

## Introducción

Marilyn Monroe quería demostrar algo.

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

Marilyn quería demostrar que, si así lo decidía, podía ser la maravillosa Marilyn Monroe o la corriente Norma Jean Baker. En el metro, era Norma Jean. Pero cuando volvió a salir a las muy transitadas aceras de Nueva York, decidió convertirse en Marilyn. Miró alrededor y, con aire burlón, le preguntó al fotógrafo: «¿Quieres verla?» No hubo grandes gestos; se limitó a «ahuecarse el pelo y adoptar una pose».

Con este simple cambio, de súbito se volvió magnética. Una aura de magia pareció surgir de ella y todo se detuvo. El tiempo quedó detenido, igual que la gente que la rodeaba, que parpadeaban asombrados al reconocer a la estrella, allí entre ellos. En un instante, Marilyn quedó sepultada

por sus fans, y «fueron necesarios unos cuantos empujones durante varios minutos aterradores» para que el fotógrafo consiguiera ayudarla a escapar de la muchedumbre, cada vez mayor.<sup>1</sup>

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

¿Alguna vez se ha preguntado cómo sería tener tanto magnetismo como Bill Clinton o ser tan cautivador como Steve Jobs? Tanto si cree que ya tiene algo de carisma y le gustaría llevarlo al siguiente nivel como si ha deseado tener un poco de esa magia, pero opina que no es del tipo carismático, tengo buenas noticias: el carisma es una habilidad que se puede aprender y practicar.

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

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

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

tienen más opciones románticas, ganan más dinero y experimentan menos estrés.

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

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

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

Como observa el profesor de negocios de la Wharton School, Robert House, los líderes carismáticos «hacen que sus seguidores se entreguen en cuerpo y alma a la misión del líder, hagan considerables sacrificios personales, y trabajen más de lo que exige el deber».<sup>4</sup>

El carisma es lo que posibilita que un vendedor venda cinco veces más que sus compañeros de la misma zona. Es la diferencia entre los emprendedores que tienen inversores

que llaman a su puerta y los que tienen que suplicar al banco que les conceda un crédito.

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

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

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

Al contrario de lo que suele creerse, no nacemos carismáticos así sin más; no tenemos un magnetismo innato. Si el carisma fuera un atributo innato, las personas carismáticas siempre serían cautivadoras, y no es así. Hasta en la superestrella más seductora, el carisma puede estar presente en un momento dado y ausente al siguiente. Marilyn Mon-

roe podía «apagar» su carisma igual que si le diera a un interruptor, y pasar totalmente desapercibida. Para ponerlo de nuevo en marcha, sólo tenía que cambiar su lenguaje corporal.

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

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

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

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

Steve Jobs, ex presidente ejecutivo de Apple, considerado uno de los directivos más carismáticos de la década, no era así al principio. De hecho, si vemos sus primeras presentaciones, observaremos que parecía tímido y torpe, que

oscilaba entre ser excesivamente dramático o tímido en demasía. Con los años, Jobs fue aumentando progresivamente su nivel de carisma, y se podía ver esa mejora gradual en sus apariciones públicas.

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

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

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

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

huir?» es la pregunta relativa al poder. «¿Amigo o enemigo?» es la que se refiere a la cordialidad.

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

Presencia es el aspecto del carisma más solicitado cuando trabajo con ejecutivos. Quieren aumentar su *presencia ejecutiva* o *presencia de sala de juntas*. Y tienen razón en centrarse en ella; resulta ser el auténtico componente central del carisma, el fundamento sobre lo que se construye todo lo demás. Cuando estamos con un maestro carismático —digamos Bill Clinton, por ejemplo—, no sólo sentimos su poder y una sensación de contacto cálido, también sentimos que está totalmente ahí, con nosotros, en ese momento. Presente.

## Magia práctica

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

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

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

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

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

Lo que encontrará aquí es magia práctica: un conocimiento único, extraído de diversas ciencias, que revela qué es realmente el carisma y cómo actúa. Conseguirá tanto las ideas como las técnicas que necesita para aplicar ese conocimiento. El mundo se convertirá en su laboratorio y, cada vez que conozca a alguien, tendrá la ocasión de experimentar.

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



## *Introducción*

Aprenderá a ser más influyente, más persuasivo y más motivador. Aprenderá a exudar carisma; la capacidad de cruzar una habitación y que la gente diga: «Guau, ¿quién es *ése*?»



# 1

## El carisma desmitificado

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

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

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

Al contrario de lo que sustentan los mitos comunes sobre

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

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

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

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

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

Lo que hará será aprender algunas habilidades nuevas.

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

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

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

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

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

Sé que el nivel carismático de alguien puede cambiar mediante la práctica consciente porque he ayudado a innumerables clientes a potenciar el suyo de esta manera. Las

entrevistas hechas a personas cercanas a mis clientes antes y después de nuestro trabajo conjunto me han confirmado que éstos fueron capaces de cambiar la manera en que los demás los percibían. También he enseñado a usar esas herramientas a estudiantes, antes y después de graduarse, después de que la escuela de negocios de Berkeley me pidiera que creara un plan de estudios completo para el carisma y el liderazgo.

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

## **Cómo funcionará esto para usted**

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

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

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

Cuando me preguntan cuánto tardan mis consejos en rendir resultados, respondo: en una sesión, notará la diferencia. En dos sesiones, otros verán la diferencia. En tres sesiones, tendrá una presencia totalmente nueva.

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

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

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

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