

Índice

Agradecimientos.....	7
Introducción.....	9
1. Somos dioses biológicos. Y los ojos, el espejo del alma.....	15
2. El modelo <i>Black J.A.G.U.A.R.</i> para ser inolvidables y dejar huella.....	43
3. Personalidad. El secreto de las personas más carismáticas.....	67
4. Inteligencia artificial vs. inteligencia humana. Cómo ser humanos <i>premium</i> en la era sintética (o del Sintoceno).....	87
5. Presencia con efecto imán. El poder de atracción del carisma.....	111
6. La ciencia de la belleza. Por qué gustamos a los demás.....	143
7. <i>Words are the new code.</i> El arte del lenguaje persuasivo.....	165
¡Desbloquea el poder del carisma y la comunicación efectiva!	187

Introducción

¿Qué es el carisma?

Entre todas las historias famosas asociadas al carisma, hay una que particularmente me encanta.

En una época de gran rivalidad política en el siglo XIX, dos titanes de la política británica se disputaban el liderazgo del país: William Gladstone y Benjamin Disraeli. Ambos eran figuras imponentes, conocidos por sus habilidades oratorias y su influencia en la sociedad de su tiempo. Sin embargo, sus estilos de liderazgo no podían ser más diferentes. Se acercaba la fecha de las elecciones cuando —cuenta la leyenda— una distinguida mujer de la sociedad londinense (me gusta pensar que fue alguna periodista famosa de la época, quizás Harriet Martineau o Frances Power Cobbe) fue invitada a cenar con Gladstone.

El político, con su porte erguido y mirada intensa, despliega durante la cena su vasto conocimiento, abordando temas que abarcaban desde la economía hasta la filosofía con impresionante profundidad y detalle. Al final de la velada, la dama quedó convencida de que había estado en presencia del hombre más inteligente de Inglaterra.

Días después, la misma mujer recibe una invitación para cenar con Disraeli. La atmósfera de la cena era bien distinta. Él, con su encanto natural y sus ojos brillantes, centra su atención completamente

en ella. En lugar de hablar de sí mismo o de exhibir todo el rato su conocimiento, intercala sus exposiciones con preguntas, escucha atentamente y responde con genuino interés las dudas y opiniones de su invitada. Al terminar la velada, la dama quedó convencida de ser la mujer más inteligente de Inglaterra.

Maravilla.

Mientras Gladstone impresionaba a través de su propia grandeza, Disraeli lo hacía destacando la grandeza de los demás. Esto —segundo caso, para despistados— es el resultado del carisma en estado puro, que ya adelanto que no se consigue solo a base de hablar bien, resultar encantadores o ser empáticos. Que también. Es algo más profundo y transformador. Es la esencia de nuestra divinidad biológica, algo que ahora mismo sé que te está sonando muy raro, pero luego te lo explicaré con detalle y mucha ciencia. En su vertiente más técnica, el carisma es un conglomerado de *superskills* o conjunto de habilidades (porque se aprenden, y lo sé porque lo enseñé) que nos cambian la vida a mejor.

Antes de seguir, te cierro la historia. No, Disraeli no ganó esas elecciones en concreto, pero en su estatua se puede encontrar a día de hoy una inscripción que reza: «Los reyes aman a quien habla con acierto» (Salmo XVI, 13). Dejó huella.

Entendemos el carisma como el atributo cautivador que otorga a un individuo el poder de inspirar e influir en otros y que asociamos a una personalidad atractiva, habilidades de comunicación efectiva y capacidad de atraer a las personas y guiarlas. Bien, es cierto. Una especie de habilidad poderosa y muy preciada, que a menudo consideramos exclusiva de unos pocos e incluso inalcanzable, cuando en realidad es algo que todos poseemos. Somos carismáticos de manera innata, por la propia constitución de nuestra naturaleza humana. Otra cosa es que sean sorprendentemente pocas las personas que deciden activar (te explicaré esto también) su carisma y sacar provecho de su poder, aunque cierto es que requiere intención, práctica (tan solo en algunas cosas) y consciencia.

A gustar se aprende.

Y lo aprenderemos.

Pero el carisma es mucho más: es un potencial biológico y espiritual que, a menudo, nuestra sociedad moderna pasa por alto. Si aún te asusta la palabra *espiritual*, razón de más para que te quedés..., te prometo más ciencia. Para muchas culturas antiguas, el desarrollo

espiritual y el crecimiento personal eran partes inseparables de la vida, y el carisma una forma de conexión con nuestra faceta más evolucionada. Por eso el poder del jaguar pertenecía a unos pocos (reyes, chamanes, guerreros, etc.), que llegaban a lo más alto de la autoridad, el conocimiento y la sabiduría. Hoy, quizás en parte impulsados por la necesidad de contrarrestar tanta tecnología, inteligencias artificiales, bytes, megabytes, robots y bots, cada vez más personas buscamos esa conexión más profunda con nuestra propia humanidad (*back to the basics*), con nuestra capacidad para crear relaciones significativas, vidas auténticas, con sentido y propósito, y creemos en nuestro potencial para cambiar el mundo a mejor. Ahí es nada. Y esto es además lo que nos permitirá diferenciarnos e incluso hacernos insustituibles frente a cualquier inteligencia artificial —y ojo, porque se nos viene encima el carisma computacional— o a humanos artificiales.

Así que sí. El carisma tiene que ver con mejorar la habilidad social, cómo te relacionas, tu manera de comunicar, cómo se expresa y se mueve tu cuerpo; con la pasión, la integridad, la autenticidad, e incluso con llevar una camisa de palmeras (te lo explico en unos cuantos capítulos 😊). Pero nada de esto funciona sin tu energía, tu intención, tu presencia o tu compostura: el equilibrio entre la paz y el poder que emanamos. Y puedo asegurarte que hablo de algo muy tangible y práctico. Mi intención es que este libro te guíe o ayude hacia el descubrimiento de tu propio *Black J.A.G.U.A.R.*, explicándote cómo usar esta habilidad para vivir con más éxito —define tú, para ti, este concepto—. Dominar tu supervivencia es dominar los tres mercados eternos: salud, riqueza y relaciones. Por algo estos campos son los más rentables en los negocios.

Si me conoces de libros anteriores (*Knowmads. Los trabajadores del futuro* o *Silver Surfers. El futuro laboral es para los mayores de 40*), sabes que mi *expertise* se centra en las tendencias laborales. Por lo que, si traigo a colación el tema del carisma, además de que me apasiona, es porque todos lo vamos a necesitar. ¿Qué demanda y penaliza el mercado de trabajo hoy? ¿Y mañana? Detectar, entender y aprovechar las tendencias laborales nos ayuda a posicionarnos en un buen lugar, a la par que nos ahorra mucho sufrimiento. Las personas carismáticas siempre han sido y seguirán siendo tendencia. He tenido la oportunidad de aprender y experimentar de primera mano el impacto del carisma, tanto en mi

MODELO BLACK J.A.G.U.A.R.

RAQUEL ROCA

EL
PODER
DEL
CARISMA

CÓMO SER IRREMPLAZABLE
(E INOLVIDABLE)
EN LA ERA DE LA IA



propio desarrollo como en la formación de profesionales en todo tipo de empresas. Especialmente, altos cargos directivos. El cuerpo y la llamada de la selva (esa voz interior llamada instinto, de la cual también hablaremos) me pedían compartir estos aprendizajes, por si también a ti pueden impulsarte hacia una vida más fácil, bonita y abundante. De eso trata la vida: ser, hacer, tener... más. O mejor. La naturaleza está siempre en expansión. Conformarse, estancarse o hacerse pequeño es lo antinatural. Ahora es el momento de posicionarnos laboralmente, de hacernos más grandes. Y puedo asegurarte que todos, independientemente de nuestra edad, raza, sexo o lo que sea, contamos con ese algo único, valioso y poderoso que nos diferencia y que nos cataliza. La idea de reconocernos como dioses biológicos en la era de la inteligencia artificial se refiere a la noción de que los seres humanos, como seres biológicos con conciencia y habilidades cognitivas avanzadas, tenemos un poder y una influencia significativos en un mundo cada vez más dominado por la tecnología.

Y la cualidad invisible para conseguirlo es el carisma; tan solo hace falta comprenderla, desmitificarla y pulir los talentos y habilidades asociados. A pesar de la conceptualización heterogénea y la complejidad inherente del concepto carisma —por eso tienes un libro entero sobre ello entre tus manos—, existe un consenso según el cual los individuos carismáticos ejercen influencia sobre los demás, tienen habilidades sociales extraordinarias, consuelan y conectan con los otros, irradian características como confiabilidad, presencia y calidez, inspiran a seguidores y son propensos al liderazgo.

Los individuos carismáticos ejercen influencia sobre los demás, tienen habilidades sociales extraordinarias, consuelan y conectan con los otros, irradian características como confiabilidad, presencia y calidez, inspiran a seguidores y son propensos al liderazgo.

En cuanto nos abrimos a ella, en cuanto la sentimos y la irradiamos, se convierte en una cualidad tan poderosa que no solo nos permite incrementar lo que deseamos en todos los aspectos de la vida (sea una promoción en el trabajo, mejores relaciones personales o más reconocimiento en nuestra área de interés), sino que nos convierte en mejores personas.

Que tiemble la inteligencia artificial.

A mí me cambió la vida.

Si estás aquí, es porque es tu momento. A ti también te la cambiará.

Bienvenido.

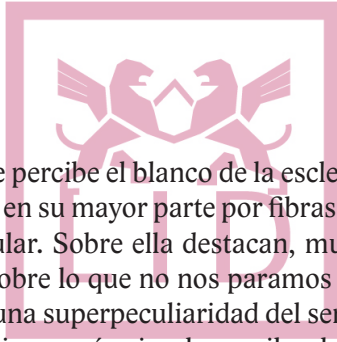


«Hay un punto de inflexión en la vida de todo adulto. Puedes seguir siendo esclavo del código escrito en tu mente o pasar por la dolorosa experiencia de aprenderlo, construirlo y reprogramarlo».

—Dan Koe—

1

Somos dioses biológicos. Y los ojos, el espejo del alma



En nuestros ojos se percibe el blanco de la esclerótica, una membrana gruesa formada en su mayor parte por fibras de colágeno que dan forma al globo ocular. Sobre ella destacan, muy claramente, el iris y la pupila. Esto, sobre lo que no nos paramos a pensar porque nos parece normal, es una superpeculiaridad del ser humano. De hecho, no sucede en los chimpancés ni en los gorilas, los seres que sentimos más parecidos a nosotros o cercanos. Sus ojos tienen un colorido oscuro bastante uniforme.

¿Y por qué nuestra esclerótica es tan importante? Muy probablemente la enorme sociabilidad de nuestra especie tiene que ver con el hecho de haber desarrollado unos ojos tan peculiares, que nos ayudan a potenciar la expresividad de nuestra mirada. ¿Cuántas veces has oído o dicho eso de que los ojos son el espejo del alma? Pues tal cual. Utilizamos la vista para hacer llegar a los demás nuestras emociones y sentimientos. No es que los chimpancés carezcan de emociones —a los estudios de Jane Goodall me remito—, sino que nosotros podemos manifestarlas con más nitidez y efectividad gracias a una mayor claridad y expresividad de la mirada. Los ojos reflejan alegría, admiración, desagrado, sorpresa, tristeza, odio, amor, deseo, astucia, picardía, despiste...

No es necesario hablar para que nuestra información llegue a la otra persona, si estamos a una distancia suficiente para poder mirarnos a la cara. Basta que nuestros ojos conecten y la magia ocurre. Sé por dónde vas; te leo entre líneas; capto lo que quizás no me estás diciendo...

Gracias a la esclerótica percibo mejor el color de tu iris marrón, verde, azul, miel, grisáceo... —negro no existe, por mucho que hayan intentado colárnoslo en baladas y rancheras románticas— e identifico mejor si tu pupila se dilata —eso significa que te gusta lo que ves, oyes o sientes— o se contrae —mala señal—. A no ser que te esté dando el sol, claro, pues entonces lo único que hay que interpretar es que ¡te vendrían bien unas gafas! Y al revés: si consumimos alguna sustancia, las pupilas se dilatarán por defecto o, si estamos en un lugar poco iluminado, necesitaremos abrir las pupilas para que entre más luz. Con esto lo que quiero decirte, pues de *body language* hablaremos en este libro un buen rato, es que toda interpretación que hagamos de las señales no verbales es relevante, si bien hay que hacerlas siempre en contexto y de manera holística, o nos meteremos en un buen lío.

Pero a lo que vamos. Al poder de tu mirada. No le damos importancia, lo damos por hecho, se nos olvida entre las trivialidades de la vida... Pues aquí estoy yo para recordarlo: somos una maravilla de la ingeniería biológica.

Por ejemplo, según estudios varios:

- Mirarse a los ojos durante dos minutos puede incrementar los sentimientos de atracción en un 15 % en comparación con mirar a otras partes del rostro o del cuerpo.
- El contacto visual mejora la precisión en la identificación de emociones en un 30 %.
- Los bebés que siguen la mirada y establecen contacto visual con adultos desarrollan el lenguaje un 25 % más rápido que los bebés que no lo hacen.
- El 87 % de los cambios de turno en una conversación son identificados mediante el contacto visual.
- Mantener contacto visual incrementa la percepción de confiabilidad y persuasión en un 16 %.

Lo nuestro no es ni medio normal, ¡pero nos eclipsa o nos llama muchísimo más la atención lo que no es natural! Será por la novedad, pero...

Imagínate dos minutos mirando a los ojos de Pepper, Robonaut2, ASIMO o Sophia. No sé a ti, pero a mí me dejarían bastante fría. Incluso creo que me darían un pelín de repelús; qué obsesión con el antropomorfismo robótico. O sea, seguro que fliparía con la experiencia, el avance tecnológico y el juego de Turing, pero lo que viene siendo incrementarse en un 15 % mi atracción a través de una esclerótica de plástico en un globo ocular cuya pupila es una cámara... va a ser que no.

Podrán diseñar robots humanoides que sonrían, hagan pucheros e imiten con sus voces las emociones humanas, pero en lo del alma... está la cosa complicada.

1. El riesgo real del avance de la tecnología en el profesional

Soy fan absoluta del uso de las nuevas tecnologías. Es más, lo primero que hice fue avisar a mi editora Laura de que no le pasara al manuscrito el Turnitin, el GPTZero o cualquier otro detector de uso en el texto de inteligencia artificial, pues este libro está, creativamente hablando, escrito por mí —por la cuenta que le trae a mi supervivencia profesional y a mi cerebro—, pero obviamente me he ayudado en todo lo que me es útil aprovechar la inteligencia artificial (búsqueda de estudios, análisis, traducciones, verificaciones, etc.).

De esto va esta época que nos ha tocado vivir: de convivir con lo mejor de cada mundo. Pero lo que no puede ser es que estemos tan sobrecogidos por los inventos digitales y tecnológicos que:

- Nos asuste o inquiete pensar que las máquinas nos puedan acabar reemplazando en nuestros trabajos.
- Creamos que en este mercado y esta economía hiperdigitalizados solo hay salida para carreras o negocios como programación, biotecnología o *data* y dejemos por ello nuestros sueños profesionales —quizás más mundanos, más básicos, más tradicionales, más de letras— de lado.

- Estemos tan abrumados por esta sobrecarga *tech* que nos dé en la empresa por tecnificarlo todo, delegando en el algoritmo procesos o decisiones ¡que deberían ser especialmente humanos! Peligro especialmente en áreas como la de Talento y Personas (Recursos Humanos).
- Nos apuntemos agobiados a tres másteres seguidos de inteligencia artificial generativa —recuerda que mañana será otra cosa— creyendo además que así garantizamos nuestra empleabilidad a largo plazo.

Haz el máster, por supuesto, aunque para ámbitos que cambian tanto y tan rápidamente soy partidaria de aprendizajes cortitos y sencillos, siempre fijándonos en que sean de aplicación muy práctica. Tener conocimientos de inteligencia artificial es ya un *must* y te va a ayudar muchísimo en tu trabajo. Pero, si al mismo tiempo no sabes vender tu proyecto, tus ideas o lo que haces o te cuesta inspirar a tu equipo para llevar con éxito los procesos de transformación de la compañía; si no dominas la comunicación impacto para influenciar y alcanzar objetivos de cara a tus clientes y colaboradores o te falla la creatividad a la hora de generar nuevas ideas para alcanzar mejores resultados o ante un problema inesperado, dominar lo *hard* y lo *tech* no te servirá de nada. Por no hablar de si te falla la actitud, la energía e ¡incluso la salud!

Así que detente un momento, respira y relaja. *Back to the basics*. Cuando más rápido va el mundo, más despacio debería ir nuestro ritmo cardíaco —luego te explico esto también—.

Entonces, ¿cuál es el riesgo real del avance de la tecnología en mi trabajo?

Lo primero, que conste que no hablo de los miles de personas que, desgraciadamente, jamás leerán un libro como este ni pueden acceder al conocimiento de lo que, tecnológicamente hablando, está sucediendo para poder prepararse o actualizarse ante la pérdida de trabajo o empleo —ya menciono estas cuestiones en mis anteriores libros—. Si la palabra *carisma* ha llamado a tu puerta, es porque estás en otro lugar; ya sabes a lo que me refiero. Y, en este caso, el riesgo de sustitución por la inteligencia artificial o sus primas hermanas es realmente factible ante estas situaciones:

- Si se te olvida de qué pasta estás hecho.
- Si te abandonas y le regalas a la máquina algunos de tus superpoderes.
- Si dejas de aprender, evolucionar, crecer.

Ojo, porque en estas tres situaciones, más probable que ser sustituido por la máquina es ser sustituido por otro ser humano mejor preparado. Y balanceado.

Es el punto número 1 el que ahora estamos tratando.

2. La vida es biológica y el ser humano tiene una misión: trascender

Mucho hablamos de inteligencias y de artificios, pero poco recordamos que la vida primero fue biológica; biológica por naturaleza e intelectual por accidente. En algunas personas me lo compráis, ¿cierto? 😊 Por eso, los elementos fundamentales de nuestro ser nos llevan a la base de la famosa pirámide de Maslow: aparato digestivo, respiratorio y sexual. De ahí nace la búsqueda humana de seguridad y de estabilidad; es pura supervivencia. Por eso está en la base. Y por eso a veces la vida duele. Si nos falta el pan, el oxígeno o el sexo (entendido como fin reproductor continuista de la especie), morimos.

Pero a partir de ahí, la misión del ser humano es escalar hacia el pico de la pirámide, donde nos espera una palabra espectacular, *trascendencia*, término que asusta un poco, pero que no es otra cosa que el sentido propio de la vida. Bueno, vale, ahí es nada. Para que lo entendamos mejor: una vez que dejamos cubiertos el hambre, la sed, el miedo a morir, etc., vamos escalando hacia el vértice de la pirámide, donde tratamos de encontrar el sentido a la vida: la utilidad del estar aquí, nuestra misión existencial. El porqué, el para qué, el legado, la huella, la trascendencia. Incluso aquellas personas que no sabrían definir este concepto tratan de ir más allá de los (o sus) límites ordinarios, sea en el ámbito físico, mental, espiritual o social. Esto es lo que nos convierte en dioses. Dioses biológicos.

No solo porque estamos diseñados de manera brillante, como hemos visto, sino porque representamos la esencia misma del sentido de la vida. ¿A qué me refiero? Miremos a la naturaleza. En ella la

vida se supera y avanza de un nivel a otro mediante el perfeccionamiento de la función en el nivel inferior. El objetivo de la naturaleza es superarse, crecer, siempre en expansión. Nunca está estática, sino en constante cambio y evolución. Este dinamismo es una característica fundamental de los ecosistemas naturales y de las especies que los habitan. Cada vez que un organismo contiene más vida de la que puede expresar funcionando perfectamente en su propio nivel, comienza a realizar funciones del nivel superior. Un ejemplo simpático y claro es la ardilla voladora. La primera ardilla que comenzó a desarrollar la membrana paracaídas tenía que haber sido previamente una saltadora perfecta. Si las ardillas no hubieran seguido saltando cada vez más lejos, con más ímpetu y fuerza, no habrían conseguido planear y volar.

Pues apliquémonos la metáfora y este principio fundamental de la evolución y de todos los logros. Si estamos saltando solo la mitad de lo que podemos, nunca volaremos. ¿Cierto? Podremos avanzar solo cuando llenemos nuestro lugar actual. Es decir, cuando nos desbordemos —que es otro término que me encanta— porque ya dominamos lo que tenemos entre manos. Como personas, profesionales, madres, padres, docentes, amantes..., se trata de hacer lo mejor posible lo que podamos hacer ahora hasta que nos resulte tan fácil que nos sobre la energía suficiente para poder hacer más adelante cosas que aún no podemos hacer. Parece un trabalenguas, pero, si se lee dos veces, se entiende.

Es una ley universal e infalible.

Esto es trascender; buscar la manera de crecer, mejorarnos, amplificarnos, tener más de eso y de aquello, llegar a donde nadie había llegado, vivir muchos años, trabajar menos horas, ganando más —esta también puedes leerla dos veces—, sentirnos bien durante más tiempo... La vida es la fuerza motriz que nos hace obtener lo que queremos, que en última instancia es justo lo que todos queremos: la oportunidad de vivir más tiempo.

Para vivir más tiempo, y vivir mejor, hemos sido
unos genios desarrollando tecnología.

Una pequeña muestra, pero impactante: desde 1920 hasta hoy, la esperanza de vida global ha aumentado de 40 a más de 72 años. ¡Casi el doble de esperanza de vida en un siglo! La transferencia de genes de longevidad, laboratorios especializados en envejecimiento, monitores de salud avanzados y la tecnología asistiva o biotecnología son algunos ejemplos de cómo la ciencia y la tecnología nos han mejorado de manera espectacular, tanto la longevidad como la calidad de vida. Pero en la ecuación del bienestar y la seguridad no podemos dejar fuera los hogares inteligentes, los vehículos *smart* (personalmente amo la mezcla de Waze, Spotify y el Lane Keeping Assist System mientras conduzco) y las herramientas de automatización en el trabajo, que nos quitan las tareas pesadas. E incluso las redes sociales, tan injustamente denostadas. Es en ellas donde compartimos pensamientos, opiniones, ideas, creaciones, conformando en parte nuestra identidad. Es ahí donde documentamos la mente colectiva. De algún modo estamos subiendo nuestras mentes a Internet, mientras disolvemos y evolucionamos los límites de cómo nos comunicamos. Así que la tecnología, en mi opinión, jamás ha sido ni será nuestra enemiga... cuando la usamos bien. Es más, forma parte de la membrana que nos está permitiendo volar cada vez más alto y más lejos.

3. ¿Cuál es el verdadero enemigo del hombre en el siglo XXI?

Vale. Si ya sabemos que necesitamos aumentar nuestro poder vital para subir de nivel, y que la tecnología es una palanca o herramienta que nos ayuda a ello, ¿qué está fallando? ¿Por qué no conseguimos con facilidad nuestros objetivos? ¿Por qué hay tanto miedo, cansancio y renuncias en el trabajo... y en la vida?

Ahí van otras cifras impactantes: según un reciente estudio de la Organización Mundial de la Salud (OMS), el 80 % de los trabajadores globales experimentan niveles significativos de estrés relacionado con el entorno profesional —¡80%! Estamos casi todos *in*— y un 20 o 30 % sufre *burnout* grave. Terrible. Si nos vamos al mundo del emprendedor, la cosa tampoco mejora mucho. El 64 % de los emprendedores experimenta niveles moderados de *burnout*, y un 20 % muestran síntomas graves (TEKIOS).

Tan peligroso como forzarse demasiado
es abandonarse.

Diría que la respuesta a este drama, entre otros factores, es que demasiado a menudo nos tratamos —o nos tratan— como lo que no somos: máquinas. Me explico. Si acaparamos más cosas de las que estamos preparados cuando no tenemos excedente de energía, entramos en distrés. Retos inalcanzables, KPI solo basados en métricas de productividad y no de bienestar, *multitask* (peligrosísimo), exceso de actividades en el trabajo y en casa y con las extraescolares (para nosotros y nuestros críos: la ansiedad y la depresión en niños de 3 a 17 años ha aumentado un 27 % en los últimos años). Uf. Nos sobrecargamos de estrés del malo, que es el que nos hace enfermar (no confundir con el eustrés, es un estrés positivo, el que nos pone las pilas). Creo que todos, en mayor o menor escala, hemos pasado por esto. Un dolor repentino, una enfermedad inesperada, un *crac* mental... Cuando uno mismo desde la consciencia no para, la vida le para. Pero ojo, porque el distrés no solo ocurre cuando nos pasamos de frenada, sino que también se genera en las personas que llevan orbitando demasiado tiempo en torno a lo mismo. Los que están adormecidos, aburridos o paralizados entran en *burnout* porque han dejado de crecer, de aprender, y no tienen motivaciones, retos o estímulos nuevos. Antinatura. Optar por seguir haciendo lo mismo de la misma manera antes que probar y experimentar algo diferente cuando hay algo dentro que te está diciendo «hasta aquí», «ya no puedo más» o «necesito cambiar algo» es negarse a uno mismo necesidades básicas. Lo vemos a menudo en las compañías: el miedo a lo desconocido (a lo que no controlamos) genera resistencia al cambio, y este, prolongado en el tiempo, además de frenar la innovación y la agilidad que la empresa y el propio profesional necesitan, se acaba traduciendo en amargura de carácter. De alguna manera también nos convertimos en máquinas, solo que con la mente oxidada y las energías obsoletas.

Por tanto, no nos olvidemos de qué pasta estamos hechos, pues esencialmente somos seres biológicos con una aspiración divina (trascender, finalidad del carisma), pero con un cuerpecito fisiológico

que hay que cuidar. De hecho, porque la experiencia obliga, en los talleres de carisma o *storytelling* y comunicación de alto impacto de los últimos años, siempre comienzo con los alumnos trabajando esto: el autocuidado. Porque el carisma tiene una finalidad, pero se asienta en la base de la pirámide. ¿Cómo demonios voy a irradiar energía positiva si la tengo por los suelos? ¿Qué clase de escucha activa voy a hacer con las necesidades de mi equipo si estoy sobrepasado con mis preocupaciones? ¿Qué tipo de pensamiento estratégico e innovador voy a desarrollar en mi carrera o mi negocio si me está fallando lo más básico? ¿Cómo voy a pensar bien si estoy cansado?

Si el ser humano olvida su realidad biológica, su misma realidad biológica hará todo lo posible por recordarle que está ahí. ¿Cómo? Manifestándose con una llamada al orden, que es el síntoma de la enfermedad. Es fácil entender que, por ejemplo, un cuerpo mal cuidado, o mal oxigenado, hará que la persona no piense con todo su potencial. ¿Cierto? La ciencia nos dice que una mala salud cardiovascular reduce el flujo sanguíneo y el suministro de nutrientes esenciales al cerebro, incrementando el riesgo de enfermedades neurodegenerativas. Sabemos que las dietas deficientes en nutrientes como ácidos grasos omega-3 y antioxidantes están asociadas al deterioro cognitivo o que la falta de ejercicio disminuye la liberación de factores neurotróficos —qué palabra más desagradable—, necesarios para la salud neuronal. Por no hablar de otros básicos: el sueño insuficiente influye negativamente en la memoria y la atención, mientras que el estrés crónico y niveles elevados de cortisol pueden dañar el hipocampo, crucial para el aprendizaje. Fácil. Toca moverse, nutrirse, dormir bien.

Lo que nos cuesta más entender es que lo mental lo somatizamos ¡y se va al cuerpo! Para que nos entendamos: si me despiden, no existe una realidad biológica de despido, sino que hay una realidad biológica llamada miedo a morir de hambre. ¿Lo ves? Por eso vivimos este acontecimiento con un sentimiento sobreestimulador, que afecta directamente a las funciones del hígado. O del corazón. O de cualquier otro lugar para el que tengamos predisposición.

Por tanto, moverse, nutrirse y dormir adecuadamente no es suficiente en nuestra ecuación humana: para entrar en excedente de energía y seguir construyéndonos una vida mejor, debemos cuidar el poder vital del que ahora disponemos. Y eso significa hacernos responsables de nuestros pensamientos y, por consiguiente, de nuestras

emociones. O sea, me despiden, pero no me asusto. Y esto... ya no es tan fácil.

4. Tu pensamiento construye tu realidad (es ciencia)

No querías oírlo, pero no puedo evitar decírtelo: eres lo que piensas. En gran medida creamos nuestra realidad con nuestros pensamientos. Esto, que se ha convertido en una frase de consumo rápido en las redes sociales y llenado de misticismo y magia fácil, es una realidad biológica.

¡Y un superpoder humano! A la ciencia me remito.

Empecemos por lo más fácil: la neuroplasticidad, que es la capacidad del cerebro para reorganizarse formando nuevas conexiones neuronales a lo largo de la vida. Nos lo explica uno de los cientos de estudios al respecto, en este caso publicado en *Nature Reviews Neuroscience*: «La repetición de ciertos pensamientos y experiencias cambia la estructura física del cerebro. Esto significa que los pensamientos positivos fortalecen redes neuronales asociadas al bienestar, mientras que los pensamientos negativos refuerzan las redes asociadas al estrés y la ansiedad».

Por tanto, ¿qué te dices? ¿Cómo te hablas? ¿Eres consciente de los mensajes que una y otra vez te mandas? ¿Te refuerzas para bien o te machacas? Porque tan importante como hablo (y trato) a los demás, es cómo me hablo (y me trato) a mí mismo.

El carisma es irradiar (*inside-outside*), y por eso empezamos por nosotros mismos. Lo que yo llevo dentro es lo que tú percibirás de mi afuera.

Es nuestra decisión qué decidimos pensar (y, por tanto, sentir) respecto a un acontecimiento. ¿Cómo es esto posible? Porque la corteza prefrontal puede regular la actividad de otras partes del cerebro, como la amígdala, que está involucrada en las respuestas emocionales (estudio publicado en *Neuroscience & Biobehavioral Reviews*). Esto

significa que podemos usar la corteza prefrontal para regular nuestros pensamientos y emociones. No siempre podemos cambiar los hechos exteriores, lo que nos sucede, pero sí podemos decidir cómo nos sentimos al respecto. ¿La buena noticia? Se ha demostrado que las vías neuronales pueden reorganizarse en respuesta a pensamientos repetitivos ¡en pocas semanas! Lo sé, no es fácil ni agradable asumir tanta responsabilidad y a menudo apetece echar la culpa de nuestras desgracias al incompetente del jefe, al clima, al Gobierno o a lo que se tercie, pero en última instancia... tú decides. La culpa de eso que me molesta, incomoda o hiere puede en parte que lo hayan provocado terceros, pero yo decido qué pienso, cómo me afecta y qué voy a hacer al respecto. Y eso es determinante para tener una vida mejor.

Personalmente, y me llevó unos cuantos años aprenderlo, ya no le cedo el control de mis emociones a nadie. O al menos intento que su efecto negativo me dure lo menos posible, pues prefiero mantener mis emociones lo más arriba o elevadas posible (calma, paz, alegría, amor, diversión, entusiasmo, etc.) que bajitas (enfado, ira, tristeza, envidia, cólera, miedo, etc.). No porque me considere superevolucionada (*work in progress*), sino por una cuestión de supervivencia: soy consciente de que el cortisol mantenido le hace mucho daño al cuerpo. Y, además, si no me siento víctima de nadie, sino dueña de mi cerebro y mi corazón, esto me da la posibilidad de hacer algo al respecto de la situación: cambiarla, enfrentarme a ella, moverme, actuar... Si el poder sobre lo que pienso y siento se lo regalo a otros, estoy a su merced y voluntad.

Este superpoder se llama control cognitivo, y es lo que permite a las personas regular sus emociones y respuestas, filtrando y reinterpretando la información de manera que nos permita mantener un estado mental positivo.

Y, ¿por qué es importante mantener el estado mental positivo el mayor tiempo posible? ¿No dicen por ahí que hay que experimentar todas las emociones, las negativas incluidas y permitirse estar enfadados, liberar la tristeza, abrazar nuestra sombra? Claro que sí, por supuesto... Pero, personalmente, a las emociones —y si puedo a las personas o las cosas— que me hacen sentir mal prefiero concederles solo un ratito. Paso de regodearme en ellas, porque me debilitan. En sentido metafórico y literal: la psiconeuroinmunología lleva décadas demostrando con múltiples experimentos que las personas que practican pensamientos positivos y tienen una esencia vital optimista

muestran una respuesta inmunitaria más fuerte. Me parece muy clarificador, en concreto, el estudio realizado por la Universidad de Kentucky, en el que se rastrearon los cambios en el optimismo y la respuesta inmunitaria entre estudiantes de derecho de primer año. Los resultados mostraron que, a medida que los niveles de optimismo de los chavales aumentaban, también lo hacía la inmunidad mediada por células (la respuesta del cuerpo a invasiones de virus o bacterias). La Universidad de Queensland optó por indagar esto mismo, pero con adultos y mayores, de 65 a 90 años, y demostró que los que recordaban más imágenes positivas que negativas mostraban menor producción de citocinas inflamatorias en pruebas de sangre. Han pinchado a mucha gente durante décadas para que lo asumamos: sentirse bien desde la consciencia, porque cuando estás mal supone un trabajo transmutar el pensamiento y la emoción hacia otro lugar, genera una respuesta inmunitaria mejorada.

¿Te he convencido? Ay, si aún no —si me conoces, ya sabes que nunca pretendo convencer de nada a nadie, ¡porque no funciona! Tan solo compartir información de valor que pueda hacernos reflexionar—, ahí va el estudio más potente, sobre todo para mis congéneres: la Escuela de Salud Pública de Harvard ha demostrado que las mujeres optimistas tienen un 38 % menos de riesgo de morir por enfermedades cardíacas, un 39 % menos de riesgo de morir por derrame cerebral y un 52 % menos de riesgo de morir por infecciones.

Así que sí: es muy importante cómo te hablas, lo que te dices. Las palabras con las que comienzas tu jornada y con las que cierras tu día. Sea cual sea el momento en el que estés leyendo esto, te comparto mi deseo: que la vida nos regale muchas vueltas al sol y que en un futuro lejano seamos el alma de la fiesta en los *seniors coliving*, desbordando energía ☺. Que sumar años nunca nos reste, sino que nos multiplique. A mejor y en expansión. Es ley de vida.

5. ¿Por qué nos cuesta tanto introducir algo nuevo? Las claves de la resistencia al cambio

Bien, si nuestros pensamientos modelan nuestra realidad y ha quedado claro que lo que nos conviene es elegir pensamiento positivo para que nos lleve a emociones elevadas para así reducir el estrés, la

gran pregunta es: si estoy de bajón, apagado, apático, furioso, triste, enfadado, supercabreado... ¿cómo revierto la situación?

Tengo dos respuestas para ti: una fácil y la otra más fácil. Así da gusto, ¿eh? La sencilla es que, si aún no lo practicas, medites, y la superfácil es que escuches alguna lista en Spotify de coherencia cardíaca. De coste cero o ínfimo, lo único que necesitas para ayudarte a estar mejor es concederte unos minutos cada día para realizar alguna de estas actividades, o las dos mejor. Ahora te explico en qué consisten, sus beneficios, por qué llegaron a mi vida y te las vendo. Nunca comparto nada que no haya experimentado con éxito. Pero déjame disculparme primero porque te he mentado un poco. He dicho que es fácil porque, objetivamente hablando, lo es; ahora bien, a la hora de implementarlo, si es para ti la primera vez, verás que tendrás que luchar con unos cuantos elementos. Adentrémonos en el fascinante mundo de la resistencia al cambio. Esto nos ayudará a entender por qué nos cuesta tanto fluir, introducir nuevos hábitos o adaptarnos en mil y un ámbitos de la vida, sobre todo en lo laboral; por ejemplo, de nada sirve introducir en la empresa la tecnología más puntera o meter con calzador metodologías como *agile*, *design thinking* o *scrum* cuando estamos en un proceso de transformación digital o cultural si no empezamos antes trabajando sobre el *mindset* de la gente: ¡lo orgánico siempre *first!* Este ejercicio también es útil para comprender que en nosotros reside la herramienta con la que superar nuestras propias resistencias.

Apúntate esta página para volver a ella si, cuando leas algo nuevo en este libro que antes no hacías y quizás te convendría aprender, una seductora voz dentro de tu cabeza empieza a susurrarte: «No es para mí», «No tengo tiempo para esto», «Si es que no me da la vida», «Total, tampoco me va tan mal como estoy», etc. Porque esto es exclusivamente para ti —es cierto que no es para todos—, el tiempo es un invento humano que usamos como comodín para excusar lo que nos da más pereza hacer, ¡y seguro que no te va mal en absoluto! Pero, como diría Ziz Ziglar: «El éxito es un estándar personal, alcanzando lo más alto que hay en nosotros, siendo todo lo que podemos ser». Así que el único problemilla que tienes se resume en:

- 1. Un cerebro supervago.** El tuyo y el de todos. ¡No es un insulto! Veamos cómo funciona:
 - Hábitos y redes neuronales. El cerebro crea y fortalece redes neuronales a medida que aprendemos y repetimos

comportamientos. Y, por si no lo habías escuchado antes, los seres humanos orbitamos en torno a un 90 % de pensamientos recurrentes (o sea, los mismos). Los hábitos, una vez establecidos, se convierten en caminos bien trazados en el cerebro, como un camino viejo y muy trillado en el césped del jardín, lo que hace que sean más fáciles de seguir que generar nuevos caminos. La neuroplasticidad permite la formación de nuevas conexiones, pero es un proceso que requiere esfuerzo consciente, como hemos comentado antes.

- **Economía energética.** El cerebro busca la eficiencia energética clase A+++ , y cambiar requiere energía adicional, pues implica formar y fortalecer nuevas conexiones neuronales. Así que opta por tirar del programa eco: ahorro de energía para hoy, hambre para mañana.
- **Sistema de recompensa.** Para más inri, el cerebro está diseñado para buscar recompensas y evitar el dolor, cosa que entiendo, apoyo y apruebo en general. El problema está en que, en nuestra vagancia inconsciente, a veces preferimos lo malo conocido que lo bueno por conocer y le cogemos gusto —como suena— al sufrimiento. Y es que los comportamientos habituales, aunque sean desagradables, como pelearse con el compañero en la oficina o con la pareja, están asociados a una recompensa inmediata liberando dopamina, un neurotransmisor que nos hace sentir bien. Parece una broma, pero saber que voy a cabrearme hoy otra vez contigo, aunque sea doloroso, me hace feliz porque me provee de mi chute habitual de dopamina. Tomar la decisión de cambiar un comportamiento requiere esperar nuevas recompensas que no son inmediatas, así que optamos por seguir orbitando en eso que nos da fácil y rápido nuestro cerebro *dealer*.

2. Factores psicológicos:

- **Miedo al cambio.** El cambio puede ser percibido como una amenaza. La incertidumbre y lo desconocido activan respuestas de miedo en el cerebro, particularmente en la amígdala, que tiene un papel crucial en las emociones. Por eso estamos ahora mismo tratando este tema de la gestión del

cambio. No se trata de no tener miedo, sino de desarrollar el coraje necesario para dominarlo.

- Autoconcepto y creencias. Cambiar implica reevaluar e incluso desafiar las propias creencias y la imagen que uno tiene de sí mismo; esto psicológicamente es incómodo. Por eso daremos también su espacio a la tarea de reforzar la autoestima.

3. Factor social:

- Presión social. Las expectativas sociales nos influyen muchísimo y las expectativas personales ¡nos sientan aún peor! Desviarse de lo que se considera aceptable o normal dentro de un grupo social nos tira para atrás. Por suerte, las sociedades evolucionan y lo que al principio es raro y rechazado, cuando se sostiene en el tiempo —por algo será—, se acaba integrando. A medida que más personas se familiarizan con nuevas ideas o prácticas y reconocen sus beneficios, la resistencia inicial disminuye hasta que se integran gradualmente en la norma cultural. Esto es justo lo que les ha ocurrido a nuestras herramientas fáciles de bienestar, como la meditación o la coherencia. En seguida vamos con ellas.

Pero antes, terminemos de entendernos como seres humanos para poder seguir derribando barreras. Adelanto que esta es información de alto valor para acelerar las ventas, hacer cambiar de opinión a las mentes resistentes y provocar transformación de manera sutil, eficiente, empática y, por tanto, carismática.

6. ¿Cómo puedo hacerte cambiar de opinión? Uso del catalizador

¿Sabías que los cometas, las organizaciones y las personas comparten un principio común? Todos se rigen por la conservación de una dinámica: la inercia. Tendemos a hacer aquello que hemos hecho siempre. En vez de explorar nuevas rutas para ir al trabajo, los conductores tienden a seguir el mismo camino, incluso si no es el más eficiente. En lugar de probar nuevas recetas, las familias prefieren cocinar y comer los mismos platos de siempre. En vez de pensar

en qué candidato representa fielmente sus valores, los votantes tienden a escoger el partido que votaron en el pasado. La inercia explica, junto con el sesgo de confirmación, por qué en vez de diversificar las fuentes de noticias la mayoría de la gente continúa escuchando las mismas cadenas y los mismos periódicos que ha leído toda su vida o por qué las organizaciones son reacias a emprender nuevas iniciativas y reticentes a acabar con las políticas viejas.

Hasta aquí, más de nuestra humana humanidad. Lo interesante llega ahora: cuando nos toca hacer cambiar de idea a alguien para que supere esa inercia, ¿qué técnica usamos? Presionar.

Seguro que te suena.

¿Que el jefe no nos termina de comprar la idea? Le metemos más datos y casos de éxito a la presentación. ¿Que el compañero no adopta el nuevo *software*? Le enviamos más tutoriales y amenazas de extinción. ¿Que nuestra pareja no quiere ir de vacaciones a la montaña? Le mostramos fotos impresionantes de paisajes rocosos, le recomendamos blogs de viajeros que han tenido experiencias increíbles y le comemos la oreja con los beneficios para la salud del aire puro y las caminatas. Tanto si se trata de convencer al adolescente para que no esté todo el día pegado a TikTok, como a un departamento para que implemente una nueva herramienta digital, suponemos que, cuando se presiona más, lograremos el objetivo al proporcionar más información, hechos, razones, argumentos, evidencias, estadísticas. Que si somos más insistentes porque la gente cambiará. Pero, además de agotador, la mayoría de las veces no funciona.

Es más, este enfoque suele ser contraproducente. Las personas no somos fáciles cuando intentan presionarnos. Nos resistimos con uñas y dientes. Tenemos una especie de radar antipresión que nos pone en alerta. Por eso esta frase me la han oído mis alumnos mil veces: «No trates de convencer a un adulto, y menos aún si no quiere dejarse convencer». No es nuestra misión como comunicadores carismáticos ser insistentes.

Entonces, si presionar no funciona, ¿qué sí funciona?

Para responder a esta cuestión pensemos en la química. Mejor todavía, en una cerveza fresquita. Todos sabemos que en la fabricación de cerveza la levadura convierte los azúcares en alcohol y dióxido de carbono. Esto se realiza a través de la fermentación. Y aunque la levadura por sí sola puede realizar esta conversión, la introducción

de enzimas específicas acelera significativamente el proceso. ¿Dónde está la magia? En que estas enzimas no aumentan la temperatura ni la presión para fermentar, sino que proporcionan una ruta alternativa: reducen la cantidad de energía para que las reacciones químicas ocurran.

O sea, en lugar de presionar, el truco está en reducir las barreras que se oponen al cambio.

Pues bien, estas sustancias reciben el nombre de catalizadores. Por tanto, nuestro objetivo es usar también catalizadores que eliminen los obstáculos y reduzcan las barreras que impiden a las otras personas pasar a la acción.

Usando el ejemplo de Jonah Berger en *The Catalyst: How to Change Anyone's Mind*, a los buenos negociadores de rehenes no se les contrata para que —salvando las distancias— tiren abajo la puerta como los GEO (Grupo Especial de Operaciones). Ellos emplean una táctica diferente: comienzan generando confianza con el sencillo acto de escuchar al sospechoso. Le animan a hablar de sus miedos, motivaciones o, si hace falta, de su perro en medio de un tenso enfrentamiento. El objetivo de los negociadores es rebajar la presión en lugar de aumentarla entrando a machete. Reducir gradualmente el miedo, la incertidumbre y la hostilidad les permite identificar aquello que impide que se produzca el cambio y eliminan esa barrera. Favorecen que se produzca el cambio utilizando menos energía, no más. Exactamente como un catalizador.

Intentar convencer a alguien hace que todo gire en torno a ti. No se trata de otras personas ni de sus deseos y motivaciones, sino de ti y de lo que tú quieres. Antes de que la gente cambie, tiene que estar dispuesta a escuchar, confiar en la persona con la que se comunica. Y hasta que eso no ocurra, no va a funcionar ningún tipo de persuasión.

De hecho, ¿no te ha ocurrido alguna vez estar discutiendo con alguien desde la presión — quiero convencerte de que tengo la razón— y acabar los dos subiendo cada vez más el tono y la gesticulación? Cuando subimos la presión en una situación de por sí ya tensa, lo único que conseguimos es pelear para ver quién la tiene más alta. Porque nadie ya está escuchando a nadie y pasamos a elevar el tono y hasta a faltar al respeto. Y por ahí no se logra nada más que un buen cabreo.

A menudo estamos tan centrados en el resultado que deseamos conseguir que nos obsesionamos con cómo podemos empujar a la gente en esa dirección y se nos olvida lo más importante: la persona

cuya mente u opinión estamos tratando de influir y qué es lo que le está impidiendo hacerlo.

Comienza por tender un puente. Por tratar de comprender. Cuando la gente siente que alguien realmente la escucha y se preocupa por su bienestar, empieza a surgir el sentimiento de confianza. Se trata de mostrar compasión y comprensión. Empatía. Cambiemos las preguntas para obtener respuestas. En lugar de preguntar qué es lo que podría convencer a alguien para que cambie, los catalizadores parten de una pregunta más básica: ¿por qué esta persona no ha cambiado ya? ¿Qué la está bloqueando?

Para superar la inercia, incitar a la acción y transformar las mentes, hay que eliminar las barreras al cambio. Y para ello contamos con varios principios:

- **Principio 1: Reactancia o marco de libertad de acción.** Cuando se las presiona, las personas retroceden. Para reducir esta barrera, los catalizadores motivan a las personas a convencerse por sí mismas.

Yo lo llamo el marco de libertad de acción. Igual que a mí no me gusta que me digan lo que tengo que hacer, ¡yo tampoco pretendo decirte qué es lo mejor para ti! Jamás será la manera de comunicar efectivamente ni el modo elegante de operar de una persona magnética. No hacer a otras personas lo que no te gusta que te hagan a ti es el principio de la empatía, y respetar el espacio (físico, emocional y mental) de la otra persona, un básico. Esta es además la base de la famosa comunicación asertiva. Que nuestro objetivo no sea convencer a nadie de nada, sino tan solo mantener la mente del interlocutor abierta (contando las cosas de manera interesante y sencilla, para que se entienda) para así poder introducir la semilla de la posibilidad en ella. Y después, el otro tendrá que decidir qué hacer con esa idea. La necesidad de libertad y autonomía por encima de todo y para todos. Si a ti también te gusta sentir que tienes el control de tus decisiones y de tus actos, que eres libre de dirigir tu comportamiento, probablemente ya no se te olvide esto. Será para mí un honor y una alegría si esta es una de las cosas que puedes llevarte de este libro.

- **Principio 2: Dotación y pregunta.** La gente se aferra a lo que ya hace o tiene (lo viejo conocido). La dotación es un sesgo cognitivo

que ocurre cuando las personas asignan mayor valor a algo simplemente porque lo conocen y lo poseen. Para aliviar la dotación conviene poner de relieve que la inacción no es tan gratuita como parece, pero para ello antes hay que involucrar, preguntar.

Se trata de realidades comunes que veo en mi día a día profesional y que no me canso de contar. Por ejemplo, ¿hay que cambiar la cultura corporativa de la empresa y queremos conseguir que el equipo acepte una reorganización difícil (nueva metodología de trabajo tipo *agile* o *scrum*, enésimo *software*, espacios comunes sin asignación puesto o mesa, etc.)? Pues en lugar de imponer a la gente el plan ya trazado por los de arriba —¡que ya no estamos en empresas estilo fordista! Por eso estamos haciendo los cambios organizacionales—, empezemos por hacer preguntas. Es sencillo y humano: sencillamente, interesémonos por qué sienten, qué opinan y qué ideas tienen al respecto las personas que van a ser afectadas por el cambio. Dejemos de decir a la gente lo que tiene que hacer, por favor. Se trata de conocer sus puntos de vista e involucrarla en el proceso de planificación. ¿Beneficios? En primer lugar, recogerás información sobre el reto directamente de las personas reales que se enfrentan a él cada día. Eso amplifica la posibilidad de dar con una solución efectiva. Y encima, cuando llegue el momento de activar el plan, ¿es más probable que todo el mundo esté de acuerdo! Tendrás menos resistencias porque, en vez de sentir que se les ha impuesto una orden, se sentirán partícipes de ella. No impongamos, preguntemos.

- **Principio 3: Incertidumbre.** ¿Serán un nuevo producto, servicio o idea tan buenos como los anteriores? Esta incertidumbre hace que pulsemos el botón de pausa, paralizando la acción de compra. Para superar esta barrera, los catalizadores facilitan el proceso. Ejemplos típicos son las muestras gratuitas en el supermercado, las pruebas de conducción en un concesionario de automóviles o la hora gratis en el gimnasio, que reducen el riesgo al dejar que la gente experimente las cosas por sí misma.

De nuevo, como podemos ver, se trata de generar un marco de seguridad y libertad.

Para evitar la reactancia, las personas carismáticas y empáticas no imponen, abruman ni acotan el espacio del interlocutor, sino más bien al revés: permiten la acción. Dejemos de intentar convencer

y en su lugar hagamos que las personas se persuadan a sí mismas. En próximos capítulos aprenderemos cómo facilitar a las otras personas que actúen.

Pero ahora me gustaría (auto)persuadirte para que lleves tu vida a un nivel superior.

7. El corazón está ahora mismo decidiendo tu destino (si tu cerebro se deja querer)

Carisma es coherencia. Carisma es corazón. Carisma es poner el corazón en coherencia.

Al igual que el blanco de tus ojos esconde un maravilloso poder, el corazón tiene su propio secreto invisible. Le prestamos atención al ritmo, a los latidos, a la red vascular; de alguna manera, a lo que sentimos. Pero lo que no vemos es realmente fascinante: el corazón tiene un sistema eléctrico intrínseco que controla su ritmo y permite que lata de manera autónoma. De hecho, puede continuar latiendo si se le separa del cuerpo con el oxígeno adecuado, pues no depende del cerebro para generar sus impulsos eléctricos.

Pero el corazón no solo genera señales eléctricas internas, sino que también emite energía en forma de campo electromagnético, el más poderoso emisor de todo el cuerpo. Similar a una antena de radio, el campo electromagnético del corazón emite señales que pueden ser detectadas a varios metros de distancia del cuerpo. Exactamente ¡hasta tres! Afecta, por tanto, a las ondas cerebrales y al estado emocional de las personas cercanas. Vuelve a leer esto si lo necesitas. Es muy fuerte. El corazón no solo es un órgano vital que mantiene la circulación sanguínea, sino un tremendo generador de energía que influye en el resto de nuestro cuerpo y el entorno de maneras complejas y sutiles.

Bien, si continuamos con la metáfora de la radio, para entendernos, el corazón:

- **Emite señales.** Al igual que una antena de radio emite ondas que transportan información, el corazón emite un campo electromagnético que refleja nuestro estado emocional y fisiológico.
- **Es recepcionado por otros.** De la misma manera que las radios captan las señales de una antena, las personas cercanas pueden

sentir el campo energético del corazón, influenciando su propio estado emocional y físico (ahora ya sabemos que son reales esas buenas o malas vibras).

- **Provee de interferencia y claridad.** La coherencia del campo cardíaco sería una señal de radio clara y sin interferencias. Cuando estamos en un estado emocional equilibrado, el campo emitido por el corazón es más regular y armonioso, similar a una transmisión de radio nítida. Facilita la comunicación.

¿Y qué es la coherencia cardíaca, también conocida como meditación *heartfulness*? Pues un estado óptimo de funcionamiento en el que el ritmo del corazón y la actividad del sistema nervioso autónomo están en sincronía. La coherencia cardíaca se refiere a un patrón de variabilidad del ritmo cardíaco (VRC) que es ordenado y estable. Normalmente, la VRC refleja cómo nuestro ritmo cardíaco cambia en respuesta a diferentes estímulos y situaciones, y estos cambios pueden ser caóticos o coherentes. Cuando alcanzamos un estado de coherencia, estos cambios se vuelven suaves y regulares.



Tu corazón es un músculo. Por lo tanto, como a cualquier otro músculo, se le puede relajar.

¿Beneficios asociados? Cuando el corazón y el cerebro están en sincronía, se equilibra el sistema nervioso autónomo, reduciendo hormonas del estrés como el cortisol y promoviendo una sensación de calma y bienestar; mejoran la capacidad de concentración, la memoria y la resolución de problemas. Al mejorar la función cardiovascular, se reduce la presión arterial y se fortalece el sistema inmunitario. Porque, ¿a qué emociones dirías que nos lleva la coherencia? Por supuesto, a las elevadas.

De ahí que la práctica regular de técnicas de coherencia cardíaca mejore hasta en un 30 % nuestra capacidad de empatizar con los demás (estudio publicado en el *International Journal of Behavioral Medicine*). Y la empatía ¡es la esencia de la comunicación! Justo al respecto de esto el *HeartMath Institute* evaluó la influencia de la

coherencia cardíaca en la capacidad de comunicación efectiva y demostró que los participantes que practicaron coherencia experimentaban una mejora del 25 % en la claridad y efectividad de su comunicación y una reducción del 20 % en los conflictos interpersonales (vs. los que no).

Antes de esa reunión importante, la entrevista de trabajo o la presentación de tu proyecto, te pones la lista de coherencia cinco minutos en Spotify... *et voilà!* Serás capaz de emitir señales hasta tres metros de distancia de calma, presencia, coherencia y bienestar (ingredientes todos ellos de las personas carismáticas), lo que influenciará a las personas de la sala, generando así un entorno más positivo y conectado. Y encima, pensarás mejor, por lo que tu narrativa y tus respuestas serán más inteligentes. Por no hablar de que estarás cuidando tu salud al rebajar el estrés que estas situaciones te pudieran provocar.

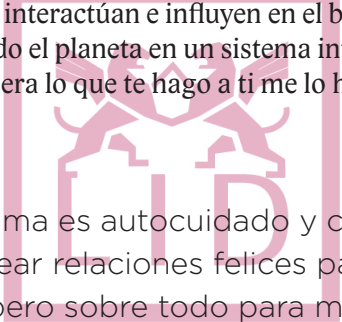
Solo necesitamos una buena banda sonora en nuestra vida. Aun con los oídos totalmente tapados, el cuerpo humano responde a los sonidos, a las vibraciones. Se ha demostrado clínicamente que la música contribuye a la prevención de las enfermedades a un nivel prefísico y de corrección de los desequilibrios de energía. Esto no es de ahora, pues ya en los primeros escritos de egipcios, chinos, griegos, persas e hindúes se habla del valor terapéutico de la música. Incluso el rey de las matemáticas, el propio Pitágoras, era perfectamente consciente de sus beneficios. En sus obras nos cuenta cómo, limitándose a tocar música especialmente compuesta para el paciente, consiguió curar «muchos males del espíritu, el alma y el cuerpo». Mi tríada favorita. Sus discípulos empezaban y terminaban el día con canciones; las de la mañana estaban «calculadas para despejar la mente después del sueño e inspirarla para las tareas del naciente día; las de la noche eran de carácter relajante, apaciguador y favorable al descanso». Cuestión de resonancias y hercios.

Y esto no es todo. Hoy en día la ciencia ya es capaz de darnos una correspondencia biológica exacta entre conceptos como optimismo, gentileza, gratitud o perdón (todos ellos esenciales en el carisma), demostrando hasta qué punto son fundamentales estos valores para vivir una vida larga, sana y feliz. Y, como consecuencia, para la supervivencia y la evolución del género humano en nuestro planeta.

Ahora que todos sabemos lo que son los telómeros (estructuras de ADN ubicadas en los extremos de los cromosomas) y hay

cientos de personas estudiándolos, la correlación entre mantenerlos largos y el estilo de vida se justifica evidencia tras evidencia. No podemos separar temas como la alimentación, el movimiento físico (deporte), el contacto con la naturaleza y con otras personas no tóxicas o la meditación si queremos estar bien. Se ha descubierto que el estrés es uno de los grandes enemigos de los telómeros, ya que provoca un proceso oxidativo y un estado de inflamación que los daña y favorece su acortamiento (menor calidad de vida y muerte temprana). No podemos eliminar las causas del estrés, porque muchas veces no dependen de nuestra voluntad, cierto, pero sí podemos cambiar la forma en la que respondemos a él poniendo en práctica estrategias de protección como las que estamos tratando (duerme, como bien y cuida mi corazón y su coherencia). La naturaleza del ser humano es multidimensional. Planos interdependientes, como el cuerpo, la mente, las emociones, la consciencia, las relaciones y la naturaleza, interactúan e influyen en el bienestar individual y en el relacional. Todo el planeta en un sistema interconectado.

De alguna manera lo que te hago a ti me lo hago a mí.



Carisma es autocuidado y cuidado del otro.
Saber crear relaciones felices para entendernos
mejor, pero sobre todo para mantener la salud
y aumentar la calidad de vida.

Así de fácil.

Te he contado la ciencia que lo sostiene porque yo también necesito entender los porqués, y partir de aquí es tu decisión romper con los hábitos de hacer siempre lo mismo que hemos hablado e introducir la práctica de la coherencia, lo que te llevará a ser cada vez mejor en ello. Descubrí tarde, porque ojalá hubiera sabido de esto antes (¿por ejemplo en las clases de biología del cole?), su poder. Fue a raíz de un sustazo físico que tuve que me llevó a convivir por primera vez en mi vida con algo que ni sabía que existía, llamado trastorno de estrés postraumático (TEPT). El nombre es muy gráfico y lo explica fenomenal: al vivir ciertos eventos traumáticos (por su intensidad o

por ser inesperados), como accidentes de tráfico, desastres naturales, violencia, experiencias médicas o militares, etc., se desencadena en el cuerpo un estado de ansiedad desmedido que te pone el corazón a mil. Investigando técnicas que me ayudaran a volver a tomar el control, retomé algo que había dejado un poco de lado (la meditación) y por el camino descubrí la coherencia cardíaca. Maravilla.

Superado el shock, me acostumbré a escuchar música de coherencia en el coche, mientras conducía antes de ir a una formación o de impartir una conferencia, y siempre llevaba —llevo— auriculares por si me apetece relajarme y entrar en bienestar en algún lugar público. Lo que descubrí por casualidad, y luego ya la ciencia me corroboró, es que no solamente me encontraba mejor yo, sino que percibía que las sesiones de trabajo o las conferencias me iban también mejor. A ver, comunicar está entre mis habilidades porque me encanta y llevo decenas de miles de horas de práctica a mis espaldas. Además, siempre tuve claro que lo importante en cualquier acto de comunicación no es quien habla, sino el interlocutor, por lo que, laboralmente al menos, la empatía y la escucha activa me vienen de serie (pista de cositas que trabajaremos más adelante). Sin embargo, la coherencia cardíaca me lleva a un grado de presencia (estar, estar) mucho más potente y con una claridad mental bastante sorprendente. Probablemente sea esa calma interior y esa mejor conexión entre mente y corazón, pero es como si pudieras moldear el tiempo ralentizándolo y de esa manera sentir, percibir, pensar y expresarte mejor.

E irradiar algo más bonito a tu alrededor.

Desde entonces en todas mis formaciones (al menos en las de carisma y comunicación de alto impacto) y allá donde puedo y a quien se deja —gracias por permitirme compartirlo contigo— empiezo por esto. Es imposible pasar al siguiente nivel en la partida de la vida para alcanzar nuestros sueños y deseos si no desbordamos salud a mansalva primero. El ir tirando no es válido ni suficiente. Solo cuando nuestro sistema nervioso autónomo está armonizado incrementamos la producción de DHEA, también conocida como la hormona de la vitalidad, de modo que el excedente de energía pueda ser dirigido en la dirección correcta. Ahí ya sí, por lógica, podemos salir a comernos el mundo, impactar con nuestra presentación o llevar a buen término la negociación.

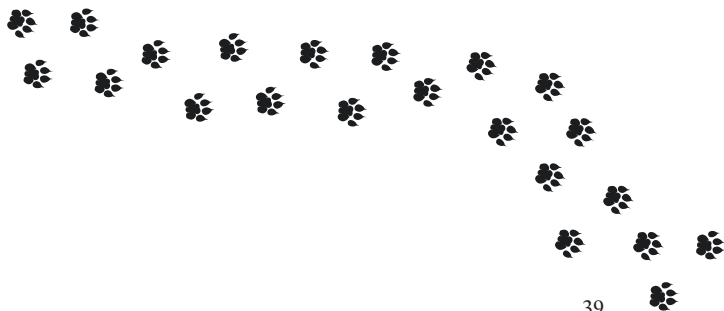
Así que doy fe de que ese 25 % de mejora en la claridad y efectividad de la comunicación es cierto, y estoy en proceso de experimentación

de la reducción del 20 % en los conflictos interpersonales, también por ahora con éxito. No te negaré, después de mi TEPT, que saber que las personas que meditan regularmente tienen un 48 % menos de riesgo de sufrir un ataque cardíaco o un accidente cerebrovascular también es un gran aliciente. El mismísimo Bill Gates (cofundador de Microsoft), conocido por su escepticismo hacia las prácticas espirituales, ha recomendado la meditación (en su caso treinta minutos diarios) como una herramienta beneficiosa para su actividad mental. En sus propias palabras, es uno de los métodos clave para mejorar la concentración, gestionar los pensamientos y reducir el estrés. Además, afirma que la meditación le ha permitido mejorar su memoria y optimizar su rendimiento. A sus números me remito.

Opciones. Si esto es nuevo para ti, empezaría por rascar varios minutos a lo largo del día para entrar en coherencia, básicamente escuchando música. Es lo más fácil. Y de ahí ir creciendo hacia prácticas de micromeditaciones hasta que tu cuerpo se vaya sintiendo tan bien que cada vez te reclame un poquito más de tiempo y de paz. Si ya meditas de manera habitual, es genial; tan solo entonces te animaría a que hagas microdesconexiones de coherencia durante tu jornada laboral. No esperemos a estar a *full* de distrés para descargarnos (el fin de semana, en las vacaciones, cuando me jubile, etc.); pensemos en la meditación como una herramienta biológica que podemos llevar a cualquier parte porque no requiere baterías ni una conexión a Internet, si bien puede ayudar la tecnología. Solo requiere intención, y se puede practicar con los ojos abiertos, dibujando e incluso caminando; no hace falta hacer un mudra ni tener cerca cuencos tibetanos o repetir un mantra hasta el amanecer (aunque todas esas cosas tengan su razón de ser). Por tanto, la tienes siempre a tu disposición.

Cuando meditas, te das permiso para detenerte y respirar. Para, desde un lugar menos lleno de ruido, descubrir nuevos caminos.

Por ahora, te propongo el camino del jaguar.



RETO

Te invito a un reto. Bueno, a varios. Desafíos sencillos en cada capítulo. ¡Todo lo que enseño es fácil! Están diseñados para que asomes la nariz fuera de la zona de confort, algo que, ya sabes, cuesta lo más grande. Leer es la parte fácil; aplicar lo que se aprende, el punto diferencial del éxito. Por eso me gustaría que experimentes el poder del carisma en pequeñas cosas. Algunos retos te llevarán solo unos minutos, mientras que otros requerirán más reflexión y tiempo. Recuerda que esto va de lluvia fina y de estilo de vida. Este es tu laboratorio personal para tomar el control y evolucionar hacia donde quieras llegar.

Reto 1: Dominio del poder de la mirada



- **Ejercicio de observación.** Durante una semana, mantén un contacto visual más frecuente y prolongado en diferentes contextos: en reuniones, al hablar con colegas o amigos e incluso en conversaciones informales de pasillo o ascensor.
- **Reflexión personal.** Sé consciente sobre cómo el contacto visual afectó a la interacción: ¿mejoró la comunicación? ¿Generó confianza? ¿Qué respuestas notaste en los demás? Y tú, ¿te sentiste más conectado? ¿Más vulnerable? ¿Cómo podrías aplicar esta técnica para mejorar tus interacciones sociales y profesionales?

Reto 2: Manipulación consciente de la expresión ocular



- **Simulación en el espejo.** Es una práctica para experimentar con diferentes expresiones oculares: suavidad, intensidad, neutralidad. ¿Logras transmitir lo que quieres sin modificar mucho el resto del rostro? Luego, intenta replicar estas expresiones en interacciones reales y observa cómo cambian las dinámicas.

Reto 3: Catalización del cambio en una conversación difícil



- En tu próxima interacción complicada, practica el arte de catalizar sin intentar convencer. ¡No podemos convencer! En lugar de imponer tu punto de vista, crea el entorno adecuado para que los demás lleguen por sí mismos a nuevas conclusiones. Esto implica escuchar activamente, identificar puntos comunes y suavizar las tensiones, haciendo preguntas que inviten a la reflexión. Este sí es un señor reto, lo reconozco.

