos el envase, ¿y qué nos encontramos? Que en el interior apenas si hay pequeñas cantidades del producto imaginado. Y encima, su sabor no nos gusta. Las expectativas que nos había creado su llamativo envase, su persuasivo mensaje, su envolvente periferia, se han venido abajo al catar lo que contenían las entrañas de su interior. Nuestras ilusiones se vienen abajo de inmediato y sentimos la necesidad de volver al centro comercial y denunciar la estafa, el engaño, la doble moral de quien oculta con eslóganes convincentes la debilidad de lo que oferta.

Nos suena esta película, ¿verdad? ¿Cuántas veces nos hemos desencantado al comprar un producto tan solo porque nos gustó su aspecto inicial? ¿Cuántas veces hemos exportado nuestro enfado o descontento por el producto adquirido ante amigos y familiares, a los que les contamos el «engaño» sufrido? Y lo que es más relevante, ¿por qué esas compras se han debido al impacto estético que el envase de ese producto ha provocado en nuestro subconsciente? La respuesta está en la forma por la cual nuestras emociones deciden: te has dejado llevar de nuevo por el poder del envoltorio, ese que hace que el regalo brille más y parezca más atractivo. ¡No, no y no! O hay contenido o el envoltorio solo servirá para deslumbrar tu mente con falsas esperanzas no cumplidas. Por tanto, nunca evalúes a un comunicador por la forma de lo que te muestra, por su discurso envolvente y seductor. Debe haber «Seducción», sí, porque sin ella el oyente no se siente atrapado en el relato que está en curso. Pero sobre todo tiene que existir «SedAcción», es decir, una propuesta de comunicación en la que el proponente motiva, implica, hace partícipe y logra conectar desde el primer momento al que escucha con sus intereses, deseos o motivaciones. Si comunicas habitualmente en público, ten en cuenta que el cuerpo del que está ahí enfrente se conecta si a ti te ve conectado; se mueve al ritmo de tu melodía, porque **eres su marcapasos emocional. Según te comportas, así le importas.**

PERSUASIÓN = IDENTIFICACIÓN. EL CASO WILLIAM WALLACE

La verdadera persuasión procede de poner más de nosotros en aquello que decimos. Las palabras —y sus gestos— tienen efecto. Pero las palabras —y sus gestos— llenas de emoción tienen un efecto poderoso.

Jim Rohn, orador motivacional, experto en desarrollo personal.

La importancia de un buen envoltorio es decisiva a la hora de persuadir, de inducir al cliente a la compra final del producto. La forma en que la imagen, lo visual, penetra en nuestro subconsciente para «obligarnos» a adquirir un elemento determina nuestro juicio posterior (lo que la neurociencia denomina «mecanismos perceptivos»). El comportamiento del consumidor viene influenciado por diferentes parámetros culturales y personales que afectan directamente a la decisión final. Y esos parámetros se basan en las necesidades e intereses a satisfacer a partir de criterios racionales o emocionales de convencimiento. Cuando hablamos de persuasión olvidamos los dos conceptos que legitiman la acepción: razón e identificación. Porque persuadir es inducir o mover con razones a alguien a que modifique su comportamiento, actitud o pensamiento iniciales. Pero también es la vía por la cual compartimos identidad, visión, misión, objetivos y forma de ser de algo o alguien. Cuanto más comparto, más compro lo que eres o lo que vendes. En definitiva, si me identifico contigo, me sumo a tu causa. Y para que se identifiquen contigo, el mensaje por el mensaje no vale. Con ello solo eres el 50% de lo que podrías ser como comunicador. Necesitas del refuerzo gestual, facial y/o corporal para validar el producto que con tanto énfasis quieres vender. En el capítulo final del libro tendrás un decálogo de recomendaciones para entrenar tu comunicación con técnicas de coherencia mensaje-cuerpo y refuerzo gestual. Aplícalas como parte de tu proceso de mejora permanente.

Tenemos un ejemplo de persuasión identificativa en el célebre discurso motivador de William Wallace (Mel Gibson) en la película *Braveheart*. Más allá de los lemas y mensajes que todos conocemos (¿quién no ha visto alguna

vez esa secuencia momentos antes de la batalla contra los ingleses?), lo interesante de la comunicación del personaje reside en cómo traslada sus deseos a los miembros que le acompañarán en la refriega. Cómo, después de cada mensaje breve e importante («¡Hombres libres sois!, ¿qué harías sin libertad?»), deja una pausa deliberada para que comprendan la relevancia del acontecimiento, el porqué están ahí. Y lo hace con un tono preciso —grave, directo— y una cara acorde al mismo: seria, con muecas que muestran la energía contenida previa a entrar en batalla. Incluso en momentos de debilidad, cuando uno de ellos parece optar por la huida, Wallace les mira a los ojos, clave para hacer más veraz lo que dice (véase capítulo «Mientes, luego existes»), y sus ojos se van encendiendo a medida que les va arengando hacia el conflicto. Sube el volumen, cabalga más rápido y de nuevo reitera, en coherencia con un cuerpo entregado del que emana fuego de combate, la palabra que lo hace eterno: Libertad.

Parece imposible no seguir al hombre que con su motivación los está empujando a entrar en batalla. Todos nos hicimos un poco escoceses cuando vimos esa película. Todos hemos querido pronunciar alguna vez un discurso con ese énfasis, esa convicción. «¡Alba gu bra!» —«¡Escocia para siempre!»—, gritaba con la espada en alto, amplificando con el gesto (de fuerza, de victoria, de lucha hasta la muerte) lo que con mensajes trasladaba.

Pero, como veras en el capítulo dedicado al tono y las pausas, querido lector, la clave del triunfo de William Wallace no estuvo en sus eslóganes, sino en cómo hizo que los biorritmos de su comunicación presentaran los altibajos necesarios para hacerla creíble, sostenible, digna de ser acompañada y memorable. Vendió una causa (su trabajo) a partir de lo que él representaba (su liderazgo).

CARAMELOS QUE SABEN BIEN. SIR KEN ROBINSON

Repito que las razones no constituyen el elemento que nos lleva a tomar decisiones a corto plazo. Aunque parezcan trascendentes, todas vienen motivadas por impulsos sensitivos, por la intuición del momento o por *flashes* emocionales. Pero a medio plazo entrarán en juego. Con la comunicación sucede lo mismo. Hay que aportar razones a las emociones que mueven a la acción. Por ello es indispensable que comuniquemos con

sinceridad, que trabajemos el envoltorio de nuestra retórica (ademanes coherentes, gestos trabajados, potencia facial en sonrisa y mirada, etc.) teniendo en cuenta que solo la consistencia moral de nuestras posteriores acciones provocará que la confianza generada siga vigente con el tiempo. La periferia solo existe porque hay un núcleo que la define. No seamos vendedores de humo. No impostemos estilos ni nos asemejemos a actores que parecen estar declamando en todo momento. No forcemos gestos ni movimientos. Seamos auténticos (la autenticidad es la suma de sinceridad en los mensajes y naturalidad en los gestos, como se ha repetido y se repetirá a lo largo de esta obra) y planteemos ideas, propuestas, valores, principios... todo lo que constituye el fondo del discurso, el núcleo, el producto... el caramelo.

De nuevo planteo la reflexión con la que inicié este capítulo. ¿Qué sucede, qué experimentamos, cuando abrimos ese *a priori* atractivo envase, deshacemos ese, *a priori*, persuasivo envoltorio y vemos que el producto —lo que importa— no alcanza nuestras expectativas o, simplemente, que no hay producto y solo era una sucesión de plásticos coloridos envueltos en celofán de buena calidad? Dicho de otro modo, ¿qué pasa cuando deshacemos el envoltorio y vemos que no hay caramelo? Nos desilusionamos, no confiamos más en esa marca, ese artefacto fallido, ese producto sin chicha. A muchos políticos, directivos y profesionales y hasta consultores que habitualmente hablan en público les sucede a menudo este hecho: venden un producto que no existe. Impactan con su comunicación a corto plazo, generan confianza con sus palabras en las distancias cortas. Pero una vez ha pasado el tiempo, su credibilidad empieza a resquebrajarse porque el consumidor (votante o cliente) ha visto que detrás de ese envoltorio retórico, de esa filosofía emocional que dispone expectativas altísimas y promete cheques en blanco, no hay absolutamente nada. Me encuentro con este problema día a día y siempre aconsejo lo mismo. No vendas expectativas altas que no puedas cumplir. No vendas impostura cuando tienes naturalidad en rebotica. **No trabajes solo el envoltorio porque detrás del humo solo hay aire.**

¿Quieres un ejemplo de comunicador solvente con su cuerpo y coherente con su causa? Sir Ken Robinson, uno de los mayores expertos mundiales en el campo de la educación creativa, un conferenciante de postín que saltó a la fama gracias a sus intervenciones en el conocido formato TED (Tecnología Entretenimiento y Diseño) donde gurús, emprendedores, creativos y toda

persona con una idea digna de ser transmitida exponen un tema durante no más de veinte minutos (algunas incluso menos) ante un público generoso pero exquisito, con ganas de aprender pero difícil de conectar. Las *TED Talks* son un buen sistema para analizar intervenciones en público y estudiar el lenguaje no verbal de los comunicadores que allí se presentan.

Pero volvamos a Robinson. Lo pongo como ejemplo de caramelo con sabor agradable porque cuando uno lo escucha siente una cómoda sensación de empatía con su discurso (http://www.youtube.com/watch?v=AW-bTuBA5rU). Su imponente físico, su humor británico y su manejo de la comunicación paraverbal y no verbal le convierten en un orador al que merece la pena atender. En su *TED* más conocido y recomendable, «Las escuelas matan la creatividad», título a todas luces incitador e inspirador, Robinson impartió durante casi veinte minutos un máster acelerado de comunicación eficaz. Cuando usa el concepto «creatividad», él mismo constituye un ejemplo de ella; al hablar de lo que genera el sentido del humor en el cerebro y qué sustancias libera para fomentar con ello nuestro espíritu de acción, enriquece sus palabras con chistes, anécdotas graciosas y demás recursos ingeniosos que hacen las delicias del respetable. Por ejemplo, cuando dice «mi opinión es que la creatividad es tan importante en la educación como la alfabetización, y por ello deberíamos darle el mismo estatus», acto seguido el público aplaude y él les corresponde con un «Gracias», tras el cual deja un silencio oportuno para a continuación exclamar: «Eso fue todo..., por cierto, muchas gracias», ¡y aún le quedaban quince minutos de exposición! Esta reacción generó aún más risas entre su público, cuyo interés por permanecer allí escuchando aumentó. Era evidente que no solo se había preparado su presentación para cuatro minutos, pero había conseguido crear el clima adecuado de comodidad, el ambiente exacto de complicidad con sus oyentes para que todos desearan saber qué pasaría en los próximos minutos. Si los primeros cuatro fueron sugerentes, ¿cómo no esperar que los restantes resultaran aún más apasionantes?

Y lo fueron, ¡vaya si lo fueron! Contaba historias de niños (incluidas algunas sobre su propio hijo) para trufar de verosimilitud el relato. Miraba fijamente el auditorio cuando lo hacía, permanecía inmóvil en el escenario y solo sus ojos *pupileantes* (permítame el lector el neologismo) y sus risas fabricadas alteraban la tensión comunicativa que generaba. Un compendio de elementos bien situados en una intervención pública: ritmo pausado, manos

que acompañaban el mensaje —nunca que lo sustituían—, voz que realzaba lo que decía y no lo anulaba por defecto, sonrisa en cada ocasión que lo requería y rigor científico con cada dato que mostraba. Robinson es un ejemplo de caramelo con sabor que te deja la garganta fresca y sana.

Moraleja: Cuando inviertes tu tiempo en ir a escuchar a una persona, solo esperas que no te lo haga perder.

ENVOLTORIOS RECONOCIBLES. DE OBAMA A ZAPATERO

En Estados Unidos, muchos analistas han considerado en los últimos tiempos que la pérdida de popularidad de Obama entre sus votantes (rondaba el 50% a menos de un año de las presidenciales de 2012 y hoy solo el 30% valora positivamente su gestión de la economía) se debe a la percepción de que no hay caramelo tras el envoltorio, o lo que es lo mismo, no hay gestión tras la comunicación. Como vimos en el capítulo «Mientes, luego existes», el mentiroso profesional (no estoy diciendo con esto que Obama lo sea) trabaja ámbitos de persuasión corporal y genera seducción con elementos como la sonrisa o la mirada para lograr anestesiar al oyente y desviarlo de lo esencial del discurso. A corto plazo da réditos, es rentable y aumenta la potencialidad del comunicador como marca personal y profesional. Pero a la larga acaba afectándole, porque es complicado sostener un envoltorio sin base. Muy complicado.

Y eso que para Albert Mehrabian, profesor emérito de Psicología de la Universidad de California (UCLA), gran parte de los impactos que nuestra comunicación genera se desarrollan por debajo de nuestra conciencia, tras la capa de racionalidad que deberíamos aplicar a nuestras decisiones, en concreto un 93%. Con ello no estoy defendiendo su famoso axioma 7-38-55, según el cual el lenguaje verbal (lo que se dice) participa poco en nuestra comunicación emocional y sentimental: apenas un 7%, correspondiendo un 38% al lenguaje paraverbal —entonación, proyección, tono, énfasis, pausas, ritmo, etc.— y un 55% al lenguaje corporal —gestos, posturas, mirada, movimiento, respiración, etc.—, un axioma que se ha demostrado poco veraz, por cuanto existen presentaciones en público que no admiten el contenido

emocional en las mismas, y en las que, por tanto, solo el recuerdo verbal es el recomendable para pasar la prueba de la credibilidad.

Pero sí acierta Mehrabian en concluir que la mayoría de los impactos que provoca nuestra comunicación son impactos no reflexivos, es decir, instantes que deciden pasar por el tamiz emocional y sensorial antes que por la sensatez racional. Por eso es habitual que un comunicador convenza más desde lo emotivo, porque decidimos mediante el inconsciente, tomamos partido en décimas de segundo por el impacto que los movimientos y palabras del que nos habla provoca en nuestros corazones. Somos intuitivos, impulsivos y emotivos. Pero nadie sigue a un charlatán que tras un largo caminar, no muestra con hechos lo que sus palabras expresaban. La razón no valida emociones sin fundamento. Un comunicador solamente emocional es un comunicador no creíble. Un orador con mensaje convincente, lenguaje no verbal coherente y discurso motivador y lleno de acción es un comunicador increíble. No es lo mismo.

Y cuando perdemos credibilidad es muy difícil que podamos recuperarla. Por ello debemos trabajar mucho nuestro perfil honesto, la sinceridad como elemento interior de nuestra comunicación, de nuestra oratoria, que asumimos y exportamos convencidos. De forma que lo que expresamos emocionalmente de manera pulcra y bella se corresponda con lo que más tarde van a ver quienes compran esa emoción. Si tu cerebro límbico (el que siente) se aproxima a lo que tu cerebro córtex piensa, actuará tu cerebro reptiliano para dominar la situación. Piensa siempre que: **si el corazón seduce, el inconsciente decide y la razón valida.**

Olvidamos habitualmente que la compra de un producto o la credibilidad de un comunicador a corto plazo vienen determinadas más por la emoción que generan su envase o sus palabras que por las razones que acompañan a uno u otras, que solo serán evaluables y testadas a medio plazo. A muchos no nos extraña, por ello, que un tanto por ciento estimable de los ciudadanos que dieron su confianza a Obama en Estados Unidos en 2008 o a Zapatero en España en el mismo año lo hiciera motivado por la seductora sonrisa del primero o los penetrantes ojos azules del segundo, quien era asimismo reconocible en su comunicación por posicionar sus manos de forma simétrica al inicio (imitando el «modelo Merkel» del que luego hablaremos con más extensión en la parte política del libro) y separarlas progresivamente hasta

situarlas como dos palancas que realizan siempre el mismo movimiento de arriba abajo, en su intento por remarcar la parte esencial de su discurso.



Intervención del presidente Barack Obama en el Smithsonian National Museum of American History de Washington D. C. (noviembre, 2013)

Tanto uno como otro, Obama y Zapatero, Zapatero y Obama, son dos perfiles de comunicadores muy representativos de lo que venimos diciendo. Saben que sus fortalezas (de nuevo el buen autodiagnóstico o la innegable capacidad analítica y técnica de sus asesores) no residen en el contenido, sino en el *punch* con el que articulan sus mensajes y en cómo fortalecen los mismos con el gesto adecuado. Por ello, es costumbre ver a Obama engalanando sus discursos de sonrisa blanqueada, deteniéndose en

determinados momentos del mismo para juntar los dedos índice y pulgar con objeto de subrayar y enmarcar las palabras justas, precisas y adecuadas.

A partir de estos ejemplos, seguro que te vienen a la cabeza, querido lector, qué tipos de políticos encajan en la clasificación de «envoltorio»(que solo se quedan en el exterior pero que no tienen fondo ni mensaje, quienes solo se evalúan por sus formas externas y expresiones o por sus discursos vacíos) y cuáles son los políticos «caramelo», los que son capaces de articular una comunicación diez, coherente de principio a fin. Políticos que se definen a través de su lenguaje y se acreditan mediante los hechos. Seguro que ya tienes la imagen de ellos, y o mucho me equivoco, o te saldrán más políticos-envoltorio que políticos-caramelo. Sí, en política hace falta un cambio en la comunicación para dotarla de más rigor formativo, menos tiranteces creativas y más cercanía humana.

SI NO TE VENDES, ESTÁS VENDIDO

En resumen, el comunicador-envoltorio es aquel que tiene un discurso atractivo, estético, envolvente, seductor, que evoca sueños y esperanzas, y que a corto plazo conquista las mentes y corazones de las personas. Pero cuando uno quita ese envoltorio se encuentra con el más absoluto de los vacíos. El comunicador-caramelo es aquel que demuestra coherencia con sus principios, lealtad en sus palabras y consecuencia en sus hechos. Quizá este tipo de comunicador no guste a muchos por su honestidad extrema. Dice lo que piensa. Hay coherencia en su discurso. Atrae y envuelve pero, cuando quitas ese envoltorio, ves que está el caramelo que se te había prometido. Ves que hay algo. Y eso le dota de credibilidad. Aunque su sabor (sus ideas) no te parezcan agradables ni comestibles.

Y no te engañes, hoy en día todo es venta personal. Leí en una ocasión a Alfonso Alcántara, uno de los mayores expertos en posicionamiento profesional y experto en 2.0, decir que «para parecer un experto debes ser un experto en parecerlo». Un juego de palabras que demuestra que tus palabras no son un juego. Es algo más importante que eso: son tu sello, tu identidad, tu tarjeta de presentación al mundo.

Cuando comunicamos tenemos que procurar ser más que parecer, lograr que el atractivo envoltorio justifique plenamente la calidad del caramelo, para

que nuestra credibilidad como oradores no sea vea mermada y nos tachen de vulgares sofistas, poetas de la palabra que filosofan sin proponer, proponen en verso sin disponer en prosa y no tienen miedo al error puesto que no hay sustancia en la cazuela. Es decir, mienten sobre las características del caramelo simplemente porque saben que no hay caramelo. Mimos que escenifican con gestos lo que ocultan con la mirada y al contrario. La falta de sinceridad afecta a nuestra marca. Porque, como bien reza el lema de la empresa que dirijo y que creé hace ahora cuatro años, La Fábrica de Discursos, «Nos mueven las emociones, pero nos mantienen las razones» (tardé dos meses en encontrar las palabras que definieran lo que somos, lo que hacemos y por qué). Lo primero conlleva tránsito, cambio, movimiento, pero una vez hemos llegado al punto de destino, queremos saber, necesitamos saber por qué estamos allí, qué motivos nos empujan a seguir creyendo en lo que nos han propuesto. Si todo es humo, si nada es verdad, si los fuegos de artificio retóricos no vienen acompañados de consistencia moral, toda la vehemencia mostrada antes se desvanece. En la triada SPS (Ser, Parecer y Saber) perderemos la primera: la que define lo que somos como personas, la que otorga crédito a nuestra conciencia y alma. Y esa no se recupera. Tus gestos son por ello la fianza principal de tu marca: personal y profesional. Te comprarán lo que haces si primero te creen lo que dices. Pero para ello debes escuchar a tu cuerpo y moverlo en consonancia.

Recuerda: No hagas magia con tu imagen y procura que la audiencia centre su atención en las dos manos, una la que muestra el caramelo con el envoltorio, otra la que lo quita y finalmente lo introduce en la boca. Lo contrario sería dejarnos con la miel en los labios como receptores de esa comunicación. Y de esa comunicación fallida no tiene culpa nadie más que el propio orador. Véndete, pero no seas un vendido.

6
LA CARA ES EL ESPEJO DEL ALMA

Los espejos deberían pensárselo dos veces
antes de devolver una imagen.

JEAN COCTEAU
Poeta, pintor y cineasta francés
de principios del siglo XX.

¿ERES PERSONA O PERSONAJE?

En los teatros de la Antigüedad, los actores y figurantes utilizaban una máscara para representar un personaje determinado. Esa máscara simbolizaba algo más que un trozo de cerámica colocada para ocultar el verdadero rostro. Definía al personaje, que no a la persona, lo que defendía, sus costumbres y valores, y el papel que desempeñaba en la sociedad del momento. Cientos y cientos de años después, vivimos rodeados de permanentes enmascarados, gente con rostro pero sin alma, personas con cara dibujada pero indefinida en la que no discernimos qué es lo real y qué lo ficticio.

Para Diana, una de las economistas más valoradas en su campo de especialización, cada encuentro con su jefe o incluso con su chico era un suplicio. Empezó siendo algo anecdótico, un momento en el que surgía esa timidez típica de la seducción o del encuentro casual, que le provocaba el reflejo de esconder su rostro y bajar la cabeza. Poco a poco, sin embargo, comenzó a notar que se ponía cada vez más nerviosa en reuniones cara a cara, de dos o más personas, hasta que al final constató que lo que empezó siendo un ligero problema de timidez se iba a convertir de forma extensiva y rápida en miedo abierto a ser vista.

Le faltaba algo esencial en toda comunicación interpersonal: el contraste, diferenciarse de su entorno, del contexto en el que se insertaba; conseguir una

personalidad propia mediante el control y gestión de los mecanismos que componían su rostro. En resumen, llamar la atención, huir de esa rutina anodina de gestos y mensajes que la convertían en una más a ojos de quien le pagaba la nómina o, por extraño que pueda parecer, ante quien compartía su vida.

En una de nuestras sesiones de entrenamiento, la coloqué frente al espejo y trabajé con ella las diferentes expresiones que suelen aparecer en contextos serios o complejos. Acto seguido, hice la misma prueba, pero esta vez nos encontrábamos en situaciones de relajación y comodidad, ante amigos o personas de nuestro círculo de confianza. Cuanto terminó esta segunda prueba, Diana constató que era más favorable ofrecer un buen gesto que uno mustio o demasiado serio; que lo primero siempre daba más réditos, era más rentable, y que una cara amable puede suavizar la tensión inicial ante una reunión clave, ante una entrevista de trabajo o ante una cita con tu pareja para discutir temas importantes.

Le dije: «lo más importante no es que pienses qué cara poner en cada momento, sino que, desde la seguridad de lo que eres (como persona) y de lo que quieres (conseguir como tal en la vida), estés convencida de que aquello que emites es el gesto y el ademán correcto».

Diana entendió que nuestra cara define un estado de ánimo y que trabaja para situar nuestro pensamiento, pero también para contagiar sensaciones. No dominaba su comunicación desde la comodidad de un gesto relajado y amable (que no es incompatible con «serio» y «formal»), sino desde uno tenso y proclive al descontrol emocional, y eso le proporcionaba inseguridad, timidez y falta de dominio escénico, por lo que los resultados no eran buenos: comunicación poco fluida, contactos personales infructuosos y frustración acumulada. Hace un año ya de eso y la última vez que nos vimos fue durante una reunión interna de su empresa a la que acudí como evaluador para analizar comportamientos comunicativos, asertivos y de negociación de los empleados (con los clientes y entre ellos mismos). Cuando entró en la sala, su sonrisa iba dos pasos por delante de ella, su seguridad al caminar, mostrada por unos ojos brillantes y penetrantes, le confería una autoridad de partida increíble. Ahora sí que no había máscaras detrás de ella, ahora sí que no estaba interpretando a ningún personaje. Era ella, genuinamente ella. Su espíritu estaba limpio, por lo que cara estaba clara. Solo le quedaba comunicar lo que sabía como nadie. Pero eso, es cantar para otro capítulo.

EL VOCABULARIO FACIAL DEL ROSTRO

La mayoría de las veces sabemos —sin saberlo realmente— qué cara estamos poniendo, gracias a nuestra posición convencida, nuestra autoestima reforzada y el autodiagnóstico —¡ay... cuántas veces repito eso del autodiagnóstico como clave esencial para comunicar con eficacia!—. Y si no lo sabemos, sugiero siempre relativizar el momento. Suavizar en nuestra mente la supuesta importancia de ese desconocimiento porque, si seguimos el célebre Sistema de Codificación Facial inventado por el psicólogo Paul Ekman hace varios años ya, veremos que es imposible identificar y clasificar a una persona por las diez mil expresiones faciales distintas que pueden aparecer en su cara. Ya vimos en el capítulo de las mentiras que la sutileza de las microexpresiones de nuestro rostro esconde interpretaciones y visiones imposibles de descifrar. Se necesita tiempo y, además, adoptar patrones de observación y análisis consciente para detectar qué quiere decir nuestro interlocutor cuando pone una cara u otra, qué significa determinado gesto y por qué.

Podemos configurar nuestra mente para que se familiarice con determinadas formas de expresión facial. El dibujo de nuestro mapa cerebral puede poner de manifiesto que nos hemos centrado en determinados lugares de la cara del otro, por ejemplo, en ese triángulo que forman boca y ojos y que tanta información suministra, que tantos mensajes nos aporta. Pero cuidado, porque si bien eres lo que expresas y en función de lo que expresas así te perciben y catalogan, es injusto valorar y determinar a alguien por un gesto preciso. Injusto e inútil porque, a menos que estemos entrenados en detectar e interpretar cada uno de los miles de microgestos faciales que aparecen cada día, es imposible saber qué nos quiere decir nuestro interlocutor cuando sonríe abiertamente o emite una sonrisa con boca semicerrada, cuando arquea las cejas mientras los ojos se iluminan sin arrugas alrededor porque esa persona está bien cuidada, porque recurre a tratamientos cosméticos o vete tú a saber por qué.

Hay que tener siempre en cuenta dónde estamos, de qué hablamos y con quién, es decir, el contexto de la comunicación. Es importante saber esto cuando leamos los rostros de nuestro público, porque no reaccionarán de la

misma manera si decimos que un futbolista se rompió por siete partes la tibia y el peroné tras la entrada de un rival, acompañando, además, esa afirmación con una fotografía —probablemente observaremos caras de horror, de cierto reparo, casi de asco en la gente—, que si hablamos del rescate de un niño por su perro antes de que se ahogara como consecuencia de una riada. Dos contextos similares, dos caras diferentes.

Nuestro mapa facial nos aporta la información necesaria para saber el estado de ánimo de una persona. Si ese día ha recibido buenas noticias, su rostro mostrará señales de serenidad, confianza, tranquilidad y optimismo; si, por el contrario, no hemos tenido la mejor de las jornadas, nuestra cara emitirá gestos de protección, nos la taparemos con frecuencia, bajaremos la cabeza y frunciremos el ceño a la mínima oportunidad. **Nuestra cara es un libro que, cuando decide andar por libre, no hay palabra que lo pueda controlar.**

Se puede fingir un gesto, pero es más difícil controlar la duración de lo que fingimos; sabemos cómo sacarlo de improviso, pero no siempre cuándo hemos de retirarlo. Los estudios que Ekman recogió en su obra *Emotion in the Human Face (La emoción en el rostro humano)* demuestran que en la cara residen los mensajes, pero también el carácter del individuo. Según el insigne psicólogo, en apenas dos horas las personas podemos emitir más de mil expresiones faciales, tan solo unas pocas de las cuales se realizan de forma consciente y voluntaria. Probablemente no sepas del poder que tienen tus gestos, pero, si algo han demostrado los estudios de Ekman —como los de otro colega contemporáneo, Ray Birdwhistell—, es que el autoconocimiento del rostro influye de manera directa en las relaciones personales que mantenemos cada día con la pareja, los amigos, el jefe o los compañeros de trabajo (¿recuerdas a Ana?). La mayoría de las expresiones que emitimos en un momento dado pasan desapercibidas, se quedan en una especie de limbo del olvido y solo las recuperamos cuando volvemos a usarlas, de nuevo de forma inconsciente, al día siguiente. De hecho, ni siquiera comprendemos su significado y solo nos preocupamos de entender y analizar aquellas que conforman nuestros hábitos cotidianos.

En su *Facial Affect Scoring Technique* (FAST), una especie de «atlas del rostro humano», como lo denominó la investigadora Flora Davis, Ekman dividió la cara en tres zonas: frente y cejas por un lado; ojos, y resto del rostro: nariz, mejillas, boca, pómulos, mandíbula.

Un entrenamiento intensivo de las emociones del rostro (propias y ajenas) ayudaría a un comercial, por ejemplo, a descifrar mejor las intenciones de su cliente, o a un ciudadano a comprender los propósitos de un político. Permitiría conocer si la combinación de cejas arqueadas, ojos abiertos y boca semiabierta significa sorpresa, admiración o simulación fingida, o entender si el ceño fruncido implica ira, miedo o vergüenza, dependiendo del tema que se esté tratando o del contexto en el que se inserten esos gestos. Es imposible, no obstante, adivinar qué sentimientos se esconden tras ellos, pero sí podemos llegar a intuir que una misma composición gestual puede deberse a la existencia de rituales faciales y anatómicos universales, comunes a todas las personas, y que, dependiendo de la comunidad cultural en la que vivamos, se potenciarán más o menos y en diferente grado de intensidad. Se trata, pues, de estar atentos.

Cierto es que una persona de carácter extrovertido encontrará complicado analizar y entender rostros serios o reconcentrados. Pero aun así los notará, los percibirá, los palpará incluso. Porque no hace falta que ningún experto nos diga que, si alguien no sonríe mucho ni mueve apenas sus ojos, y sus mejillas se tornan coloradas ante cualquier encuentro visual con otra persona, estamos ante un ser tímido. Eso se ve a simple vista. Como dije en la introducción de este libro, la primera regla de este juego es que no hay reglas (aunque sí haya patrones de comportamiento). En estas páginas tratamos de interpretar lo que vemos y hacemos, en función de dónde estamos y con quién. Este libro es fruto del quehacer de muchos años y del encuentro con muchas personas, pasado todo ello por la centrifugadora de estudios, análisis, percepciones y reflexiones propias.

Mi experiencia entrenando a perfiles diversos en la mejora de sus habilidades comunicativas, con intención de que las conozcan, las comprendan y las recuerden mejor, es que muchas veces la percepción subliminal, esa en la que el inconsciente percibe y decide en consecuencia, es la que determina nuestro análisis definitivo. Esa percepción subliminal (más adelante ahondaremos en el tema de las percepciones) la utilizan muchos expertos en publicidad y asesores de comunicación política para elaborar complejos *spots* publicitarios de carácter propagandístico. Te introducen el mensaje que quieren sin que tu mente se haya percatado, y cuando lo hace, ya lo has comprado porque antes (ellos) han comprado tus emociones y, por tanto, tus decisiones.

No obstante, las percepciones poseen un carácter individual hasta que son compartidas socialmente. En ese preciso momento acaban transformándose en realidad. Tomemos, por ejemplo, el caso de las hamburguesas: un tipo de alimentación que, desde el punto de vista social, se ha designado como «comida basura», sin reparar en la mayoría de los casos en su catalogación dentro de estándares de calidad o en cuestiones como su composición real —si son vegetarianas, si son de carne de cerdo, ternera o pollo o si contienen otro alimento—. Y lo cierto es que son más las hamburguesas que entrarían dentro de lo que podemos denominar dieta sana que las que cabría etiquetar como perjudiciales para la salud. A pesar de todo, se ha adquirido una conciencia colectiva de lo dañino que es ingerirlas (sobre todo en demasía).

Volviendo al tema del mapa facial, es importante subrayar que el ojo humano no está entrenado para captar todos los movimientos de la cara, la mayoría de los cuales solo permanecen visibles (como afirmé al principio del epígrafe) unas décimas de segundo. Por decirlo de forma simple: el abecedario de nuestro rostro es cambiante y poco ordenado, así que no pierdas minutos en comprender lo que en segundos ya será otra cosa distinta.

Lo que sí puedes observar es esa disonancia que a veces se produce entre lo que decimos y lo que expresamos, cuando el cuerpo va por una vía diferente a la que transita el mensaje. Esa alteración perceptiva se denomina «micros» (término acuñado en 1966 por los psicólogos Ernest Haggard y Kenneth Isaacs) y aparece en momentos determinados, como por ejemplo cuando discutimos con nuestra pareja y decimos «No estoy enfadado», pero nuestra cara expresa lo contrario; o al decir «¡Cuánto me alegro!» ante una buena noticia, mientras se nos escapa una sonrisa maliciosa, casi maquiavélica, que bordea el embuste. Y eso sucede porque en la mayoría de las ocasiones no controlamos nuestros impulsos, ni mucho menos sabemos cómo gestionarlos, sobre todo los negativos (ira, enfado, tristeza).

Mi consejo es que hagas caso siempre al cuerpo o a la cara, porque unas manos nunca podrán esconder lo que una palabra. Unos ojos no podrán mentir con la misma eficacia que el verbo.

CARAS CON PERSONALIDAD

La cara Pablo Motos

Ha hecho de su espacio *El Hormiguero* una auténtica marca. Y de sus formas, un modelo repetible e identificable. Cuando un invitado asiste al plató de su programa sabe que se va a encontrar con un profesional hecho a sí mismo. De Motos puede esperarse cualquier cosa: desde un desafío hasta una prueba suicida, desde un test traicionero hasta un cortejo irreverente. Pero si has visto alguna vez el programa, te darás cuenta de que lo que más destaca en el presentador no son sus tan comentadas hechuras de musculoso potencial, sino las caras que pone en momentos en los que se siente especialmente cómodo. Esas cejas arqueadas, esos ojos que adquieren rasgos orientales y esa boca cuyos labios se comprimen hasta fusionarse en una delgada línea que nos hace preguntarnos si Pablo no será monolabial. De hecho, el popular cómico José Mota se atrevió a imitarle cuando acudió como invitado, ante la insistencia de un Motos que, cuando vio su cara, reaccionó de la forma que el lector puede comprobar en el siguiente vídeo: http://www.youtube.com/watch?v=OONVr1vrYQc



¿Por qué me parece una cara con personalidad la de Pablo Motos? Por la seguridad que transmite, el control de cada contexto, el modo en que se crece ante las cámaras, por cómo gestiona cada gesto de forma pulcra y sostenida. Sus ojos pequeños (diminutos cuando sonríe) son propios de personas precisas, que van al detalle, que quieren la perfección aunque eso les convierta en seres irascibles en muchos momentos, poco accesibles y con tendencia al enfado manifiesto. La barba y el color de la misma confieren igualmente cierta peculiaridad a su persona, dotándole de *punch* gestual y facial cuando la cámara se centra en su rostro.

La cara El Gran Wyoming

Histriónica, cómica, exagerada, irreverente, graciosa, mordaz, sarcástica... Los adjetivos para definir las caras del conductor de *El Intermedio* se agotan.

Y si el popular comunicador leyera este libro, o al menos esta parte, se sorprendería, probablemente, si le digo que los últimos estudios aportan una interesante cuestión sobre el color de la piel de las personas: así, un rostro de tez neutra tirando a amarilla, como el suyo, a pesar de lo que digan sus colegas médicos (porque Wyoming, querido lector, es médico de profesión, por si no lo sabías), demuestra que dicha persona posee una dieta saludable, rica en frutas y verduras, alejando el mito de que una cara rosada es señal de una buena alimentación. Claro, que uno observa luego el cuerpo de Wyoming y concluye que hace mucho tiempo que no ha visitado un gimnasio y que las acelgas no son su plato favorito.

Pero lo que realmente llama la atención del personaje cuando lo vemos en la pequeña pantalla son sus famosas «caras de póker», esas que pone cuando algún vídeo le llama la atención, cuando un comentario le provoca hilaridad, y que siempre transmite de forma inexpresiva, por lo que no es fácil adivinar qué está pensando. Como su cuerpo tampoco emite movimiento alguno, tenemos que esperar siempre a sus palabras para conocer el motivo de dicha cara.



Una investigación realizada en la Universidad de Stanford y publicada en la revista *Psychological Science* recomendaba seguir patrones de observación de manos y cuerpo cuando no se sabe cómo interpretar ciertas caras, e incluso prestar atención a los movimientos de la lengua para determinar un pensamiento o reflexión privada. Por ejemplo, si cuando miras desplazas ligeramente tu lengua a lo largo de tus labios estás emitiendo un sincero mensaje de incitación sexual (la mayoría de las veces perceptible por la contraparte). Por el contrario, si te muerdes la lengua ligeramente con tus dientes más visibles (las llamadas paletas) estás reconociendo implícitamente que te has equivocado, pero que no harás oficial el error por si la otra parte no se ha dado cuenta del mismo. Quizá a Wyoming, siguiendo su línea mordaz y sarcástica, le sea más fácil sacar la lengua para alardear de dominio masculino, que es lo que implícitamente queremos demostrar cuando la lengua ocupa ligeramente el espacio del centro de los labios, sean superiores o inferiores.

Sea como fuere, lo interesante, sacar la lengua, es algo más que un mero

ejercicio muscular de una parte de nuestro cuerpo. Es rebelarse contra el confort tradicional de lo mediocre, es apostar por la diferencia mediante la excelencia, es dotar de gancho y personalidad a lo que haces, es crear música sin sonido y recuerdos sin memoria. Wyoming nos saca la lengua todas las noches, con su cara de póker, sus cejas ingobernables y su humor de rostro sin máscara.

La cara Ana Pastor

Ana Pastor, periodista de raza y caza, posee un rostro con significado y significante, que emite y transmite, pero que al mismo tiempo intimida y coarta. Muchos invitados creen acudir a un potro de tortura pública, a un rodeo en el que ellos representan al toro que será banderilleado y picado con sorna y saña por quien está enfrente. Y Ana, a quien le molesta especialmente que no respondan a sus preguntas, modifica su cara a cada insistencia y repregunta. Lo penetrante de su mirada, el jugueteo con el bolígrafo, esa cara rígida que disimula con sonrisas maliciosas, nos ofrece enseñanzas para entrenarnos. Y es que me he topado con la cara Ana Pastor en multitud de reuniones con directores de Recursos Humanos, en encuentros con sindicalistas y patronos para negociar condiciones laborales o en consejeros delegados fuera de sí tras leer una mala noticia en un diario color salmón cualquiera. Son caras que aprietan (y ponen en aprietos), caras difíciles de mirar, que atan tu voluntad si esta no es fuerte ni convincente. Caras de dóberman cabreado, de individuo que esconde en ella su desazón con el mundo y con lo que le rodea. Caras de enfado que enmascaran tristeza de alma.



Ana Pastor, debido a su fuerte carácter, pone a veces esta cara, que refuerza colocando una mano en la boca o en la barbilla mientras su interlocutor responde. Los expertos en microgestos nos dicen que taparse el mentón o la barbilla con la mano puede interpretarse como un gesto manipulador, pero lo realmente cierto es que también puede deberse a un tic o al intento de concentrarse en lo que dice la contraparte, sin que con ello estemos trazando ningún plan engañoso ni tratando de construir un personaje ficticio. Todo es más simple. Más fácil. Eres lo que comunicas, pero no siempre comunicas lo que eres, sobre todo porque algún elemento gestual escapará a tu control y dominio, y no puedes vivir obsesionado con la pregunta ¿cómo habrá interpretado la otra parte lo que acabo de decir o hacer? No es sana esa obsesión y además te despistará de lo realmente importante: el mensaje.

Coda: Conocí a Ana Pastor cuando la invité a dar una conferencia de clausura en la I Liga de Debate de la Universidad Carlos III de Madrid, un

acto que organizo todos los años en ese centro donde imparto clases de Oratoria y Debate. Ana, por entonces ya conocida, pero sin el carisma arrollador que ahora posee, demostró que una cara relajada y alegre puede ser tanto o más contundente que una seria y agresiva. Lo digo porque la Ana persona (genuina, con cara) es más creíble que la Ana personaje (sobreactuada, con máscara).

Dicho esto, querido lector, y si quieres que profundicemos en el significado de ese acto tan habitual de llevarnos la mano a la boca cuando comunicamos o escuchamos, aquí tienes algunas razones que lo explican:

a) Si estás en posición de escucha y te acercas la mano a la boca, la contraparte puede interpretarlo como actitud defensiva o de bloqueo, es decir, que no admites nada o casi nada de lo que el otro dice, de modo que en tu divergencia está la explicación a tu gesto. La mayoría de las veces se produce de forma inconsciente, como impulso ante un mensaje que desencadena un posicionamiento en contra. Otra cuestión es que estés ocultando algo..., entonces ya hablaríamos de mentira manifiesta, para la que hay que estar muy atento (véase capítulo «Mientes, luego existes»).
b) Si en vez del oyente eres el orador, el que te toques la boca en demasía u ocultes tu rostro —aunque sea parcialmente— demuestra inseguridad para enfrentarte a un auditorio de caras (que no de caraduras). Quien te vea quizá perciba, bien que no crees en lo que dices (y la credibilidad es la gasolina que nutre de confianza al público para que continúe escuchándote y vuelva a hacerlo en un futuro), bien que improvisas hasta tal punto que incluso puede parecer graciosa la forma en la que inventas sobre la marcha. Hay que estar muy entrenado para saber improvisar, pero siempre comento, de acuerdo con el gran Winston Churchill —un hombre de gestos adustos, físico descuidado, costumbres desastrosas, pero orador impecable y persuasivo donde los haya—, que la mejor improvisación es la improvisación preparada. Así que **no te la juegues ni con**

mensajes que fundan (la resistencia del oyente) ni con gestos que confundan (tu objetivo y su presencia allí).

c) Para saber si la persona que tienes enfrente es introvertida, basta que haga el movimiento de llevarse un solo dedo a la boca. Si, por el contrario, su personalidad es abierta y extrovertida, se llevará más dedos a la boca o incluso la mano entera, siempre con la palma hacia dentro, porque es habitual que queramos proteger nuestras emociones, sensaciones o decisiones, y con ese gesto emitimos una señal clara: «me sorprende lo que dices pero no te voy a dejar clara mi posición al respecto, al menos de momento. Soy extrovertido pero también reservado». Si la protección es con el dorso de la mano hacia dentro (o la palma hacia fuera), algo poco común, por otra parte, significará que lo que me estás contando me provoca asco o aversión, y que rechazo de plano tus afirmaciones.

d) Dependiendo de con qué mano ocultes tu zona bucal, estarás diciendo una cosa u otra. Según acuerdan los sinergólogos, si es tu mano derecha la que se dirige hacia los labios o el mentón (o hacia cualquier zona próxima a la boca), se puede entender como un gesto de reflexión y análisis, como si estuvieras estudiando la situación y el contexto en el que estás y en el que juegas en ese momento. Esto es así porque es el hemisferio izquierdo de tu cerebro, más racional, lógico y analítico, el que toma esa decisión por ti; si, por el contrario, es tu hemisferio derecho —emocional, sensorial e impulsivo— quien asume el control, la mano que usarás para tocarte o taparte la boca será la izquierda, y la señal que emitirás será de frustración, cansancio, impotencia y hasta de rencor. Asimismo, la proporción que cubres también incide en la forma de interpretar tu gesto: un eclipse total (tu mano ocultando la boca entera) manifiesta más sorpresa que si dejas una parte a la vista, un gesto más analítico e introspectivo.

Muchas veces olvidamos cualquier aspecto protocolario con actitudes como la de mordernos las uñas, uno de los gestos que más afean tu rostro y tu conducta, que peor imagen exporta y que más perjudica tu marca personal. No genera nada positivo y transmite, por el contrario, sensación de descontrol de la situación, inseguridad personal evidente y ganas de abandonar el lugar en el que estás. Como asesor de imagen, siempre recomiendo llevar las uñas

en perfecto estado de revista para que en el momento de mostrar tus manos, estas reluzcan y no parezca que ha pasado por ellas un batallón de termitas.

He seleccionado solo algunas de las interpretaciones que deberás tener en cuenta, sin ánimo de ser exhaustivo. Son dinámicas que vemos y observamos cada día y que también interpretamos, muchas veces conscientemente, otras de forma impulsiva o fortuita. Como vengo comentando durante todo el libro, la clave de una buena o mala gestión de los gestos reside en el mayor o menor conocimiento que tengamos de nosotros mismos. Somos lo que hacemos, somos lo que exportamos y nos situamos en el mundo en función de cómo percibimos la realidad, pero también en función de cómo el resto nos percibe y nos sitúa en su micromundo. Y los gestos sirven para algo más que para legitimar un mensaje: **constituyen nuestra vestimenta emocional,** las gafas a través de las cuales la gente percibe para luego decidir en consecuencia.

SONRISAS QUE DERRIBAN MUROS

¿Sabías que, cuando sonríes en una intervención pública, el muro de desconfianza o escepticismo que pudiera haber entre los asistentes se reduce en casi el cincuenta por ciento? ¿Que una sonrisa confiada y ganadora genera un ambiente de creatividad y posibilidades infinitas?

La sonrisa puede ser una de las mayores máscaras para esconder un sentimiento o un deseo. Puede ejercer de impulsora de una mentira manifiesta. En las sonrisas falsas o impostadas, solo se contrae el músculo que sujeta la boca, lo que provoca que esbocemos esa media sonrisa, estirada, que no se siente, en la que no se cree.

Según el *Facial Action Coding System* del ya citado Ekman, existen músculos en nuestra cara cuya activación determina mayor o menor autenticidad en nuestras sonrisas; mediante el análisis de estos movimientos se puede comprobar el grado de convicción que expresamos al emitirlas.

Habrás visto a multitud de personas sonreírte muchas veces. Y seguramente te habrás preguntado si esas sonrisas eran sinceras o impostadas, reales o inventadas, máscaras de quienes la portan o naturales desde su creación. En la duda, dejamos correr nuestro deseo de conocer si los individuos sonríen por compromiso o por convicción. Y no es extraño que

muchas veces acudamos a encuentros en los que saludamos a muchas personas a las que ni queríamos ni deseábamos haber visto pero ante las cuales el protocolo (y la educación) nos obliga a emitir una sonrisa forzada. Y se nota. Y molesta. Y provoca reacciones públicas y privadas muchas veces nada favorables a nuestros intereses.

Recuerdo haber asistido a una situación curiosa en la clausura de unos premios de comunicación en Madrid. Mientras charlaba con unos de los premiados, este no dejaba de criticar a otro de los colegas que había recibido el galardón, pero en otra categoría. Me comentaba lo injusto de esa distinción con expresiones del tipo: «¡Qué inmerecido, pero si no ha hecho nada en su vida. Todo es humo y relaciones públicas. Pero como es un *buenrollista* y sonríe mucho...!». A los pocos segundos, por estas cosas de la casualidad (ley de Murphy, le llaman algunos; teoría del caos, otros), apareció el criticado para estrechar la mano del crítico, quien le devolvió el apretón —veremos en un capítulo posterior qué significan y simbolizan los saludos— con firmeza, para esbozar a continuación una media sonrisa forzada que dejaba entrever la parte inferior de sus dientes, que mantuvo apretados en todo momento. Desconozco si el criticado supo interpretar si esa sonrisa era natural o no, pero lo que sí pude comprobar yo después fue que esta persona se situaba en las antípodas de mi anterior interlocutor. Y es que, cuando el colega de la sonrisa impostada se retiró a otro círculo de conversación, me quedé con el recién llegado y traté de sonsacar su opinión sobre aquel, buscando quizá que equilibrara la crítica y confirmara que España es un país donde la envidia siempre juega de local.

Pues bien, el premiado criticado por el premiado crítico no cejó en todo momento de hablarme de las virtudes de su colega, de su trayectoria, de sus obras, de lo que había aprendido de él, de cuánto lo respetaba, de cómo había crecido escuchándole en conferencias y foros..., en definitiva, vino a decirme que su premio, en parte, se debía a las enseñanzas del anterior.

¡Qué diferencia! Qué modo de sonreír, con la boca totalmente relajada, las comisuras abiertas, las mejillas relajadas, los ojos brillantes y agrandándose con cada adjetivo. Parecía imbuido de endorfinas, esas hormonas de la felicidad que te provocan sonrisas a cada momento. Contagiar mediante una cara amable provoca efectos beneficiosos en nuestro entorno y en nosotros mismos. Eso lo noté enseguida aquella noche.

Me mostró eso que se llama «sonrisa Duchenne», nombrada así en honor al

médico francés Guillaume Duchenne, quien descubrió la relación de músculos que se activan cuando sentimos satisfacción o alegría. Esa sonrisa que produce arrugas alrededor de los ojos y eleva la comisura de los labios es una sonrisa Duchenne, y se diferencia de la que me mostró el colega anterior porque en aquella los ojos eran prácticamente inexpresivos, no aportaban ni decían nada, no acompañaban lo que la boca parecía expresar: que estaba contento, feliz, a gusto, cómodo. Si ojos y boca caminan en sentido contrario se provoca la misma disonancia facial que cuando mensaje y cuerpo deciden separarse en sus intenciones. Sin coherencia en el emisor no hay confianza en el receptor.

Claro, que aún peor es la sonrisa maquiavélica, esa que parece más bien propia de actores profesionales que de personas poco entrenadas y que, sin embargo, aparece en momentos de tensión no resuelta, de incomodidad evidente y en contextos no controlados. Es una sonrisa sin intensidad ni frescura, sin naturalidad ni convicción, que detectarás sobre todo cuando aparezca en el rostro de quien la emite los dientes inferiores de su boca. Casualmente, fue la sonrisa que percibí en el crítico cuando saludó al criticado.

LA PERCEPCIÓN SUPERA A LA REALIDAD... ¿O NO?

En este complejo mundo de la comunicación, existe una lucha entre dos conceptos que aún hoy genera muchos debates y no pocas interpretaciones: la dualidad percepción y realidad determina en la mayoría de las ocasiones el sentido último de lo que decimos y exportamos, en función de lo que la gente cree que hemos dicho y según nuestra visión del mundo y de lo que nos rodea. La ciencia nos ha ayudado con sus descubrimientos a entender por qué, en función de los rostros de los demás, aprobamos o rechazamos a la persona en su conjunto gracias a los juicios que nuestro cerebro emite, la mayoría de las veces, de forma inconsciente e involuntaria.

Me pareció interesante lo que la doctora Patti Wood, experta internacional en el estudio y la observación del comportamiento del cuerpo y su lenguaje, determinó en relación a las sonrisas y las hormonas que las provocaban. Ya dije antes que ese ser repleto de endorfinas que me pareció el colega premiado expresaba un estado positivo que contagiaba de optimismo a

quienes le rodeaban. Pues bien, ahora llega Wood y nos dice que una cara sonriente es propia de seres femeninos, mientras que un rictus serio, riguroso, de enfado, es peculiar de los hombres, y que está provocado por la testosterona, cuyos efectos, en la mayoría de los casos y según esta teoría, son adversos a la hora de facilitar contextos que podríamos llamar *de buen rollo*.

También leí recientemente en un estudio, corroborado luego en un libro, que el doctor Michael Stirrat, de la Universidad de Saint Andrews (Escocia), afirmó que los rostros rudos, de mandíbula amplia y prominente, son más proclives a la sensibilidad y al compromiso colectivo que aquellos cuya cara no es «tan masculina» (y encima son los preferidos por las mujeres para tener relaciones esporádicas o *flashes* íntimos). Uno observa las teorías sobre la competitividad de Stephen Covey, Peter Druker y tantos maestros del *management* y se queda sorprendido ante esta reflexión del doctor Stirrat. Porque no sé tú, querido lector, pero yo cuando observo la cara masculina, de mandíbula generosa y rostro inacabable de Arnold Schwarzenegger, el célebre actor de películas como *Terminator, Conan* o *Desafío Total*, lo último que pienso es que ese señor posee una sensibilidad mayúscula y que piensa más en los demás que en él mismo. Esa es mi percepción. Y seguramente la de muchos americanos residentes en California, hasta que le escucharon decir que se iba a presentar a las elecciones a gobernador del estado «para pensar, trabajar y vivir por los demás». Esa realidad fue, por unos meses, lo suficientemente poderosa para derribar percepciones pasadas. ¿Resultado? Arnold, gobernador de California.

Así que, hombres del mundo de mandíbula infinita y rostro recio y masculino, que no os laminen con comentarios negativos: tenéis una gran sensibilidad y sois proclives a entregaros a los demás. Y encima, seréis el objeto de deseo de ese colectivo femenino poco inclinado a las ataduras sentimentales.

TICS QUE NOS DEJAN EN RIDÍCULO: LA MUECA HISTRIÓNICA, LA MULETILLA HISTÓRICA

Tics..., esos bichos de la comunicación que aparecen siempre para avisarnos de que la cosa no fluye como queremos, esas alarmas que activan

tono y cuerpo para denunciar nuestras debilidades y limitaciones en público. Nos desnudamos emocionalmente cuando efectuamos algún movimiento no voluntario, nuestra gesticulación es más expresiva y vehemente de lo que debería o, como ya comentamos, nos mordemos las uñas con fruición y descontrol. Todo ello genera una sensación negativa en quien lo observa: exporta ansiedad, nerviosismo, inseguridad, incomodidad y falta de autocontrol.

La mejor forma de dominar un tic traicionero es, ante todo, reconocer que lo tienes. Al igual que la muletilla, aparecerá siempre que no quieras para decirte: «Oye, no eres un orador perfecto, seguro que te lo puedes trabajar mejor». Y entonces nos sumimos en aquello que denomino depresión por incapacidad... de asumir lo que eres y tienes. Es falta de autodiagnóstico, sí, pero también de disciplina interna. Y las reacciones que he visto en políticos, en profesionales de todo tipo y condición, cuando les veía sudar por la aparición de esos elementos negativos eran desalentadoras. Parecía que se acababa el mundo, cuando es muy fácil detener un tic, si sabes cómo.

Fíjate, lector, por un momento, en el presidente del Gobierno de España, Mariano Rajoy (sí, de nuevo Rajoy. No será la última vez que aparezca en el libro). Un hombre que ante situaciones incómodas, que no sabe controlar o que le provocan nerviosismo evidente (ruedas de prensa, sobre todo) guiña su ojo izquierdo repetidamente, lo que ha servido para que analistas, *todólogos* y ridículos comentaristas de todo a cien afirmen convencidos que Rajoy miente en tales circunstancias. Sin que esta opción sea descartable en según qué casos, un análisis más detallado de su perfil comunicativo (del que daremos algunas pinceladas más en el capítulo dedicado a los políticos) nos revela que su timidez, su carácter introvertido y su poca predisposición al entrenamiento personal en mensajes-gestos-cuerpo, es decir, en aquellos ejercicios destinados a adquirir hábitos de comportamiento comunicativo creíble, le llevan a abandonarse en contextos en los que debería triunfar.

Pero como los gestos se perciben antes que las explicaciones de los mismos, y no se someten a la racionalidad, sino al arbitrio de lo emocional, prefiero que seas tú, querido lector, quien determines, tras visionar el siguiente vídeo de una de sus comparecencias, si es falta de control del contexto lo que le hace guiñar el ojo y poner muecas raras, o mentira deliberada que le traiciona en los momentos clave: http://www.youtube.com/watch?v=_ygraF8PZyA

EL PODER DE UNA CARA CARISMÁTICA

Y es que la belleza de una cara, como ya se vio en el capítulo «Los feos comunican mejor», no tiene tanto que ver con poseer unos ojos bonitos que transmitan, ni una sonrisa poderosa y ganadora o una boca de labios gruesos y carnosos, sino con la proporción del conjunto, con lo que un rostro genera en la contraparte cuando es observado. Una cara carismática es aquella que reluce nada más entrar en una sala, que provoca que el resto de los presentes nos quedemos mirándola y escrutándola. Y ¡ojo!..., esto no tiene nada que ver con la personalidad, pues alguien puede poseer un rostro asimétrico, provocado por una deformación facial, y tener un carácter y un carisma arrolladores.

Uno de los vídeos que más me han impactado en los últimos años fue una charla TED que vi recientemente, en la que me encontré con un discurso de la que ha sido considerada por los internautas usuarios de YouTube como la mujer más fea del mundo. Lizzie Velásquez, que así se llama esta chica, posee una rara enfermedad que le impide coger peso, amén de otras malformaciones genéticas que han conformado un rostro poco agraciado físicamente a ojos de cualquiera. Sin embargo, es una cara con personalidad, fruto de su propia convicción de que la belleza no está en lo externo, sino en el alma. Durante más de diez minutos explicaba al público cómo reaccionó el día que se enteró del cruel calificativo que le otorgaban los internautas (¡y solo tenía 11 años!). Lizzie pidió al auditorio que durante unos segundos trataran de pensar qué sentirían si una mañana, al ir a poner música en el ordenador, se toparan con su propia foto catalogada como imagen de la persona más fea jamás vista. Porque lo que Lizzie se encontró aquel día fue un vídeo sin sonido, de ocho segundos de duración, en el que aparecía ella, y que había sido visto por más de cuatro millones de personas. Confesó a los allí presentes sus emociones, qué sintió al leer cada uno de los comentarios que vertían sobre ella y comprobar que «ni uno era positivo». Un testimonio increíble, de una mujer increíble. Un ejemplo de superación desde la convicción de que solo asumiendo lo que somos sabremos qué queremos, cómo llegar y de qué forma.

Cuando veas, querido lector, el vídeo cuyo enlace te dejo a continuación, entenderás cómo la realidad supera de nuevo la percepción, tanto que incluso rebate y desmonta el título de este capítulo, porque, en el caso de Lizzie, su alma es aún más poderosa que su cara: http://www.youtube.com/watch?v=G7P8hLWwyM8

Recuerda: En una sociedad de naturaleza visual, la cara es el mejor espejo que define lo que somos y parecemos. Porque somos lo que expresamos y mediante las expresiones (y microexpresiones) definimos una forma de ver las cosas y nos posicionamos en el mundo. Nos otorgan una identidad, que es la carta de presentación de nuestra marca personal y profesional. Cuídalas, entrénalas y asúmelas como parte de lo que eres. Actividad y relatividad, de nuevo, dándose la mano en perfecta sincronía.

EL CONTEXTO TE DA LOS CONCEPTOS

7
DOMINA EL CONTEXTO DE TU LENGUAJE

Lo importante no es escuchar lo que se dice,
sino averiguar lo que se piensa.

JUAN DONOSO CORTÉS
Político y filósofo español del siglo XIX.

CÁMBIATE Y CAMBIARÁS

José Martínez (un nombre ficticio) es el CEO (Chief Executive Officer, siglas inglesas de «Director Ejecutivo») de una conocida multinacional de Recursos Humanos. Una mañana se puso en contacto conmigo porque detectó que algo no funcionaba en la comunicación diaria con sus empleados. Notaba que, por mucho que les dijera, por muchas reuniones que tuviera con ellos, no conseguía transmitirles lo que verdaderamente deseaba: que cambiaran la actitud para sacar el máximo de su aptitud. Lo notaba en sus caras. Asentían con la cabeza y respondían afirmativamente a sus peticiones, pero él no lograba desencadenar el efecto contagio, ese *tsunami* emocional que en palabras de cierto empresario conocido, era la receta que debía movilizar a los empleados.

Cuando me lo contaba, de inmediato detecté que a José le faltaba algo esencial para conseguir su propósito: cambiar su propia actitud. Sus mecanismos de comportamiento obedecían a automatismos propios de una rutina desapasionada. No lograba conectar con su gente porque él era el primer desconectado de su entorno. Me confesó que se levantaba cada mañana sin la fuerza que crea un sueño, sin la ilusión que provoca cada aventura nueva, sin la adrenalina que genera una incertidumbre enmascarada de pasos seguros. Transformar ese pensamiento era su primer objetivo; ponerlo al servicio del talento, el segundo; por último, comunicarlo. Resulta

que cuando llegaba a esta parte no sabía definir sus objetivos y, por tanto, los de su equipo, por su incapacidad para controlar las tres fases de la comunicación que juegan un partido: pretexto (el conocimiento de uno mismo, de sus fortalezas y debilidades, de sus miedos e inseguridades, de su talento y posibilidades), texto (las ideas a lanzar, los mensajes que desean ser transmitidos para ser reproducidos y recordados) y contexto (todo aquello que no es orador ni mensaje, la realidad, donde se juega el partido, el escenario del choque).

El trabajo del mensaje y del cuerpo se viene abajo cuando desconocemos la realidad a la que nos enfrentamos. Es en esta fase donde la mayoría de los comunicadores inexpertos fallan de forma notable. Y José no era una excepción, a pesar de los años que llevaba ejerciendo la misma responsabilidad para diferentes marcas y empresas: porque él, en vez de comunicar, informaba; en vez de escuchar, imponía; en vez de argumentar, opinaba sin fundamentar dicha opinión. Sus compañeros —su equipo— se limitaban a obedecer sin entender, a acatar sin debatir, a trabajar sin más. Su cuerpo transmitía lo contrario de lo que él y su mensaje deseaban desencadenar. No había unidad porque no existía coordinación. No había acuerdo porque entre ellos no había existido reunión previa para fijar las condiciones de trabajo de cada uno. Cuando cuerpo y verbo caminan en perpendicular y no en paralelo, la comunicación se desvía en sentido divergente, alterando el rumbo fijo de nuestras palabras y provocando con ello la confusión del oyente.

¡Ay, ese error tan común en los directivos con más tablas que las leyes de Moisés...! Creer que lo saben todo y, por tanto, que es fácil contarlo. Considerar que los años hablarán por ellos, que su relato de telarañas tejerá la red de persuasión perfecta. ¡Qué equivocados están! La profundidad de su soberbia es proporcional a lo insustancial de su verbo.

No era el caso, sin embargo, de José, quien me volvió a llamar dos semanas después de nuestro primer contacto. Me invitó a visitar la misma oficina que conocí catorce días antes. Nada más llegar ya observé algo extraño en su comportamiento aquella mañana. Su cara era diferente. Parecía otro. Era, en efecto, otro. ¿Qué fue lo que cambió? Su comunicación corporal, la forma en la que se dirigía a sus compañeros, la manera en la que negociaba cada mañana sus cometidos. Su oratoria, sus mensajes, el tono de los mismos, los gestos que lo acompañaban. En resumen, el conjunto de

elementos que conforman un lenguaje preciso, una forma de hablar personal y diferente. ¿El resultado? Su marca personal y su imagen ante el conjunto de la empresa salieron reforzadas, lo que provocó un incremento sustancial de la reputación de la compañía y un aumento notable de sus beneficios. Un equipo motivado y agradecido tuvo como consecuencia la aparición de un líder entregado y complaciente. Efecto dominó provocado por el movimiento de la primera ficha de la partida: la del estudio del contexto al que dirigía su comunicación. Ni más ni menos.

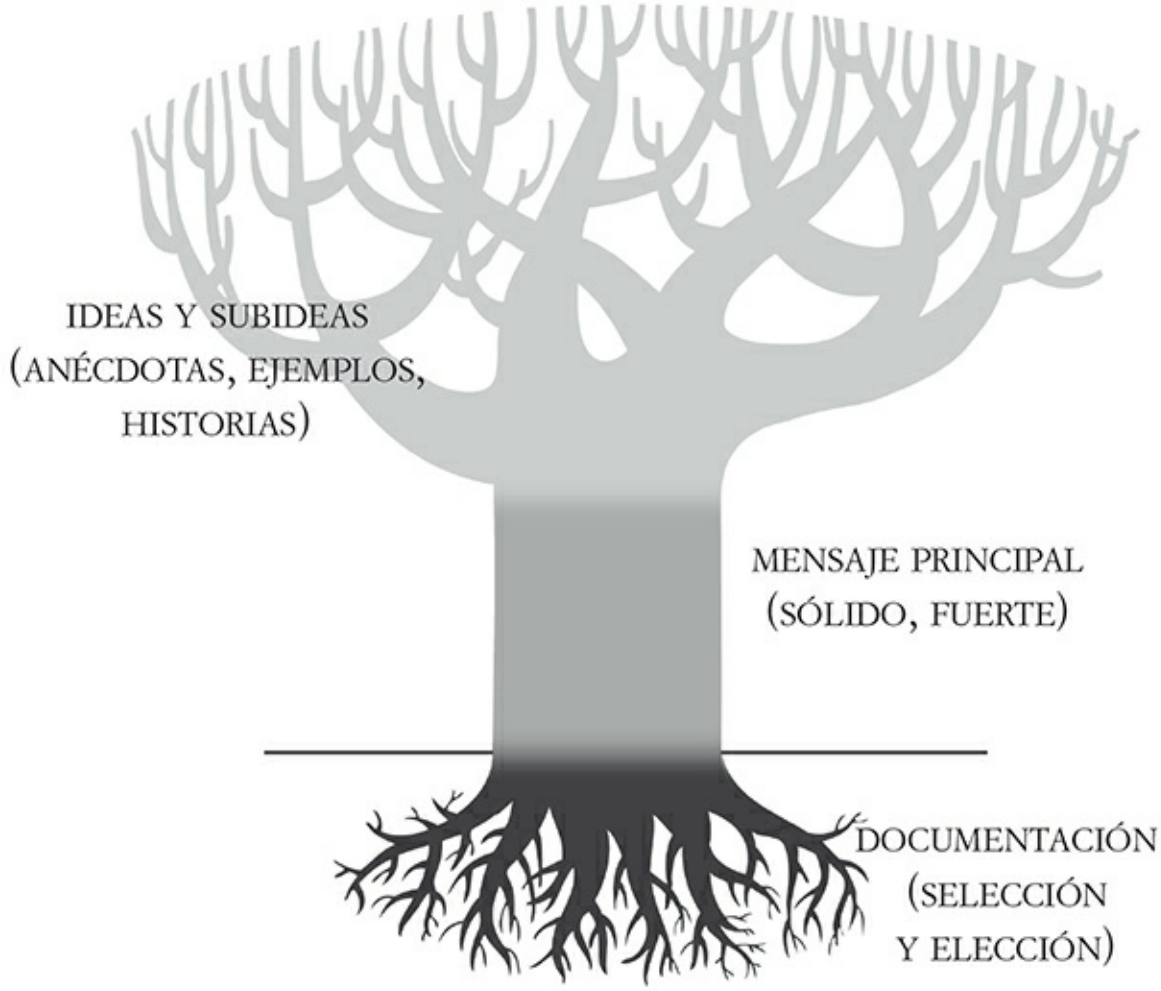
No hay trucos mágicos ni recetas milagrosas. Solo trabajo y capacidad de superación detrás de ese tránsito de lo triste a lo alegre, de la no-comunicación a la comunicación positiva. José aprendió a escuchar, a debatir, a entender el pensamiento de «la otra orilla», a valorar la oratoria como un medio y no como un fin, como el vehículo que sirve para tocar el corazón de las personas, no para moldearlas a nuestro antojo, sino para lograr sinergias. Comenzó a interesarse por sus compañeros, por su equipo, con preguntas y comentarios como: «¿Has descansado bien?», «¿Cómo está tu familia?», «Me gusta la forma en la que has trabajado esta semana», «Gracias por tu alegría y energía», «Te necesito en esto; eres quien mejor puede hacerlo». Píldoras de motivación, pastillas de comprensión y entendimiento, medicamentos de empatía que, bien suministrados, alimentan el espíritu creativo de las personas.

EL ÁRBOL DE LA COMUNICACIÓN

Y lo hacía con el gesto adecuado, la sonrisa acompañante, las cejas arqueadas que dejaban salir una mueca complaciente que denotaba sinceridad, y la espera tras la pregunta que busca una respuesta cómplice y no una contestación estándar. Sus manos ya no restaban, sino que sumaban a la causa; sus ojos ya no se escondían, sino que iluminaban la acción propuesta; sus gestos, en definitiva, tenían el poder de acompañar y no de sustituir, de lograr plena conjunción con los mensajes para conformar el árbol de la comunicación ganadora.

Este árbol está compuesto por un tronco fuerte y robusto que ejemplifica el mensaje sólido que el comunicador diez traslada a su audiencia. Un mensaje que será reiterado a cada ocasión que se pueda. En los momentos de alta

tensión comunicativa y bajo ritmo discursivo irá acompañado de gestos positivos como las manos con las palmas abiertas (que significan apertura de ideas y emociones y transmiten la idea de abrazar en el regazo del orador las diferentes percepciones allí presentes), los ojos y la boca relajados, los músculos no contraídos y el cuerpo en postura cómoda y no rígida, mostrando movimiento y voluntad de escucha.



Esa es la fortaleza del buen orador, de aquel que sabe elegir la palabra correcta, el mensaje preciso, del que sabe estructurar el discurso influyente y resonante, aquel que se escucha una vez y se recuerda para siempre. José lo entendió cuando vio la reacción de esa gente —«su gente»— al abrir esa mañana la reunión contando la historia que le llevó a esa empresa, cuando en un sencillo relato de tres minutos compartió con los presentes sus preocupaciones, sus sufrimientos, los muros y cuerdas que le ataban y el

motivo de su liberación final. De la tensión comunicativa a la sonrisa final. José hoy es un CEO feliz; su equipo, un conjunto de CEOs felices. (Compañeros Entusiasmados con su Oficio). La oratoria (y los hechos —gestos— que la hacen creíble) fue la llave para abrir, una vez más, la puerta de las emociones imposibles.

TE VISTES PARA QUE TE ENTREVISTEN

Me permitirás, querido lector, que me tome una licencia y hable aquí de nuevo de mentiras personales, pero esta vez aplicado a un contexto que todos conocemos y por el que hemos pasado más de una vez en nuestras vidas: la entrevista de trabajo, una situación que podemos encarar de dos formas: como un proceso en el que un miembro admirador de la Inquisición nos somete a una tortura intelectual propia de los campos de entrenamiento militar o, por el contrario, como ese ámbito donde explotar nuestra mejor versión como comunicadores.

Como ya vimos en el capítulo «Mientes, luego existes», el autoengaño es la primera de las mentiras que asumimos. Y nos autoengañamos varias veces al día, con afición y fruición, diría yo. Pero a veces consideramos que mentir en determinados momentos nos ayuda a superar una dificultad manifiesta, léase la siempre controvertida entrevista de trabajo.

Vale, reconozco que yo también adorné mi currículum en determinados momentos, con la esperanza de conseguir un trabajo que a lo mejor ni era el que me convenía ni era para el que estaba realmente preparado. En situaciones extremas (necesidad económica imperante, presión de tu entorno más cercano, etc.) cualquier árbol sirve para dar sombra; hasta acudir al diccionario para sostener que no mentías, sino que solo «fingías o aparentabas», para dulcificar tu impostura. Pero no debemos caer en la complacencia de que siempre nos quedará la mentira imposible de descubrir —¿quién puede averiguar si realmente trabajaste en un proyecto cuya confidencialidad te impide dar más detalles de los necesarios?— porque al final te pillan. Tarde o temprano, te pillan. También tu evaluador ocasional.

Alfonso Alcántara (*Yoriento* para la comunidad 2.0), al que descubriste con una frase recurrente cuando hablábamos del «comunicador envoltorio o caramelo», nos aporta una visión descarnada y humorística de lo que debes

hacer antes de un proceso de selección de personal. Extraigo de su recomendable blog un decálogo de consejos imperdibles. No se lo tengas en cuenta, pero cuenta con sus ideas.

> Una entrevista de trabajo es una conversación entre dos mentirosos.
>
> Parece razonable y ético recomendar no mentir en el currículo, no mentir en las entrevistas de selección y no mentir en general cuando buscamos empleo u oportunidades profesionales. Pero una entrevista de trabajo es una conversación entre dos mentirosos: **para llegar a una entrevista de trabajo debes ser un profesional, para superarla debes parecerlo**. También la empresa hace lo posible por aparentar ser un buen lugar en el que pasar una jornada laboral. Y la frontera entre la apariencia y la realidad es muy difícil de delimitar cuando hay intereses profesionales en juego porque **tu currículum es lo que hiciste, pero también lo que quieres hacer**.
>
> De momento estos 10 consejos para mentir bien pueden servir para que vayas practicando. O para perfeccionar la técnica. 10 ideas con un trasfondo humorístico pero que también nos hacen conscientes sobre las consecuencias que tiene para nuestro futuro lo que contamos y cómo lo contamos.
>
> **1. No te asustes**: Nunca es bueno empezar una mentira asustado, tómate tu tiempo para tranquilizarte. Es necesario tener la cabeza fría para pensar con claridad.
>
> **2. No improvises:** Antes de mentir, analiza cada detalle, tienes que saber la respuesta antes de que te pregunten. Si no tienes cuidado puede que tengas que inventar cosas que no puedas cubrir formando una «bola de nieve».
>
> **3. Créete tu mentira:** Si se trata de una mentira que vas a tener que usar y convivir con ella es bastante útil que te la empieces a creer y a olvidar los detalles verdaderos.
>
> **4. Confúndela entre verdades:** Una mentira dicha entre dos verdades no llama la atención. Incluye detalles que sean ciertos en tu historia y, si alguien duda, insiste en que se pueden comprobar.
>
> **5. Infórmate:** Es necesario saber lo que los demás saben. Intenta recopilar información de manera indirecta.
>
> **6. Da detalles:** Los detalles son importantes. Usa cosas que no sean comprobables, incluso cosas que puedan resultar humillantes para ti, para hacer la mentira más creíble.
>
> **7. No esperes a que te pregunten:** Intenta sacar el tema tú, antes de que los demás lo hagan. Resultarás mucho menos sospechoso.
>
> **8. Sé natural:** Habla como si de cualquier cosa se tratase y, cuando acabes, continúa con una conversación normal. Quítale hierro al asunto.
>
> **9. Nunca mientas en grupo:** Este es un consejo muy importante. Tú puedes (con un poco de esfuerzo) controlar lo que dices y a quién se lo dices, pero con más gente es imposible. El típico «te voy a contar algo pero es secreto y no se lo puedes decir a nadie» es tu peor enemigo.
>
> **10. Nunca admitas que es mentira:** No lo hagas, si es preciso haz creer que has sido engañado, o ten una muy buena coartada por si te pillan.

Recomendaciones muy poderosas que esconden un principio definitivo: las milongas ayudan a ganar partidos, pero ninguna conquistan campeonatos. Y a ti no te interesa un trabajo; te interesa un posicionamiento personal y profesional que te permita elegir lo que quieres hacer y conseguir clientes por lo que eres y haces, y no por lo que pareces ser y pretender vender. Tu imagen es siempre tu mensaje principal de entrada y de salida, y por ello deberás tener en cuenta dos cosas antes de asistir al encuentro con tu

entrevistador: qué vas a llevar puesto (tu vestimenta es la etiqueta que define y afina tus movimientos posteriores) y qué deseas que no aparezca en escena durante el tiempo que dure el interrogatorio. Ambos aspectos deberán ser decididos con antelación al momento crítico del cara a cara, si no quieres que Óscar Wilde se reafirme con aquella frase inmortal que debería servir de referencia a todo asesor de imagen: «No existe una segunda oportunidad para causar una buena primera impresión».

El vestuario nunca debe llamar la atención más que la persona y sus gestos. Por supuesto, tampoco más que su mensaje. Debe ser lo suficientemente neutro como para que pase desapercibido y lo bastante impactante como para que denote seguridad y firmeza en quien lo porta. En los hombres los trajes deben ser poco llamativos y en las mujeres los accesorios no deben llamar la atención más de la cuenta. Si quien nos entrevista se concentra en lo superfluo perderá de vista lo esencial.

No es cuestión de extenderme aquí sobre qué tipo de prendas deben llevar hombres o mujeres a una entrevista de trabajo porque de ello ya se encargan, y bien, otros colegas, como por ejemplo Patricia Centeno, autora de una interesante obra, *Política y moda*, que retrata la vestimenta de nuestros líderes. Lo que sí les digo habitualmente a quienes me preguntan qué tipo de vestuario deberían llevar a un proceso de selección de personal es lo siguiente: **si te vistes para impactar, el barco de tus palabras acabará por atracar en puerto equivocado.**

En cuanto a los elementos a evitar en una entrevista de trabajo, resaltaría la posición relajada (echada hacia adelante) con o sin mesa (obstáculo comunicativo) de por medio. Expresa prepotencia, seguridad mal hilada con la humildad necesaria en todo emprendedor y líder que se precie. Y además es chabacano. Puedes inclinar el cuerpo un poco para no estar totalmente pegado al respaldo de la silla, pero solo un poco. Tampoco es aconsejable una posición demasiado rígida que provoque que tu interlocutor capte tus señales de nerviosismo manifiesto y ataque por donde más te duela. Es interesante que escrutes lo que hay en la sala (fotografías, objetos, cuadros), cualquier elemento que te sirva para introducir una microconversación con la que ganarte su confianza y estima. Un buen observador capta lo que puede haber detrás de una pelota de golf situada en mitad de la mesa, o una foto del entrevistador recogiendo un premio al directivo del año o simplemente un garabato de sus hijas puesto frente al ordenador. Hazlo rápido, una

instantánea veloz de la situación, y guárdala en la memoria. Puedes empezar por ahí para aplacar tus nervios o guardarte ese as para más adelante, cuando la conversación empiece a apagarse. Un gesto atento con un tono sincero es un punto ganado.



En la entrevista de trabajo, un gesto risueño se interpreta de forma positiva; sujetar el rostro con las manos, por el contrario, ofrece una imagen negativa. Siéntate cómodamente, sin rigidez, permite que tus manos se vean y mantén una cierta «distancia de seguridad» con tu interlocutor.

Las manos, siempre a la vista, que se note que no escondes nada y que, además, sabes jugar con ellas, con movimientos pensados y pausados que denoten relax y no descontrol. Y en cuanto a las piernas, lo más aconsejable es situarlas en un ángulo de 90 grados, con los pies juntos en posición paralela. Relaja tu cara y sus músculos y sonríe siempre que puedas.

Sigue su agenda y todo irá bien. Tu autoconfianza será su confianza. Tu comodidad será la señal de que puedes estar preparado para el puesto. Y si nada de esto funciona, piensa siempre que una entrevista de trabajo no es más que una piedrecita minúscula en el gran camino de la comunicación, una prueba, sin más, dentro del maratón de entrevistas que tendrás a lo largo de tu

vida. Aprendí de Robert Cialdini, gran experto mundial en influencia y persuasión, a relativizar cada momento de interactuación con alguien. No lo vivas como lo último que harás. Siéntelo como el primer paso hacia la excelencia y el éxito. Si crees en ti, tus gestos te acompañarán.

Una vez escuché la historia de un reclutador con fama de severo e implacable que ordenó a uno de sus entrevistados, nada más traspasar el umbral de la sala destinada a la entrevista, que cerrara la puerta. Cuando el aspirante al puesto de trabajo se sentó, aquel se le quedó mirando fijamente unos segundos y le volvió a pedir, «por favor», que cerrara la puerta. El entrevistado, sin dudarlo, y atrapado por su inseguridad y su nerviosismo descontrolado, no supo ver que le estaba tendiendo la primera —y a partir de ese momento, última— trampa de la mañana. Cuando se levantó para cumplir la orden del reclutador, se encontró de bruces con la realidad más dura: la puerta ya estaba cerrada. La había cerrado segundos antes. Se giró hacia la persona que había usado esa inseguridad contra él, esperando quizá algo de clemencia o una segunda oportunidad para demostrar que estaba preparado para ese puesto. Pero hay momentos en la vida que no admiten segundos intentos. «Puede usted salir. Buena suerte». Y le despachó con viento fresco, sin inmutarse. Ni siquiera le dio las gracias.

Moraleja: Las puertas que cierras, cerradas quedan. No te vuelvas a mirarlas ni siquiera para confirmar que lo están. Sabes que lo están. Cuando tomes una decisión, hazlo con consciencia para no tener que levantarte y repetir una acción que ya has realizado. Perderás tiempo, energía, y afectará a tu capacidad de resolución futura.

Este ejemplo del reclutador con pinta de marine (es un caso real que al parecer sucedió en cierta multinacional estadounidense) no está tan alejado de lo que vivimos día a día. Gurús que nos dicen cómo comportarnos, expertos que aconsejan cómo situarnos ante unos y otros, según el contexto en el que comuniquemos (a buen seguro, querido lector, yo formaré parte del segundo grupo, a mi pesar y aceptando de buen grado tu crítica)..., pero ninguno te dice realmente que todo este juego obedece a interpretaciones personales, que no hay ciencia ni estudio que asegure al cien por cien (de nuevo los equívocos e interesados porcentajes) que un gesto significa lo mismo en todas

las sociedades y comunidades, que sonreímos por igual en situaciones idénticas con independencia de dónde estemos o que explique que apretamos las manos de una manera u otra porque queremos trasladar la idea de dominio o sumisión (ver capítulo relativo al protocolo de los gestos). Es más fácil que todo eso. El ser humano emite impactos de lenguaje que desconoce, sonríe sin saber el significado de su sonrisa y comunica sin descifrar ni dirigir sus palabras, como si fuera un robot de cocina dispuesto a cumplir órdenes de un manual de instrucciones.

EL DILEMA DEL ABOGADO

Otro caso muy habitual al que me enfrento con periodicidad es al de los abogados y opositores que acuden a mí para contarme sus dificultades ante un tribunal (cada loco con su tema). Me explican con preocupación cómo ellos, personas con formación y preparación, didácticos y dialécticos competentes en situaciones de no presión, se bloquean cuando las miradas «de los de enfrente» (juez o jueza, o jueces del tribunal de oposición) les escrutan con propósito nada favorable.

Al último abogado que analicé, que casualmente había sido tiempo atrás opositor, le estudié durante una semana su estilo persuasivo, su capacidad comunicativa y sus formas gestuales y corporales. Concluí que no tenía un problema de gestión personal de la situación, sino de falta de control sobre sus emociones, provocado por su déficit de conocimiento sobre su propio cuerpo. Y cuando no te conoces bien, no te expresas como deberías.

En los juicios y procesos a los que acudía para defender un caso, se empeñaba en demostrar que sabía más que el propio juez o jueza sobre la materia, y su insistencia era tal que ofrecía peroratas interminables sobre Teoría del Derecho que provocaban primero el aburrimiento de la contraparte y el del juez o jueza encargados de dictar sentencia después. Tardó en percatarse de que debía revertir la situación desde lo paraverbal, dejando en segundo plano el contenido —aun siendo este importante— para priorizar el continente. Tenía que darle otro tono a su intervención, intentando persuadir con gesto convincente, con ritmo adecuado y ejemplo constante de crédito comunicativo. Era necesario obtener la atención del decisor para ganárselo, percibir en su cliente convicción para volver a contratarlo y seguir contando

con sus servicios y sentir la admiración de su oponente ante una preparación y resolución tan brillante.

Sé que no es lo habitual. Cuando puse este ejemplo en una conferencia reciente que impartí en el Ilustre Colegio de Abogados de Madrid, muchos de los presentes me reconocieron que se veían en ese mismo dilema cuando tenían que acudir a un proceso de esas características. Se sentían atrapados entre sus años de carrera universitaria y la multitud de horas de despacho canceladas por el socio del bufete de turno por un lado, y sus percepciones negativas cuando dichos socios les mandaban a acumular horas de prácticas en juicios y procesos. «¿Qué hacemos entonces?», me preguntó uno de ellos al concluir la conferencia. «Entiendo tu dilema», le respondí, «pero ya me escuchaste... Yo no puedo decirte cómo tienes que ganar el caso. Solo deseo que sepas que según cómo entres al juicio, con la cabeza gacha o mirando al frente y con paso decidido, así será tu comportamiento durante el mismo; en tu grado de firmeza al dejar el papel en la mesa y explicar el caso reside gran parte de la percepción del juez o jueza. El resto del mensaje, el texto que hace posible tu persuasión, estará en las horas que hayas empleado en preparar el proceso, en los momentos en los que hayas ensayado la intervención y en tu nivel de autoconfianza para solventar esos instantes de la forma más positiva a tus intereses. Todo lo demás, lo verás en las películas de Hollywood».

Me prometió que, cuando pusiera en práctica estos consejos, saliera bien o no el asunto, me llamaría. Aún no se ha puesto en contacto conmigo. No sé si debo preocuparme.

CONCLUSIÓN

Una vez hemos explicado estas circunstancias, quiero recordarte algo importante: todo análisis del lenguaje corporal está sometido a interpretaciones en función del contexto en el que se produce la comunicación. Leí en cierta publicación que, si te aprendieras un diccionario de inglés de memoria, como mucho podrías recitar vocablos sueltos o frases inconexas, pero nunca llegarías a articular oraciones con sentido y mucho menos aprenderías a dominar el idioma. Cuando vas a analizar los signos corporales de otro (brazos en jarra o cruzados, piernas en paralelo o cruzadas, sonrisa plena o semiabierta, mirada de frente, el hábito de rascarse la oreja o

la nariz, etc.) debes tener en cuenta que en cierto sentido constituyen un idioma, es decir, poseen su propio significado, su propia semántica, que puede verse alterada como consecuencia del mínimo cambio de contexto. Por ejemplo. Entre decir «el jefe ocupó su despacho con cautela» o afirmar «el jefe ocupó su despacho con tres gorilas» hay una leve diferencia de contexto, de semántica, de significado, en definitiva. Si no es por el contexto no entenderíamos esa distinción. Porque podemos referirnos a tres gorilas, animales, otorgándole a la frase un sentido literal, o escenificarlo recurriendo a un gesto con el que representamos a tres personas que son auténticos armarios empotrados. Usamos una hipérbole textual y corporal para ejemplificarlo y que nuestro interlocutor lo entienda. Pero no siempre sucede así, y menos cuando quien nos escucha no habla el mismo idioma que nosotros. Cuando las palabras no son suficientes para hacernos entender, las barreras se acentúan y toda nuestra comunicación recaerá principalmente en nuestro lenguaje corporal y facial.

Si obviamos el contexto de los gestos, así como el de las palabras, nos arriesgamos a que la contraparte malinterprete lo que decimos y hacemos, y ello no nos favorece en absoluto. Por tanto, no memorices gestos ni poses de igual forma que no memorizas diez o quince palabras de un libro si quieres saber de qué va. Lo más útil es estudiar el contexto, dónde estás, con quién y qué significa aquello que ves. A quien esto escribe, aprender eso le ha salvado de muchas situaciones complicadas.

Recuerda: El contexto te da los conceptos. Si estudias dónde comunicarás, sabrás mejor qué decir. Si conoces quién te va a escuchar, sabrás qué palabras necesita saber. Si te informas de cuánto tiempo dispones, sabrás situar tus mensajes en el momento justo y con la representación gestual oportuna. El contexto es la realidad, lo que no es orador ni mensaje, lo que está ahí fuera. No depende de ti, luego no admite improvisación alguna. Acude a tu intervención preparado, o prepárate.

8
MIRA CÓMO TE MUEVES: POSTURAS Y SALUDOS QUE GANAN

El cuerpo humano no es más que apariencia,
y esconde nuestra realidad.

VÍCTOR HUGO
Poeta, dramaturgo y escritor
romántico francés del siglo XIX.

El pánico escénico, o sensación de bloqueo súbito ante un auditorio, grande o pequeño, es una situación por la que todos los comunicadores han pasado en algún momento de su vida. En ocasiones sobreviene cuando debemos hablar en público y una barrera física se interpone en el camino, ya sea una mesa, ya sea un atril (sí, un atril puede ser un obstáculo comunicativo, aunque la mayor parte de las veces esté pensado como soporte para ayuda del orador). Te bloqueas por diferentes motivos que pueden resumirse en uno solo: empiezas a sentir que no controlas tu cuerpo porque en tu mente no tienes claro qué decir. Esa desconexión coyuntural provoca que los nervios aparezcan y tu sensación de vergüenza se incremente hasta aproximarse a ese estado que siempre intentamos evitar cuando comunicamos en público: el miedo al ridículo. Pero tranquilo, porque es una sensación repetida incluso entre los comunicadores más expertos, que descuidan la forma en la que se mueven por un escenario en un grado que ni te imaginas.

Como venimos repitiendo una y otra vez, conocerse es clave para saber cómo moverse. Así que, atento, querido lector, a lo que te voy a decir a continuación porque tus posturas dicen mucho de ti.

CORPORE SANO IN MENS SANA

Vamos a darle la vuelta a esa célebre frase que nos dice que el cuidado del cuerpo favorece la correcta salud mental, haciendo que nuestra mente se vuelva más despierta, más viva, más dinámica, inquieta, creativa y, por tanto, productiva. Sí, esto es así, pero yo quiero que entiendas que un buen dominio escénico en tu comunicación pública tiene más que ver con tu claridad de ideas que con el buen cuidado de tu aspecto corporal, a pesar de que esto también es importante. Efectivamente, la presencia física revela mucho de nosotros, más aún cuando vivimos bajo patrones esclavos de la imagen que nos dicen a todas ahora qué comer, cómo hacerlo y en qué cantidad y frecuencia. La dictadura de la pasarela, el totalitarismo del tallaje, nos hace parecer productos de fábrica y no personas que fabrican productos, ideas, sueños... Nos enseñan, no a mejorar lo que somos, sino sencillamente a cambiar lo que somos. Pero no pierdas de vista que la verdadera paz con uno mismo proviene del correcto ejercicio mental; una vez asumida esta premisa, lo siguiente es ponernos a cuidar la estructura que sostiene nuestra cabeza, esto es, nuestro cuerpo.

De ahí que primero pongamos en orden nuestras ideas, para ser capaces luego de contarlas con la precisión y claridad que requieren, algo que pasa necesariamente por dotar de estructura a nuestra composición discursiva. Y es que el discurso público es, ante todo, un proceso de selección y elección: selección de las ideas que quiero contar en mi exposición y posterior elección del orden en el que van a ir dispuestas. Acto seguido, habrá que rodearlas de las anécdotas, ejemplos o historias que deseas que aparezcan en tu intervención y, finalmente, insertar los diferentes tonos y ritmos que pueda admitir el relato.

Una vez que los cimientos han sido forjados y consolidados, es preciso que hagamos un ensayo de lo que hemos concebido. Primera oportunidad que tenemos para que el cuerpo comience a participar del juego. Y tal como reza el axioma popular, el movimiento se demuestra andando. Aplicado a la comunicación pública, moverse significa acompañar al mensaje, situarlo con precisión en el lugar que deseas, porque, al mismo tiempo que te mueves, compones un ritmo discursivo, una velocidad en las palabras que se acompasan con cada golpe de pie y cada mirada, cada pulso gestual entre tu interlocutor y tú mismo, con cada tecla emocional tocada y retocada.

La clave está en dominar el escenario sin pensar en los movimientos que realizas. Imagina que vas a empezar una conferencia o un acto de presentación. Todos los ojos están puestos en ti. Has pisado el escenario en el que vas a comunicar segundos antes de que te den el *ok* para el comienzo. Llega el momento..., repasas lo que has preparado para que no se te olvide. Observas a tu público, es momento de pensar el inicio de tu discurso y comenzar a hablar de forma lenta y pausada, para darte seguridad al escucharte; es el instante en el que o bien generas conexión e infundes respeto en tu persona, o bien provocas desconexión y, por tanto, huida emocional y física del oyente.

Pero, sobre todo, es momento de que tu cuerpo empiece a decir algo, así que mi recomendación es la siguiente: empieza a hablar siempre parado, pues todo discurso se inicia desde la quietud, y mantén una postura cómoda, la que te haga fluir desde el inicio, la que te provoque la tensión necesaria para no relajarte pero que tampoco te inmovilice, de modo que puedas deslizarte con naturalidad sobre el escenario.

Busca tu posición relajada pero no excesivamente, exporta naturalidad, autenticidad, sinceridad con tu presencia. Dicen que adelantar un pie sobre el otro te proporciona la estabilidad necesaria para iniciar la alocución; para otros, la posición de partida natural es con los pies en paralelo. En todo caso, no hables como si te fueras a sacar una flor del interior de la chaqueta. Los ademanes de orador impostado son muy frecuentes en un mundo de máscaras, pero el orador creíble es aquel que mueve sus manos con la prestancia que le otorga esa autenticidad a la que hacía referencia, y camina con la solvencia de quien sabe cómo pisa porque sabe cómo piensa. La velocidad de tus andares está muy relacionada con el ritmo de tus palabras. Si hablas de forma acelerada, caminarás de manera apresurada; si, por el contrario, tu cadencia de palabras es la justa (ahora ritmo más alto, ahora más bajo), tus pasos irán en consonancia y dejarás entre los presentes una sensación positiva de control, dominio, seguridad y autoridad, al menos en lo que a tu posición escénica se refiere.

Por ello, no te muevas rápido para que tus palabras no salgan a velocidad rápida. Muestra humildad en tus movimientos, que se vea coherencia entre los mensajes y los gestos. Si hablas de humildad, que la imagen que la defina sea idéntica. Recuerda aplicar lo que yo denomino el «lenguaje del taxista», es decir: si no te entienden, no te atienden. Un principio que debería definir lo

que debe ser tu comunicación: clara, sencilla, directa e inteligible. Para que así sea reproducible, recordable y compartible. Una comunicación de clase media que puedan dominar quienes posean más formación en la materia y hasta los curiosos que apenas han leído sobre el asunto. Con gestos y palabras coherentes que puedan comprarte tanto un catedrático como un ama de casa. Un discurso para leer y entender, para disfrutar y memorizar, para contar y repensar. Para vivirlo, verlo y sentirlo.

A medida que fluyes con tus palabras, fluyes con tu cuerpo, de forma que ambos confluirán en un territorio llamado coherencia, base de toda credibilidad personal, que es la generadora de confianza en el receptor. Dicho de otra manera: si fluyes, confluyes y, por tanto, influyes. Es la manera más sencilla de controlar un espacio que desconoces y un público que no sabes cómo va a reaccionar.

Nuestra filosofía, aplicada a nuestro cuerpo, debe ser la del explorador que quiere descubrir y no la del introvertido pensador que solo pretende refugiarse en sí mismo. En el teatro de la comunicación, tu autoestima, tu confianza, es decisiva para que el público perciba seguridad y, por tanto, crédito profesional y personal en lo que dices y haces. Todo el mundo está expectante en los momentos previos a tu charla. Tu predisposición corporal y gestual debe ser abierta, ganadora, nada defensiva, abierta a ver, escuchar, aprender y compartir. Según te muevas, así te perciben. **Y una percepción incorrecta es una marca profesional perdedora.**

De esta forma, cuando caminamos sobre el escenario, determinamos lo que somos y nuestra forma de ver las cosas. El equilibrio de nuestro ecosistema comunicativo, que la balanza entre mente y cuerpo esté en su sitio, es fundamental para exportar una imagen que nos favorezca. Pisar con garbo, con *punch,* con mirada alta
—que no altiva— y paso firme —que no fuerte—, elimina dosis de nerviosismo. Se trata de equilibrar nuestro cuerpo para equilibrar las ideas en nuestra mente. Si queremos dejar huella en el recuerdo de quien nos escucha, empecemos por dejar sobre el escenario la huella de las pisadas que marcarán nuestro caminar decidido.

Así lo corrobora un estudio de la Universidad de Harvard, firmado por la profesora experta en psicología social Amy Cuddy, quien ha investigado en los últimos años la relación entre el lenguaje corporal y sus efectos psicológicos en la persona (en términos de emisor y receptor). Según este

estudio, determinadas posturas corporales del emisor pueden propiciar que el receptor perciba sensación de seguridad y dinamismo, mientras que otras conseguirían transmitir un efecto de vulnerabilidad, cansancio e inseguridad. Es interesante, como he venido recomendando en varios capítulos del libro, que acudas a los diez patrones para entrenar tu comunicación que aparecen al final de la obra. Uno de ellos hace referencia a la técnica del espejo, ese entrenador corporal, facial y gestual que te dice cómo te van a ver al día siguiente los receptores. Es ahí donde debes ser honesto contigo mismo y fijarte en los siguientes detalles: cuando te posicionas antes de hablar en público, ¿tienes la espalda recta, la posición erguida, los pies en la posición de partida cómoda y firme, prestos para comenzar a moverse en cualquier momento, tu área abdominal se estira o más bien se encoje...? Analiza y observas tus posturas y movimientos para saber cómo controlarlos y gestionarlos mejor.

TIPOS DE MOVIMIENTO: QUÉ SIGNIFICAN Y CÓMO INFLUYEN

Cuando somos niños y aprendemos a caminar, adquirimos la costumbre de hacerlo sobre la punta de los pies, rozando el suelo muchas veces, algo que muchos psicólogos atribuyen a nuestra escasa comprensión de lo que nos rodea y a nuestro habitual apego a la diversión y el entretenimiento personal, sin reparar en lo que los demás puedan pensar de nosotros. Sin embargo, cuando alcanzamos la edad adulta, nuestro caminar se modifica y ahora ya apoyamos el talón de una forma más decidida, automática, mostrando más seguridad al dirigirnos hacia un objetivo concreto.

Del modelo Jack Nicholson a Gordon Gekko

Si aplicamos lo anterior a un modelo de comunicación pública, concluiremos que aquellos que andan de puntillas cuando hablan, generalmente son personas poco concretas, que apenas definen sus intenciones, que demuestran incoherencia entre mensaje y lenguaje no verbal, que desean salir del escenario cuanto antes. Son comunicadores tímidos que sobrevuelan en la indiferencia de un público que no los recordará. Como el personaje que interpreta Jack Nicholson en la película *Mejor Imposible,* un hombre tan obsesionado con sus paranoias y supersticiones, con su rechazo a

todo contacto con el exterior, que, cuando caminaba por la calle, tenía que hacerlo sin pisar la línea que separaba las losetas de la acera, de modo que parecía un saltimbanqui, yendo de una loseta a otra de puntillas y evitando chocar con otros transeúntes mientras al mismo tiempo pretendía proseguir su camino.

Por el contrario, cuando el talón entra en contacto con el suelo de forma agresiva, constante y contundente, se genera una percepción de orador prepotente. Caminaremos con suficiencia, con esa soberbia del sabelotodo que enseguida es despreciado por quien le observa. Es el prototipo del comunicador que no escucha, proclive a posturas espontáneas (aquellas que se adoptan cuando dices o haces lo primero que te viene a la cabeza) o demasiado preparadas (las que conforman y confirman tu ego exacerbado de orador impostor), que no deja fluir los gestos naturales y auténticos. Un modelo parecido lo tienes en Gordon Gekko, el tiburón financiero de Wall Street, personaje al que da vida Michael Douglas en la película de idéntico título, en cuya secuela, estrenada no hace mucho, podemos ver cómo ese mismo protagonista, tras haber pasado por la cárcel, no ha perdido un ápice de su firmeza al caminar, lo que le sigue confiriendo un halo de autoridad interesante. Así te mueves, así te perciben y, por tanto, te valoran.

El modelo Groucho Marx

Por último, tenemos al orador correcaminos, ese que se mueve en el escenario como Groucho March en las películas de los célebres hermanos: rápidamente, con pasos cortos o largos, provocando desconcierto en quien observa. Es el comunicador indefinido. No sabe qué hacer con su cuerpo y por tanto no sabe cómo colocar sus palabras. Y a la inversa. Tiene miedos que afrontar, el primero de ellos, reconocerse para anclarse (en las fortalezas); el segundo, relativizar(se) para motivar(se) y, por último, ha de enfrentar el problema de empezar la comunicación parado, firme, como si un foco le iluminara en el escenario, mientras el resto del auditorio permanece a oscuras. Si nuestro cuerpo tiene miedo de no poder, terminará por creerse que no puede.

El modelo Miss

Junto al cuerpo, es importante que controlemos y sepamos situar convenientemente nuestros brazos y manos. Para que ambos elementos

(cuerpo por un lado y brazos y manos por otro) se coordinen mientras caminamos, para que cuando uno hable (cuando refuerces con el gesto lo que dices con el mensaje) el otro (el cuerpo en su zona inferior) descanse (pero ya está presto a actuar de inmediato) y para que cuando ambos jueguen al mismo tiempo para dejar claro algún mensaje o toma de posición, lo hagan a la vez y no como veletas sin sentido. Puedes caminar sin mover las manos, puedes gesticular en posición parada o puedes andar mientras tus manos comunican. Depende del momento de la intervención, del instante escénico. En cualquier caso, lo importante es que haya coordinación de movimientos y no secuencias constantes de incoherencia.

Un ejemplo notorio de lo que digo lo encontramos en los concursos de belleza (incluso en las pasarelas de moda, tan reveladoras de claves corporales y gestuales). Las modelos profesionales articulan un caminar decidido pero sin convicción, impostado más que natural, colocan los brazos en la cadera antes de efectuar el giro ordenado por el asistente o el diseñador —¡quién sabe quién da esas órdenes o consejos!—, pero no transmiten, no dicen, no comunican, ni tampoco aportan o acompañan. Son precisamente esos andares lo que evalúan los jurados para establecer su criterio de elección.

Es interesante visionar una pasarela de moda para que compruebes la importancia de la percepción en la comunicación pública, en la cual influyen sobre todo el *feeling* que tengas con la persona a la que te diriges, cómo hayas conectado desde el principio y cuán observador seas de sus movimientos, gestos y posturas, y para que apliques lo observado al tema de conversación y al contexto que os rodea. Es decir, te gusta más una modelo que otra por lo que te provoca al verla, cómo te gustan sus movimientos acompasados, cómo camina por ese puente de muestra... Decides en segundos por el impacto del momento. Como vengo diciendo a lo largo del libro, la capacidad de ver y analizar, de observar y detectar, de escuchar e interpretar, es clave para dominar una interactuación pública.

LAS POSTURAS DEL PODER

¿No has sentido alguna vez cerca de ti a una persona carismática, cuya sola presencia colmaba las expectativas del auditorio? ¿Una persona poderosa,

con gestos de seguridad envidiables que chocaban de frente con tu timidez habitual? Son seres que emiten señales de autoridad basadas en un autoanálisis de lo que son y quieren conseguir. Personas de carácter acusado pero nada prepotente, cercanas y no distantes. Personas, en definitiva, que influyen no desde el cargo, sino desde la humanidad. Cuando entres a una reunión, cuando vayas a dar una charla pública, cuando tengas una cita con otra persona, recuerda entrenar estos gestos, estas posturas poderosas, o *power pose,* que transmitirán de ti una imagen conveniente de persona con carisma:

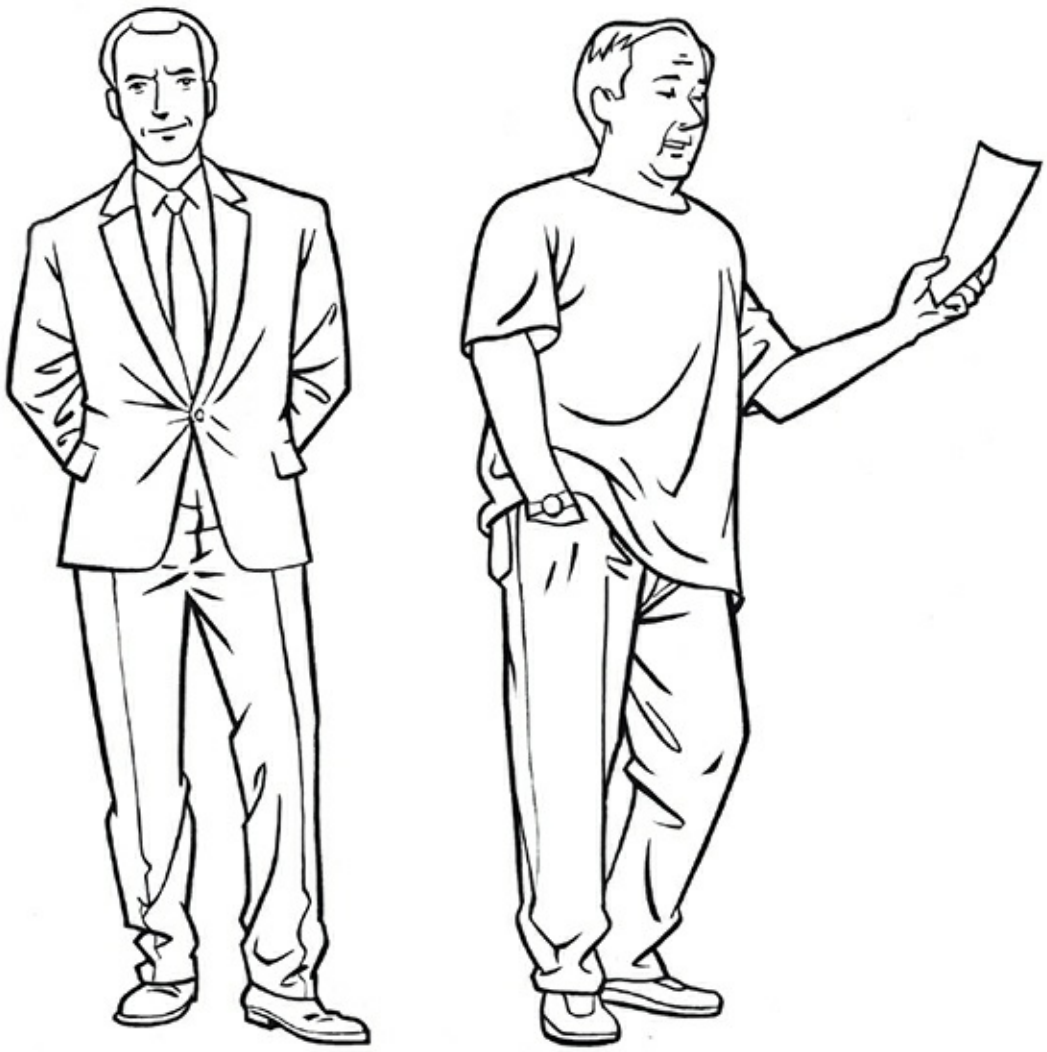
a) Mantén tu entrecejo relajado, que denote tranquilidad, alegría, dominio de la situación, y elimina ese ceño fruncido que transmite ira, descontrol y aversión al contexto, al tema o al interlocutor.
b) Procura respirar de forma constante y tranquila, tomando aire desde el estómago y no desde la clavícula. La respiración diafragmática, controlada, potenciada desde el abdomen y efectuada repetidamente segundos antes de iniciar una presentación, ayuda a estar más ligero de ideas *a posteriori,* a canalizar mejor tus emociones y a exportar una imagen de comunicador poco nervioso. Cuando hablas en público, respirar bien es la primera palabra persuasiva.
c) Intenta entrar en contacto visual y/o físico con todos los presentes (salvo cuando comuniques ante auditorios extensos), pues así integrarás a todos en tu cortesía y educación, amén de que ya has roto la barrera del desconocimiento, esa que te hace, a ojos del oyente, un orador que debe aún «ganarse mi respeto». Si te conocen antes, si puedes hablar y apretar las manos de los presentes momentos antes de comenzar tu intervención, habrás derribado varios muros comunicativos.
d) Camina con firmeza, mueve las manos con suavidad pero sin ligereza, evita los «micropicores», esos que analizamos en el capítulo de las mentiras y que definen si estás nervioso o intranquilo: no te rasques en demasía (pero si te pica, tampoco tienes por qué aguantar el molesto picor), no seas un maniquí ni un mimo (las manos juegan, ahora lo veremos) y tampoco realices movimientos corporales sin sentido.

e) Proyecta una mirada ganadora pero que no intimide, que mire y observe pero que no se detenga siempre en los mismos (véase el capítulo dedicado a las miradas), que realce lo que eres sin que esconda lo que deseas conseguir.

Es importante que sigas estas recomendaciones porque a través de las posturas, parte importante del componente no verbal, la gente percibe una imagen de nosotros y ellas influyen en nuestra capacidad emocional de gestionar las situaciones. Pueden, por ejemplo, hacer variar nuestros niveles de testosterona y alterar en positivo las posibilidades de tener éxito en una conversación, según lo explica la profesora Cuddy.

Tu éxito o fracaso personal y profesional dependerá en gran medida de cómo de poderosos sean tus gestos y cómo de convincentes y creíbles sean tus posturas en tu comunicación corporal. Para la también psicóloga Sian Beilock, «apenas existe una separación entre el cuerpo y la mente, como se solía creer. Nuestra forma de movernos y de colocar nuestro cuerpo afecta a la manera de pensar, a la confianza y a la percepción de los demás sobre nosotros». Así, reclinarse hacia delante en posición de escucha atenta e interés, mantener la espalda recta y erguida o situar las manos de forma abierta y dispuestas a tomar la iniciativa reducen los niveles de estrés (de la hormona que los provoca, la cortisona) y aumentan los de seguridad y felicidad (testosterona). Una elevada acumulación de esta última se relaciona directamente con el grado alto de confianza, pero también con un comportamiento más arisco y agresivo, mientras que si reducimos los niveles de cortisona diluiremos al mismo tiempo el grado de nerviosismo al expresarnos.

Por ello, cruzarte de piernas o de brazos, echarte hacia atrás repetidamente mientras el otro habla, en posición defensiva, o aumentar progresivamente los gestos faciales —tocamientos de cara, picores, muecas, tics—, incluso tocarte las uñas como si las estuvieras rascando o perforando, provocan mucha inseguridad (en tu persona y, en la medida en que generan alteración visual, en la contraparte), lo que tendrá como consecuencia que empieces a perder el dominio del contexto. No es que te lo diga yo, es que se nota.



Como prueba de ello, te propongo que analices las dos imágenes que ves a continuación. Nunca te presentes a comunicar en público como el personaje de la imagen derecha: manos en los bolsillos, posición excesivamente relajada (casi pasota), con las piernas ligeramente flexionadas, etc. Parecerá que estás deseando terminar cuando aún no has empezado, y eso demuestra poco respeto por el auditorio que ha ido a escucharte, que invierte su tiempo en estar ahí. Por el contrario, en la imagen de la izquierda vemos una postura más poderosa, abierta al público, con una pierna adelantada para fijarse mejor y facilitar el primer movimiento. Es un posado cómodo, ganador y que genera mejores vibraciones. Dos ejemplos que te indican que, **si entras mal y tarde a una sala, saldrás bien pronto de la mente del público.**

De igual forma, intenta evitar, sobre todo en reuniones y actos en los que el público sea escaso pero no por ello menos importante, actitudes y gestos como los de la política socialista Leire Pajín durante una sesión parlamentaria. Tratándose de perfiles que deben trabajar y valorar su imagen, pues en buena medida se deben a ella, no parece que a la exministra de Sanidad le importase mucho este hecho aquella mañana. La evidencia de que tenía sueño atrasado o se estaba aburriendo captó la atención de avispados fotógrafos, que inmortalizaron el momento y provocaron un ridículo mayúsculo de su persona. La percepción que generó en la ciudadanía fue muy negativa y, cuando eso sucede, es complicado recuperar la credibilidad perdida.



La secretaria de Movimientos Sociales y Relaciones con ONG del PSOE, Leire Pajín, en un receso del pleno del Congreso (noviembre, 2001)

Como casi todo en la vida, el equilibrio es la clave del control, y este del éxito. Los gestos moderados pasan desapercibidos en la medida en que están ahí para acompañar o reforzar el mensaje, no para sustituirlo. Las posturas

poderosas nunca tienen vida propia, sino que se interpretan a la luz de lo que el mensaje quiere transmitir, aunque se perciban antes y atendamos a ellas en primer lugar. La credibilidad de lo que somos, o pretendemos ser, tiene, por - tanto, todo que ver con el grado de pasión y empatía que demostremos en nuestros movimientos, con nuestra manera de posicionarnos y mostrarnos a los demás. Dotaremos de más riesgo, pero también de más sensación de éxito, a nuestras decisiones, con posiciones firmes y seguras antes que con posturas intranquilas y conformistas, de autoridad dudosa.

Si has leído lo que decíamos en el espacio dedicado a la entrevista de trabajo, ten en cuenta que muchas de las decisiones del entrevistador se basan en cómo entras en la sala, cómo llegas al asiento, cómo te sientas, cómo inicias la conversación o la escucha, cómo mueves las manos, cómo miras y con qué frecuencia, y, sobre todo, cómo reaccionas ante determinados estímulos que lo que buscan es provocarte, ponerte a prueba y evaluar así tu capacidad de concentración. En suma, qué posturas adoptas para demostrar que tú eres poderoso, confiable, seguro y tranquilo. Posturas que dominarán el contexto, posturas que te ayudarán con los conceptos. Posturas ganadoras.

Recuerda: Si te posicionas bien (físicamente) te posicionan mejor (en su mente). Las *power pose* te asientan en el subconsciente colectivo, refuerzan tu personalidad y carácter e incrementan la firmeza de tu marca personal. La apertura de tus gestos facilita la apertura de tu mente y, por tanto, de la conversación. Humildad + autoridad es un buen cóctel de presentación pública.

TUS MANOS REFUERZAN, NO SUSTITUYEN

En el capítulo «Miradas que lo dicen todo» saqué a colación una anécdota surgida a raíz del encuentro entre Angela Merkel y Rajoy en Berlín. La del bolígrafo que tomó vida propia, ¿recuerdas? En ese momento analizamos la reacción visual de la canciller alemana cuando el presidente español, víctima de un jugueteo innecesario, observó cómo su asidero externo le abandonaba de forma inmisericorde. Ahora es momento de hablar de las manos, esa parte del cuerpo con la que muchas veces no sabemos qué hacer, que con

frecuencia parece que nos estorba, que más que aportar resta y que a menudo usamos de forma incorrecta.

En mis cursos y entrenamientos de oratoria, habitualmente digo a los oradores noveles que muestran un nerviosismo gestual evidente en sus manos, que agarren un bolígrafo para evitar que esas extremidades campen a sus anchas sin control o bien no aporten nada y permanezcan caídas, lo que favorece la mirada fija del receptor en ellas y no en su mensaje. Lo que le pasó a Rajoy aquel día es que, al no tener dominada la respuesta, descuidó su equilibrio mente-cuerpo y, al desatender ese consejo que nos advierte de que el ritmo debe disminuir y aumentar la tensión comunicativa mediante palabras espaciadas, alargando cada respuesta sin dejar de aportar firmeza con la posición y el tono, decidió mirar al papel sin percatarse de que cada vez estaba jugando más y más con el bolígrafo. Al no existir la coordinación adecuada y detectar su creciente nerviosismo, lo que iba a ser un soporte se convirtió de repente en un arma de destrucción masiva: menos mal que salió disparado hacia abajo.

Como ya he dicho en alguna ocasión, el error, lo negativo, llama más la atención que lo positivo, se fija con más facilidad en la mente del oyente. Y se perdona menos si es grave o demasiado notorio. Por eso es importante la coordinación de gestos (de manos, de cuerpo), mensaje y tono para que la valoración del público sea al menos decente en cuanto a tu credibilidad como orador.

¿Para qué sirve, entonces, el buen uso de tus manos?, te preguntarás. Por ejemplo, para: a) reforzar la idea central de un discurso, si juntas los dedos índice y pulgar o bien señalas explícitamente solo con el índice en posición descendente cuál es el núcleo de tu intervención; b) efectuar un movimiento que indique un giro en los acontecimientos del propio discurso que obliga a centrarse en una nueva parte, o c) focalizar, desde la quietud, la dirección adecuada en que deben centrar la atención los presentes.



Funcionan, además, como elemento tranquilizador de tu mensaje. Mediante un ritmo pausado, tus manos deben salir del regazo inicial o de tus caderas (depende de dónde las pongas) para proyectar las ideas de forma multiplicadora. Unas manos escondidas son señal de que deseas ocultar tus emociones, ya que una observación detallada de ellas, como extensión de nuestro cuerpo, nos dice bastante más que la simple escucha del mensaje, pues este, por sí solo, apenas permanece escasos segundos —o minutos, en el mejor de los casos— en el archivo cerebral del público. Olvídate de las posturas de reminiscencia religiosa —juntas las manos, una sobre otra, a la altura del estómago, y acompañas con la cabeza y el cuerpo encorvado la oración—, y también de la postura del profesor de escuela antigua —con las manos a la espalda, escondidas de los presentes y con gesto de autoritario más que de autoridad—. No suman a tu comunicación, más bien todo lo contrario.

Siempre que abras una intervención, intenta que las palmas de tus manos estén dirigidas al público (tal y como muestra el dibujo de la página anterior), con los dedos juntos, pues ello demuestra apertura de ideas, genera crédito y empatía y oculta cualquier resquicio de desconfianza y deshonestidad. Les estás diciendo, precisamente, que no tienes nada que ocultar.

Si, por el contrario, recoges tu mano (o manos), la llevas al pecho y la sitúas junto al corazón, mostrando el dorso de la misma a la audiencia, estás compartiendo con ellos un sentimiento, una sensación, una idea muy personal. Es una conexión emocional pura la que deseas generar, quieres que el público se identifique con tu causa o pensamiento y por ello es habitual este gesto en comunicadores con gran capacidad de empatía y dominio escénico y oral. Pero, cuidado, no mantengas mucho tiempo tus manos en el pecho ni repitas el gesto en demasía para que no se perciba impostura en tus movimientos. Te interesa que te vean auténtico, no un actor de método.



Estas son mis dos posiciones favoritas, pero hay más. Por ejemplo, y ya se ha apuntado en algún que otro capítulo, cuando juntamos nuestro dedo índice y pulgar para precisar una idea y ser más exactos en el detalle. Cuando lo hagas, procura que tus manos se muevan alrededor del torso y úsalas sobre todo cuando aportes datos o pruebas fehacientes que respalden tu mensaje.

Otra forma de usar las manos con intención es cerrando el puño a la hora de evocar una idea. Suelo recomendar en mis sesiones que, si se desea realzar algo y se ve al público conectado y enganchado al discurso, el modo de apretar el puño, sobre todo como cierre de la intervención, contribuye a

mantener la tensión de la atención (con mesura y sin abusar, porque no eres ningún guía espiritual ni un caudillo militar) y hace que el auditorio te acompañe y se identifique emocionalmente con tu causa. Pero no te recomiendo utilizar este gesto si observas que la audiencia hace tiempo que desconectó de ti, de tus palabras y, por tanto, de todo lo que haces con tu cuerpo.

Por último, podemos comentar las manos «en posición Zapatero» (en homenaje al antiguo inquilino de la Moncloa): verticales, simétricas, dispuestas a moverse de arriba abajo o de lado a lado y al tiempo. En algún momento se unirán para dar consistencia y fortalecer algún concepto, pero siempre volverán al redil de la simetría. Intenta evitar este gesto, pues denota simplicidad y es un mecanismo autómata que no te favorecerá en tu comunicación pública. Al expresidente español ese gesto le identificaba de forma no precisamente positiva. No aplicó ese principio tan importante que dice que **todo lo que no suma en la comunicación, resta.**

SALUDOS Y APRETONES

El saludo basado en el apretón de manos es quizá la forma de comunicación no verbal más utilizada en el mundo, ya que forma parte del ámbito de las relaciones públicas y laborales donde nos insertamos cada día (con compañeros de trabajo, jefes, clientes...). Es una forma de presentarnos ante otra persona y también de despedirnos de ella. Un saludo dice mucho de nosotros, de nuestro estado de ánimo, de la seguridad que mostramos e incluso de los objetivos a alcanzar en la reunión o el encuentro que vamos a mantener a continuación. Un apretón de manos puede exportar firmeza o debilidad, lealtad o desagrado, felicidad o tristeza. Es una tarjeta de presentación decisiva, determinante, que, bien entrenada, otorga autoridad a la persona.

Cuando efectúas un saludo, asegúrate de que tus manos estén limpias y suaves, pues no hay nada que dé peor imagen que unas manos ásperas, sudorosas, poco aseadas y, encima, que al ser estrechadas resultan poco firmes. Hubo una época en la que asistí como analista de comunicación gestual y contextual al programa deportivo *Tiki-Taka* del grupo de comunicación Mediaset y, en una ocasión, tuve que explicar cómo debe

efectuarse un apretón de manos y la importancia de dominar una interacción pública ya desde el comienzo, desde el saludo y el primer contacto visual y corporal, en el que se percibe quién desea dominar, quién desea ser dominado y quién quiere sencillamente que se le trate y se le considere en idéntico plano de igualdad. Expliqué las tres formas de saludo principales (hay más) que conforman el protocolo del contacto inicial. Esto te servirá para reuniones y actos serios y oficiales sobre todo, aunque también lo podrás aplicar a encuentros informales.

El modo dominador

Aparece cuando, al estrechar la mano, una de las partes coloca su palma por encima de la del otro, dejando claro quién es el anfitrión, el conductor de la conversación o el guía del encuentro. Ten claro que, aunque puede que la otra parte lo haya hecho de forma inconsciente, ese gesto te estará diciendo que no ve vuestra relación como algo entre iguales. Es algo habitual entre jefes y empleados y muy usado, por ejemplo, en las cortes reales antiguas, cuando los reyes ofrecían su dorso para que fuera besado. La versión 2.0 de aquel modo dominador y controlador es ofrecer hoy la palma con el dorso hacia arriba.

Y además, cuando alguien te salude de esta manera, serás generalmente tú quien tenga que ir hacia su espacio vital, al que te atraerá dejando su brazo poco extendido, sin salirse de su zona de confort, natural, donde se encuentra cómodo. «Ven aquí y saluda», parece que te está diciendo. Y tú lo haces, sobre todo cuando juegas en campo ajeno. Entonces, *a posteriori,* te tocará reconducir la situación y ganarte su respeto cuando pongas en marcha tu comunicación (gestual, verbal, corporal) y empieces a dominar el contexto.

El modo sumiso

Se percibe por la forma en la que tu interlocutor quiere ganarse (de nuevo de forma voluntaria o inconsciente) tu confianza y atención. En este caso, cuando va a estrecharte la mano, sitúa su palma abierta en posición dadivosa (como si estuviera pidiendo limosna), esperando que se la estreches con convicción, con iniciativa y con firmeza. No mires sus manos, mírale a los ojos, porque exportarás más seguridad a tu contraparte y empezarás a controlar la escenografía del momento. Puedes encontrarte con perfiles que te ofrezcan la mano así porque consideran que tienes más autoridad que ellos

sobre el tema que vais a tratar, y con ello te están mandando una señal de respeto, algo muy habitual en ciertas culturas donde la dominación sigue siendo exclusivamente patriarcal.

El plano de igualdad

Ambas partes se acercan hasta un punto intermedio y se estrechan la mano de manera decidida, fuerte pero sin estrujar, con un ademán que denote solidez (seguridad), con las dos palmas en posición vertical, mirándose con cordialidad y a ser posible sonriendo (para que se perciba el interés), y sin invadir el espacio vital del otro. Algo habitual entre perfiles del mismo estatus social que rivalizan por demostrar al otro quién va a dominar la situación y el contexto del encuentro. En ese choque de trenes protocolario, nadie sale vencedor, por lo que todo se decidirá en los minutos posteriores al saludo, donde tus gestos, una vez más, determinarán su decisión.





Encuentro entre el lehendakari Íñigo Urkullu (izquierda) y Patxi López, secretario general del PSE-EE (febrero, 2013). En la imagen izquierda, el saludo de López evidencia una posición de control y dominio, actitud que completa en la segunda fotografía con un gesto de cordialidad



El presidente paraguayo, Horacio Cartes, estrecha la mano de su homóloga brasileña, Dilma Rousseff (octubre, 2013). La actitud de Cartes muestra cierta sumisión ante el gesto dominador de Roussef



Abdel Rahim el-Keeb, primer ministro libio (derecha), y Alain Juppé, ministro de Asuntos Exteriores de Francia (diciembre, 2011). El saludo entre ambos mandatarios evidencia una situación de igualdad

El enlace al vídeo que aparece al final de este párrafo te resultará ilustrativo. Tratándose de un análisis que hice de los gestos y el saludo entre Cristiano Ronaldo y Florentino Pérez, estandarte en el campo y figura en el palco del Real Madrid, respectivamente, causó mucha expectación. Tanta, que al día siguiente no pocos clientes y amigos me pedían que les explicara cómo enfrentarse ante un encuentro con el jefe o un posible cliente, cómo actuar en reuniones o al término de una conferencia, esas situaciones, en definitiva, en las que conviene denotar autoridad en el saludo pero no dominación ni sumisión. Me dio una idea para una de mis formaciones, en las que entrené estos gestos para que el comunicador exportara seguridad, confianza y dominio desde el minuto cero de la interacción. En fin, juzga tú mismo, estimado lector: http://www.youtube.com/watch?v=oZY1-VwLW2Y

Recuerda: Manos que no fluyen, orador que no influye. Te ayudan a prolongar tus ideas en la memoria del oyente. Te otorgan control, pero también le aportan sinceridad a tus palabras. No dejes que estén quietas, no permitas que no comuniquen. Refuerzan lo que eres y lo que dices. Bien trabajadas, constituyen un apoyo fundamental al orador en una exposición pública, determinan el grado de firmeza de una persona a la hora de iniciar una reunión o un encuentro y te describen como alguien confiable y determinante. Manos que juegan, comunicación que gana.

9
SILENCIOS PODEROSOS Y TONOS QUE ENGANCHAN

Lo más importante en la comunicación es saber escuchar
lo que no se dice.

PETER DRUCKER
Abogado austríaco, padre
del *management* moderno.

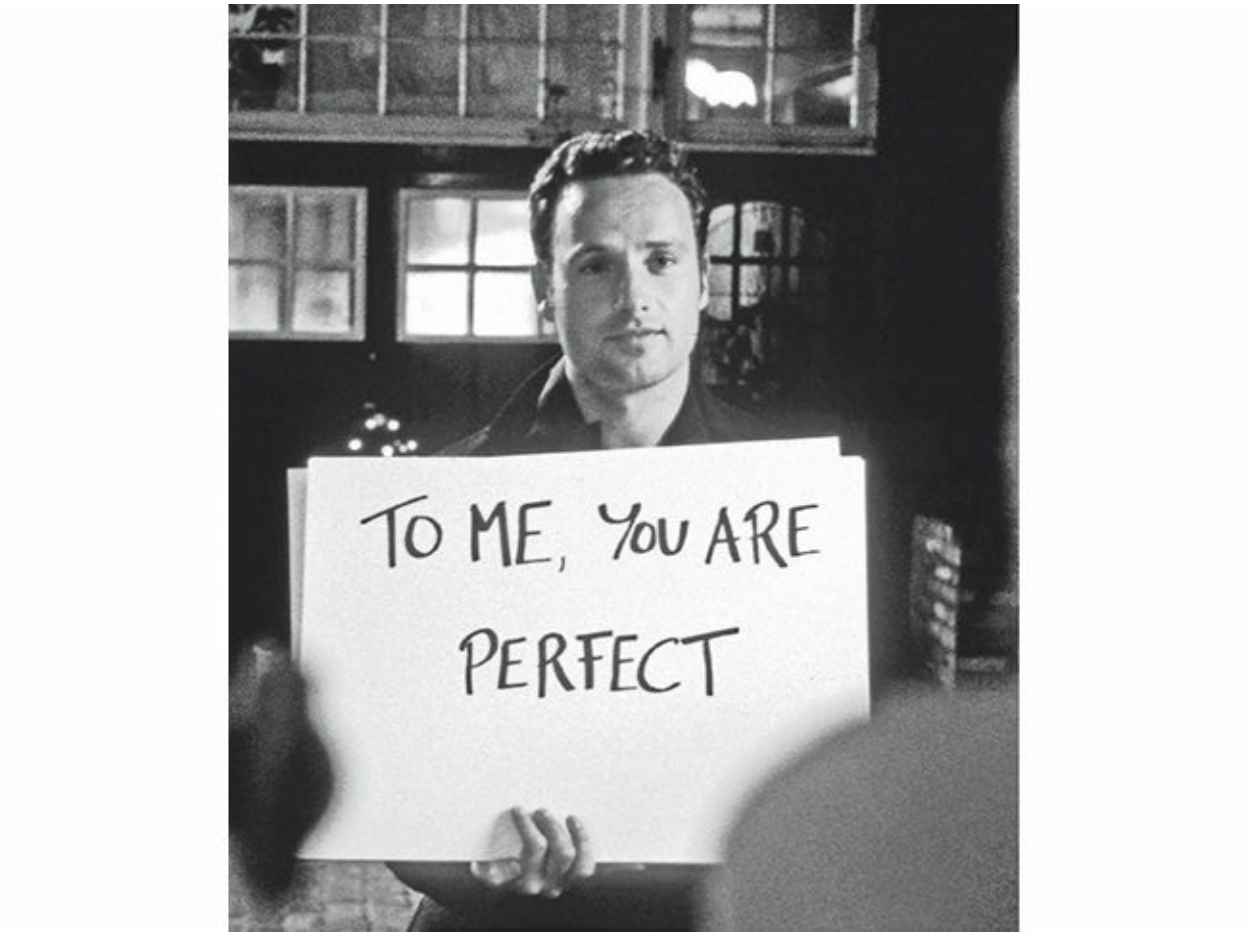
LA IMPORTANCIA DEL SILENCIO *LOVE ACTUALLY*

Esa cita de Peter Drucker que encabeza este capítulo es seguramente la frase de cabecera que debería presidir la mesa de muchos presidentes y consejeros delegados de empresas, muchos jefes sin postín pero con pastón, políticos de toda clase y condición y, en definitiva, de toda persona que desee realmente dominar con su comunicación.

Porque una de las claves fundamentales de lo que decimos está precisamente en lo que rodea a los mensajes, el antes y el después, lo que no se escucha pero está ahí, de forma implícita. Un buen comunicador es aquel que habla poco, escucha mucho e interpreta todo. Y en este esquema es donde aparece el concepto que determina que nuestros mensajes lleguen, se expresen y se recuerden: el silencio.

Me gusta mucho la secuencia de la película *Love Actually* en la que Mark (papel que protagoniza Andrew Lincoln) se acerca a casa de Juliet (Keire Knightley), la mujer de su mejor amigo y de quien está enamorado. En el umbral de la puerta, mientras el marido permanece fuera de plano —está viendo un programa de televisión en el interior—, Mark le confiesa a Juliet lo que siente por ella... Pero de su boca no sale palabra alguna. Uno a uno, va desplegando ante la emocionada mirada de ella una serie de carteles con

mensajes en los que le declara su amor; especialmente emotivo resulta aquel en el que aparecen escritas estas palabras: «Porque para mí, tú eres perfecta».



El final, estimado lector, te lo puedes imaginar. Por si aún no has visto la película, aquí va un adelanto: http://www.youtube.com/watch?v=idHrz_xqwsk

Una prueba de que el silencio es ganador. Porque es la ausencia de ruido, la música relajada de la comunicación, el *batería* del discurso: ese apuntador que marca el inicio y final de cada palabra. Habrás oído y leído, tanto en foros como en diferentes publicaciones, que la bidireccionalidad, la sinceridad, la concisión o la naturalidad son elementos fundamentales en toda interacción pública. Y lo son. Pero no hay clave ni herramienta que no venga determinada por el ritmo y el sonido, esos conceptos que justifican el uso del silencio e imponen una melodía determinada a tu intervención, que son capaces de generar una tensión comunicativa como la que estableció, por

ejemplo, el expresidente norteamericano Ronald Reagan en su discurso ante la puerta de Brandemburgo, durante su visita a Berlín, en el año 1987.

Con cara hierática, fría, cuerpo refugiado detrás de un atril, manos que sujetaban sus papeles... A simple vista pocos aspectos positivos merecerían resaltarse de aquella intervención. Sin embargo, el propósito del Gran Comunicador —con este apelativo se reconocía la solvencia discursiva y escénica de Reagan— era dejar una frase para el recuerdo, unos mensajes que permanecieran inmortales en la memoria de los presentes y de aquellos que lo veían desde sus casas. Unas frases que sirvieron de titular para abrir los periódicos del día siguiente; unas ideas que más de veinticinco años después, aún resuenan en la mente de muchos. Tras una secuencia en la que hablaba de la conveniencia de que Occidente y Oriente unieran esfuerzos en pro de la paz, la seguridad y la libertad, Reagan apeló a la buena voluntad del por entonces secretario general del Partido Comunista de la Unión Soviética, Mijail Gorbachov, para que acabara con la división histórica de la ciudad berlinesa. Tras unos segundos en los que parecía que se avecinaba algo importante, Reagan cambió el registro de su discurso, el tono de su alocución y dijo: «Señor Gorbachov, abra esta puerta», lo que desencadenó los aplausos de una concurrencia excitada. Pero lo que no sabían los presentes aquel día en la capital alemana era que Reagan aún se guardaba una segunda parte. Esperó a que la gente dejara de aplaudir, guardó un silencio oportuno y, cuando el sonido de las palmas cesó, continuó con una frase lapidaria y, desde entonces, histórica: «Señor Gorbachov, derribe este muro», que pronunció con una contundencia tal que provocó aplausos aún más fuertes y contribuyó, efectivamente, a que dos años después desapareciera el muro de la vergüenza. Un ejemplo de que las palabras pueden contagiar pero son los silencios (y los tonos) los que permiten recordar. http://www.youtube.com/watch?v=2-EaPBEz2Ew

Se atribuye al gran Groucho Marx la frase «Mejor permanecer callado y parecer tonto que hablar y despejar dudas definitivamente», aunque la autoría original se la debemos al escritor y orador estadounidense Mark Twain. Cuando comuniques en público, procura que tus silencios no sean incómodos, que sirvan para pensar la siguiente frase, para dominar la secuencia de tus palabras, que caigan y golpeen en el escenario público gota a gota, pulgada a pulgada, como diría Al Pacino en la película *Un domingo cualquiera*. En la secuencia que podrás ver si accedes a este enlace

http://www.youtube.com/watch?v=X9ct3duufA4 observarás cómo se puede motivar a una audiencia con un adecuado dominio de las pausas, de los silencios, dejando que en la mente de quien nos ha escuchado crezcan las palabras, se enraicen en su corazón y se queden ahí hasta que se consiga el objetivo propuesto. Es una prueba de que, **en la mayoría de las ocasiones, los sonidos del silencio impactan más que los ruidos de la palabra.** Visiónalo y disfruta.

Es importante que entendamos la importancia del buen uso de este elemento, ahora que vivimos una época en la que la charlatanería y la falta de rigor profesional inundan las tertulias televisivas y los comités de dirección. Seguramente habrás asistido a congresos y seminarios en los que, de cada cien palabras del orador, noventa y nueve eran puro humo y la restante hacía referencia al saludo inicial. Son comunicadores ruidosos, que caminan sin pensar, hablan sin explicar y finalizan desde la palabra y no desde la ausencia de ella.

Hay que saber cuándo es necesario parar y comprobar los efectos de lo que decimos y cuándo hay que dotar a nuestro discurso de un ritmo más ágil y acelerado (en este apartado, te ayudará el capítulo dedicado a los patrones de entrenamiento para una comunicación adecuada, que aparece al final de la obra. Presta especial atención a la técnica del semáforo; te será de utilidad en tus intervenciones futuras).

Para que tu comunicación resulte activa y cómoda cuando te encuentras frente a tu oponente, te recomiendo hablar tan solo durante una tercera parte del tiempo total del que dispongas; los dos tercios restantes, empléalos en escuchar en silencio, en observar cada detalle gestual de tu interlocutor, cada movimiento, cada mirada. Un orador bien educado y entrenado no es solo aquel que sabe respetar las pausas y silencios precisos, sino quien no dificulta el proceder dialéctico del otro, quien le atiende de forma activa y así se lo demuestra con todo su repertorio de posturas y gestos. Hablar y escuchar deben ser comportamientos aliados y complementarios, no enemigos irreconciliables. Pero desafortunadamente, todos los foros públicos a los que asisto y casi todos los perfiles profesionales que me encuentro parecen haberse decantado por la segunda opción.

El silencio es el descanso que todo orador necesita. No renuncias a comunicar, sino que decides reflexionar, pararte y contemplar antes de proseguir. No hay nada más seductor ni elocuente que un silencio oportuno.

Porque la comunicación, el lenguaje, lo que somos, en definitiva, no es sino la unión indivisible entre palabra y silencio, un matrimonio de conveniencia, pero para siempre.

Recuerda: El silencio es la madre de la comunicación. Es lo que existe antes y después de cada palabra, el elemento que establece el ritmo que debes seguir, lo que te marca las pausas y, en definitiva, te exige detenerte para que los mensajes se recuerden. Como dice el Eclesiastés: «Hay un tiempo para callar y un tiempo para hablar». No lo olvides.

RITMO Y VOZ: EL TONO LO ES TODO

El anuncio de la lotería de Navidad de este año pasado resulta un buen ejercicio de análisis. Seguro que serán pocos los españoles que no hayan visto y compartido, con gracia y crítica mordaz, los impostados movimientos y tonos de sus protagonistas; en poco más de un minuto, rostros tan conocidos como los de Montserrat Caballé, Raphael, Marta Sánchez, Niña Pastori o David Bustamante aflojaban su torturada garganta para convencernos con su sonrisa blanqueada de los beneficios de invertir en el juego por excelencia en estas fechas.

Al margen de las histriónicas caras que ponían los celebérrimos artistas, y de su impostura comunicativa evidente, llamaban la atención ciertos tonos, algunas melodías que chirriaban a ojos del espectador por lo estridentes y por encontrarse claramente fuera de lugar y contexto, y en especial ese gesto final de Raphael, quien, con sonrisa abierta hasta el amanecer (semejante a la del personaje de Jocker de *Batman*) y acompañándose de unos dedos que pretendían acompasar la música, parecía un figurante más que una figura, lo cual lo convirtió en pasto de críticas inmisercordes que le afeaban tan peligrosa inclinación a tirar por la borda años de excelencia profesional. Un golpe duro a su marca, sin duda. Y es que ese «na-na-na-na- na-na-na-na» fue tan ridículo que motivó la aparición de un vídeo cómico (y siniestro) que a día de hoy ya ha recibido más de cuatro millones de visionados (cantidad que dobla los euros que costó hacer ese anuncio, por cierto). http://www.youtube.com/watch?v=zBUHR9dlrtM

Cuando escuchamos una canción, podemos tararear la letra o cantarla de memoria, pero lo que nos provoca el impulso de levantarnos y bailar, lo que activa nuestro cuerpo y lo llena de energía es la melodía, la música, el ritmo, que, juntos, nos hacen movernos a un son determinado (luego, hay bailarines y gente que sabe bailar, que no es lo mismo). ¿Has probado a poner música cada mañana para activarte, para comenzar la jornada con actitud positiva, cuerpo proactivo y cara reluciente, ganadora y relajada? Da igual si es *rock*, clásica, pop o flamenco; todos tenemos nuestros gustos. Lo que importa es que te actives por los sentidos, por los sonidos, por lo que evoca cada golpe melódico. Si no lo has hecho nunca, hazlo. Y al terminar tu jornada laboral, lo mismo. Porque la música es el único elemento, fuera del universo químico, que sirve tanto para despertarte como para dormirte. Elige, pues, cada día, la canción que motivará tu corazón y descansará tu espíritu.

Si aplicáramos esta medicina a nuestra actividad, te aconsejaría que siguieras la receta al pie de la letra en el momento de ensayar la presentación o el discurso que vayas a comunicar al día siguiente. Porque funciona y además es saludable. ¿Preparado?

1) Ponte una canción, la que más te motive, tu favorita, para abrirte la mente y el corazón, para que todos tus poros empiecen a respirar energía positiva y actitud proactiva. Báilala, mueve tu cuerpo, acompaña con tu cara y salta si es necesario. Vívela como si estuvieras escuchándola en directo. Se trata de que elimines toda pereza mental y corporal de inicio. La actividad física y la concentración son claves para entrenar una intervención y, por supuesto, para desarrollarla con éxito. Ahora no importan los gestos, sino que te muevas, con coordinación o sin ella, al son de algo sensitivo, emocional.
2) Ahora que ya te has activado, que los ritmos te llevan a seguir bailando, determina qué tipo de intervención quieres hacer al día siguiente: tranquila y pausada o, por el contrario, dinámica y activa. ¿Qué tipo de orador eres: pasional o racional, de voz grave o aguda, te gusta moverte por el escenario o prefieres la introversión de una mesa o atril...? Respóndete primero mediante un análisis de tus fortalezas y debilidades, hábitos a la hora de comunicar en público, rituales y manías. En el autodiagnóstico, como bien sabes, reside el quid de una

intervención provechosa. Sabes de tus límites, así que sabes lo que puedes esperar de ti. Solo se trata de darle a la gente el cien por cien de lo que eres como orador auténtico.

3) Una vez has definido quién eres como comunicador, pasamos a elegir el tipo de discurso que ofrecerás para saber qué canción podemos usar como entrenamiento. Si es un discurso informativo, lo más adecuado es usar una melodía tranquila, pausada, que no provoque alteraciones mentales y sí favorezca la concentración. La música clásica es la ideal en estos contentos. Si, por el contrario, es un discurso *Move to action,* que desea motivar, con el que quieres que la gente se enganche, eso provocará que tu cuerpo se active desde el segundo uno, que se mueva con soltura y dinamismo y que tus manos dejen de ser islas desiertas para convertirse en penínsulas habitadas de animación. Quieres conectar para que se identifiquen contigo, ¿no? Pues pasémonos al *rock*, al *hardcore* o al pop, algo que suene con fuerza, y tengamos en cuenta que lo principal no es ir al compás con nuestros movimientos; se trata solo de que estos nos activen y de que seamos capaces de visualizar, mientras ensayamos, que estamos ya en el partido de la comunicación.
4) Si únicamente quieres desarrollar en tu mente tu próxima intervención, pero sin escenificarla en rutinas posturales y faciales, sin ensayar los movimientos que acompañarán a tu mensaje, lo mejor es que te pongas en *modo BSO*. Las bandas sonoras de las películas son revitalizantes, cautivadoras y suelen engancharse a la memoria más que otras melodías. Además, nos traen recuerdos precisos. ¿Quién no ha sido conquistado alguna vez por una película y ha sucumbido a la emoción al escuchar determinada melodía? ¿Y quién no ha relacionado alguna vez estos momentos con un apartado importante de su vida?

Una vez mostradas las fases de motivación para una preparación diferente de tu intervención pública, es momento de que te relajes, fluyas con las palabras y empieces a elegir en tu cabeza el instante del clímax comunicativo. ¿A qué esperas? Dale al *play*.

Recuerda: La música no sirve solo para amansar a las fieras, sino para domar a las mentes y para guiar a los corazones. Hace salir de nuestro interior los sentimientos más profundos y nos conduce a momentos determinados de nuestra vida. Baila con ella, dale ritmo a tus palabras y movimiento a tu cuerpo. Camina al son de una melodía y verás como el público tendrá una valoración positiva de ti. Porque también somos lo que escuchamos.

10
COMUNICA Y PRESENTA. ¿QUÉ HACES PARA GANARTE A LA AUDIENCIA?

¿Qué preguntas tenéis para mis respuestas?

HENRY KISSINGER
Político y diplomático estadounidense.

GESTIONA TUS GESTOS

Con la célebre frase de Kissinger que principia este capítulo quiero demostrar que, cuando te convocan para impartir una presentación pública, sea interna, en una empresa, o sea ante un auditorio de gente que no conoces, hay una máxima que debes tener en cuenta: tu presentación no concluye cuando pronuncias la última frase que traías ensayada, sino cuando respondes a la última pregunta formulada por la audiencia. Esta máxima debe dirigir tu ensayo previo hasta definirlo por completo.

He visto muchas intervenciones arruinadas por un mal gesto final, por una actitud equivocada, resultado de la descoordinación entre lo que se expresaba con palabras y la acción inmediatamente posterior, por ejemplo: contestar a un inquieto asistente mientras con la mirada baja el ponente guarda las carpetas y documentos en su maletín y recoge lo que tiene sobre la mesa. Un gesto como ese, que denota desinterés y hasta falta de respeto con la persona que, micro en mano (o a viva voz), siente curiosidad sobre un aspecto concreto de la charla, te puede fastidiar una buena presentación previa. Y lo veo cada vez más. En novatos y pseudoexpertos (a veces sin el *pseudo),* en congresos nacionales y en reuniones corporativas internas. Da igual. Recuerda siempre que tu gesto es tu marca, porque es el sello con el que firmas tus palabras. Y una buena carta mal sellada no llega al destinatario que quieres.

Si no respondes de manera profesional, una pregunta difícil puede echar por tierra una buena presentación, arruinar tu credibilidad o causar daños irreparables en la imagen de tu organización. Y si no respondes bien a la primera pregunta, la siguiente puede ser peor. Seguro que recuerdas intervenciones que han causado importantes perjuicios a las marcas que representaban los comunicadores que fallaron; seguro que has asistido a eventos en los que los nervios y el miedo atenazaron a la persona que estaba subida a ese escenario y le obligaron a abandonar, a terminar antes de tiempo o a reconocer su debilidad manifiesta.

Yo te traigo uno de estos ejemplos a estas páginas; el de un comunicador cuya intervención provocó risas entre los presentes, incredulidad entre sus admiradores y vergüenza propia (porque muchos nos reflejamos en él en nuestros comienzos). El caso más ridículo de los últimos tiempos lo ha protagonizado el director y productor de cine Michael Bay. Durante la mayor feria internacional de electrónica del mundo, el CES —de sus siglas en inglés, Consumer Electronic Show— de Las Vegas, la marca surcoreana Samsung presentaba su nuevo televisor Ultra HD, y decidió contar con un rostro conocido de Hollywood para la ocasión. Un hombre como Bay, acostumbrado a dirigir ingentes equipos de trabajo y a gestionar presupuestos enormes para producciones como *Transformers, Pearl Harbor* o *Armageddon,* sufrió, en el momento en que el maestro de ceremonias lo llamaba a escena para intervenir, lo que yo denomino «blanqueo cerebral». Simplemente, se le olvidó el texto, no supo qué decir. Sus movimientos empezaron a ser cada vez más descoordinados. Pidió perdón ante el primer bloqueo. Le volvieron a interrogar y de nuevo empezó a percibirse cómo su lengua se trababa y sus nervios le impedían articular más de tres palabras con sentido. Le dieron una nueva oportunidad. Pero cuando parecía que podía arrancar sin problemas, el afamado director se dio media vuelta y salió huyendo del escenario.

Como no supo improvisar, porque hasta la improvisación debe ser preparada, asumió el fracaso de la peor forma posible. Bay no supo gestionar sus miedos, esos que primero te paralizan y luego provocan tu huida; muy pocas veces te hacen enfrentarte al peligro real, que es la tercera vertiente del miedo. Michael *Fail —fail* significa ‘fallo’ en inglés—, como se le conoce desde su ridículo planetario, puesto que son ya miles las personas que han visto el vídeo de su intervención en Youtube

(http://www.youtube.com/watch?v=VsFu-Py9_OA), lo tiene fácil a partir de ahora: ha de desarrollar la capacidad de autodiagnosticarse primero, saber dónde están los pensamientos limitantes que le bloquean, dónde debe hacerse fuerte y qué miedos le paralizan. Y después, entrenar cada uno de los aspectos que pueden y deben salir en una presentación, para que sus gestos se coordinen con sus palabras y para que su cuerpo diga exactamente lo que su mente procesa y su corazón declara. Lo contrario es arriesgarse a volver a sufrir un ridículo parecido dentro de poco o no admitir más invitaciones públicas en su vida.

25 GESTOS PARA 25 CLAVES

Trabajé en cierta ocasión con un directivo responsable de uno de los fondos de inversión más importantes de Europa. Me contrató para que entrenara su oratoria y su comunicación no verbal de cara, sobre todo, a sus encuentros con sus socios y jefes estadounidenses e ingleses. «Me atasco, me bloqueo cuando me miran y principalmente cuando me preguntan». Jorge, que así se llamaba, temía las dudas de los otros y eso le convertía en una duda andante y sobre todo pensante. Pensar demasiado le bloqueaba del todo.

Me fui a comer con él, quería conocerle; debía estudiarle para saber más de su personalidad, pero sobre todo de su estilo. Quería comprobar cómo andaba, cómo pensaba, cómo pensaba cuando andaba y, muy especialmente, si podía hacer dos cosas a la vez (un poco por desmitificar una de las principales armas que utilizan las mujeres para burlarse de nosotros). Tras el almuerzo, detecté a un tipo seductor, encantador, convincente y muy seguro de sí mismo. Habituado al mundo de las altas finanzas y a los encuentros con gente de alto nivel, no me podía creer que una simple intervención de treinta minutos cada mes, o dos conferencias al año, pudieran inquietarle. Pero lo hacían. Fíjate, querido lector, si le provocaban inseguridad, que hasta contándomelo balbuceaba. La seguridad con la que me hablaba de su trabajo y sus negocios durante el primer y el segundo plato, incluso mientras tomábamos el postre, se tornó en tartamudeo incipiente con el café, cuando trataba de describirme esos momentos de pánico escénico. Le ataqué de inmediato:

—Jorge, una vez conocí a alguien de quien aprendí a gestionar esos momentos. Se llama Gonzalo Álvarez Marañón, y es, quizá, el mayor experto en presentaciones públicas de España. No he visto a nadie como él, así que permíteme que comparta contigo algunas de las claves que él me transmitió en cierta ocasión y que debes tener en cuenta cuando te encuentres ante tu audiencia para realizar una presentación.

—¿Esto ya es una clase, Fran?

—No en sentido estricto, pero lo que te voy a contar a continuación te puede servir más que veinte clases. ¿Tienes tiempo para otro café? —le pregunté mientras observaba cómo miraba de reojo su reloj.

—Si con esto supero mis problemas, tengo toda la tarde.

—Escucha entonces.

Pedí un cuadernillo al camarero para ayudarme a ilustrar lo que le contaba. Quería asegurarme de que de allí iba a salir mi próximo cliente y un futuro comunicador de postín.

—Estas claves, Jorge, te ayudarán a salir airoso de una sesión de preguntas y respuestas. A lo que aprendí de Gonzalo yo le he añadido la parte de oratoria y gestos. Las he agrupado en tres categorías, correspondientes a tres momentos de la presentación. Presta atención.

Y entonces pasé a enunciarle esos tres momentos, que señalo a continuación:

⇒Antes de dar comienzo la sesión de preguntas y respuestas.
⇒Durante el desarrollo de la sesión de preguntas.
⇒Una vez terminada la sesión.

SI NO ESTÁS PREPARADO, PREPÁRATE

—Hay quienes, como tú, Jorge, preparan con detalle cada diapositiva y cada frase de la presentación, y paradójicamente no preparan ni parecen dar importancia a la sesión de preguntas y respuestas. Una mala respuesta puede desbaratar una gran presentación, eso seguro. Si la respuesta ante una pregunta comprometedora es meramente defensiva, evasiva o polémica, perderás credibilidad y, como consecuencia, la probabilidad de conseguir el objetivo perseguido por tu presentación. Si preparas a conciencia tu

presentación, prepárate también para el turno de preguntas. Así que, aunque sea el final, tómatelo como si fuera el principio.

Comparto ahora contigo, lector, los consejos que le di a Jorge.

Planifica cuidadosamente la sesión de Q&A(Questions and Answers, Preguntas y respuestas)

Prepararse para las preguntas es tan importante o más que hacerlo para tu presentación. El error consiste en tratar de adivinar qué preguntas concretas te harán tras tu intervención, en especial, en escenarios conflictivos. Es prácticamente imposible porque existen infinitas posibilidades.

Sin embargo, adivinar los temas en torno a los cuales versarán esas interpelaciones resulta muy fácil. Hay una gran diferencia entre anticipar las preguntas y anticipar los temas de aquellas. Lo primero es imposible; lo segundo es muy fácil. Pero lo que sin duda te hará escapar con buen pie de ese escenario incierto es la buena cara con la que debes afrontar la situación antes, durante y después de que te dirijan esas cuestiones inquisitivas. Nunca una mala cara, nunca una mueca torcida, nunca unas manos a la defensiva o una mirada agresiva, o esta sensación que dejas será tu perdición como comunicador profesional (mientras así me expresaba, noté que Jorge me daba la razón, asintiendo con la cabeza, como si estuviera visualizándose a sí mismo mientras cometía estos torpes errores justo cuando ya se suele vislumbrar la orilla).

Prepara mensajes clave para cada uno de esos temas

Fija los mensajes clave sobre la decena de temas que pueden salir durante el turno de preguntas. Infinitas preguntas han de convertirse en unos cuantos temas; infinitas respuestas, en cuatro, ocho o doce mensajes. Si agrupas tus respuestas en torno a cajas o bloques, te resultará más fácil asignar a cada uno de ellos el gesto adecuado cuando tengas que responder. Coherencia, no lo olvides, coherencia = pensamiento (definido) + verbo (positivo) + cuerpo (proactivo).

Una vez identificados los temas genéricos y las preguntas relacionadas con ellos, por muy agresivas o cargadas de mala leche que parezcan estar, establece una posición bien definida frente a cada una de ellas. Y aporta siempre tu toque original o creativo. Sácate un conejo de la chistera si lo ves necesario, pero que parezca que lo haces todos los días. No imites a nadie.

Hazte con tu estilo propio, poténcialo y defínelo, pero ten en cuenta que a los oyentes les gusta la originalidad y más si es auténtica, así que, si tus movimientos se van a parecer a los de un robot, mejor déjalo. Y si sientes la tentación de imitar a un orador determinado porque te parece muy *cool*, abandona la idea ahora mismo. Si no eres tú, no (le) vales.

El objetivo, no lo olvides, siempre es transmitir tu mensaje, tu idea. Es tu criatura, debes cuidarla. Nunca hables de más por mucho que insistan, no muerdas los anzuelos que agiten ante tus ojos. Nunca te salgas del carril marcado por tu mensaje. El cuerpo camina por los raíles que ajustan las palabras. Cuando las palabras descarrilan el cuerpo enloquece.

Encárgate de dictar las reglas desde el principio

Deja claro si los presentes pueden interrumpirte en cualquier momento de tu intervención, si harás pausas durante la presentación para preguntas, si se crearán grupos pequeños para interpelaciones, si se utilizará el *backchannel*[2] para realizar estas consultas o si esperarás hasta el final. Déjalo claro o, de lo contrario, cuando quieras darte cuenta ese dominio escénico pasará a ser pánico escénico, con los correspondientes sudores, incomodidades, tartamudeos y bloqueos evidentes y palpables.

Es aconsejable que propongas a la audiencia responder preguntas sobre la marcha o al final de cada bloque. Sí, ya sé..., si te interrumpen continuamente, podrías no llegar al final a tiempo, podrían interpelarte sobre asuntos que no sabes responder o que te desvían de tu mensaje clave, podrían adelantar cuestiones que tenías pensado tratar más adelante, podría, podría... como poder, puede pasar de todo. ¡Por eso las presentaciones son actos vivos de comunicación! La clave es asumir con naturalidad que en ellas todo es posible.

Ahora, considera los beneficios: estás dando permiso a la audiencia para tomar parte activa en la co-creación de la presentación y en la dirección de su flujo y su ritmo. Conseguirás una conexión mucho mayor con ella y, si eres capaz de gestionar esta ventaja con profesionalidad y soltura, se disparará tu credibilidad. Te cansarás menos. El auditorio se sentirá parte importante de tu pensamiento y, si acompañas todo esto con palmas abiertas y sonrisa cómplice, con escucha activa y humildad manifiesta, lo tendrás ganado para la eternidad. Tú decides.

Tú marcas el tiempo

Si el turno de interpelaciones se deja para el final y la audiencia sabe de cuánto tiempo dispone, sus preguntas, por lo general, acapararán el foco de atención. Las restricciones de tiempo poseen la virtud de centrar a la gente en lo importante. De nuevo, hazte una previsión el día antes, visualiza cómo puede ser esa intervención amable o esa otra compleja, esa cara complaciente o esa cara adversa, y gestiónalas ambas desde la brevedad (respuestas cortas), la concreción (que vayan al grano) y la contundencia (que provoquen satisfacción final por lo escuchado).

Termina tu intervención dentro del tiempo asignado

Si te dicen que dispones de veinte minutos para hablar y de diez para preguntas, no hagas como muchos ponentes, que agotan los treinta minutos totales monologando. Se te notará nervioso, mirarás el reloj más de una vez y esa es la señal que activa el nerviosismo del público, porque percibe que no controlas el tiempo y, por tanto, *su* tiempo. No es cuestión de minutos, sino de instantes. Los que desperdicias con cada palabra y cada gesto que no aportan nada de valor al oyente. Si tienes veinte minutos para hablar, prepárate la intervención para la mitad (nunca sabes los imprevistos que pueden surgir); verás cómo al final acabas a tiempo y facilitas la sesión de preguntas y respuestas. Demuestras tu valor como ponente cuando dejas claro cuánto valoras el tiempo de la audiencia.

No obstante, ante conferencias en seminarios, congresos y reuniones múltiples siempre aconsejo lo mismo: ¿alguna vez alguien te ha fijado un tiempo mínimo para tu intervención? ¿Verdad que no? Siempre nos marcan el límite que no debemos sobrepasar, pero a nadie hemos escuchado nunca decir: «¡Eh..., tienes como mínimo dos minutos para tu intervención!». Es decir, el mínimo lo estableces tú. Cuanto menos hablas, menos te mueves y menos gesticulas, por lo que tus rutinas corporales serán cualitativamente más poderosas al estar más concentradas. Piénsalo.

Abre con fuerza la sesión de Q&A

Y no con las típicas invitaciones, «¿Hay alguna pregunta?» o «¿Alguien tiene una pregunta?», porque dejas la puerta abierta a que respondan que no. En su lugar, iníciala con un: «¿Qué más queréis saber?», «¿Dónde os gustaría profundizar?», «Sé que este tema ha suscitado numerosos interrogantes...

¿Quién quiere plantear la primera pregunta?», o frases similares. Como ves, dan por hecho que preguntas hay. El tono siempre hacia arriba, la cara siempre positiva, buscando más información en tus interlocutores. El cuerpo, proactivo, buscando la cercanía física y la empatía emocional. Que se perciba que estás cómodo con ellos para que sientan que les respetas y estás allí para servir a su conocimiento. Ahora la duda que te asalta puede ser ¿quién empieza?

Reacciona si nadie se anima a preguntar

Lo primero de todo: si nadie se lanza, ese silencio puede deberse más a la natural timidez del auditorio que al desinterés. Piensa que la persona que pregunta cobra durante breves instantes todo el protagonismo; en ella se clavan las miradas de todos los asistentes. Muchos experimentan la misma ansiedad que si fueran ellos los ponentes. En el capítulo de los silencios y en el de las miradas encontrarás la forma de solventar esos momentos incómodos que no sabes gestionar. Ahora, atento.

Porque cuando encuentres el silencio por respuesta ante una pregunta, la forma más conseguida de reaccionar, la más creativa y la que no te reportará perjuicio alguno será interpelarte a ti mismo: «Algo que suelen preguntarme en estas circunstancias es...», y a continuación formulas una pregunta que sabes a ciencia cierta que se estará haciendo la mayor parte de la audiencia, a la que te apresuras a responder con los ojos vidriosos de conocimiento. Después, silencio, para buscar una tensión comunicativa creada específicamente. Y anuncias: «¿Quién quiere hacer la siguiente pregunta?».

¿Te das cuenta del funcionamiento del truco? Al hacerte tú mismo la pregunta, consigues romper el hielo, dando la sensación de que ya hay alguien que te ha interpelado. Como resultado, el público se sentirá más cómodo para atreverse con nuevas preguntas. Lo notarás porque muchos empezarán a asentir (especialmente aquellos a los que haya asaltado la misma duda) y otros se sentirán aliviados ante esa barrera que ha derribado tu capacidad de llevar la iniciativa. Pero nada de eso sirve si el tono de voz es bajo, la cara está compungida y los ojos huyen de la audiencia en vez de salir a su encuentro deliberadamente (busca dos o tres miradas en este caso, no más).

Dependiendo de las circunstancias, de la formalidad del evento y de tu gracia natural, puedes optar por el humor —«Ya que no viene la primera

pregunta, pasemos a la segunda»— o recurrir a frases ingeniosas del mismo estilo; igualmente, ayudan a distender el ambiente y facilitan que la audiencia se lance a preguntar.

No se agotan aquí las posibilidades. Si ellos no preguntan, pregúntales tú a ellos. Empieza, por ejemplo, con una cuestión cerrada, cuya respuesta sea sí/no: «¿Quién ha puesto en práctica [x] alguna vez?». Después de que hayan levantado la mano, puedes continuar: «¿Qué dificultades surgieron?», y dejar que responda alguno o incluso señalar a alguien para que lo haga. Se trata de ayudarles a encontrar sus propias dudas y de crear confianza.

—Hasta aquí, querido Jorge —recuerdo que comenté—, la primera de las categorías. ¿Alguna... duda? —los dos rompimos a reír.

—Sí, que no sé cómo he sobrevivido hasta el momento sin cumplir la mitad de las cuestiones que dices que se deben tener en cuenta. —Nuestras risas volvieron a resonar.

—Bueno, todo es relativo, depende de quién te escucha y de tu nivel de preparación y entrenamiento. De cómo observas y de lo rápido que puedes asumir ciertos principios básicos. ¿Dispuesto a continuar?

—Sí, pero antes déjame que pida otro café.

—Pide dos. Esto irá para largo.

GESTIONA CON AUTORIDAD LA SESIÓN DE PREGUNTAS Y RESPUESTAS

—Mira, Jorge —proseguí—, una vez, durante una conferencia que impartí en La Coruña, hablé de las semejanzas entre la comunicación y el esquí. Y todo porque un monitor de este deporte me había comentado en cierta ocasión: «Con nieve buena, cualquiera esquía. ¿Quieres poner a prueba a un esquiador? Llévalo por bañeras, placas de hielo y nieve costra o sácalo fuera de pista». Aquella frase me hizo pensar y decidí llevar la enseñanza a la práctica en mi terreno.

Con una audiencia que asiente sonriente a todo lo que dices, cualquiera hace una buena presentación. Donde demuestras tu valía es cuando ofreces tu servicio o tu producto ante un público al que le falta tiempo para lanzarse a tu yugular. Sonreír provoca sonrisas, pero, como las neuronas-espejo que

habitan en nuestro cerebro, debes conseguir el efecto mímesis en quien te ve comunicar: que replique lo que haces, sea mental o físicamente, en el momento o en el futuro, solo o con gente. Señal de que ya has causado un impacto positivo por tu fondo, pero, sobre todo, por tus formas.

Hay personas que, ante la presentación de una idea, un producto o un servicio, siempre responden con comentarios cáusticos y críticas mordaces. Digas lo que digas van a buscarte pegas, a menudo de forma feroz y maleducada. Si no sabes manejarlos, te harán sentir muy mal. Llegarán a arruinar por completo tu presentación. Es un pensamiento limitante prestarles más atención de la debida. Mi consejo: ni un segundo de desgaste. Un perfil tóxico (boicoteador, sabelotodo, hastiado de la vida) puede contagiar a un público tónico (motivado, con sed de conocimiento, participativo, enérgico).

Escucha la pregunta entera

No interrumpas al que te la hace aunque imagines lo que va a preguntar. Sé paciente y respetuoso con la audiencia. Escucha con todo tu ser. Escuchar implica poner toda tu atención en sus palabras, en sus emociones, en su cuerpo. La escucha arranca del deseo de ayudar a resolver un problema en lugar de imponer tu solución. Acércate lo más que puedas a esa persona sin invadir su espacio vital, y que note que le miras, respiras y sientes en primera persona. La escucha te rodea de humildad y siempre digo que **el orador humilde es el comunicador triunfante.**

Asegúrate de haber entendido la pregunta

Por ejemplo, reformulándola con tus propias palabras. Puedes decir algo como: «Si he entendido bien, usted me está preguntando si...». De esta manera confirmas que respondes a la pregunta formulada y no a una interpretación que tú mismo has hecho ante una interpelación vaga o imprecisa.

Si no has entendido la pregunta o parte de la misma, manifiéstalo abiertamente: «¿Me puede concretar cuál es la pregun-
ta?», «No me ha quedado claro lo que pregunta, ¿puede repetirla?», «¿Podría explicar lo que quiere decir cuando usa la palabra ...?». No te apresures a responder si no tienes claro a qué se refiere. Esta es la verdadera empatía: una vez, durante un seminario cerrado a empresarios que impartí en Nueva York, comenté que la empatía no es ponerse en el lugar del otro; más que nada

porque esto es imposible. Esto me costó murmullos de desaprobación. A continuación, demostré que la empatía es, sobre todo, aproximarse a las necesidades, motivaciones e intereses de la otra parte. Aproximarse, no ponerse en sus zapatos. Porque no hay nadie en el mundo que pueda, al cien por cien, entender y saber qué sientes ante una situación personal, feliz o desgraciada. Eso solo lo sabes tú y nadie más. Y por tanto, solo tú lo entiendes en su totalidad. Por ello, ¡cuidado con los mantras que nos llegan desde la otra parte del mundo y que acabamos asumiendo con una naturalidad aterradora!

Repite la pregunta para toda la audiencia

Aunque la pregunta de un oyente sea clara y no necesite reformulación, a veces, con concurrencias de cierto tamaño, puede que el resto de la audiencia no la haya escuchado a menos que se haya utilizado un micrófono. En estos casos conviene repetirla para beneficio de todos los presentes: «Me ha preguntado cuál es la mejor solución antivirus gratuita para ordenadores domésticos. Según las pruebas de nuestro laboratorio...». El tono debe ser pausado, lento, como si estuvieras asegurándote de que cada palabra emitida es la correcta; has de acompañarlas con una ligera inclinación de la cabeza —y hasta de arqueo de cejas—, buscando confirmar en tu interlocutor que, efectivamente, esas fueron sus palabras.

Si optas por no repetir la pregunta, inclúyela al menos en tu respuesta. Esta técnica se usa con frecuencia durante entrevistas de radio o TV que luego, lamentablemente, son salvajemente editadas. Por ejemplo, si te preguntan cuáles son las mejores soluciones antivirus gratuitas para el hogar, no respondas apresuradamente algo como esto: «Hay tres que son mis favoritas. La primera es...», porque los que no han oído la pregunta no sabrán de qué hablas y puede que no lleguen a coger el hilo. En cambio, puedes incluir la pregunta en la respuesta de la siguiente manera: «Actualmente, existen numerosas soluciones antivirus gratuitas en el mercado. Hay tres que son mis favoritas. La primera es...». Hasta el profano en la materia llegará a entenderte. Piensa en el contexto y empieza tus respuestas siempre de forma tranquila, acelerando conforme vas cogiendo ritmo. Eso te dará seguridad.

No respondas inmediatamente, amortigua la pregunta

Porque hay preguntas buenas y malas, inteligentes y tontas, malintencionadas y con fundamento. Pero ante unas y otras, lo que nunca hay que hacer es responder sin pensar. Debemos dar siempre una buena respuesta y necesitamos tiempo para pensar cuál. Amortiguar la pregunta sirve para parar el golpe, ganar tiempo y atemperar nuestra actitud inicial si la interpelación es agresiva.

Imagina que, tras terminar una intervención destinada a buscar financiación ante un grupo de inversores, uno te pregunta: «Hay docenas de pequeñas *start-ups* que intentan poner en marcha lo mismo que ustedes. Luego están las grandes empresas que tienen una posición dominante en el mercado. ¡Hay una auténtica jungla ahí afuera y su empresa está en pañales! ¿Cómo diablos piensan que pueden sobrevivir?». La entradilla errónea consistiría en repetir su pregunta tal cual: «¿Que cómo sobreviviremos en esta jungla?», algo que hacen cuatro de cada cinco emprendedores que buscan inversores para su negocio, y que aún resulta peor si acompañas tus palabras con un rostro compungido, como si el profesor te hubiera preguntado justo el tema que no te habías preparado.

Este comienzo valida implícitamente la existencia de una duda razonable sobre la posibilidad de poder sobrevivir en un mercado hipercompetitivo. Cuando te ponen en un aprieto, nunca des la razón directamente al interlocutor. Respeta su punto de vista, sin manifestar ni acuerdo ni desacuerdo. Entradillas correctas serían, por ejemplo: «¿Cómo competiremos?», «¿Cuál es nuestra estrategia competitiva?».

Estas son respuestas que funcionan como un amortiguador contra la objeción que plantea el potencial inversor, lo que te permite recuperar de nuevo el equilibrio para entrar de lleno en tu explicación y repetir tu mensaje. Emplear estas fórmulas es como afirmar: «He entendido su pregunta y a nosotros no nos preocupan los peligros de la jungla que usted menciona, porque nuestra estrategia competitiva...». ¿Te das cuenta? Ni le das la razón ni le llevas la contraria. El amortiguador frena las acometidas de un bache más duro de la cuenta en la comunicación bidireccional. Pero, como todo, no se improvisa nada: se prepara. Se prepara. Se prepara.

Cuando respondas, dirígete en primer lugar a quien planteó la pregunta

Cuando empieces a responder, mira inicialmente a la persona que formuló la pregunta. Después de unas cuantas frases, reparte la mirada con suavidad

por toda la audiencia. No cometas el error de pasar todo el tiempo mientras contestas fijándote en exclusiva en la persona que te interpeló, porque entonces el resto de la audiencia se sentirá excluida y, además, animarás a tu interlocutor a que siga interrogándote.

Igualmente, trata de empezar respondiendo a la pregunta particular, de interés tal vez solo para quien te la planteó, para luego llevar la respuesta al tema más general, de interés para toda la audiencia. Pasa del individuo al grupo, tanto en el contenido de la respuesta como en tu lenguaje no verbal.

Permite que todos pregunten

No dejes que una sola persona monopolice la sesión, sobre todo si hay otras manos levantadas. Muéstrate firme y dile: «Ahora vamos a dejar que otros formulen también sus preguntas». Si resulta apropiado, deja la puerta abierta también a solventar cuestiones recibidas a través del *backchannel*.

Cuando termines de responder a alguien, mírale y añade con una sonrisa natural, nada impostada: «Muchas gracias por su pregunta». A continuación, gírate hacia el resto de la audiencia y, con tono enérgico pero afable, prosigue: «¿Quién quiere intervenir a continuación?». Esta maniobra busca evitar que un solo individuo domine la sesión.

Evita ironía, sarcasmo, crítica mordaz, arrogancia...

Demuestra tu talla como ponente también en tu comportamiento ante las preguntas buenas... y las no tan buenas, que de todo hay. Para ello, ten en cuenta las tres fases: escucha primero, entiende después y empatiza al final. Si alguien no está de acuerdo contigo o incluso recurre al insulto, tómalo como una parte más del juego. Agradécele con tono cortés y mesurado su participación, discúlpate por no haber logrado satisfacer o alcanzar sus expectativas y procura que su enfado no contagie al resto de los presentes.

Agradece la pregunta con cortesía, sin excesos

Y si insiste, sonrisa breve, posición firme pero no excesivamente rígida en el escenario y un sencillo «Gracias por su pregunta». No hace falta más.

Huye de agradecimientos grandilocuentes

Evita tópicos como «Me alegro de que me haga esta pregunta», «La suya es una magnífica pregunta que demuestra un profundo conocimiento del

tema...» o «¡Qué pregunta tan inteligente!». Por un lado, estás haciendo de menos a todos los que han preguntado con anterioridad: ¿qué pasa con el resto?, ¿son tontos? Por otro, anuncias que vas a lucirte con la respuesta, ya que tanto te alegras. Es un truco socorrido para una primera vez y seguramente pueda servirte en la pregunta inicial. Vale, te has quitado ya los nervios: no la uses más.

Porque si alguien te hace una pregunta tonta, ¿qué vas a decirle?: «La suya es una pregunta estúpida»... Y si te interrogan sobre algo que te incomoda, es evidente que no le contestarás: «Me entristece profundamente que me haga esta pregunta»... Estas frases están tan manidas y pueden resultar tan burdas que parecerá que tu único propósito al emplearlas es ganar tiempo. Y además, no existen gestos que puedan disfrazar la más que evidente carga mordaz o sarcástica de la afirmación. Se notará que no te lo crees. Así que huye, si puedes, de este esquema.

Aplaza preguntas largas para el final de la sesión o para responder en privado

El objetivo de una sesión de preguntas y respuestas, al menos a mis ojos, es dar la oportunidad al mayor número posible de personas de satisfacer sus inquietudes y dudas, sobre todo aquellas que surgieron tras la presentación y que quedaron sin respuesta o bien las que fueron planteándose en el transcurso de tu intervención. Por eso, evita responder a las preguntas que fagocitarían todo el tiempo de la sesión. Aumentará tu sensación de inseguridad al ver que empiezas a perder el control de la misma. Y se notará en tus movimientos, cada vez más acelerados, y en tu tono, cada vez más atropellado. Parecerá que ya les quieres echar y a lo mejor tus interlocutores están más a gusto que nunca.

Responde con brevedad

No se trata de que des una segunda conferencia ante cada nueva pregunta.

Si no sabes la respuesta, admítelo abiertamente

Ofrécete a buscar la respuesta o invita a otros a que contesten a la pregunta. Nadie espera que conozcas todas las respuestas. Si es posible, promete enviarle la contestación más tarde. La sinceridad en los mensajes y

la naturalidad en los gestos es la clave de la autenticidad del comunicador, como he venido repitiendo a lo largo de este libro. No dejes de recordarlo.

Discute en particular

No entres en público en bucles infinitos ni te enzarces en discusiones estériles delante de la audiencia. Con ello sometes tu credibilidad, ganada a pulso durante una intervención solvente, al arbitrio de una percepción errónea. Pueden creer que eres el típico orador que sonríe con el viento a favor pero que cuando le toca nadar a contracorriente se le notan las costuras de su debilidad o, lo que es peor, de su impostura profesional. ¡Cuidado!

No respondas preguntas fuera de tema

Cada vez que alguien se desvíe del tema con su pregunta, recházala amablemente y retoma siempre el argumento principal. Si te descuidas, verás que a la segunda pregunta que exceda el ámbito de tu exposición estarás hablando de algo que nada tenía que ver con tu mensaje. Tú eres poderoso en tu zona de dominio (que no es lo mismo que tu zona de confort). Habla de lo que sabes para saber de lo que hablas. Si te arriesgas a salir de los límites de tu territorio... tú mismo.

Interrumpe a una persona cuando sea necesario

Algunos no preguntan, pronuncian su propio discurso. Cuando alguien divague, úrgele educadamente a plantear la pregunta. Como en el boxeo, el momento idóneo para asestar el golpe es cuando el otro está respirando. No le interrumpas cuando está hablando; espera a que tome aire.

Si se trata del típico pesado que insiste en colocar su tesis delante de los presentes y habla y habla sin llegar a lanzar cuestión alguna, invítale directamente a formularla: «Sí, ¿y la pregunta es?...». Así, tal cual.

Si se pone a hablar de otro tema, le interrumpes cuando inspire: «Sí, ¿cuál es la conexión con el tema que estamos tratando?». Y si al responder se ve que no guarda ninguna, tomas la palabra nuevamente en el momento en que se detenga para coger aliento: «Si no le importa, lo discutiremos en otro momento». Acto seguido te vuelves a otro sector de la audiencia: «¿Quién quiere formular la siguiente pregunta?».

Dirás que esto es incongruente con lo que he dicho antes respecto a las formas de acabar con una discusión a dos. Es verdad que puedes ofenderle y,

de hecho, así se va a sentir, pero tiene todo el perfil de oyente tóxico que no conviene que expanda sus tentáculos al resto de los presentes, que no van a desahogarse, sino a saciar su curiosidad.

—¡Fran, Fran..., debo irme! —en este punto de mi exposición, cuando aún me faltaba por explicarle la última de las categorías, Jorge me interrumpió súbitamente—. Continuamos la semana que viene. Ya te llamará mi secretaria para concertar la primera de las sesiones.

Noté en él un nerviosismo que me intranquilizaba. En ese momento ya intuía que muchas de esas claves no las cumplía, pero no fue hasta la tercera sesión de entrenamiento con él cuando detecté que, en realidad, no cumplía ninguna. Tuve que esmerarme. Reconozco que fue uno de los retos profesionales más grandes a los que me he enfrentado. Me agotó física y mentalmente durante meses. Pero valió la pena. Sobre todo cuando un año después vi que esta misma persona se había convertido en uno de los más influyentes comunicadores dentro de su sector. Hoy soy yo quien aprende humildemente de él, de sus historias, enseñanzas y aventuras en un escenario y durante una presentación.

¡Ah, sí! Aún queda una categoría. ¿Vamos a ella, querido lector?

APRENDE DE LA SESIÓN DE PREGUNTAS Y RESPUESTAS

Cuando has respondido a la última pregunta formulada, aún no has terminado tu trabajo. Para poder mejorar en tu próxima intervención, debes recabar el máximo de información sobre lo ocurrido y analizarla objetivamente. La retroalimentación proveniente de los demás traza la vía rápida hacia dicha mejora personal. Aunque nos duela. Sin crítica sincera no puedes crecer. Y casi siempre (salvo excepciones) lo *negativo* vendrá por tu fondo, no por tus formas, aunque sean estas lo primero que se perciba, se analice y se cuestione. Nos evalúan generalmente por cómo nos presentamos, pero nos valoran casi siempre por lo que decimos.

No termines la sesión con la respuesta a la última pregunta

Ten en cuenta que, cuando la audiencia pregunta, habrá de todo: dudas interesantes y cuestiones insípidas, que aporten y que resten. A medida que

va avanzando el turno de preguntas, estas suelen perder foco y se van desviando del tema central de tu charla. La última pregunta suele ser la menos relevante de todas. Si la respondes y se da por terminada la sesión —«Muchas gracias, ha sido un placer contar con su presencia, etc.»—, habrás finalizado de una manera muy débil, en las antípodas de esa nota alta y resonante que pone un broche de oro a tu presentación. ¿Así es como quieres que te recuerden a ti y a tu charla?

Tras haber contestado a la última pregunta, resérvate medio minuto para repetir tu conclusión con su llamada a la acción. Que lo último que escuche tu auditorio sea tu mensaje clave del día. El cuerpo fijo, el foco de la mirada detenido —recuerda: ahora es momento de repetir las miradas que aconsejamos en el capítulo correspondiente—, los mensajes que fluyan mientras acompasas con las manos y las palmas abiertas. Y cierras con un silencio, antes de dar un «¡Gracias!» que echa el telón a la presentación.

Abre la puerta a futuras consultas

Deja tus datos de contacto en la última transparencia, recuerda a los oyentes que estarás disponible para nuevas consultas y, si te resulta posible, quédate por allí un rato más para atender a quienes no quisieron o no tuvieron oportunidad de preguntar durante la sesión de Q&A.

Analiza el curso de la sesión de preguntas

Una vez terminada, haz una valoración de la sesión. Revisa también las preguntas y comentarios del *backchannel*, si lo había. Habrás escuchado las auténticas inquietudes de la audiencia. Ahora sabrás cuáles son sus verdaderos intereses. Descubrirás tus debilidades, tus fortalezas e incluso tus propios miedos. Gracias a esta interacción podrás enfocar mejor tu próxima presentación sobre el mismo tema o sobre cualquier otro.

Recuerda: A nadie le gusta que un mal final arruine una buena película. Sales del cine con sensación agridulce y seguramente no recomendarás ir a verla. El tráiler es el cebo para engancharte; la trama, el momento de atrapar al espectador, pero es el final el que deja marcada la impronta en tu memoria. Por tanto, conecta desde el inicio, concentra la atención a la mitad y potencia el recuerdo cuando termines.

APÉNDICE

Como complemento al capítulo, comparto contigo algunas de las preguntas que podrías hacerte antes de empezar a preparar una presentación pública:

1. ¿De cuánto tiempo dispongo?
2. ¿Hablaré sentado o de pie? ¿Con atril o caminando libremente por el escenario?
3. ¿Podré usar a mi favor elementos audiovisuales?
4. ¿Es un escenario amplio o pequeño?
5. ¿Cuántas personas aproximadamente tendré enfrente para escucharme?
6. ¿Qué perfil profesional tienen? ¿Cuáles son sus gustos?
7. ¿Son profanos en el tema que trataré o más bien expertos?
8. ¿Es público homogéneo, de alguna empresa o sector determinado, o abierto y heterogéneo?
9. ¿Qué me gustaría escuchar de la conferencia si estuviera entre el público?
10. ¿Qué mensaje por encima del resto quiero que se lleven a casa? ¿Qué objetivos quiero conseguir con mi presentación? ¿Qué sensación quiero dejarles?
11. ¿Cómo voy a iniciar y terminar mi intervención? ¿Qué actitud voy a seguir en ella?
12. ¿Cómo pienso motivar a ese público?

ERES LO QUE HACES, NO LO QUE DICES

11
LOS POLÍTICOS Y SU LENGUAJE: ASÍ COMUNICAN, ASÍ GESTUALIZAN

Corresponde a todos ver, pero a pocos advertir. Todos ven lo que pareces, pocos advierten lo que eres.

NICOLÁS MAQUIAVELO
Diplomático y filósofo
político italiano del Renacimiento.

EL DIAMANTE DE ANGELA

A Angela Merkel, cierto día, le comentaron *por lo bajini* que tenía que hacer algo con sus manos. Su incomodidad cuando comunicaba en público (su liderazgo dentro del partido conservador alemán no estaba tan consolidado como hoy día), manifestada en su postura erguida echada hacia atrás, su rostro pétreo, la mirada fija y las manos inertes y sin vida, convenció a los que la rodeaban de la pertinencia de cambiar su forma para que los ciudadanos empezaran a valorar mejor su fondo. Porque en política, en el fondo, todo es forma. Pero si cuidamos las maneras en las que nuestro lenguaje no verbal se expresa, haremos que resalten las hechuras de nuestro discurso oral. Y como las formas son fondo (como diría mi amigo, el consultor y asesor de comunicación Antoni Gutiérrez-Rubí, quien prologa esta obra), Angela tuvo primero que educar aquellas para que acompañaran a este. Lo hemos dicho antes: las manos, la cara y el cuerpo no están para sustituir al mensaje, sino para reforzarlo, interpretarlo o alimentarlo de más credibilidad. Si por el contrario su función es la de sustituir, entonces dejaremos de ser comunicadores para empezar a ser mimos.



Un gesto repetido y sostenido en el tiempo puede llegar a conformar la identidad de una persona. Y en política más aún. Constituye el sello de las comparecencias públicas, el elemento que definirá al político, ya que se establecerá una relación mimética por la que, cada vez que veamos ese gesto, de inmediato lo relacionaremos con la persona que más veces lo replica. Merkel es conocida en todo el mundo por su postura «manos de diamante o rombo», que consiste en juntar los dedos y situarlos junto al regazo como posición de partida, a partir de la cual se supone que deben fluir cómodamente. Lo que ocurre con la canciller alemana es que nadie le dijo que los dedos en algún momento debían despegarse de su posición romboidal y acompañar con gestos suaves y ponderados su mensaje personal y político. Porque de lo contrario, lo que puede parecer una estrategia para tranquilizar

al orador (en este caso, oradora) se convierte en foco de atención y atracción del que observa atentamente la intervención.

Observe el lector el montaje que acompaña a este epígrafe, que evidencia hasta qué punto su imagen es su mensaje; su personalidad de manos juntas define la política de su partido y su gobierno y con ello transmite una seguridad manifiesta en cada una de sus reuniones y apariciones.

Pero como de la unión nace la fuerza, los asesores de Merkel aprovecharon el tirón de esta posición tan habitual para configurar un cartel electoral en forma de collage, que simulaba las manos de Merkel, realizado con casi tres mil fotos de manos de simpatizantes y voluntarios del partido. Debajo, el lema: «El futuro de Alemania, en buenas manos. CDU». Un simple gesto define una imagen que resume a su vez una política.

La posición de las manos de la dirigente alemana es útil si no eres un comunicador experimentado ni gesticulante al que le cuesta decidir dónde colocar sus manos antes de empezar una intervención. Sitúalas como punto de partida y construye sobre ellas tus movimientos, generando asimetría con ellos. Cuando adquieren autonomía propia y consciente, las manos empiezan a jugar un papel determinando en la comunicación y, por tanto, en el mensaje a trasladar.

A OBAMA LE VA EL BLANCO

Si no hubiera existido Barack Obama habría que inventarlo. Libros, vídeos, blogs, revistas, congresos, seminarios, programas de televisión, de radio, portadas de periódicos... No hay ningún soporte comunicativo actual que no haya reflejado al menos una noticia, imagen o comentario del actual presidente de los Estados Unidos. ¿Porque es el presidente *yanqui?* Tal vez; ¿porque nos parece un negro atractivo? Seguramente. Pero la verdadera razón de su encanto seductor, de su conexión con el receptor, reside en su capacidad para sonreír de forma natural, moverse de manera auténtica y gestualizar con una prestancia que enamora a quien le tiene enfrente. Por eso ha ganado dos elecciones presidenciales de forma consecutiva. Por eso ha hecho de un eslogan un mantra inmortal y por eso es citado, recitado y *manoseado* hasta el agotamiento por expertos, estudiosos, leídos o simple interesados en la política, en la comunicación o en la comunicación política.

Observe el lector cualquier entrevista a expertos del ramo en la que opinen sobre modelos de orador/comunicador a seguir: ¿qué nombre se repite en casi todos? Efectivamente. Lo han usado tanto que lo han desgastado antes de tiempo. Obama ya gustaba sin necesidad de ser vendido, a pesar de que todo en él es *marketing*. Obama parecía cercano aunque no lo conocieras, eras capaz de sonreír solo con ver su sonrisa ¡por la tele! Te hipnotizaba por su capacidad para el baile, su mimetismo según el contexto y su facilidad para decir siempre la palabra exacta en el momento preciso y ante la gente adecuada.

Había unanimidad en que sus gestos determinaban su forma de ser. Comenté en el capítulo «Envoltorio o caramelo» que la sonrisa Obama consiguió más votos y adhesiones de lo que muchos pensaban. Posee un encanto natural, un carisma innato propio de líderes que caen en gracia desde el nacimiento. Te recomiendo, querido lector, que visiones sus discursos, sus intervenciones ante cámara y, sobre todo, que te recrees en el análisis de sus apariciones en programas de televisión y *late-night* informales, esos en los que se descubre a la persona más que al político. Escruta sus movimientos, mira cómo se mueve, detente en su mirada y, sobre todo, en la posición de sus manos. Por último, no dejes de prestar atención a su indumentaria, siempre tan cuidada, siempre tan estudiada.

Cuando trata de recalcar un mensaje poderoso, Obama siempre junta dedos índice y pulgar para escenificar el subrayado. Cuando quiere incidir en un nombre, presente o ausente, o recordar a alguien o algo (un acontecimiento histórico, por ejemplo) usa su dedo índice de forma oblicua; ni de forma recta y rígida (que puede simbolizar advertencia y orden) ni de forma dirigida y acusadora (que puede interpretarse como amenazante e invasiva). Alza la barbilla en un gesto calculado que no denote suficiencia ni altivez, sino firmeza y seguridad en sí mismo. Implica al auditorio, siguiendo patrones de oratoria de referentes pasados como Lincoln, Kennedy o su antecesor demócrata Clinton, con el uso, por ejemplo, de conectores de atención —tal como luego veremos— o creando círculos de confianza bajo la fórmula: «¿estamos de acuerdo en esto?».



El presidente estadounidense, Barack Obama, durante su visita a las instalaciones de DreamWorks Animation (Los Ángeles, noviembre de 2013)

Todo en él está perfectamente calculado para que en las fotografías reluzca el mejor Obama. De ello se encarga su fotógrafo de cabecera, Pete Souza, conocido por ser el único profesional autorizado para ilustrar al dirigente en todo momento, de frente y por detrás, en contextos de paz y de tormenta, con la familia o solo, rodeado de asesores o de mandatarios, pero siempre, siempre, en momentos interesados para vender la imagen perfecta: ¿que hay que ir *casual*?, pues se va *casual*. Y entonces aparece Obama junto a David Cameron en una cumbre del G8 sin corbata, con la camisa remangada hasta los codos y mostrando una complicidad propia de un día de campo cualquiera. Su físico cuidado y su sonrisa perfecta le otorgan un componente

seductor por encima de la media. La revista *Esquire* publicó un artículo cuando empezaba su primer mandato, que tituló con la siguiente pregunta dirigida a los lectores: «Obama puede llevar un traje sin corbata, ¿y tú?». En él, su director de moda ponía los puntos sobre las íes acerca del buen uso de ese elemento que otorga elegancia y porte al hombre y al buen vestir; así, decía que la chaqueta tiene que acomodar al cuello y este permanecer recto para que la corbata se ajuste perfectamente.

Hay patrones de elegancia que en el caso de Obama se adhieren a estereotipos especiales. Como por ejemplo subirse las mangas de la camisa cuando inicia una faena, visita algún colegio o se reúne con colectivos desfavorecidos. Siempre enseñando esas palmas abiertas, con las que intenta mostrar la cercanía, sensibilidad y transparencia propias de un líder que no tiene nada que ocultar. Es un político envoltorio (como ya apuntamos en el mencionado capítulo) que, sin embargo, sabe como nadie cómo hacerlo brillar. Sabe cómo vestir porque sabe cómo comunicar y procura que lo que lleva no despiste de lo que dice ni de cómo lo dice. Una ironía pedagógica de la que muchos podríamos aprender.

Lo interesante del factor Obama es que parece que nunca se le pilla en un renuncio. O al menos es difícil conseguirlo. Tanta es la meticulosidad de la escenografía trabajada (y entrenada) que, cuando se publicó una serie de imágenes superpuestas del presidente en una recepción oficial junto a una multitud de mandatarios extranjeros, lo normal se elevó a categoría de anécdota. El siguiente vídeo (http://www.youtube.com/watch?v=cnppWwXmMYs) nos muestra a un líder que no mueve un rictus de su cara. Cuando acudí como analista al programa *La Sexta Noche* a hablar de los políticos, sus gestos y sus mentiras, expuse que esa imagen trasladaba a un líder de sonrisa confiada, pero también entrenada, casi impostada, sabedor de que ese perfil le favorecía. Y por ello repetía el mismo gesto en cada una de las fotos. Una sonrisa derriba cualquier muro de rechazo *a priori*, traslada una serenidad manifiesta y contagia de optimismo y *buen rollo* a quien la observa y recibe. Y en Obama parece que ejerce un efecto multiplicador. No en vano, uno de sus asesores llegó a comentar en una televisión que hasta sus dientes «parecen más blancos». Otra cosa es su mensaje.

GESTOS QUE DELATAN

A menudo me preguntan qué hay que hacer para suavizar, esconder o eliminar los tics, muecas y costumbres gestuales que nuestro cuerpo ha asumido e interiorizado con el tiempo y que aparecen en los momentos más inoportunos para exportar una imagen negativa e inadecuada de nosotros. Mi respuesta siempre es la misma: si forman parte de tu personalidad, no te esfuerces: seguirán ahí, como mucho podrás disfrazarlos. Si en cambio son parte de tu estilo, entrénalos para minimizarlos o eliminarlos. Una buena prueba de análisis consistiría en sentarse ante un ordenador a visionar vídeos de políticos y líderes mundiales. Observa cómo se mueven, como gestionan sus rutinas posturales y faciales, qué tono usan en cada comentario, qué gestos interpretan esos mensajes. Es buena terapia analizar a un tercero para adoptar *inputs* que te ayuden a dominar momentos determinados de comunicación pública. A continuación, escogeré algunos ejemplos significativos de líderes políticos cuya comunicación y cuyos gestos nos aportaron momentos interesantes de análisis y debate. No están todos los que son, pero sí son todos los que están. Por sus gestos (formas) los conocerás.

Cospedal comunica en diferido

Mucho se ha hablado y se hablará de la secretaria general del Partido Popular. Sobre todo, desde que una intervención pública (http://www.youtube.com/watch?v=VlDMLqljynk) la dejara marcada para siempre. No tanto por el fondo de sus argumentos —planos, vacíos, poco convincentes—, sino por las formas, los gestos y hasta el tono que usó en dicha comparecencia. Hagamos repaso. Todo comenzó una fatídica mañana de febrero, en la sede nacional del Partido Popular, situada en la calle madrileña de Génova, 13. Allí, la número dos del partido comparecía para explicar la relación laboral que unía al hasta entonces tesorero de la formación, Luis Bárcenas, con un partido sumido en aquellos momentos en un hervidero mediático de corrupción y pérdida de suelo electoral y confianza ciudadana. Ante la pregunta de los periodistas, María Dolores de Cospedal acuñó una frase que un año después sirve de titular de desayuno a muchos comediantes e incluso de instrumento de azote a la oposición. Explicó que la forma de despedir al corrupto tesorero se realizó mediante una «indemnización en diferido», eufemismo que pretendía restar importancia al

hecho de que, si bien ya no trabajaba para ellos, había mantenido con el partido una relación cuya naturaleza resultaba francamente difícil de explicar.

En un mar de dudas, con voz débil y errática, mirada poco firme y dubitativa, Cospedal afrontó esa intervención no desde la convicción, sino desde la defensa, con posiciones justificativas tanto en mensaje como en gesto en vez de con una proactividad necesaria más que nunca en ese contexto. Su cuerpo, siempre echado hacia atrás; el rostro con el ceño abiertamente fruncido cuando las preguntas no le gustaban; un tono indirecto para referirse al susodicho y una sensación general de no controlar lo que decía ni lo que hacía. Habría sido más rentable haber afirmado, con mirada sostenida hacia el conjunto de periodistas allí presentes algo así: «Luis Bárcenas ya no trabaja para el Partido Popular. Se le dio el finiquito. Espero que este señor nunca vuelva a prestar servicios a esta formación. Ahora, todo está en manos de los abogados del partido».

Y ante preguntas comprometidas, primero fluir desde la comodidad del conocimiento: el orador tiene el poder de la información y, por tanto, debería controlar cada parte de la misma; segundo, cada pregunta que nos hagan en una rueda de prensa o entrevista es una oportunidad para colocar o vender un mensaje —tu mensaje—, y esto ha de hacerse de forma breve, contundente y con tono directo y firme; tercero, no escondas tu rostro cuando comuniques un asunto difícil. La credibilidad no reside solo en la claridad de ideas, sino en la luminosidad de unos ojos y una cara brillantes, junto a unas manos diligentes y un cuerpo firme y decidido.

Cospedal, una mujer que podría comunicar mejor si se lo propusiera, es decir, si lo entrenara, evidenció aquella mañana que todo aquel político que no sigue el método PEP (Práctica, Ensayo, Preparación) está sujeto a la amenaza del ridículo más absoluto. Y una percepción extendida en la opinión pública de forma negativa es muy difícil de eliminar si no somos capaces de construir una realidad más poderosa y superponerla a la anterior.

El método Clinton

No hay orador político en la actualidad que supere al expresidente Clinton en el manejo de la oratoria, los tonos, los silencios y los juegos retóricos. Su sistema para llegar a la audiencia se basa en un simple esquema: palabras sencillas que entiendan todos los presentes y estén apegadas al contexto del que se habla, y uso de conectores para concentrar el foco y aunar a los

despistados en torno al mensaje principal que van a escuchar. Estas llamadas de atención las utiliza cuando quiere que nadie se pierda la información relevante que viene a continuación: «fijaos», «prestad atención», «esto es muy importante», «recordad lo que os voy a decir»... Pronuncia estas frases con un tono de voz neutro, jugando con las pausas, e introduce un silencio final; en definitiva, aplica eso que ya hemos visto en algún que otro capítulo y que denominé «tensión comunicativa», o lo que es lo mismo: la capacidad para provocar en el oyente la necesidad de seguir escuchando o el deseo de que el orador exprese la siguiente frase gracias a lo que le ha provocado la anterior. Clinton y Reagan han sido los máximos exponentes de esta técnica, que ahora ha incorporado con buen tino Obama, como ya he comentado.

Los políticos y empresarios que acuden a mis sesiones aplican y replican esta metodología efectiva con resultados notables. Y es que suman al método Clinton el uso de otro elemento muy extendido en Estados Unidos: la narrativa, el modo 2.0 del *storytelling* (que podríamos traducir como la narración de historias propias o ajenas), así como la epideixis (que significa demostración), una de las tres partes de la retórica que Aristóteles ya clasifica en su célebre obra del mismo nombre. La narrativa o elaboración del relato personal supone un avance en la construcción del diálogo interpersonal, de la comunicación pública, pues los mensajes principales a explicar y contar son rodeados de una cierta periferia mística en forma de historia ejemplificada que sirve para aumentar el interés del oyente. Desde pequeños, querido lector, hemos vivido y crecido a base de historias, de relatos, de ejemplos, de elementos visuales e imaginarios (algunos también imaginativos) que fomentan nuestra capacidad de soñar, de crear, de trasladarnos al lugar o al momento donde transcurre lo que nos cuenta el orador. ¿Por qué? Porque lo visual, como hemos repetido a lo largo de estas páginas, tiene un poder inmenso desde el punto de vista emocional, pero también cognitivo, ya que reproduce de forma creativa lo que las palabras significan o nos gustaría que significasen.

Cuando nuestra mente vuela, nuestro corazón despega y es en las alturas cuando más sentimos y, por tanto, cuando más receptivos somos ante determinados mensajes. Clinton lo sabe y por eso, como buen orador retórico de la política contemporánea, hace fácil lo difícil. Adelanta que algo va a pasar en forma de cuento: «Quiero contaros algo...» suele ser uno de los principios que más se usan en este formato. Es el *qué* del relato, previo al *por*

qué, que vendrá después; y por último, la llamada a la acción, el *cómo,* donde las manos abandonan por un momento la posición abierta y cercana de la intervención para juntarse, apretando los puños, subrayando las ideas, dejando un par de segundos entre un mensaje y otro.

Los momentos de clímax deben seleccionarse previamente con cuidado y entrenarse más y mejor que el resto de la intervención. Porque en esos segundos está la clave de su recuerdo y, por tanto, de tu credibilidad. Clinton lo sabe y por eso lo aplica en sus comparecencias. No usa su discurso para hacer complejas las ideas, sino que fluye desde la coloquialidad, con un suave movimiento de manos, un dedo índice que guía e insinúa más que ordena y exige, un cuerpo que se gira de un lado a otro del escenario, proyectando una tranquilidad clara, lo que refuerza la convicción en quien le escucha de que es una persona segura y firme en sus principios, valores e ideas. Hay muchas intervenciones de Bill Clinton en el universo digital para que puedas visionarlas y analizarlas (no todo va a ser Lewinsky y mala gestión en un momento determinado). Aprenderás de él y de sus métodos. Una guía que te ayudará a conformar tu estilo como orador. Un buen café o té y algunas horas de visionado contribuirán a que focalices mejor en el futuro. (http://www.youtube.com/watch?v=C5ylxrM2ga4).

Coda: Ya que hablamos de gestos y poder, no te pierdas la serie de entrevistas que el periodista británico Frost hizo al presidente Richard Nixon tras abandonar este la Casa Blanca, a raíz del archiconocido *Caso Watergate*. En dicha entrevista (que motivó una película de culto, *Frost Vs Nixon),* Nixon gestualizaba y escenificaba cada respuesta de forma notoria y evidente. El enlace que aparece a continuación es un ejemplo del poder que puede tener un gesto determinado:
http://www.youtube.com/watch?v=jw6LhKCYUCQ

GESTOS QUE DAN LA LATA

Zapatero y el «efecto muelle»

En su libro, *Los gestos presidenciales del poder,* el profesor Jorge Santiago Barnés recalca la necesaria preparación que todo político debe poseer en las artes escénicas, si bien (y esto lo subrayo yo) hay que diferenciar entre actuar y sobreactuar. En lo primero, creemos en la persona que transmite, en lo segundo, desconfiamos del personaje que interpreta.

Los políticos actuales tienen (o deberían tener) a su disposición en la mayoría de los casos un departamento de asesores con el que entrenar cómo salir bien parados de las comparecencias públicas. Se supone que en esos ensayos se trabaja no solo el mensaje, su disposición y la capacidad de lograr que este adquiera sentido, significado y tenga un objetivo claro y definido, es decir, ampliar el círculo de confianza de la gente que escucha. Al mismo tiempo, se preparan los gestos corporales y faciales que acompañaran a esas palabras, para dotarlas de mayor rigor y credibilidad, a partir de una coherencia entre ambos componentes que logre que cuadre lo que se dice con lo que se hace. Luego entran en juego consideraciones como qué corbata elegir, qué maquillaje lucir, qué vestuario presentar (más informal o menos), si hay que llevar muchos, pocos o ningún accesorio, etc. A este respecto, me llamó la atención una noticia aparecida en el diario británico *The Sun,* en junio de 2009, en la que se filtraron unos documentos oficiales que relataban los trucos de maquillaje del por entonces primer ministro inglés Gordon Brown. Dentro de la rutina que el político laborista seguía cada día para sus intervenciones en televisión, estaba la de delinear los ojos, aplicar una base de crema rejuvenecedora en la cara, extendida de manera uniforme —«como pintando una pared y que llegue hasta la reja para que no haya contraste» (según aconsejaban sus asesores)— o usar una espuma con la que conseguir cierto brillo en su pelo. Brown, un político excéntrico en días positivos y con aspecto malhumorado cuando las noticias no eran tan favorecedoras, era un claro ejemplo de líder preocupado por su imagen.

Porque de lo que se trata, en suma, es de resultar creíble y parecer atractivo (o al contrario). Eso que se llama de forma técnica telegenia (un departamento, como dije antes, poco usado entre los políticos españoles, a la vista de los resultados palpables) y que consiste en lograr penetrar en el subconsciente del ciudadano mediante los sentidos (vista y oído especialmente), conseguir que el corazón actúe como el mejor cerebro posible, con capacidad decisoria cognitiva, para que quienes escuchan

sometan sus impulsos del momento a un escrutinio futuro válido... para sus intereses.

Hasta aquí lo normal, si no estuviéramos hablando de políticos españoles. Porque mi experiencia al trabajar con ellos es que la falta de disciplina (gracias a ese síndrome de la agenda llena, que echa por tierra cualquier preparación seria y rigurosa de una intervención pública), junto a la condición de líderes «especiales», esos que no trabajan para ser el alter ego del ciudadano, sino para conformar única y exclusivamente su propia marca política, complican enormemente cualquier sistema de entrenamiento metódico.

De ahí que oradores políticos como Zapatero sean pasto de la burla y la chanza (y eso que me consta que estaba bien asesorado y entrenado por excelentes profesionales). El profesor Barnés definió a la perfección ese movimiento tan característico del expresidente con las manos, cuando las sitúa en paralelo y comienza a agitarlas simultáneamente de arriba a abajo, muchas veces con las palmas abiertas al público. Las llamó el «efecto muelle» (http://www.youtube.com/watch?v=ZU9C15tvUyE). Una forma de resaltar los aspectos más significativos de sus mensajes, pero que logra un efecto de dispersión. El oyente se centra más en esos brazos que verticalmente caen como columnas que en la capacidad persuasiva de lo oral. Igual sucedía con su costumbre de sonreír en exceso, otro de los aspectos que más se le achaca al leonés. Cierta sonrisa fácil puede interpretarse como una disposición innata para frivolizar ante los asuntos más importantes o incluso como si el orador no tomara en serio al público. Por ello, cuidado con reproducir estos aspectos, estimado lector, en tus intervenciones públicas. **Un movimiento demasiado vehemente, gesticulante o excéntrico, más que delatar al orador, da la lata al receptor.**

Rubalcaba y la técnica manipulada

El rostro es el espejo del alma, pero cuando esta se llena de vicios (mentiras, tics, muecas) se torna en rostro oscuro, desconfiable, caduco y constituye un conglomerado de microexpresiones a cada cual menos creíble. Seguro que conoces a muchas personas que, por su trayectoria, su forma de hablar, su manera de caminar y hasta por cómo miran o mueven las manos, te inducen a una sensación de desconfianza permanente, como si cada palabra

que saliera de su boca y cada movimiento que emanara de su cuerpo reforzara la impostura de lo anterior.

Así lo veo, así lo percibo, en el actual líder del PSOE, Alfredo Pérez Rubalcaba, un hombre cuyos gestos están calculados. De hecho, todo en él es cálculo (su formación de químico le aporta grandes dosis de conocimiento en esta materia). Un político en el más amplio sentido de la palabra, al que no le tienen que obligar a comunicar (como a otros), porque cuando sale a la palestra pública se siente en su salsa. Sabe qué palabras usar, sabe qué cadencia emplear en sus discursos y hasta cómo posicionarse ante ciertos temas. Pero debería trabajar más, o así lo veo yo, su gestualidad. Empecemos por sus manos. Lo que en Angela Merkel se ha convertido en un problema (no despega sus dedos ni a tiros), en Rubalcaba se perfecciona: se agarra los dedos de una mano con la otra, situando ambas manos a la altura del estómago: desde esa posición inicia sus explicaciones para luego juntar los dedos como si estuviera salpimentando su discurso para centrar el tema. Una buena técnica que en el político socialista se convierte en hábito (http://www.youtube.com/watch?v=KuJDrJWgqKo).

Por otra parte, el tono comunicativo, aunque es directo, suele carecer de firmeza, ya que balbucea más de lo que debería, se traba en ocasiones mediante un ligero tartamudeo que, acompañado de una cabeza baja —la barbilla casi choca con su pecho— y un movimiento lineal y repetitivo conforman un estilo peculiar, imitado por humoristas de todo pelaje y condición. Quizá le suceda esto porque en el momento de comunicar piensa y sufre el «síndrome de la frase siguiente»: antes de acabar una frase ya tiene en la cabeza la que viene a continuación. Cuando no existen apuntadores como en el teatro o *teleprompter,* como ocurre en la videopolítica actual, eso conlleva un riesgo: el de quedarte en blanco, titubear en ciertas frases o simplemente hablar de forma atropellada. En todos esos casos, la sensación del que escucha es la misma: no cree en lo que dices porque sabe que no sientes aquello de lo que hablas. ¿Damnificada? Tu credibilidad.

Pero lo más importante es lo que genera y exporta Rubalcaba: un hombre de gran trayectoria en quien resulta complicado confiar mínimamente porque, cuando se le observa, no se establece conexión con su mirada, siempre hierática, siempre fría; cuando habla, mezcla claridad expositiva con segundas lecturas poco convincentes (recordemos sus declaraciones públicas negando la existencia de los GAL o su llamada a la prensa el 13 de marzo de

2004, en plena jornada de reflexión previa a las elecciones, para decir, alto y claro, que «los españoles merecemos un Gobierno que no nos mienta»). Cuando se mueve, lo hace sin la firmeza del convencido, sin la garantía del triunfador. Es difícil creer a quien no cree ni se cree lo que dice. La mayoría de las veces, su cuerpo expresa lo que sus palabras callan o esconden. Y es que sin el *flash* retórico que nos seduce y envuelve, a menudo la comunicación queda en la más absoluta de las penumbras. Oscuridad de la que hace gala el siguiente político en la lista.

Rajoy, el hombre que no quería comunicar

Se presentó un día con una promesa en firme y un pasado evidente: dos elecciones generales perdidas y un contexto económico adverso. Él, hombre con perfil de gestor y pose de hombre de Estado, amante de los puros, el ciclismo y la buena conversación, que sin embargo es incapaz de articular relatos convincentes de persuasión pública. Él, el hombre que no quería comunicar, que prefería el silencio a la palabra, la inacción a la toma de postura, el paso del tiempo al manejo de los mismos: Mariano Rajoy, el actual presidente del Gobierno español, es un gestor que no sabe, no quiere —y creo que hasta ni puede— articular relatos convincentes de persuasión pública. Su temor a la exposición y a la crítica mediática y ciudadana es palpable, sobre todo cuando sus tics y sus muecas aparecen en escena.

Un ojo que se cierra y parpadea cuando emite mensajes incómodos, una boca que se tuerce y unas cejas que se arquean, sorprendidas cuando la situación le sobrepasa, no son cartas de presentación poderosas para que su credibilidad salga indemne ni para generar la confianza necesaria con la que gestionar un país. Muchos dicen que el tic en el ojo aparece cuando miente a sabiendas, un aspecto que yo refuto hasta la saciedad, como ya advertí en un capítulo anterior, porque no hay evidencia científica que lo respalde. Y así lo he comentado en multitud de análisis en televisión, radio y prensa. Al hilo de esto, siempre subrayo a los políticos que asesoro y entreno que no tienen por qué contar toda la verdad siempre (ya que hay información sensible que debe gestionarse con cautela y prudencia, por ejemplo en lo referente al terrorismo, la seguridad nacional o la política macroeconómica con incidencia directa en ciertos mercados), pero que aquello que digan, sea una frase, sean treinta, que sea verdad. El ciudadano perdona un error, pero nunca una mentira y aún menos, la soberbia de no reconocerla.

También se le ha reprochado al presidente del Gobierno el escaso control de su cara y su cuerpo. Esas frecuentes muecas son fruto de su mal trabajada expresión, pues en Moncloa (ahora como extensión de Génova, 13) nunca han prestado demasiada atención al trabajo de entrenamiento discursivo y corporal, nunca se han tomado en serio las intervenciones públicas más allá de la preparación habitual de argumentarios a defender. Han menospreciado la importancia de eso tan manido que se llama generar empatía: lograr implicación, imitación y cohesión social, tal y como define este concepto el psicólogo holandés Frans de Waal.

Cierto es que hubo una intervención que sí preparó a conciencia: la que ofreció cuando tuvo que defenderse ante quienes le acusaban de proteger al extesorero Luis Bárcenas. Lo que en Cospedal fue despropósito, en Rajoy se tornó sorprendente por lo irreconocible de sus gestos: ¡cómo reforzaba su discurso con las manos, enumerando con los dedos los principales puntos a discutir; cómo leía con soltura sus papeles e incluso mirando menos de lo habitual, señal de que había entrenado y memorizado el guion (o, al menos, partes de él) y cómo era capaz hasta de improvisar con fluidez! Sin embargo, para salir con solvencia y crédito de una rueda de prensa se necesita una constancia de entrenamiento que al presidente no se le supone ni se le espera. De ahí que las muletillas, los ojos poco firmes, con aperturas fuera de lugar, con cejas que se arqueaban y contraían sin sentido alguno, los momentos de tensión que solucionaba liberando aire de sus pulmones para aliviar la carga de estrés, así como las subidas de tono en momentos inoportunos del discurso reforzaran la impresión de que no acababa de gestionar bien los contextos mediáticos.

Trabajo, trabajo y más trabajo. Práctica, ensayo y preparación. No hay otra, señor presidente (y ahora le hablo en segunda persona). Tenga en cuenta que, cuando la cámara se enciende, existen determinados factores que los oradores públicos, como usted, deberían tener en cuenta, para dar bien en pantalla, para provocar que su imagen no genere rechazo y sí cercanía, para que el control de cuerpo y mirada pueda persuadir a quien nos ve y para que finalmente seamos capaces de convencerle de nuestros objetivos, planteamientos o ideas. Para que acompañen y compartan nuestro mensaje, en definitiva. ¿Hace usted todo esto? Pues ya sabe por qué sus mensajes no llegan, sus discursos no emocionan ni generan recuerdo y sus gestos provocan rechazo y aversión cuando deberían excitar todo lo contrario.

Por ello, le recuerdo esta afirmación de Eduard Punset sobre la conveniencia de conectar emocionalmente con la gente: «Cuando el cerebro percibe una explicación distinta a la que él cree no solo la cuestiona, sino que incluso llega a cortar los circuitos de comunicación para que no penetre. Esto explica que cambiemos el voto».

Por tanto, y como resumen, querido lector: si vas a comunicar en público —y más si eres una figura pública habituada a ello—, debes ejercer un control casi perfecto sobre tres imágenes: la física (la apariencia genera prestancia, la imagen es el mensaje), la psicológica (un buen autoconocimiento y control mental de emociones y palabras evita nervios, bloqueos y nos ayuda a situar correctamente el foco de lo que deseamos decir) y la corporal, clave para dar consistencia y coherencia a nuestra intervención. Quien te escuche será más permeable a las historias que provocan sugestiones e impactos sentimentales, cuando logran conectar elementos emotivos con necesidades imperiosas, que al mero discurso, por muy bien estructurado y claro que sea. Los gestos avalan el mensaje, no al contrario. Y de lo que se trata, a fin de cuentas, es de lograr *química,* de dotarte de un recorrido fiable para que deseen volver a escucharte en un futuro.

Baltasar Gracián afirmó en cierta ocasión: «La mayor sabiduría consiste en hacer parecer. Saber y saberlo demostrar es saber dos veces».Qué buen país habría con más caramelos y menos envoltorios. Al menos, los discursos serían más dulces y los políticos menos empalagosos.

Así entrenan los dictadores sus gestos. De Hitler a Chávez

Uno de los oradores más reconocibles del siglo XX, por la fuerza que imprimía a sus discursos y sobre todo por la gestualidad de sus movimientos, así como por la escenografía que acompañaba todas sus intervenciones públicas, fue Adolf Hitler. Dicen que la mejor forma de llegar al cerebro de un ciudadano-votante es a través de su corazón. Pues el dictador nazi era quizá el mejor ejemplo de ello. Como puedes observar por las imágenes que ilustran este apartado, Hitler era consciente de que con sus movimientos imprimía una fuerza sobrenatural a sus ya de por sí incendiarios discursos. Sabía que verbo sin cuerpo no era verbo sino humo, y por ello decidió dedicar horas de entrenamiento diario a escenificar movimientos precisos de comunicación no verbal: puños en alto, manos que se extendían y contraían

con la misma intensidad y fuerza con la que se aceleraban sus palabras, ojos que echaban fuego con una intensidad capaz de abrasar a quien le mirara y tono contundente, agresivo, propio de cualquier arenga militar que se precie.



Imágenes tomadas en 1925, a petición del propio Hitler, por Heinrich Hoffmann, fotógrafo oficial y amigo personal del Führer

Hitler fue de los primeros en aplicar en su contexto lo que vengo denominando en mis formaciones y entrenamientos «el anclaje positivo», es

decir, rodear de elementos de coherencia a tu figura para conseguir que las personas que te escuchan o están a tu alrededor confíen en ti. Hitler supo vender un contexto de abusos y privaciones en un momento en el que la corrupción en la República de Weimar estaba a la orden del día y el sistema económico amenazaba con colapsarse (¿nos suena esta situación?). Captó las necesidades de los alemanes a base de alterar la realidad mediante alegatos emocionales, apelando a vejaciones e inspirando un orgullo individual y nacional como nunca antes se había visto. Sus gestos ejercían de catalizadores de todo un pueblo, que veía en aquel militar de nula reputación democrática —ya había intentado un golpe de Estado una década antes— la esperanza para salir de una situación de crisis sistémica.

Dentro de la categoría que ya vimos en el capítulo sobre comunicadores envoltorio y comunicadores caramelo, Hitler sería claramente un político envoltorio: percibido fundamentalmente por sus formas, con fondo y mensaje inferiores en capacidad persuasiva, llegó a conformar con sus gestos y los símbolos a los que recurría toda una parafernalia ideológica y cultural que perdura hasta nuestros días. En los últimos tiempos, un ejemplo significativo de la pompa y el boato de escenarios grandilocuentes, que ha sobresalido por encima de casi cualquier otro personaje público de nuestra época, es el del fallecido presidente venezolano Hugo Chávez, que impuso una tradición —que prosiguen hoy día su continuador, Nicolás Maduro, y hasta el líder de la oposición, Henrique Capriles— respecto a la vestimenta: el uso, en casi todos los actos públicos, del chándal. El chándal conforma identidad (como Hitler con su atuendo militar), define los valores e ideas de un movimiento (como la forma de caminar y el saludo de las SS) y llega a representar a una nación entera (como la esvástica en su momento). En ambos casos se utiliza un atuendo que se asocia con una manera de pensar, una forma de situar unos principios y también un modo de portarlos con orgullo.

Pero a Hitler ayer, como a Chávez hasta hace poco, nada les hubiera funcionado si esa oratoria arrolladora no hubiera estado jalonada de gestos de vehemencia manifiesta, de poderosa fuerza e infinito impacto. Estoy seguro de que ambos dictadores, si no usaron la técnica del espejo que recomiendo en el decálogo final, poco les faltó. Ahora es cuando debes acudir, querido lector, si no lo has hecho ya, a ese decálogo de patrones para entrenar.

Recuerda: En definitiva, ten en cuenta, si te dedicas a la noble tarea pública, que: las pruebas aportan, las emociones definen y los gestos delatan. Un político, como buen líder, debe ser el alter ego del ciudadano. Comprometido con sus valores y generoso en el esfuerzo que dedica a una causa. Convencido de que su condición de ciudadano está antes que su vocación de político. Para que las formas no traicionen su fondo, para que la imagen siempre acompañe a los mensajes, para que las palabras no se las lleve el viento de la desconfianza. Para que la realidad positiva siempre acabe superando a una percepción equivocada.

Coda: Este enlace, proveniente de un documental emitido por el Canal Odisea y que he visionado en numerosas ocasiones, te ayudará a comprender mejor lo que hemos comentado a lo largo de estas páginas y ampliará tu visión sobre la comunicación gestual de los líderes políticos:
http://www.youtube.com/watch?v=mkwpkz0cAs8

12
DIEZ PATRONES PARA ENTRENAR TU COMUNICACIÓN DIEZ

Todo ser humano, si se lo propone,
puede ser escultor de su propio cerebro.

SANTIAGO RAMÓN Y CAJAL
Premio Nobel de Medicina en 1906.

⇒PATRÓN 1
CONÓCETE Y DOMINARÁS MÁS Y MEJOR TU COMUNICACIÓN

Saber dónde centrar tu potencial comunicativo (en una voz seductora y envolvente, en un mensaje emotivo y profundo, en aquella mirada penetrante que anestesia y fija o en esa sonrisa cautivadora y poderosa) es esencial para tener bajo control la situación. Si conoces en qué eres fuerte, dónde muestras más debilidad (casi siempre motivada por una autoestima baja) o en qué momento aparecen tus peores miedos (gestos que te bloquean, nervios que te impiden continuar, tics que te martirizan), de inmediato focalizarás tu energía en los puntos clave de tu comunicación: tus fortalezas se reforzarán y manejarán tu lenguaje, tus debilidades se minimizarán y desaparecerán por momentos (no las eliminarás, seguramente, pero al menos las disfrazarás en el tiempo que dure la intervención) y tus miedos se irán convirtiendo, progresivamente, en cosa del pasado. El autodiagnóstico es el primer paso en el camino de la comunicación ganadora. El presente lo tienes ahí, el futuro es el camino continuo de mejora. Solo mirando de frente se llega a él. Muévete, y comunica.

⇒PATRÓN 2
NO PIENSES EL MOVIMIENTO, ACTÚA CON ÉL

Muévete y comunica, pero sin pensar demasiado en cómo efectúas tus movimientos. Tu lenguaje corporal debe expresarse con soltura y naturalidad, no a partir de patrones prediseñados de antemano. Esa artificiosidad te restará credibilidad ante tu interlocutor. Pensar te hace comunicar más lentamente, te hace adelantar lo que va a venir cuando aún no has acabado lo que tienes entre manos. Cuando comunicas ante alguien, aplica la estrategia del ajedrecista, pero a la inversa. No existe el siguiente movimiento en tu mente hasta que no has acabado de ejecutar el anterior. Da igual lo que venga en tu papel, no importa cuánto has ensayado previamente; si te obsesionas con seguir al pie de la letra el guion preparado, el bloqueo mental paralizará tu cuerpo, congelará tu sonrisa, hará pétrea tu mirada y esa persona natural y sincera, ese ser auténtico, dará paso a un robot que articula movimientos sin orden ni sentido. Resultado: fracaso. Por tanto, ensaya por partes, fluye con tus palabras, interioriza tu discurso y deja que tu naturalidad haga el resto. El objetivo es lograr que el cuerpo actúe sin que pienses que está actuando, pero sabiendo que los movimientos son correctos y coherentes con el mensaje expresado.

⇒PATRÓN 3
EL ESPEJO TE DIBUJA LA REALIDAD

Es el mejor entrenador del mundo. Y el más barato. Es quien te dice antes de una intervención decisiva ante un cliente, un proveedor, ante una charla con tu pareja o con tu familia, ante la junta de accionistas o ante el ciudadano al que le pides confianza, si estás a punto para ofrecer tu mejor versión. Lo que tú veas mientras ensayas tu comunicación es lo que verá al día siguiente la persona o personas a las que te enfrentes. Si tus gestos te disgustan, disgustarán a quien te vea. Si crees que tu cuerpo no comunica, en el escenario del partido tampoco lo hará. Si tu cara muestra elementos sombríos y serios, también lo hará el día D. Puede sonar ridículo y te sentirás así las primeras veces, pero con quince o veinte minutos diarios de entrenamiento

frente al espejo mejorarás increíblemente tu comunicación, oral y corporal, verbal y gestual. Mi consejo es que la entrenes por partes: primero evalúa qué haces con tu cara cuando ensayas un discurso, después mira qué haces con las manos y cómo pones el cuerpo, a continuación te centras en la coherencia entre mensaje y gestos, y por último valora tu comunicación global. Los primeros días serán difíciles en lo que se refiere a tu coordinación. Pero poco a poco iras cogiendo automatismos que favorecerán la soltura gestual de tu lenguaje no verbal. Es similar a las primeras clases prácticas del carnet de conducir. El monitor de la autoescuela nos avisa de las cuestiones a las que tenemos que prestar atención: retrovisores, marchas, señales de tráfico, velocidad... Una serie de indicaciones que nos parece imposible coordinar con eficiencia y éxito. E incluso queremos desistir tras los primeros intentos. Pero tras varias clases prácticas y una disciplinada constancia, lo que antes nos parecía imposible ahora nos sale de forma automática. Con la comunicación sucede algo parecido. No te desanimes ni desesperes ante la falta de coordinación inicial. La constancia, la persistencia, la perseverancia en la mejora será tu gran aliada. Reitero el mismo final con el que acabé el patrón 2: el objetivo es que llegue el día en que expreses el movimiento que deseas sin que pienses que lo estás haciendo.

⇒PATRÓN 4
RELATIVIZA Y ASUME

Los bloqueos y blanqueos mentales (en unos lo que se paraliza es el cuerpo por falta de información que le suministra el cerebro y los otros vienen motivados por la incapacidad de la mente de impedir la liberación de parte o toda la información almacenada) son dos estados adversos de la comunicación provocados por la irrupción en la mente del «factor cadena»: el que te ata a un estado de nerviosismo permanente provocado por tu inseguridad a la hora de expresar lo que deseas. Cuando te bloqueas en cuerpo y alma, es decir, en gesto y mensaje, puede deberse a un exceso de presión cerebral motivada por una sobreinformación que no sabes estructurar: tu pensamiento corre más rápido que tu lengua y, por ende, que los gestos que refuerzan tus mensajes. Ante esto, caben dos posibilidades viables: o retrocedes o avanzas. Pero antes, ten en cuenta la mejor receta: prepara antes

de la intervención el plan B para cuando el bloqueo aparezca (y hazme caso, siempre aparece, antes o después, a unos más y a otros menos, pero aparece).

Si retrocedes, repite la idea anterior, reforzando con tus manos la importancia de lo emitido o haciendo una pausa deliberada. Si optas por avanzar, usa un cebo, como por ejemplo implicar a tu interlocutor con una pregunta que le obligue a pensar y/o reflexionar, para así invertir esos maravillosos segundos en recordar (o mirar en el papel) qué venía a continuación.

El bloqueo y el blanqueo mental son dos variantes de una equivocación. Lo importante no es el error, sino cómo reaccionas y te enfrentas a él, cómo lo gestionas y cómo lo superas. Y lo superarás si, primero, asumes que el bloqueo aparecerá tarde o temprano en tu intervención, y, segundo, si sabes qué camino tomar para que no se perciba. Porque si la gente no percibe tu bloqueo (error) ni intuye que te has quedado en blanco, es como si no hubiera existido. Todo quedará en un proceso de confesión interna. Y por si todo esto no resultara suficiente, te gustará saber que los comunicadores más solventes de la historia (sí, esos en los que estás pensando) se bloqueaban o se quedaban en blanco una media de dos veces por cada intervención de diez minutos. Haz los cálculos. Relativiza y asume, pero nunca dejes de comunicar.

⇒PATRÓN5
NO CAMBIES TU PERSONALIDAD, MODIFICA TU ESTILO

Uno de los inconvenientes que más observo en los entrenamientos que desarrollo es la dificultad del sujeto en cuestión por cambiar ciertos patrones de conducta comunicativa sin que ello signifique una merma de su personalidad reconocible. Aunque luego viene la neurociencia y te habla de los estilos de personalidad y parece desmontarte la tesis, lo cierto es que son dos campos diferentes. **La personalidad es lo que conforma tu carácter comunicativo; el estilo es lo que haces con él. Con la personalidad decides adónde llegar; con el estilo, cómo llegar.** Si eres tímido o introvertido por naturaleza, puedes llegar a superar ese estado de vergüenza pública con tesón y esfuerzo, metodología y técnica, pero lo que realmente te debes proponer es que esa timidez, esa falta de descaro, esa convicción regresiva, no aparezcan

en los momentos clave: una intervención pública, una entrevista de trabajo, una cita con una persona que te interesa, etc. Trabaja por ello la manera de disfrazar esa debilidad, fijándote en la experiencia de los actores de teatro: nadie como ellos para ejemplificar la capacidad de sobreponerse a la adversidad más férrea y al pensamiento más limitante y salir a las tablas a dominar el escenario. Actúa con tu cuerpo pero no sobreactúes ni con tu mirada, ni con tu sonrisa ni con tus manos. Sé natural, no espontáneo. Lo primero se trabaja *a priori* mediante mecanismos de precisión incorporados, lo segundo es fruto del azar del momento, de automatismos que surgen a la ligera. Aunque la comunicación sea un juego, no te la juegues.

⇒PATRÓN 6
TU CUERPO ES EL MENSAJE SOLO SI NO HAY MENSAJE

En el fondo, todo es forma. Así suelo iniciar varias de mis conferencias públicas sobre discurso persuasivo y oratoria poderosa. Y es que lo primero que recibe e interpreta el cerebro del receptor es lo visual, la escenificación del gesto. Por eso debes andar con sumo cuidado para no tropezar en una interpretación errónea de lo que haces. La coherencia mensaje-gesto es fundamental para la credibilidad del buen comunicador. Imagina que vas de copiloto en un coche y, llegado el momento de girar en un cruce, le dices al conductor que lo haga a la derecha, pero realizas el movimiento del giro con tu mano izquierda. ¿A quién crees que obedecerá el conductor del vehículo? A tu mano, siempre, porque el cerebro decide en décimas de segundo en función de lo primero que llega a él. No toma decisiones racionales, sino instintivas, motivadas por su capacidad de mandar y ordenar toda la información que recibe y que luego procesa mediante un sistema nervioso gracias al cual cada parte del cuerpo sabe cómo reaccionar ante los impulsos.



Tu cuerpo debe entrenarse, pues, para emitir los gestos correctos en los momentos adecuados. Por ello, y de nuevo con la ayuda de un espejo que sirva de elemento reflector de lo que haces, ensaya una intervención —la que quieras, pasada o futura, sobre el tema que desees—, pero sin emitir sonido alguno. Puedes mover los labios pero de tu boca no debe salir una palabra sonora. Solo puedes servirte de los movimientos del cuerpo, de tus gestos faciales y manuales, para explicar de qué estás hablando. Se trata de imaginar que hay alguien en la sala con déficit auditivo pero que desea enterarse del tema de tu presentación. Exprésate con todo tu ser y piensa que en tus manos, tu cara y tus gestos reside ahora el cien por cien de la proyección de tu mensaje. Adoptando esta técnica del mimo, o como yo la denomino, del discurso no hablado, potenciarás más y mejor tus rutinas posturales, tus movimientos naturales del cuerpo, y cuando llegue el momento de expresar las palabras, fluirás de forma creativa, ágil y creíble. Porque habrá coherencia. Porque el cuerpo le dirá al mensaje que puede contar con él.

⇒PATRÓN 7
LA TÉCNICA DEL SEMÁFORO

Las imágenes generan un poder de retención y recuerdo superior al de las palabras. A través de ellas situamos el contexto, nos hacemos una idea de la situación y aumentamos o disminuimos la credibilidad del comunicador en función de lo verosímil de las mismas. Por eso siempre explico en mis clases que para provocar que una idea quede fijada en la mente del receptor debemos ayudarla no solo con la repetición del mensaje principal sino en la forma de transmisión del mismo. Y ahí entran en acción las rutinas posturales o secuencias gestuales habituales del comunicador diez: cuerpo inmóvil, posición fija y cómoda, manos en forma asimétrica y cara relajada pero ilustrativa. El proceso es similar al conductor de un vehículo que se aproxima a un semáforo que está en ámbar. Salvo que seas un kamikaze con problemas para valorar tu propia vida (háztelo mirar en ese caso), lo normal es que desaceleres la marcha, ya que el semáforo se pondrá rojo de inmediato. Lo habitual es ir frenando hasta que detienes tu vehículo, el cual estará un rato parado hasta que el semáforo se ponga en verde y te permita proseguir con el trayecto predeterminado.

De esta forma, y aplicado lo anterior al contexto de la comunicación interpersonal, cuando nos vayamos acercando al momento clave, al mensaje que por encima del resto deseo que permanezca en la mente del oyente, debemos ayudarle a que lo entienda. ¿Cómo? Desacelerando el ritmo de nuestras palabras, hablando con tono más calmado y pausado y deteniéndonos justo antes del mensaje clave, generando un silencio consciente, una tensión comunicativa eficiente que provocará que la atención del que te escucha (o del resto de asistentes, si se trata de una intervención abierta) aumente por el interés que ha despertado ese repentino descenso del ritmo de tus palabras y esa pausa deliberada. Cuando los ojos de todos estén centrados en tu persona, es el momento de colocar el mensaje base, el que define tu intervención, el que explica porque estás ahí. Deja a continuación otra pausa, acompañándola de una postura corporal fija y de unas manos que acompasen la cadencia rítmica de lo que dices. Y sigue comunicando. Actúa así cada vez que llega el mensaje clave, repitiendo los mismos movimientos. Movimientos que deberán ser entrenados con anterioridad para que el día del

partido no te jueguen una mala pasada. Y recuerda: no aceleres con el semáforo en ámbar ni arranques antes de que se ponga en verde o tu comunicación se asemejará mucho a un parte de siniestro.

⇒PATRÓN 8
SUENA LA MÚSICA

Aaron Sorkin, quizá el mejor guionista que existe en la actualidad en Hollywood, creador de series tan conocidas como *El Ala oeste de la Casa Blanca* o *The Newsroom*, reconocía en una entrevista hace no demasiado tiempo que preparaba sus guiones, discursos o conferencias según la música que estuviera escuchando en ese momento. Así, en sus largos viajes por esas carreteras interminables del Oeste americano, Sorkin determinaba, según el ritmo de lo que escuchaba, qué mensajes eran más propicios para los protagonistas de sus creaciones o para sí mismo, para sus intervenciones públicas. Porque cuando comunicamos, la música, querido lector, determina la letra. Y nuestros gestos, si se mueven al compás de un mensaje expresado con el tono adecuado, generarán impacto y credibilidad. Crea, por tanto, en el pentagrama de tu comunicación qué notas quieres que sobresalgan por encima del resto y acompáñalas de movimientos graves o agudos, según el tono, y fuertes o suaves en la gestualidad. Si el mensaje es plano, el cuerpo no habla, la monotonía es evidente y el respetable se aburre antes, se agota y dejas un poso de recuerdo borrable. Si, por el contrario, juegas con las inflexiones de voz, articulas una comunicación melódica donde los conceptos agudos y graves se alternan con pausas y silencios convenientes y el ritmo es el adecuado a cada fase del discurso, el público se encontrará más seducido y, por tanto, receptivo a escuchar a esa persona que está engalanando sus oídos, motivando su corazón y regando de ideas su mente. Sin música no hay concierto. Y en la comunicación, el silencio es el batería del discurso (recuerda el proceso de mentalización y motivación que te enseñaba al final del capítulo «Silencios poderosos y tonos que enganchan»).

⇒PATRÓN 9
BLOQUEA TUS PENSAMIENTOS LIMITANTES

El doctor Mario Alonso Puig suele afirmar con criterio acertado que «lo que el corazón siente, la mente te lo acaba mostrando». Un principio de máxima aplicación al contexto comunicativo cotidiano. Porque la negatividad de las emociones (forjada a golpe de autoestima baja) influye en la fuerza o debilidad con la que salen los mensajes de nuestra boca. Nuestra cara apesadumbrada será la antesala de una palabra sin *punch* ni destino. Todo empieza en el momento en que sustituyes pensamientos de acción motivadora positiva: «lo haré genial», «va a salir bien», «el público terminará satisfecho y feliz» o «voy a divertirme y disfrutar», por otros de culpa manifiesta: «todo va a salir mal», «seguro que me quedo en blanco», «me van a mirar mal», «haré el ridículo» y, el más común de todos: «me voy a equivocar y a trabar». Si crees que todo será un desastre, será algo peor que eso. ¿Por qué optamos siempre por tomar el camino oscuro y no transitar por la senda de luz? Si cuesta lo mismo introducirte en tu cabeza un pensamiento negativo que uno positivo, ¿por qué anulas el segundo de forma sistemática? En el bucle de la comunicación, un pensamiento oscuro provocará inseguridad en tu mensaje, aumentará las posibilidades de que te bloquees corporalmente y, por tanto, de que aparezcan los nervios y sudores que hacen de tu intervención una auténtica tortura pública. Por el contrario, el pensamiento positivo, la sonrisa poderosa, la postura firme y decidida y la convicción a prueba de bombas, garantizará un dominio escénico, una gestualidad creíble y coherente con lo que dices y unas sensaciones indescriptibles de bienestar personal. Conclusión: querrás repetir. Porque no hay nada que sea comparable al momento de recibir aplausos, parabienes y felicitaciones de quienes han asistido a una comunicación diferente, personal, memorable y generosa. Pero recuerda: bloquea primero tus pensamientos limitantes o ellos acabarán limitando tus gestos auténticos. Y después, haz aquello que te has repetido. Porque si dices «voy a hacerlo así y lo voy a hacer bien» y luego no lo haces, provocarás en el cerebro un cambio físico que influirá en tu conducta corporal consiguiente. Los obstáculos de tu mente son más peligrosos que los muros del camino.

⇒PATRÓN 10
COMUNICAS COMO RESPIRAS

¿Recuerdas lo que hablábamos en el punto 4? Sugeríamos la conveniencia de relativizar algunos aspectos de la comunicación que iban a aparecer en escena irremediablemente. Pues bien, damos un paso más. Quieras o no, comunicas; te guste o no, debes hacerlo. La muerte y la comunicación son las dos únicas cosas seguras en la vida. Y a ambas hay que llegar lo más preparado posible. Uno de los elementos que nos ayudan a mantener la concentración y a situar nuestro cuerpo y nuestra mente en sintonía permanente es la respiración abdominal (que no clavicular, muy habitual sobre todo en las mujeres). A través de los cambios que ella provoca en el cerebro mediante la secreción de hormonas como la endorfina, las partes lógica y emocional de los hemisferios cerebrales irán en consonancia con el deseo comunicativo posterior. Aumenta además nuestra confianza porque entra más oxígeno en nuestros pulmones, limita nuestro nerviosismo porque la sensación de asfixia mengua y, por tanto, dispones de mayor claridad mental para dominar el cuerpo, los gestos faciales y el mensaje en conjunto. Respirar bien nos provoca mayor serenidad en la toma de decisiones dentro del contexto comunicativo que juguemos y ahuyenta por momentos las preocupaciones de fracaso y los pensamientos limitantes que nos atenazaban instantes antes. Un mensaje que sale con fuerza y un cuerpo que acompañe y lo refuerce definen a un comunicador convincente. Si respiras bien, te moverás mejor, sabrás pensar más rápido, aunque hables despacio, y tomarás mejores decisiones. Si no comunicas, no existes; si no respiras, tampoco.

13
...Y DE REGALO, UN ADELANTO DE LO QUE VENDRÁ

LOS SEIS PRINCIPIOS DEL DISCURSO GANADOR QUE TODO COMUNICADOR DEBE SABER

No estés en posición de autoridad cuando hables; sé una autoridad

La diferencia radica en que a quien está en posición de autoridad van a verlo (por ser quien es), pero a quien es una autoridad van a escucharlo (por lo que provoca). El primero habla desde la soberbia del puesto y no desde la humildad del aprendiz perpetuo. El segundo hace que los asistentes sientan primero y razonen después, que vibren con cada gesto articulado, con cada palabra emitida. Lo acompañan porque lo ven creíble, porque sus mensajes les provocan chispazos de ilusión, atención o interés. Y en este objetivo final debemos pensar cuando nos sentamos a escribir un discurso y cuando ensayamos su declamación. Provocar impactos emotivos y sensoriales que hagan dibujar al auditorio en su pentagrama mental lo que oyen, y que sientan (los oyentes) esas vibraciones en lo más profundo de sus corazones, pues en función de cómo les hagamos sentir, así les motivaremos para que nos acompañen, nos voten, nos aplaudan... nos recuerden.

Uno de los aspectos que más trabajo con todo político y directivo que se pone en mis manos es la brevedad de las frases: cortas, pausadas, pautadas. Como si se tratara de dar titulares para los informativos. Porque si economizas tus palabras, economizas su atención. Solo se enuncia un mensaje largo si este es una cita o requiere de una figura literaria.

Recuerda: Quien habla mucho y con un lenguaje arcaico es porque quiere esconder su desconocimiento o quiere confundir al auditorio. Huye de ambos propósitos o tu credibilidad se verá afectada. Solo si tus palabras crean valor, lo que dices, vale.

El contenido da valor al continente

Siempre intento ejemplificar con la metáfora del supermercado la conocida sensación que todos hemos experimentado alguna vez cuando vemos a un ponente subido a un atril y, antes de que pronuncie la primera palabra, observamos cómo muchos ya le han comprado el mensaje (producto). Es como cuando adquirimos un detergente nuevo por lo sugerente de sus mensajes o un zumo de envase llamativo y colores atractivos; no sabemos si nos gustará lo que hay en el interior, puesto que aún no lo hemos probado, pero lo que sí tenemos claro es que su exterior ya nos ha seducido. Con los oradores sucede lo mismo que con los productos del supermercado. ¿A qué se debe ese éxito repentino, esa aura de vendedor irrepetible, ese hechizo embriagador que le hace ganarse nuestro cariño con su sola presencia? Al carisma, al puro y simple carisma. Son ese tipo de personas que quieren hacer buena la frase que Anette Benningrecibe de su amante en la película *American Beauty:* «Para tener éxito hay que proyectar sensación de éxito».

Pues bien, tú debes ser, querido comunicador, ese tipo de persona. Pero ¡cuidado!, porque el perfume inicial puede empezar a evaporarse, si no cumples una serie de requisitos no escritos. El oyente no puede percibir nunca que tras ese envoltorio seductor, diferente, luminoso y carismático hay algo peor que un mal producto: la nada. El vacío intelectual o personal de quien les habla. Resulta que habrán invertido su tiempo en escuchar a alguien que les ha convencido de que su producto es el mejor, cuando sencillamente no hay producto. Ahora te pregunto: ¿qué haces en ese momento?, ¿cuántas veces te has sentido así siendo oyente y no orador?, ¿cuántas veces resististe el impulso de levantarte e irte a casa? o ¿cuántas veces has esperado a cantarle las cuarenta al timador de la palabra, al falsificador de conciencias?

¿Cómo evitar que el que está ahí, delante de ti, escuchándote, acabe con esa sensación, con ese vacío (de contenido)? Es fácil. No hables como si te sacaras una flor del interior de la chaqueta; habla como si el corazón dibujara esa flor en tu rostro. Orador, no actor. Este juego no va de comunicar mucho, sino de comunicar lo acertado. Palabras que sumen, que aporten, que creen valor añadido al conocimiento, intereses y motivaciones de tus oyentes. Para eso han ido. No les hagas perder el tiempo con clichés y lugares comunes. Ofréceles técnicas, métodos, herramientas, caminos y consejos que mejoren su actividad profesional y/o personal.

En el inicio de tu discurso, di quién eres, qué has hecho y qué vas a hacer,

y luego sé consecuente con tus palabras. No seas quien no eres, no aparentes lo que no esperan de ti, no prometas lo que sabes que no vas a cumplir. Te abocas al suicidio futuro por unos instantes de ilusorio reconocimiento presente. Piénsalo.

Recuerda: Cuando no alumbramos (sinceridad y conocimiento) a la contraparte, sino que solo intentamos deslumbrarla *(flash* retórico), al final el espacio de comunicación se convierte en zona de penumbra (nula credibilidad).

Si te sometes a los papeles, al final los acabarás perdiendo

Recuerda esta máxima cuando tengas una comparecencia pública, una intervención privada o una conferencia magistral. Si lees, no conectas igual, no eres tan natural ni espontáneo. Si te sometes a la dictadura del folio, base de todo árbol, acabarás como este: sujeto a sus raíces, inamovible, inseguro y acomodado en una ficticia zona de confort que, poco a poco, te irá alejando del oyente.

El papel es un buen bastón, quizá el mejor para apoyar tus momentáneos desequilibrios en la exposición de tu discurso. Te ayuda a encontrarte, a situarte, pero te impide caminar por ti solo. Te aconsejo, por ello, el siguiente sistema: una vez tengas escrito tu discurso, subraya en cada párrafo la frase inicial y el concepto más importante de ese párrafo, el que le da valor. Memorízala, solo esa parte, solo esa frase y ese concepto, y dedícate a leer una y otra vez el resto. Cuando llegue el momento del discurso, tu naturalidad hará el resto. Porque tienes retenido en la mente lo que quieres. Lo demás puedes expresarlo con tus palabras sin que pierda esencia lo que deseas decir. De esta forma, no te obligas a hacer un esfuerzo memorístico imposible ni condenas al auditorio a ver lo bien que lees, pero lo poco que transmites.

Leer no es sencillo, y ni siquiera ser un buen orador te facilita ser un buen lector. Y acomodarse en la lectura (antes en hojas escritas y hoy en *teleprompters)* contribuye a que acomodes también tu cerebro, tu memoria y, por tanto, tu capacidad de respeto hacia ti mismo. Tu autoestima será mayor si compruebas que eres capaz de contar, relatar, comunicar sin la continua ayuda del bastón mágico. Úsalo, pero nunca abuses de él. O acabarás perdiendo los papeles.

Recuerda: El papel es el discurso. Pero lo que convierte eso en oratoria eres tú. Si haces protagonista al papel, tus oyentes te acabarán pidiendo que se lo mandes por correo y cada vez comunicarás ante auditorios más vacíos. Tu correcto posicionamiento empieza por asumir que tú, y nadie más que tú, eres el protagonista.

Tu historia hará Historia

Atrévete a contar historias (personales, verosímiles), y trata de que el público se sienta identificado con ellas, bien porque suenen cercanas, bien porque suenen creíbles, ya que escuchará más y estará más de acuerdo con tus ideas. Hoy triunfan los buenos contadores de historias (*storytellers).* Tenemos que buscar un conflicto y, a partir de él, construir el relato; que sea sencillo y fácil de transmitir de unos a otros, pues ahí reside la clave de su viralidad y difusión. Cuenta algo que te provoque o haya provocado dolor, risa, sentimiento de culpa, algo perfectamente adaptable al alma y al corazón de cualquiera de tus oyentes. Estamos acostumbrados desde pequeños a escuchar historias. Son interesantes, visuales, dejan escapar la imaginación y fomentan una comunicación narrativa potente. En definitiva, son muy, muy poderosas.

Recuerda: Si consigues que vean en imágenes lo que tú les cuentas en palabras, entenderán mejor el mensaje. Si lo ven, lo sienten; y si lo sienten, es más fácil que puedan contarlo, compartirlo.

Rompe patrones. Cambia paradigmas. Provoca. Sé extravagante

Antes de escribir tu discurso, piensa cómo quieres que te vean a su conclusión. Como un orador simpático, extrovertido, referente en su campo, cercano, didáctico, entretenido, todo eso a la vez. ¿Cómo? Esa «Panorámica HD» *(High Definition)* presidirá tu intervención. Y si la llenas de estímulos continuos, mejor. Que vean algo que nunca antes hayan visto, que escuchen una frase nunca antes construida. Que salgan con la sensación de que tendrán que hacer un hueco en sus agendas para volver a escucharte. Busca la originalidad, pero aléjate del *frikismo*. Innova, pero siempre apegado a la

creatividad y al talento y no a la improvisación espontánea. Estimula para que te emulen. Y para ello, ayúdate de la simbología comunitaria, es decir, de aquellos referentes o ejemplos que te vinculan, unen o aproximan a los allí presentes, para que te vean cercano, accesible e incluso como «uno de los suyos».

Recuerda: Ser creativo es proponer una visión diferente de las cosas. Pensar de forma lateral, original, fuera de toda lógica. Un pensamiento *trans* (transversal y transparente) para una oratoria *trans* (transformadora).

Los triunfos tácticos hacen ganadora la estrategia

El triunfo táctico viene cuando dominas cada parte de tu discurso, cuando sabes de memoria la estructura que guiará tus pasos con palabra firme. Ese comienzo electrizante, esa conexión de veinte segundos que hará que empieces a ganarte el respeto de los presentes. Luego, el momento justo de introducir la historia, el ejemplo o la anécdota, el dominio del *timing* (ahora paro, ahora acelero) mediante la técnica *full-stop* que suelo aconsejar y que consiste en detenerte cuando hayas lanzado un mensaje importante —para que se situé convenientemente en la mente del oyente y lo pueda madurar y reflexionar en conciencia— y hablar con más rapidez y soltura cuando tus frases sean menos determinantes (recuerda la técnica del semáforo que explicaba en los diez patrones del capítulo anterior). Y para terminar, ese final que se acerca y para el cual la gente ya estaba preparada mediante la creación de expectativas previas. Pequeños puntos continuados logran el juego, y muchos juegos te permiten ganar el set. En el discurso, es clave equilibrar y controlar el ritmo y la *voz* de las palabras, su entonación y velocidad correctas, su ubicación exacta y su relación con el contexto para el que hablas. Ya puede haber argumentos buenos, ideas solventes o ejemplos irrefutables, que, si no controlamos el pentagrama rítmico y melodioso, no convenceremos. Es importante que sepamos localizar e identificar la idea importante de cada párrafo, de cada parte de nuestro discurso. Y justo antes de llegar a esa idea o concepto destacados, la pausa correspondiente, el silencio adecuado (modo *stop)*. Con ello generaremos lo que denomino tensión comunicativa: crear expectativas con tus mensajes. La gente tiene que percibir que lo que viene a continuación en tu discurso supera lo que ya ha

escuchado. El orador debe ser el termostato del discurso: ha de controlar el ritmo para pausar y pautar sus mensajes y regular la voz para definirlos.

Recuerda: Nunca grites ni hables demasiado alto. Donde no llegan las ideas no debe llegar tu voz. *Porque el tono del mensaje es el espíritu de la idea.*

CONCLUSIONES

Todo gran orador empezó siendo un mal orador.

RALPH WALDO EMERSON
Escritor, filósofo y poeta
estadounidense del siglo XIX

Y siguiendo a Emerson, todo libro, como todo discurso, debe tener un fin, pero sobre todo, debe tener fin. Y aquí llegamos al final de una obra concebida para generar impacto en ti, querido lector. Una obra que podría completarse con más información, más material, más autores, más texto, seguramente. Pero no era mi intención construir aquí ninguna biblia teórica. Solo quería mostrarte una vía para que tu comunicación empiece a cambiar si no funciona, mejore si no carbura y triunfe si no arranca. Un vademécum que en su parte final adquiere carácter de recomendada consulta periódica.

A lo largo de las páginas precedentes he querido mostrar y demostrar que, como personas, debemos cuidar nuestra comunicación a cada momento, a cada instante. Porque sin ella estamos expuestos al fracaso, al dominio de nuestra voluntad, a interpretaciones negativas, a valoraciones injustas. Puede que con ella también, pero al menos seremos dueños de nuestro destino y capitanes de nuestra alma, parafraseando el poema *Invictus* del escritor inglés William Ernest Henley. Seremos lo que nuestra comunicación dicte y, si controlamos y gestionamos bien nuestro cuerpo —manos, rutinas—, silencios, tonos, miradas, sonrisas, emociones, alcanzaremos la credibilidad necesaria para dominar todo escenario que se nos ponga por delante.

Y ya que hemos hablado de emociones: a pesar de mis dudas y reticencias, reconozco que me gustan los comunicadores emocionales. Sobre todo los inteligentemente emocionales, uno de los tipos de comunicadores que en el libro más se ha citado (envoltorio). Es a través de las emociones como

comprendemos lo que nos rodea y define lo que somos como personas. Javier Canteros, en un conocido artículo titulado «Para qué sirven las emociones», defiende que son las emociones las causantes de que nuestra forma de ver y percibir el mundo sea una determinada, influyendo decisivamente en los procesos de razonamiento lógico y memoria cognitiva. «Aprender a gestionarlas es mucho más beneficioso para la vida social que negarlas porque el amplio abanico de emociones está por detrás de casi todas nuestras motivaciones», concluye. Por ello, recuerda: una correcta gestión de las mismas permite generar sentimientos incalculables en los demás y ayudará a que los mensajes lleguen en mejores condiciones.

Pero admiro aún más y me gustan sobremanera los comunicadores auténticos (caramelo), aquellos que dominan la percepción pública por su aspecto, actitud, comportamiento corporal y facial y por las palabras que transmiten. Sin dejar de ser ellos mismos, pero subrayando lo que quieren por encima de todas las cosas. Un mensaje falso resta confianza al interlocutor, de la misma forma que un movimiento confuso desata su intranquilidad. Una risa a destiempo, así como una mirada inconveniente, pueden tener efectos terribles en nuestra comunicación integral, perjudicando los objetivos que nos hemos planteado alcanzar. Te lo dijo Antoni en el prólogo, Patricia en el epílogo y yo con un decálogo. Entrena y ensaya, acude al amigo **PEP (Práctica, Ensayo y Preparación)** cada vez que tengas una presentación en público y verás cómo poco a poco irás ganando en autoestima y convicción, alejando esos fantasmas de inseguridad que te atenazan ahora mismo.

Gracias a la ciencia ahora sabemos por qué ponemos una determinada cara cuando estamos comunicando o escuchando, por qué expresamos con las manos lo que contamos, para reforzar o apuntillar un mensaje, o por qué nuestros ojos se iluminan o empequeñecen o nuestra boca se abre o cierra en función de lo que oímos y de la persona a la que se lo oímos. Pero a pesar de los avances, la única ciencia exacta es esa que te provoca en décimas de segundo sensaciones especiales de *feeling* o rechazo, interpretaciones positivas o negativas sobre alguien porque has visto un detalle agradable o feo en algún gesto emitido, impactos inmediatos de buen rollo o aburrimiento. Eso es lo que vale, y tomamos decisiones por esos momentos. Y así debe seguir siendo. Porque en el momento en que roboticemos y mecanicemos las emociones dejaremos atrás parte de nuestra condición humana.

Te sugiero, para finalizar, querido y paciente lector, que cojas lápiz y papel y anotes en un folio en blanco los conceptos **Fortalezas, Debilidades y Miedos.** En tres columnas. Y pases a rellenarlas. Dónde consideras que eres fuerte en tu comunicación, dónde se sitúan tus debilidades más acusadas cuando hablas en público y dónde residen tus peores miedos. Ánclate en las primeras, refuérzalas y provoca que salgan constantemente en el tiempo que dura tu intervención (por ejemplo, tu mirada, tono de voz, presencia física, capacidad para el relato, etc.). Disfraza y enmascara las segundas, pero no trates de eliminarlas a la ligera, porque tal vez formen parte de tu personalidad (como la timidez o la introversión). Y enfréntate a la tercera categoría, esos miedos que atenazan al buen comunicador que llevas dentro (nervios, sensación de ridículo, bloqueos y blanqueos mentales...). Relativízalos, afróntalos y supéralos. Para que no aparezcan en los momentos clave.

Pero no dejes de disfrutar nunca de este maravilloso juego de la comunicación. Porque la comunicación es tu segunda piel, forma parte de tu vida. Es tu vida. Así que trátala bien y cuídala. Porque ella sabrá devolverte tus cuidados algún día. Tenlo por seguro.

EPÍLOGO

¿Qué piensas cuando oyes una voz bonita a través del teléfono? Automáticamente imaginas una sonrisa, una mujer o un hombre esbelto, seductor, capaz, eficaz, incluso inteligente. Y es que asociamos a la calidad de la voz la belleza de la persona. Pero también nos ocurre a la inversa. Si te presentan a alguien que sonríe, te mira a los ojos, te da la mano con fuerza, alguien cuya postura corporal es elegante, tú deduces en pocos segundos una serie de factores de la personalidad, su estatus, su ideología política, su religión..., solo con lo que estás viendo.

La postura corporal, los gestos, la expresión facial y en definitiva la comunicación no verbal, de modo silencioso, hablan de nosotros. Dicen lo que somos, cómo nos sentimos o cómo queremos presentarnos delante de los demás. Dan más información que nuestras palabras. Nuestros silencios, miradas y sonrisas informan, y lo hacen con más veracidad y credibilidad que nuestro contenido.

Está demostrado que cuando mandamos un mensaje, si no se acompaña de contundencia en la comunicación no verbal y los gestos no apoyan lo que decimos, los interlocutores tienden a creer más lo que ven que lo que oyen. Por ello, cualquier ayuda que permita entrenarnos y trabajar nuestra comunicación no verbal nos hará más fuertes frente a la propia vida.

Todos los cambios cuestan, pero algunos son imprescindibles. ¿No te has preguntado nunca si tu manera de dar la mano, mirar o gesticular te potencia o resta? Esa persona a la que quieres conquistar, la entrevista de trabajo, el grupo con el que te relacionas, el tiempo que pasas en el metro, mientras esperas para hacer la compra... Estamos en todo momento relacionándonos no verbalmente. Si fueras capaz de dominar esta área de tu vida, tendrías más sensación de control y tu autoestima y seguridad también se verían favorecidas.

A diferencia de otros cambios, aprender a movernos y comunicarnos de otra manera no es un entrenamiento que te vaya a hacer sufrir. No lo vas a pasar mal, no es una dependencia de la que tienes que deshacerte, no es alguien a quien tienes que olvidar ni tendrás síndrome de abstinencia. Es un cambio de los fáciles, que podrás convertir en hábito con un poco de constancia y trabajo.

Igual de importante es lo que dices. Cuando oyes en televisión a presentadores que cometen algún error gramatical en su discurso, enseguida pierden para ti credibilidad; rápidamente te encuentras dando vueltas al fallo en lugar de al contenido. Los errores en los discursos nos restan eficacia, dejamos de ser personas líderes para convertirnos en el motivo de alguna burla. A los grandes líderes se les contempla como personas de éxito en gran parte por su capacidad para comunicarse, no solo con sus gestos, sino también con sus mensajes. Nos gustarán más si su discurso es estructurado, ordenado, fácil de entender, divertido, ameno, atractivo, claro, coherente y un sinfín de adjetivos más.

La buena noticia es que estás de suerte; la comunicación, tanto la verbal como la no verbal, son altamente entrenables. En el momento en el que lo decidas, manos a la obra. Este libro es el pistoletazo de salida, la guía para que puedas dar importancia y reflexionar sobre lo que quieras modificar.

Ten claro que engancha más alguien que sepa expresarse bien que alguien delgado, guapo y atractivo. Las ventajas de ser un buen comunicador van desde la imagen positiva que proyectas a los demás hasta la mejora de la seguridad y de la confianza que tienes en ti.

Ser un conocedor de los procesos de comunicación también te permitirá «bieninterpretar» a los que se comunican contigo. A veces sacas conclusiones cuando alguien no te mira a los ojos, e intuyes que te está engañando cuando a lo mejor eso es solo un signo de inseguridad. Muchas expresiones y conductas de la comunicación no verbal pueden indicar diferentes consecuencias, como has podido comprobar a lo largo de las páginas del libro. Es el conjunto de lo que la persona expresa lo que puede llevarnos a tener más conocimiento.

En definitiva, si has llegado hasta aquí, es para aprovechar las enseñanzas que contiene este libro, un libro pertinente para ser eficiente en tu comunicación, un libro clave para ser la llave que abrirá la puerta de tu credibilidad a partir de ahora. Pastillas de confianza que salvarán tus

intervenciones en público. Como psicóloga y experta en cambios de conducta, te digo que la comunicación también se puede entrenar. La credibilidad, el liderazgo, el éxito, las relaciones personales y la felicidad están estrechamente relacionadas con la capacidad para comunicarse eficazmente. Si quieres ser el orador que tú deseas, no desaproveches la ocasión y ponte en manos de Fran Carrillo, no te arrepentirás.

Espero que hayas disfrutado de estas enseñanzas para la vida, de estos detalles que te pueden hacer más seguro, más fuerte y llevarte más lejos.

PATRICIA RAMÍREZ LOEFFLER
Psicóloga de la salud y del deporte, coach y asesora
de equipos de élite y de personalidades de alto nivel.
Autora de los libros *Entrénate para la vida* y *Autoayúdate.*

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

ALONSO PUIG,MARIO, *Reinventarse, tu segunda oportunidad*. Plataforma editorial, Barcelona, 2010.

ÁLVAREZ MARAÑÓN,GONZALO, *El arte de presentar: cómo planificar, estructurar, diseñar y exponer presentaciones.* Gestión 2000, Barcelona, 2012.

ARROYO,LUIS, *El poder político en escena*. *Historia, estrategias y liturgias de la comunicación política.* RBA Libros, Barcelona, 2012.

BANG-ROUCHET,PASCALE, ¿Qué nos jugamos cuando hablamos en público? *Comprenda su miedo escénico y cómo controlarlo*. Alienta Editorial, Barcelona, 2009.

BARÓ,TERESA, *La gran guía del lenguaje no verbal*. Paidós Ibérica, Barcelona, 2012.

BEILOCK,SIAN, *What the Secrets of the Brain Reveal about Getting It Right When You Have To,* Nook Book, 2008.

BROWN,J.A.C., *Técnicas de persuasión, de la propaganda al lavado de cerebro.* Alianza Editorial, Madrid, 2004.

CATTANI,A., *Expresarse con acierto*. Alianza Editorial, Madrid, 2010.

CENTENO,PATRYCIA, *Política y moda: la imagen del poder*. Península, Barcelona, 2012.

DARWIN,CHARLES, *La expresión de las emociones en los animales y el hombre*, Alianza Editorial, Madrid, 1998.

DAVIS,FLORA, *La comunicación no verbal.* Alianza Editorial, Madrid, 2010.

DE BONO(Ed.), *Cómo atraer el interés de los demás: técnicas para desarrollar la comunicación.* Paidós Ibérica, Barcelona, 1999.

— *El pensamiento creativo: el poder del pensamiento lateral para la creación de nuevas ideas.* Paidós Ibérica, Barcelona, 1994

DUARTE,NANCY, *Slide ology: Arte y ciencia para crear presentaciones convincentes.* Conecta, Barcelona, 2011.

— *Resonancia: cómo presentar historias visuales que transformen a tu audiencia*. Gestión 2000, Barcelona, 2012.

EKMAN,PAUL, ¿Qué dice ese gesto? Descubre las emociones ocultas tras las expresiones faciales. RBA Libros, Barcelona, 2004.

— *Cómo detectar mentiras: una guía para utilizar en el trabajo, la política y la pareja*. Paidós Ibérica, Barcelona, 2009.

— *Teoría de las emociones: descubre las emociones ocultas tras las expresiones faciales.* RBA Libros, Barcelona, 2012.

GABARRE MIR,J., *El rostro y la personalidad: rostro, cerebro y conducta*. Ed. Flumen, Barcelona, 2007.

GLADWELL,MALCOLM, *Blink,* Allen Lane The Penguin Press, Londres, 2005.

GLASS,LILLIAN, *Sé lo que estás pensando: utiliza los cuatro códigos del lenguaje corporal para mejorar tu vida*. Paidós Ibérica, Barcelona, 2003.

GOLEMAN,DANIEL, *Inteligencia emocional*. Kairos, Barcelona,1996.

GRIJELMO,ALEX, *La seducción de las palabras: un recorrido por las manipulaciones del pensamiento.* Taurus, Madrid, 2000.
HERMIDA,JOSÉ, *Hablar sin palabras: cómo seducir y convencer a través de los gestos*. Temas de Hoy, Barcelona, 2010.
KENNEALLY,CHRISTINE, *La primera palabra. La búsqueda de los orígenes del lenguaje*. Alianza Editorial, Madrid, 2009.
LOWEN,ALEXANDER, *El lenguaje del cuerpo*. Herder Editorial, Barcelona, 1985.
MEYER,PAMELA, *Liespotting: Proven Techniques to Detect Deception*. St. Martin Press, Nueva York, 2010.
NAVARRO,JOE, *What Every Body Is Saying: An Ex-FBI Agent's Guide to Speed-Reading People*, Nook Books, Barnes&Noble, 2012
— *El cuerpo habla: grandes secretos de la comunicación no verbal, revelados por un ex agente del FBI* (en su edición en castellano). Ed. Sirio, Málaga, 2010.
— y KARLIN,M., *El cuerpo habla*. Ed. Sirio, Málaga, 2010.
NIURKA, *Eres lo que dices*, Random House Mondadori, Barcelona, 2013.
PEASE,ALLAN, *El lenguaje del cuerpo: cómo interpretar a los demás a través de sus gestos*, AMAT Editorial, Barcelona, 2010.
PINKER,STEVEN, *El instinto del lenguaje*. Alianza Editorial, Madrid, 2012.
RAMÍREZ,PATRICIA, *Entrénate para la vida*. Espasa Libros, Barcelona, 2012.
REBEL,GUNTER, *El lenguaje corporal: lo que expresan las actitudes, las posturas, los gestos y su interpretación*. EDAF, Madrid, 2012.
ROAM,DAN, *Bla, bla, bla. Qué hacer cuando las palabras no funcionan*. Gestión 2000, Barcelona, 2012.
ROSETREE,ROSE, *Leer el rostro*. Ed. Sirio, Málaga, 2010.
SANTIAGO BARNÉS,J., *Gestos políticos presidenciales: asesoría de imagen.* Ed. Fragua, Madrid, 2006.
TURCHET,PHILLIPPE, *El lenguaje de la seducción: entender los códigos inconscientes de la comunicación no verbal*, AMAT Editorial, 2010.
TURIENZO,RUBÉN, *Carisma Complex: 150 píldoras para enriquecer tu magnetismo personal y profesional*. Alienta Editorial, Barcelona, 2012.

ALGUNOS RECURSOS DIGITALES CONSULTADOS

Páginas web y blogs

Web de Lenguaje Corporal. www.lenguajecorporal.org
Web de TedTalks: http://www.ted.com/
Web de Arte de Presentar: www.elartedepresentar.com
Web Club Lenguaje no Verbal www.lenguajenoverbal.com
Más en www.comportamientonoverbal.com
Web de Paul Ekman: http://www.paulekman.com/
Blog de Antoni Gutiérrez-Rubí: www.gutierrez-rubi.es
Blog de Eduard Punset: www.eduardpunset.es
Blog de Alfonso Alcántara: www.yoriento.com
Blog de Teresa Baró: www.teresabaro.com

Artículos

Carrillo Guerrero, Fran, *La oratoria, la llave que abre la puerta de las emociones*. En Canal CEO http://www.canalceo.com/fran-carrillo-oratoria-ceo-liderazgo/

— *Los seis principios del discurso ganador que todo directivo debe saber.* En Canal CEO, http://www.canalceo.com/discursos-comunicacion-fran-carrillo/

— El discurso 10: un proceso de Seducción y SedAcción. En Arte de presentar. http://www.elartedepresentar.com/2013/11/el-discurso-10-un-proceso-de-seduccion-y-sedaccion/

Dean, Jeremy. En Psyblog. *10 Ways Your Voice Influences Other Minds. http://www.spring.org.uk/2013/10/10-ways-your-voice-influences-other-minds.php*

Gutiérrez-Rubí, *Micropolítica. Ideas para cambiar la comunicación política.* http://www.gutierrez-rubi.es/?page_id=1610

Klofstad et al. (2012), *Sounds like a winner: voice pitch influences perception of leadership capacity in both men and women.* http://rspb.royalsocietypublishing.org/content/279/1738/2698

Rindy et al. (2012), *Preference for Leaders with Masculine Voices Holds in the Case of Feminine Leadership Roles.* http://www.plosone.org/article/info%3Adoi%2F10.1371%2Fjournal.pone.0051216

Xu et al. (2013). *Human Vocal Attractiveness as Signaled by Body Size Projection.* http://www.plosone.org/article/info%3Adoi%2F10.1371%2Fjournal.pone.0062397

AGRADECIMIENTOS

Soy deudor de muchas personas, sin las cuales este libro no hubiera sido posible, ni siquiera concebible. Aquí son meros nombres negro sobre blanco. En mi vida, son almas y corazones que limpian mis momentos más oscuros y dan lustre a mi trabajo de *juntaletras* aprendiz. Que me perdonen aquellos a los que no incluyo. Están presentes en mi recuerdo, vivos en mi memoria.

Especial agradecimiento a mi abuelo Paco, quien desde el cielo cuida de mi destino y arropa mi presente. Gracias por legarme tu carácter Guerrero.

Gracias a mi hermano Rafa Carrillo Guerrero, modelo de nobleza y valentía, espíritu amable de carácter indómito. No lo sabe, pero es el espejo en el que miro cada día. Un enano en la soberbia, un gigante en la bondad. Este libro también va dedicado a él.

Gracias a mi padre. Porque una vez fue algo, aunque no dejará de ser siempre. Gracias por tu amor y cariño.

Gracias a ella, mi compañera de viaje, mi guía perpetua, mi faro permanente. Con ella comprendí por qué se inventaron palabras como amor, solidaridad, compromiso, lealtad y entrega. Es la fuerza que mueve mis impulsos, la templanza que calma mis arrebatos y el motivo que provoca mis sonrisas. Cuando veo mi futuro, la veo a ella.

Gracias a mi familia, la vitamina que insufla de motivación, energía y optimismo a este cuerpo en derribo y esta alma en constante peregrinación. No hacen falta nombres; el amor que siento por ellos no se puede definir con palabras.

Gracias a Rubén Turienzo, *amigo 24horas.* Siempre al quite, siempre presto. Un referente personal e intelectual.

Gracias, Carlos Pulido (Gran Jefe). Por tus consejos, tu escucha y tu orientación durante tantos años. Y los que nos quedan, canalla.

Gracias, Curro Muñoz. Tantos momentos, tantas vivencias. No hay lejanía que no cure el recuerdo perenne de la presencia.

Gracias, Ana y Abel, por vuestra amistad y cariño confidencial. Gracias, Borja y Javi, por vuestra cercanía y apoyo infinito. Gracias, Darío y Marisa, por vuestra acogida y amabilidad. Todos tenéis un hueco para siempre en una parte importante de mi corazón.

Gracias, Álvaro de la Torre, compañero de fatigas en el atril y ahora fatigando con este mensajero del debate. Gracias por tu paciencia y tiempo.

Y a la buena gente de la Universidad Carlos III de Madrid, por dejarme que cada año forme y entrene a mis alumnos de Sociedad de Debate, auténticos ratones dialécticos de biblioteca.

Gracias a mi socio en *La Fábrica de Discursos*, Gorka Labarga, por su confianza, dedicación y buenas ideas. Sigamos creando juntos el camino inagotable de la comunicación.

Gracias, Patricia Ramírez, Teresa Baró, Joaquina Fernández, Gonzalo Álvarez, Carlos Ongallo, Helena López-Casares, Irene Tato, Juan Carlos Cubeiro, Josepe García, Antoni Gutiérrez-Rubi y tantos otros referentes profesionales que nutren mi formación diaria, mis lecturas cotidianas y mi aprendizaje sin cesar.

Gracias, Sandra Fernández, Alfonso Merlos, Felipe del Campo..., periodistas de raza, por invitarme a analizar la comunicación de políticos y líderes sociales en vuestros programas de máxima audiencia televisiva.

Gracias a todos los directores académicos y coordinadores de posgrados, másters y demás programas formativos que han contado conmigo para impartir sus clases. Aprendo y seguiré aprendiendo de cada uno de los alumnos congregados en sus aulas.

Gracias a todas las organizaciones políticas y empresariales que han confiado y siguen confiando en mí para ayudarles a que su comunicación sea cada día más consistente, querida y recordable.

Gracias a esos nombres y referentes a los que leo, de los que aprendo y con los que vivo. La mayoría puede que no me conozcan, y yo estoy orgulloso de que así sea.

Gracias, en definitiva, a quienes hacen de mí mejor persona, a quienes construyen conmigo un camino de vivencias y aprendizaje profesional. A quienes me inspiran y a quienes me ayudan.

Y por último, pero no menos importante, gracias a mis editoras, Lola Cruz y Alicia Escamilla, por confiar en mí y por creer que podría escribir este

libro. Un ejemplo profesional impagable el que me han mostrado y que no olvidaré.

Gracias a todos. Esto fue solo el principio.

NOTAS

[1] Véase la técnica del espejo, en el decálogo de patrones de entrenamiento.

[2] Según Cliff Atkinson, autor del libro *The Backchannel: How Audiences are Using Twitter and Social Media and Changing Presentations Forever*, «Un *backchannel* es una línea de comunicación creada por los miembros de una audiencia para conectar con otros dentro o fuera de la sala, con o sin el conocimiento del ponente sobre el escenario. Normalmente facilitado por las tecnologías de Internet, es espontáneo, autodirigido y limitado en tiempo a la duración del evento. Un *backchannel* puede ser constructivo cuando mejora y extiende la información útil y las relaciones, y puede ser destructivo cuando articula y amplifica emociones y sentimientos contraproducentes». El canal de Internet típicamente utilizado para crear *backchannels* es Twitter. Si quieres saber más sobre el tema, recomiendo que visites el siguiente link: http://www.elartedepresentar.com/?s=backchannel

Tus gestos te delatan. Las claves para ser un buen comunicador
Fran Carrillo

No se permite la reproducción total o parcial de este libro,
ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión
en cualquier forma o por cualquier medio, sea éste electrónico,
mecánico, por fotocopia, por grabación u otros métodos,
sin el permiso previo y por escrito del editor. La infracción
de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito
contra la propiedad intelectual (Art. 270 y siguientes
del Código Penal)

Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos)
si necesita reproducir algún fragmento de esta obra.
Puede contactar con CEDRO a través de la web www.conlicencia.com
o por teléfono en el 91 702 19 70 / 93 272 04 47

Título original: *Tus gestos te delatan. Las claves para ser un buen comunicador*

© del diseño de la portada, morato+infinito, 2014
© de la imagen de la portada, morato+infinito

© Fran Carrillo, 2014

© de los dibujos interiores, Luis Doyague
© de las fotografías interiores, Efe, Gtres

© Espasa Libros, S. L. U., 2014
Av. Diagonal, 662-664, 08034 Barcelona (España)
www.planetadelibros.com

Espasa, en su deseo de mejorar sus publicaciones, agradecerá cualquier sugerencia que los lectores hagan al departamento editorial por correo electrónico: sugerencias@espasa.es

Primera edición en libro electrónico (epub): marzo de 2014

ISBN: 978-84-670-4124-8 (epub)

Conversión a libro electrónico: Safekat, S. L.
www.safekat.com