

VANESSA VAN EDWARDS

*Domina el lenguaje secreto de
la comunicación carismática*

**PEQUEÑOS
GESTOS,
GRAN
IMPACTO**

CONECTA

PEQUEÑOS GESTOS, GRAN IMPACTO

*Domina el lenguaje secreto
de la comunicación carismática*

VANESSA VAN EDWARDS

Traducción de Marta Escartín Labarta



CONECTA

*A mi esposo, Scott, y a mi hija, Sienna.
Adoro sus gestos*

Gestos

Sustantivo, plural

Las poderosas señales verbales, no verbales y vocales que los humanos se envían entre sí.

Introducción

Las señales que te van forjando en secreto

¿Alguna vez has compartido una gran idea y te has dado cuenta de que los demás no la han entendido?

No estás solo.

Eso fue exactamente lo que le pasó al magnate y empresario Jamie Siminoff, fundador de Ring. Su empresa de videoporteros llegó a los titulares de la prensa cuando Amazon la adquirió en 2018 por más de 1 000 millones de dólares. Sin embargo, antes de que Ring se instalara en millones de puertas en las entradas principales de las casas en todo el mundo, estuvo a punto de descarrilar por un mal discurso de ventas en *Shark Tank*, un programa de televisión en el que los empresarios ensalzan su empresa ante un panel de inversores.

De hecho, [cuando Jamie acudió al programa en 2013](#) para presentar su empresa (entonces llamada Doorbot), todos los tiburones rechazaron la oportunidad de invertir en ella, a pesar de las fuertes ventas iniciales y su tracción.

¿Qué ocurrió?

La respuesta no está en la información que Siminoff presentó, sino en cómo lo hizo. Prácticamente todas las pequeñas señales, o *gestos*, que Siminoff compartió —con su lenguaje corporal, modulación vocal y tono— socavaron su credibilidad. En esencia, les dijo a los tiburones que se mantuvieran al margen.

Siminoff tenía una gran idea con un enorme potencial, pero con los gestos equivocados se estrelló y se quemó. Esos gestos hablaron aún más fuerte que su idea de 1 000 millones de dólares.

Repasemos el discurso de Siminoff paso a paso para que puedas ver exactamente en qué se equivocó.

Siminoff comenzó su discurso llamando a la puerta de *Shark Tank*.

—¿Quién es? —preguntó el inversor tecnológico y tiburón Mark Cuban. Siminoff respondió desde detrás de la puerta cerrada:

—¿Jamie?

Este fue el primer gesto, o desliz, de Siminoff. En lugar de decir su nombre, lo preguntó. Este es un ejemplo de **inflexión interrogativa**, o entonación alzando la voz. [Las investigaciones han descubierto que el uso de la inflexión interrogativa](#) por accidente en una afirmación es un indicio de poca confianza e inseguridad. [Cuando se utiliza la inflexión interrogativa](#) en una afirmación,

el cerebro del oyente se cuestiona la credibilidad del orador. El cerebro dice: «Si tú no estás seguro de lo que acabas de decir, ¿por qué debería estarlo yo?».

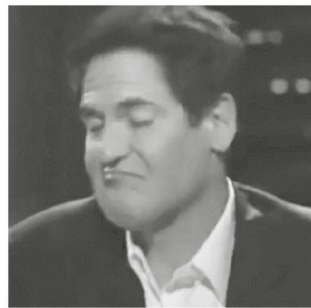
Para empeorar las cosas, Siminoff utilizó la inflexión interrogativa una vez más:

—¿Es aquí donde doy mi discurso?

La repetición de este gesto reforzó su falta de confianza, ¡y ni siquiera había empezado su discurso! No fue una buena primera impresión.

Cuando por fin se abrió la puerta, el empresario canadiense Robert Herjavec le hizo a Siminoff un gesto propio: una sonrisa falsa. Una sonrisa auténtica llega hasta la parte superior de las mejillas, activando las patas de gallo a los lados de los ojos. Una sonrisa falsa aparece solo en la mitad inferior de la cara. La sonrisa falsa de Herjavec debería haberle advertido a Siminoff que cambiara de táctica. Si la hubiera captado, podría haberse esforzado por establecer una conexión con Herjavec. No lo hizo, y Herjavec pasó de la idea.

Cuando Siminoff comenzó por fin su discurso oficial, las cosas parecieron volver a su favor. Respondió a las preguntas de los tiburones sobre cualquier aspecto, desde el tamaño del mercado hasta los precios. Mark Cuban incluso le dijo «¡bien hecho!» cuando Siminoff dijo que había vendido más de un millón de dólares. Sin embargo, todos sus gestos contaban una historia muy diferente sobre las posibilidades de Siminoff.



Shark Tank

A los tres minutos, Cuban bajó las comisuras de los labios como frunciendo el ceño, pero en realidad mostraba una **sonrisa invertida**. Este gesto indica incredulidad o duda. Es una señal de que alguien se siente desconectado o indiferente.

Los investigadores creen que esto se debe a que [la posición de la boca impide hablar](#). Es una forma no verbal de indicar falta de interés en responder y, por tanto, un intento de acabar con el intercambio de información. Cuban le estaba diciendo a Siminoff: «No tengo nada más que hacer aquí».

En lugar de aprovechar ese momento para abordar la incredulidad de Cuban, Siminoff, ajeno a ese gesto, siguió adelante. Si se hubiera dado cuenta de la mueca de Cuban, podría haber aclarado su duda con una sencilla confirmación:

—Mark, veo que tienes dudas. Déjame compartir contigo algunos datos —pero Siminoff solo se fijó en las palabras «¡bien hecho!» y se perdió el mensaje no verbal subyacente. Unos minutos después, Cuban se retiró del trato.

Evidentemente, Siminoff no solo estaba ciego ante los gestos negativos de los tiburones durante su discurso. Él también envió unos cuantos. Por ejemplo, cuando mencionó el precio de su producto, **encogió uno de los hombros**, otra señal de baja confianza. A los cinco minutos, cuando se le preguntó por un punto crucial sobre el futuro de los dispositivos inteligentes, Siminoff **tragó saliva**, un gesto que indica nerviosismo. Aunque todo esto es completamente comprensible —quién no estaría nervioso al defender años de trabajo frente a multimillonarios escépticos en un programa de televisión—, estos gestos le quitaron toda la autoridad al lenguaje oral claro y confiado que emitió. **Una idea sólida no puede sostenerse por sí sola. Tiene que ir acompañada de gestos firmes.**

Siminoff volvió a meter la pata cuando trató de convencer a los tiburones de que no se tenía ningún competidor fuerte en esa área. Su respuesta empezó con fuerza, pero luego se le escapó un **gesto de parada**:

—No tenemos ningún competidor directo. Cuando digo directo [pausa], somos [pausa] la primera compañía de videoporteros diseñada para el *smartphone*.

Como puedes ver, un gesto de parada se produce cuando alguien añade una pausa fuera de lugar en medio de una oración. **Los mentirosos se paran**. También quienes están muy nerviosos. Como nuestro cerebro no puede notar la diferencia, nos preocupamos de forma instintiva y protectora por si alguien no está siendo sincero. Uno también puede detenerse cuando cambia de una respuesta espontánea a otra ensayada. Eso fue probablemente lo que le pasó a Siminoff. Al darse cuenta en mitad de la frase de que se había preparado para esta pregunta, regresó a su guion. A pesar de que la sustancia de lo que estaba diciendo no tenía ningún fallo, al decirlo de manera entrecortada su credibilidad se vio comprometida de nuevo.

Siminoff cometió el clásico error que cometen muchas personas inteligentes: **se concentró demasiado en el contenido y no lo suficiente en los gestos**. Los gestos podían haber apoyado su mensaje y, sin embargo, lo socavaron. En definitiva, fue fallo de Siminoff como comunicador, y no como emprendedor, lo que echó por tierra su discurso y lo envió a casa con las manos vacías.

¿De qué sirve una idea brillante si nadie la escucha?

Cada día conozco a pensadores brillantes, creativos y estratégicos que se ven frenados, sin saberlo, por sus gestos. Hay aspirantes a líderes, profesionales ambiciosos y emprendedores como Siminoff que no envían las señales correctas y se pierden las que los demás les envían.

Tienen ideas, pero no saben cómo compartirlas de forma persuasiva. Están mal pagados y no saben cómo demostrar su valía ante un jefe o un cliente. Se van de las reuniones con la sensación de que salió mal, pero no están seguros del porqué... o peor aún, terminan una interacción pensando que salió bien para verse sorprendidos después con comentarios negativos al respecto.

Cada día se te envían **cientos de señales sutiles**. Los humanos son animales sociales. Hemos evolucionado para progresar en grupos, por lo que constantemente estamos telegrafizando información (sobre nuestro estatus social, nuestro potencial como compañeros y nuestras

intenciones). De forma similar, estamos en alerta constante ante la información social que los demás nos envían.

Cuando descubres los gestos que se te han enviado, todo se vuelve más claro. No se te escaparán las emociones ocultas. Sabes en quién y en qué información confiar. Puedes comunicarte de forma auténtica y asertiva.

Cuando aprendes a enviar los gestos adecuados a los demás, la gente empieza a escucharte, te encuentra cautivador y se interesa más por lo que tienes que decir. También te sentirás más seguro en tus interacciones.

Los gestos correctos pueden hacer que una conversación, reunión o interacción desangelada se convierta en algo memorable. Si se envían los gestos equivocados, se pierden posibles oportunidades, o puede dudarse de ellas o pasarlas por alto.

Hace mucho tiempo que los investigadores son conscientes del poder de los gestos, y la mayoría de la gente tiene alguna idea de la importancia del lenguaje corporal. Pero lo que la mayoría de la gente no sabe es la sorprendente precisión con la que los gestos predicen el comportamiento, la personalidad y los logros. Por ejemplo:

- [Podemos predecir el carisma de un líder](#) con solo cinco segundos de exposición.
- ¿Quieres saber quién se divorciará? Un solo gesto puede predecir con el 93 por ciento de precisión qué parejas se separarán... a veces con años de antelación.
- Podemos predecir qué médicos recibirán más denuncias si prestamos atención a determinados gestos escondidos en su tono de voz.
- [Cuando los miembros del jurado presentan](#) determinado gesto no verbal, puede cambiar por completo el destino de un delincuente.
- Los investigadores que observan las citas rápidas pueden predecir quiénes intercambiarán teléfonos al final de la noche simplemente observando sus gestos no verbales silenciosos.
- ¿Quieres saber quién ganará unas elecciones antes de que se produzcan? Los [investigadores descubrieron que los votantes](#) deciden quién es más dominante en un solo minuto de intercambio político, y eso predice su voto.

[Si los gestos pueden](#) usarse para predecir los resultados de acontecimientos decisivos como elecciones, matrimonios y juicios por mala praxis, imagínate lo que pueden hacer por ti en tu vida cotidiana si consigues dominarlos. Mi objetivo con este libro es lograr que estas señales normalmente invisibles se vuelvan visibles, bien en persona o en llamadas telefónicas, videoconferencias o incluso por correo electrónico o en el chat. Si conoces a fondo la forma en la que funcionan los gestos, podrás amplificar tu mensaje y aumentar tu impacto. Y nunca más te volverán a subestimar, a mirar por encima del hombro ni a malinterpretar.

¿Por qué gestos?

Hace 12 años, descubrí algo que cambió profundamente la forma en la que me comunicaba. Me di cuenta de que existía todo un lenguaje invisible que se hablaba a mi alrededor. Explicaba por qué la gente descartaba mis ideas tan a menudo. Por qué me costaba trabajo crear relaciones,

tanto profesionales como sociales. Por eso me sentía tan incómoda, aburrida y rara en tantas interacciones.

Estaba enviando los gestos equivocados... y perdiéndome los que me enviaban. Aprender a descodificar y controlar mis gestos cambió mi vida y mi carrera. Ahora me gustaría compartir contigo ese conocimiento.

He tenido el privilegio de dirigir cientos de talleres corporativos en empresas como Amazon, Microsoft, PepsiCo, Intel y Google, por nombrar algunas. He tenido la fortuna suficiente de ayudar a millones de estudiantes a subir el nivel de sus habilidades para comunicarse gracias a mis cursos y 36 millones más han visto mis tutoriales en YouTube sobre comunicación. Y ahora estoy muy, muy emocionada de aportarte este conocimiento directamente en este libro.

Mi receta secreta es combinar las últimas investigaciones (incluidas las investigaciones originales de mi grupo en *Science of People*), estudios de casos de éxito de la vida real y ejemplos fascinantes de personajes famosos, como Lance Armstrong, Oprah Winfrey, Richard Nixon y Britney Spears, con estrategias prácticas que puedes empezar a usar de inmediato.

He agrupado los gestos en cuatro canales distintos: **no verbales**, **vocales**, **verbales** e **imagen**. Y así es como se organiza el libro.

En primer lugar, aprenderemos sobre los gestos no verbales. [Los investigadores piensan que las señales no verbales](#) conforman del 65 al 90 por ciento de nuestra comunicación total, aunque la mayoría de nosotros no tenemos ni idea de cómo usar nuestro lenguaje corporal para comunicarnos con eficacia. Este es el apartado más amplio del libro, porque constituye el mayor canal de nuestra comunicación. Aprenderás a proyectar confianza sin necesidad de decir una palabra (lo que también te ayuda a sentirte más confiado), a infundirla rápidamente y a tener una presencia poderosa en cualquier entorno. Te enseñaré qué gestos con las manos te hacen ver inteligente y cómo detectar las emociones ocultas.

Después, en el apartado de gestos vocales, aprenderás a sonar poderoso. Lo creas o no, los líderes usan gestos vocales para influir en los demás. También profundizaremos en el motivo por el que nuestro cerebro asocia el carisma vocal con el liderazgo, y cómo puedes infundir confianza en las llamadas telefónicas, las videoconferencias o en persona.

En el apartado de gestos verbales, te mostraré cómo lograr que tus correos electrónicos, tus chats y tus perfiles tengan más impacto. ¿Alguna vez te has preguntado por qué determinadas personas tardan en responder tus correos? Nos sumergiremos en la forma de ser más atractivo verbalmente y en cómo comunicar con carisma, tanto en internet como en persona.

En el apartado final, aprenderás que la imagen importa más de lo que crees. Te mostraré lo que tu ropa, tu escritorio y los colores que usas dicen de ti... lo quieras o no.

¡Manos a la obra!

Capítulo 1

Gestos para el carisma

¿Quién es la persona más carismática que conoces?

Esta es una de mis preguntas favoritas para hacerla al público. La gente se pone inmediatamente a gritar sus respuestas. «¡Mi padre!» o «¡Mi maestro!» o «¡Mi mejor amigo!».

Con la siguiente pregunta el asunto se pone más interesante. Pregunto:

—¿Qué hace que alguien sea carismático?

Normalmente, se oye un silencio sepulcral. La gente se estruja el cerebro para pensar en la respuesta. Se arriesgan:

—Bueno, es... ya sabes, ¿esa sensación?

¿Por qué nos cuesta tanto definir el carisma, aunque lo reconozcamos inmediatamente en los demás?

En un estudio pionero de la [Universidad de Princeton](#), los investigadores descubrieron que las personas con mucho carisma, agradables y convincentes presentan una mezcla especial de dos rasgos distintos: calidez y competencia. Es una ecuación sencilla:



Esta fórmula es un poderoso esquema para cualquier interacción. Y puede cambiar por completo la forma en la que te comunicas si sabes cómo usarlo.

Según el estudio, los gestos cálidos y de competencia conforman el [82 por ciento de nuestra impresión](#) de los demás.

Primero, evaluamos rápidamente la calidez de alguien respondiendo a la pregunta: **¿puedo confiar en ti?**

Después, buscamos competencia respondiendo a la pregunta: **¿puedo contar contigo?**

Y esta fórmula no solo se aplica para la primera impresión. Cada vez que la gente interactúa contigo, busca gestos constantemente para medir tu calidez y competencia. Y tú haces lo mismo con ellos. Ya sea en una reunión de negocios, en una cita, con tu jefe o con nuevos amigos, [gestionar estos dos rasgos](#) es esencial para tu eficacia.

Las personas muy carismáticas exhiben la mezcla perfecta de calidez y competencia. Transmiten confianza y credibilidad de inmediato. Las consideramos amables e inteligentes, impresionantes y colaboradoras. Se ganan tanto nuestro respeto como nuestra admiración.

Aquí está el problema: **la mayoría de nosotros tenemos un desequilibrio entre estos dos rasgos**. Muchas veces esa es la causa oculta de nuestras dificultades sociales, del potencial perdido y de los problemas de comunicación.

Necesitamos ese equilibrio para tener éxito. Las personas con mucho carisma emplean gestos de calidez y de competencia para comunicarse satisfactoriamente. Nos encanta estar rodeados de personas que nos hacen sentir que estamos en manos capaces y a salvo. Nos gusta que nuestros líderes sean muy eficaces y también muy accesibles. Buscamos compañeros a los que podamos confiar nuestros más profundos secretos y también llamar ante una emergencia. Queremos trabajar con personas que sean simpáticas y también productivas.

Siempre buscamos a personas que alcancen el punto óptimo de calidez y competencia, el cuadrante con la estrella en la escala de carisma de la página siguiente. Esta escala de carisma nos ayuda a trazar nuestra comunicación.

¿Dónde crees que te sitúas en la escala? ¿Eres más cálido (cuadrante superior izquierdo), más competente (cuadrante inferior derecho) o consigues un equilibrio perfecto y te encuentras en la zona del carisma? ¿No estás seguro? Puede que no muestres suficientes gestos, lo que te sitúa en la zona de peligro.



Piensa dónde te pondrían los demás en la escala. Haz la prueba rápida que aparece a continuación y elige qué columna se acerca más a ti:

COMPETENTE	CÁLIDO
Excepcional	De confianza
Poderoso	Colaborador
Inteligente	Amable
Capaz	Compasivo
Un experto	Un jugador de equipo
Eficaz	Abierto

Asegúrate de hacer tu prueba de diagnóstico de carisma en tus bonus digitales en scienceofpeople.com/bonus.

Mayor nivel de calidez

Si eres muy cálido, tienes un gran deseo de agradar. Esto puede ser bueno, ya que te esfuerzas por ser amable y simpático, pero también puede ser un problema. Las personas excesivamente cálidas suelen querer complacer a la gente y les cuesta decir que no y establecer límites. **Tu deseo de agradar puede interponerse en el camino de tu necesidad de que te respeten.**

Es posible que te vean:

- De confianza, pero no siempre poderoso.
- Compasivo, pero no siempre competente.
- Simpático, pero no siempre excepcional.

Si ese es tu caso, es muy probable que tengas buena relación con tus colegas, pero que te resulte difícil presentarte a ti mismo o a tus ideas. Incluso puede que te interrumpen durante las reuniones o te sientas infravalorado por todo el gran trabajo que haces. En entornos sociales o informales, a la gente le gusta hablar contigo, pero puede que no te pidan tu tarjeta de presentación.

Es probable que tu calidez sea mayor si las personas te dicen cosas como:

- ¡Siempre me siento muy cómodo contigo!
- Eres un encanto.
- Siento como si te conociera de toda la vida.
- Tu rostro da confianza.

Steve Wozniak es un buen ejemplo de un líder empresarial conocido por ser jovial y amable, pero no recibe tanto crédito por sus logros como su antiguo socio, Steve Jobs, quien era famoso por su alto nivel de competencia.

Mayor nivel de competencia

Si eres muy competente, tienes un gran deseo de que los demás te vean como alguien capaz y excepcional. La gente te toma en serio, tanto a ti como a tus ideas, pero es posible que te cueste establecer relaciones. Podrían verte:

- Inteligente, pero no siempre cercano.
- De fiar, pero no siempre colaborador.
- Importante, pero no siempre amable.

Incluso puede ocurrir que la gente se sienta intimidada por ti. Puede que te digan que es difícil hablar contigo o te tachen de frío. En entornos laborales, eso puede ser un arma de doble filo. Te toman en serio como líder, pero es probable que te cueste trabajar con equipos.

Los clientes o tus colegas pueden verte como alguien con credibilidad, pero a lo mejor no se sienten cómodos contándote todas sus necesidades. La investigadora Susan Fiske descubrió que **«la competencia sin calidez puede hacer que nos deje con una sensación de desconfianza»**. En entornos sociales, esto significa que a menudo te consideran alguien importante, pero te cuesta más establecer conexiones más profundas y hacer amigos.

Es probable que tu competencia sea mayor si las personas te dicen cosas como:

- Nunca sé lo que estás pensando.
- ¡Puedes llegar a intimidar un poco!
- Eres difícil de descifrar.
- Tú debes de ser el que está al mando aquí.

Líderes empresariales como Mark Zuckerberg, Anna Wintour y Elon Musk son ejemplos de personas que han logrado el éxito gracias a una alta competencia, pero los han criticado por ser duros, carecer de emociones y porque resulta difícil saber lo que piensan.

Es posible que te des cuenta de que las personas muy competentes suelen asociarse con gente de gran calidez para equilibrarse. Muchos dúos famosos están formados por un personaje muy -cálido y otro muy competente. Esta es una buena manera de pensar en cómo estos rasgos se complementan entre sí.

- El capitán Kirk (cálido) y Spock (competente)
- Warren Buffett (competente) y Charlie Munger (cálido)
- Enrique (cálido) y Beto (competente)
- Sherlock Holmes (competente) y el Dr. Watson (cálido)

Juntos, estos dúos suelen dar en el clavo.

La zona de peligro

Tienes que trabajar duro para evitar la última parte del cuadrante: la zona de peligro.

Los investigadores han descubierto que si puntúas bajo tanto en calidez como en competencia, tienes mayor probabilidad de que te pasen por alto, te desprecien, sientan lástima por ti y te infravaloren.

La zona de peligro también es aquella en la que yo habría colocado a Jamie Siminoff durante su discurso en *Shark Tank*. Su idea no era mala, simplemente no envió los gestos de calidez y competencia suficientes. En consecuencia, los tiburones no le creyeron.

Puedes tener el mejor contenido del mundo, pero si no lo compartes con los gestos carismáticos adecuados, no lo conseguirás.

Los escasos gestos de competencia y calidez de Siminoff le quitaron autoridad a su mensaje. Abordó todas las preguntas verbales de los tiburones con respuestas lógicas, pero se perdió los gestos no verbales esenciales que estos le enviaban. Preparó las cifras y creó una demostración muy útil, pero sus gestos de la zona de peligro sabotearon su credibilidad en cada paso del camino.

Esta es la clave: puedes ser la persona más competente y cálida del mundo, pero si no lo demuestras, la gente no te creerá.

La buena noticia es que aunque caigas en la zona de peligro no tienes por qué quedarte ahí. La idea de Siminoff tuvo tanto éxito que lo invitaron a regresar a *Shark Tank* cinco años después... ¡como tiburón! [Cuando entró en el tanque](#) como inversor, fue como ver a otra persona. Sus gestos lo habían transformado. Entró en la sala dando grandes zancadas, gesticuló mucho, sonrió y le dio la mano al resto de tiburones. Incluso sonaba distinto.

Sí, Siminoff dio un mal discurso, pero se recuperó. Todo el mundo puede mejorar sus gestos.

Por qué importa el carisma

A la actriz ganadora de un Globo de Oro Goldie Hawn se le conoce por su belleza, su sentido del humor y su talento frente a las cámaras. Pero en 2003 decidió poner la mira en un objetivo muy distinto: crear un programa de *mindfulness* en las escuelas. Decidió llamarlo *MindUp* y se propuso crear un programa de entrenamiento mental para niños que podía utilizarse en el salón de clase. Pero tenía un problema. Le preocupaba que la gente no se tomara en serio su programa ni a ella.

Goldie Hawn era plenamente consciente de que se le conoce por su calidez, pero no precisamente por su competencia. [Según sus propias palabras](#): «Ya es bastante duro ser yo, ser Goldie, conocida durante décadas por ser graciosa e incluso a veces alocada», dijo la actriz.

Para ayudar a dar credibilidad a su idea, trajo a neurocientíficos y psicólogos y lanzó un estudio descomunal para validar el programa. Intuitivamente, la intérprete sabía que tenía que equilibrar su calidez con competencia para que la gente llegara a confiar en su programa y contara con él. [¡Y funcionó!](#)

Goldie Hawn y su equipo han conseguido que su programa ayude a más de siete millones de estudiantes en 14 países y han formado a más de 175 000 maestros. El 86 por ciento de los niños que pasaron por el programa *MindUp* informa que pudo impulsar su bienestar, y el 83 por ciento muestra mejoras en conductas sociales positivas.

La actriz no es el único ejemplo del equilibrio entre calidez y competencia. Si consultas el sitio web de *MindUp*, verás que tiene una poderosa mezcla de gestos cálidos —niños sonrientes, una risueña Goldie e increíbles historias— junto con gestos competentes como estadísticas, pruebas sociales y datos. Las marcas, los sitios web, los perfiles de las redes sociales y las empresas también tienen que alcanzar el punto óptimo de calidez y competencia.

Sin importar quién seas o qué hayas logrado, equilibrar la calidez y la competencia es la clave para el éxito. [Un famoso estudio](#) publicado en *The Journal of the American Medical Association* analizó la forma en la que los pacientes calificaban a los médicos respecto a su calidez y su competencia. Los investigadores se preguntaban si ambas percepciones importaban realmente. ¿Acaso no importa más la competencia en el caso de los médicos? ¿No debería ser suficiente con todos sus años de estudio?

Pues no.

Los investigadores descubrieron que los médicos que recibían una baja valoración de su calidez, más que por sus errores médicos en sí, eran quienes tenían mayor probabilidad de ser demandados por mala praxis. Los médicos que no emplean suficientes gestos cálidos son incapaces de transmitir su competencia y son demandados con mayor frecuencia.

[Si no puedes mostrar tu calidez, la gente no creerá en tu competencia.](#)

Veo con demasiada frecuencia a personas atoradas en una parte de la balanza. Me topo con ingenieros brillantes que se centran tanto en sus habilidades técnicas que acaban por no ser queridos ni valorados en la oficina. No consiguen que se acepten sus ideas innovadoras, se sienten desconectados del equipo y se preguntan por qué son ellos los que siempre se ocupan del trabajo pesado en los proyectos.

O conozco bondadosos gerentes de oficina que se preocupan tanto por caer bien que son incapaces de dar su opinión en una reunión o de recibir el respeto que merecen. Desean tener una mayor asertividad social de modo que puedan sentirse capacitados para decir no a las personas tóxicas y defenderse.

A menudo parece que cuanto más amable es alguien, menos se le respeta y se le aprecia. Por otro lado, cuanto más hábil es, más tendrá que luchar con sus colegas y equipos.

Si estás comenzando un proyecto nuevo, quieres compartir tus ideas con un equipo o estás tratando de restaurar tu reputación en el trabajo, necesitarás tanto la simpatía como el respeto. Los gestos carismáticos adecuados te pueden ayudar.

Equilibra los gestos de calidez y de competencia para ser carismático.

Los sabores del carisma

Cuando le pido al público que nombre a las personas más carismáticas que conocen, suelen salir dos nombres con frecuencia: la reina de los programas de entrevistas, Oprah Winfrey, y la exprimera ministra del Reino Unido, Margaret Thatcher.

A ambas mujeres se les considera exitosas, respetadas y carismáticas. Y, sin embargo, su carisma se siente totalmente distinto. ¿Cómo es posible?

Un estudio examinó los estilos de comunicación de Oprah Winfrey y Margaret Thatcher y descubrió que usan gestos muy distintos.

La exprimera ministra era conocida por su control. «Se apoyaba en el podio parlamentario, con el codo extendido, como si fuera su dueña. Con la cabeza inclinada hacia arriba. Su voz fuerte, alta y con pausas controladas... Su cuerpo y su cara, inmutables», explicaban los investigadores.

A la presentadora se le conoce por su expresividad. «Se mueve con gusto; tiene los brazos largos y gesticula mucho. Sus expresiones faciales transmiten todos los sentimientos: llora, y ríe... Se sienta, se para y se mueve por todo el plató», comentaban los investigadores.

Tanto Oprah Winfrey como Margaret Thatcher entran dentro de la zona de carisma, pero con inclinaciones distintas. ¡Y eso es bueno! No queremos que todo el mundo se vea igual ni que imite gestos como si fueran robots.



Oprah Winfrey se inclina por la calidez, pero la fundamenta con suficientes señales de competencia para que la tomen en serio. Esto queda claro en cada episodio de su programa. Lloro con la gente, les toca los brazos, pero también escucha con atención y hace preguntas complicadas. Se ríe libremente y combina historias sentidas con una perspectiva contundente.

Margaret Thatcher se inclina hacia la competencia, pero muestra suficientes indicios de calidez para que la consideren digna de confianza. En sus discursos, Thatcher hablaba con

claridad y precisión, y rara vez utilizaba un lenguaje florido, pero impregnaba sus palabras de pasión. Utilizaba menos gestos, pero con frecuencia inclinaba la cabeza hacia el cielo en un gesto no verbal de calidez y optimismo. ¿Te sorprende que la «Dama de Hierro» mostrara señales de calidez? Se puede mostrar calidez y aun así ser considerado alguien serio. De hecho, se necesitan ambos elementos para comunicar con eficacia.

Sí, hay una fórmula para el carisma: gestos cálidos más gestos competentes. **Pero cada uno de nosotros tiene su propio equilibrio.** Mientras estés en la zona de carisma, estarás mostrando suficiente calidez y competencia para que te perciban como una persona creíble y digna de confianza.

Compara a los presentadores de televisión y chefs Jamie Oliver (mayor calidez) y Gordon Ramsay (mayor competencia). A ambos se les considera muy carismáticos, pero tienen sabores distintos.

Mi objetivo es darte el menú completo de gestos. Después, podrás elegir la cantidad de cada ingrediente que necesitas para alcanzar tu punto óptimo de carisma único. Así es como nos comunicamos de forma auténtica dentro de la zona de carisma. Puedes añadir gestos conforme los vayas necesitando.

¿Y lo mejor? **Las personas más carismáticas se mueven con flexibilidad dentro de la zona de carisma.** ¿Necesitas un poco más de calidez en una situación? Utiliza más gestos cálidos. ¿Necesitas inyectar competencia en una interacción? Añade gestos competentes. Puedes utilizar la escala de carisma como un sintonizador.

Tu sintonizador de carisma

Tu carisma está al máximo cuando ajustas tu calidez y tu competencia a la situación y la persona con la que estás, siempre manteniéndote dentro de la zona de carisma. Piensa, por ejemplo, en el multimillonario fundador de Amazon, Jeff Bezos. [En una de sus primeras entrevistas, en 60 Minutes Australia](#), el empresario utiliza gestos cálidos cuando acompaña al periodista en un recorrido por la oficina; sonríe, ríe y hace gestos sin parar. El periodista incluso llega a comentar: «Lo que más te llama la atención al principio sobre Jeff Bezos es su risa». En la entrevista, su simpatía resultaba creíble, porque se inclinaba por la calidez, pero equilibraba su comunicación con gestos de competencia, y resultaba creíble cuando hablaba sobre el crecimiento de su empresa, compartiendo estadísticas y objetivos impresionantes entre risas.

[En una entrevista posterior con Business Insider](#), a Jeff Bezos le plantearon preguntas más serias sobre su legado como líder.¹ En respuesta, Bezos sintonizó sus gestos competentes. Se sienta ocupando todo el espacio y establece contacto visual consciente con el entrevistador, y si prestas atención, te darás cuenta de que el magnate incluso emplea un tono de voz más bajo que en la entrevista anterior. Sin embargo, sigue utilizando los suficientes gestos de calidez para permanecer en la zona de carisma (su famosa risa hizo que el público se riera constantemente con él).



La mejor forma para potencializar tus interacciones es enviar gestos claros basándote en tus objetivos.

Cuando necesitas más credibilidad o que te tomen en serio, como en negociaciones, discursos y entrevistas importantes, sintoniza hacia la competencia. Además, si estás con alguien que valora a las personas muy inteligentes, capaces y eficientes, debes emplear más gestos de competencia.

Si quieres mejorar la colaboración y la confianza, sintoniza hacia la calidez. Si estás con alguien que valora la conexión, las buenas relaciones y la empatía, deberías emplear gestos cálidos.

PRINCIPIO

Las personas más carismáticas se desplazan con flexibilidad dentro de la zona de carisma.

Cómo resolver tus problemas de comunicación

Cada día interactuamos con personas que se sitúan en distintas zonas de la escala de carisma. Esto puede crear todo tipo de desconexiones y malentendidos. Imaginemos, por ejemplo, que estás un poco más alto en calidez. Sin embargo, tu cliente (o tu jefe o colega) está un poco más alto en competencia. Esto puede ocasionar un problema de conexión.

Al ser una persona muy cálida, a ti te encanta tener buena relación con la gente. Cuando comienzas una reunión, sientes que las conversaciones banales son esenciales para una interacción satisfactoria. Cuando presentas una idea, valoras las grandes historias, los casos prácticos y los ejemplos. Cuando tomas decisiones, sueles dejarte guiar por tu instinto. Confías mucho en las recomendaciones por referencias.

A tu cliente, al ser una persona muy competente, le encanta la información. Cuando comienza una reunión, quiere ir directo al grano. No quiere perder el tiempo con charlas improductivas. Prefiere las presentaciones con muchos datos, investigaciones y hechos. Si duda de lo que estás

diciendo, seguro que comprueba los datos en Google. No le preocupa mucho la prueba social (¡solo es la opinión de una persona!) y prefiere las cifras. Ah, y no hay nada que lo vuelva más loco que salirse por la tangente y no seguir el orden del día. Dice cosas como: «Tengo que hacer mis propias gestiones».

Entonces, ¿qué ocurre? Tú tratas de establecer lazos, mientras que él trata de ser productivo. Tú tratas de fomentar la confianza, mientras que él trata de recibir información. Tú sientes que tu presentación es inspiradora, pero él la encuentra desorganizada. Tú le presentas testimonios para cerrar la venta, pero él quiere más pruebas y datos. Tú tratas de cultivar la calidez y él trata de cosechar competencia.

Ninguno de estos planteamientos o preferencias es correcto ni incorrecto; simplemente son distintos. Recuerda que la gente tiene sus propios sabores únicos de carisma, y eso es bueno. Las personas cálidas y las competentes tienen distintos talentos, y las necesitamos a ambas en un equipo. Te enseñaré cómo detectar estas diferencias e incluso hacer que funcionen para ti.

Los desajustes en el carisma explican muchísimos de los problemas a los que te puedes enfrentar:

- Por qué no logras conectar con tu jefe.
- Por qué a veces tus presentaciones o ideas no acaban de aterrizar.
- Por qué te han pasado por alto para un ascenso o te ha rechazado una posible amistad.
- Por qué a veces te sientes incómodo o sientes que no caes bien.

¿Sabes que necesitas más confianza, colaboración y ser más abierto con alguien? Potencia tus gestos cálidos.

¿Sabes que estás interactuando con alguien más competente que tú? Potencia tus gestos competentes como signo de respeto.

Podemos usar estos gestos para tener más éxito en cualquier aspecto de nuestra vida: conversaciones cara a cara, perfiles en las redes sociales, mensajes de voz, diapositivas, presentaciones e incluso en nuestras oficinas. Te enseñaré gestos para cada zona de la escala de carisma con el fin de que puedas usarlos a propósito, en las situaciones correctas, con las personas adecuadas.

DESAFÍO DEL CAPÍTULO

Para ayudarte a sacarle el máximo partido a este libro, hemos creado un **diagnóstico de carisma** oficial. Te ayudará a identificar exactamente dónde te encuentras en esa escala. Llena el cuestionario oficial y consigue tus resultados en:

scienceofpeople.com/bonus [en inglés]

Ahí mismo encontrarás todos los regalitos digitales, videos y otros extras de este libro.

¹ Ambas entrevistas pueden verse en tus bonus digitales.

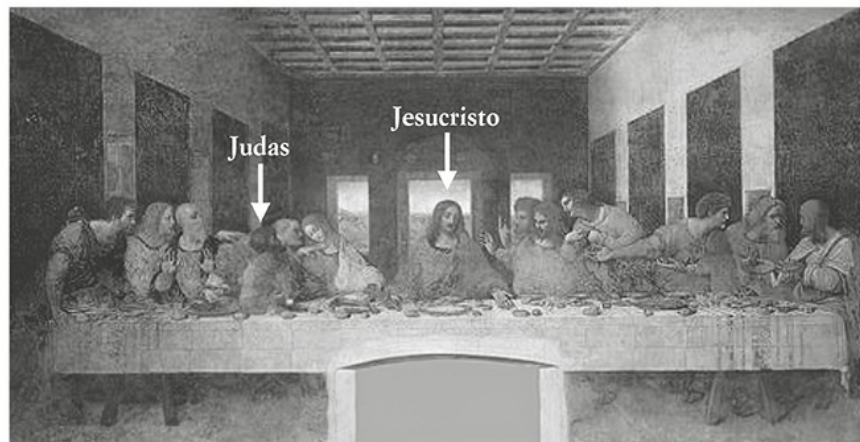
Capítulo 2

Cómo funcionan los gestos

En 1498, Leonardo da Vinci terminó de pintar *La última cena*. Se convertiría en uno de los cuadros más famosos del mundo. Es una obra de arte hermosa e histórica, pero si la observas con detenimiento puedes ver una nueva dimensión: Da Vinci escondió gestos no verbales a plena vista.

El cuadro representa la última cena de Jesucristo con sus 12 apóstoles antes de descubrir que ha sido traicionado por Judas.

¿Qué gestos muestra Da Vinci? En primer lugar, observa las manos de Jesucristo. Está representado con los brazos abiertos y las palmas extendidas hacia el observador.



Este es un gesto universal de apertura. Cuando alguien ve las palmas de la otra persona, nuestro cerebro recibe la información de que no tiene nada que esconder. Jesucristo tiene una de las palmas hacia abajo, y eso es poco común. Normalmente, se le representa con ambas manos hacia arriba. ¿A qué se debe esta diferencia?

El **gesto de la palma hacia arriba** es una señal de apertura y confianza. Es un gran gesto cálido que se usa para tratar de que la gente colabore y se abra más. Cuando llego a la parte de preguntas y respuestas de mis presentaciones, siempre uso el gesto de la palma hacia arriba para invitar al público a que me haga preguntas.

El **gesto de la palma hacia abajo** es una señal de poder y dominación. Es un gesto de alta competencia.

Este gesto se usa para dar indicaciones, órdenes o instrucciones en situaciones que no requieren preguntas ni comentarios. Lo usan con mayor frecuencia personas en posiciones de poder.

Jesucristo está representado mostrando ambos gestos. Unidos, dan con la mezcla perfecta de calidez y competencia.¹

El siguiente gesto es la postura en general de Jesucristo comparada con las demás figuras de los apóstoles. El primero está representado con la postura más extensa de todas dentro del cuadro. Señala adecuadamente su enorme importancia en relación con los demás comensales. Y se trata de otro gesto de competencia. Cuanto mayor es el espacio que alguien ocupa, más confiados se ven y se sienten. Da Vinci pudo señalar la importancia de Jesucristo con su **gesto de expansión**.

Da Vinci equilibró su gesto expansivo de competencia con el gesto definitivo de calidez: una inclinación de cabeza. La **inclinación de cabeza** es un signo universal de compromiso. Literalmente, inclinamos la cabeza hacia un lado cuando tratamos de oír mejor a alguien, ya que de ese modo permitimos que uno de nuestros oídos escuche con más atención lo que se está diciendo.

Verás que algunos de los apóstoles utilizan gestos de expansión sin inclinar la cabeza o que inclinan la cabeza sin mostrar gesto de expansión. **Jesucristo es la única figura con el equilibrio**. Inconscientemente o no, Da Vinci empleó el equilibrio perfecto de gestos para que Jesucristo pudiera ser visto como muy competente (poderoso) y como muy cálido (digno de confianza).

El corolario de un gesto de expansión es un **gesto de contracción**. Las personas que contraen el cuerpo y ocupan el menor espacio posible indican baja confianza. ¿Quién tiene la postura más contraída? Judas, por supuesto. El apóstol que traiciona a Jesucristo.

Judas también presenta un **gesto de bloqueo**: tiene el brazo frente a su torso. El bloqueo protege el cuerpo interponiendo algo entre uno mismo y la otra persona. Puede ser tan sencillo como cruzar los brazos o tener un objeto frente a nosotros, como una laptop, una carpeta o un cojín. Mientras que Jesucristo está completamente abierto, sin nada que bloquee nuestra visión de él, a Judas se le representa como el único apóstol con una postura contraída y bloqueada. Los demás levantan las manos en señal de inocencia, señalan o gesticulan, pero solo Judas bloquea. Es una forma inteligente que tiene Da Vinci para decir que Judas es culpable. Alguien que es culpable de un delito tiene mayor probabilidad de sentir la necesidad de protegerse sin palabras a través de un gesto de bloqueo.

Judas está representado mirando detrás de él. ¿Puedes adivinar por qué? Se trata de un interesante **gesto de distanciamiento**. Cuando tratamos de alejarnos de algo o de alguien, necesitamos distanciarnos físicamente, a veces incluso retroceder. Los mentirosos suelen sacudir la cabeza hacia atrás, retirarse corriendo o mirar hacia otro lado cuando se les enfrenta con su culpabilidad. La frase «vigila tu espalda» conlleva algo de verdad no verbal. Ese es otro gesto que señala la traición y la vergüenza de Judas.

Judas presenta un gesto ilustrativo más. Tiene cerrado el puño derecho. Eso no solo nos oculta una de sus palmas —lo que lo hace ver más cerrado—, sino que también señala que está

ocultando algo. **Un puño es un gesto no verbal excepcional.** A veces es positivo; una señal de determinación inquebrantable. Otras, es negativo; una señal de encubrimiento e ira. Los investigadores creen que nuestras manos evolucionaron para poder cerrar los puños con el fin de golpear. Cerramos el puño justo antes de golpear a alguien. Esta es otra gran pista para detectar la ira de Judas y su ataque hacia Jesucristo.

Los gestos nos dan la imagen completa que se esconde detrás de este cuadro. El uso magistral que Da Vinci hace de ellos le permitió contar una historia más sustancial en una sola imagen. **Cuando lees gestos, ves significados ocultos, comprendes más y todo tiene mayor claridad.**

Por suerte, nuestro cerebro está programado para buscar significados ocultos en los gestos. Siempre está escaneando nuestras interacciones en la vida cotidiana en tiempo real para brindarnos información social adicional. Es probable que notaras algunos de estos gestos en *La última cena* sin siquiera darte cuenta. Vamos a pulir ese poder.

Tu superpoder secreto

Imagínate esto: estás en una entrevista de trabajo. Sobre el papel, todo encaja a la perfección y el entrevistador parece estar contento con tus respuestas. Pero a mitad de la entrevista, te entra la inquietante sensación de que no vas a recibir una oferta. ¿Por qué?

O haces una presentación y tienes la horrible sensación de que la gente no te escucha. ¿Qué es lo que ha fallado?

O tu pareja te dice: «Estoy bien», pero tú sabes con absoluta certeza que, de hecho, las cosas no están BIEN.

Seguro que ya has experimentado estas sensaciones. A menudo nos llegan en forma de «intuición» o «instinto». Pero lo que en realidad ocurre es que tu cerebro probablemente vio un gesto de la zona de peligro de la escala de carisma que no le gustó. Esta capacidad, este sentido arácnido, es nuestro superpoder secreto. **Aprender a descifrar las señales da un nombre a tus éxitos intuitivos.**

Lo sepas o no, tienes una sofisticada máquina de leer señales dentro de la cabeza. **Nuestro cerebro tiene** herramientas neuronales específicas para manejar y gestionar las señales sociales. ¡**Una parte del cerebro** lee e identifica las emociones que aparecen en la cara de otra persona en 30 milisegundos!

Aunque nuestro cerebro es increíblemente hábil para captar estas señales sutiles, con demasiada frecuencia este superpoder no se aprovecha. Mientras que tu cerebro primitivo es muy bueno para captar las señales sociales, tu cerebro humano suele tener problemas para darle sentido a todo.

Culturalmente, hacemos hincapié en el lenguaje como medio de comunicación, y a los niños se les enseña a expresarse verbalmente, lo que significa que nuestras habilidades de descodificación de pistas se atrofian. Pero los gestos siguen siendo uno de los mecanismos de comunicación más poderosos que tenemos. En este capítulo, compartiré las reglas fundamentales de cómo funcionan los gestos y por qué.

Tus gestos son contagiosos

—Siento ansiedad de solo estar aquí —admitió Karamo Brown. Brown es uno de los cinco presentadores del exitoso programa de Netflix *Queer Eye*. Y va a cambiar la imagen de la «nerviosa activista» Abby Leedy. Después de unas pocas horas con ella, admite estar «contagiándose» de su ansiedad.

En el programa, los presentadores (que reciben el apodo de los *Fab Five*, o los Cinco Fabulosos) ayudan a un «héroe» renovándole su imagen y proporcionándole una nueva sensación de confianza. ¡Y está claro que Leedy necesita ese empujón! No hay ni un solo momento frente a las cámaras en el que la chica no se encuentre en la zona de peligro. Emite gestos constantes de nerviosismo (se estruja las manos, encoge los hombros, camina nerviosa y se muerde las uñas).

Uno de los copresentadores, [Antoni Porowski](#), incluso llegó a preguntarle:

—¿Por qué luces nerviosa en tu propia cocina?

Y después:

—¿Eres una persona nerviosa?

Leedy se encogió de hombros.

—Eh, sí... Me... Me han dicho que parezco nerviosa. Eh, creo que probablemente sea porque... sí... soy... sí, bastante nerviosa —admitió.

Vemos cómo su ansiedad se va propagando lentamente entre los Cinco Fabulosos. Por suerte, como todo un programa de moda televisivo, al final del episodio Leedy descubre su auténtica fuente de confianza y promete trabajar más en ella.

Lo que experimentaron los Cinco Fabulosos se llama **contagio emocional**.

CONTAGIO EMOCIONAL

[Cuando las emociones de una persona](#) y los comportamientos que las acompañan desencadenan directamente emociones y comportamientos parecidos en los demás.

¿Alguna vez te has sentido emocionado por las buenas noticias de alguien más? ¿O te has sentido triste después de estar con alguien que está pasando un mal momento? Cuando tu cerebro identifica una emoción en otras personas, se prepara para sentir de la misma forma. Tus gestos no solo influyen en tus emociones, sino que también influyen en las de los demás. [Por eso muchas veces podemos](#) ponernos de mal humor.

[En un experimento](#), los investigadores dividieron a los estudiantes en pequeños «comités salariales». Cada grupo tenía la tarea de asignar una parte de los fondos de la compañía a empleados imaginarios. Pero había una trampa. En cada grupo había un actor cuya misión era demostrar uno de estos cuatro estados de ánimo: «entusiasmado y alegre», «cálido y sereno», «irritable y hostil» y «perezoso y deprimido».

Mediante la proyección de una inclinación fingida, el actor pudo cambiar completamente las decisiones de todo el comité. Cuando el actor se mostró entusiasmado y alegre o cálido y sereno,

los grupos se llevaron mejor, tuvieron menos conflictos, colaboraron más, realizaron mejor la tarea y distribuyeron los aumentos de forma más justa que los grupos negativos. **El estado de ánimo de una persona puede afectar tanto el estado de ánimo de los demás como la colaboración y las decisiones de todo el grupo.**

La cuestión es la siguiente: ninguno de los otros miembros del comité pudo precisar exactamente por qué su reunión cambió de rumbo. No somos conscientes en absoluto de nuestro poder para contagiar a los demás, tanto positiva como negativamente.

Otro estudio descubrió que [en cuanto vemos la expresión facial de otra persona](#), los músculos de nuestra propia cara se activan y la imitan sutilmente. Esto, a su vez, hace que sintamos la emoción que transmiten. Los investigadores descubrieron que [las personas se contagian de otros estados de ánimo](#) a los cinco minutos de estar cerca unas de otras, incluso cuando trabajan en proyectos distintos.

[El simple hecho de mover los músculos faciales](#) a las posiciones que expresan cansancio, miedo y felicidad **activa nuestro sistema nervioso autónomo para que sienta la emoción fingida.** [Las señales no verbales de otra persona](#) pueden cambiar nuestros niveles hormonales, la función cardiovascular e incluso la función inmunitaria. Por suerte, aprender los gestos es una de las mejores maneras de evitar su contagio negativo. ¿Cómo? **Poniéndoles nombre.** El neurocientífico de la UCLA Matthew Lieberman descubrió que en el momento en que le ponemos nombre a un gesto negativo, la amígdala cerebral se desactiva. En un experimento, los investigadores mostraron a los participantes fotos de una cara enfadada mientras les hacían una resonancia magnética. Con solo ver la cara enfadada se activó el centro del miedo en el cerebro de los participantes: no nos gusta ver a la gente enfadada, nos pone nerviosos (¡y no queremos contagiarnos!). Pero esta es la clave: cuando se pidió a los participantes que nombraran la emoción que veían, inmediatamente se desconectó su amígdala cerebral, y su miedo disminuyó.

Ponerles nombre a los gestos negativos reduce su impacto. Aprender gestos te ayudará a detectar y detener los gestos negativos que te envíen y tener más control sobre los gestos que envías a los demás.

Tus gestos también pueden ayudarte a influir para bien y contagiar de forma positiva. Los líderes pueden aprender a difundir sentimientos productivos hacia los demás. Cuando proyectas calidez, es más probable que las personas sean cálidas contigo. Cuando proyectas una calma competente y confiada, es más probable que los demás te sigan. Tus gestos carismáticos pueden invertir los gestos negativos de los demás. Solo tenemos que exponer los gestos que queremos inspirar en los otros.

El ciclo de gestos

Cuando se habla de la comunicación, la mayoría de la gente piensa en descodificar gestos.

La descodificación es la forma en la que leemos e interpretamos las señales sociales de los demás. [Las señales sociales nos ayudan a descifrarlo](#) todo sobre una persona: sus intenciones hacia nosotros, su honradez, su competencia e incluso su personalidad. Nos perdemos gestos con

demasiada frecuencia, y después nos preguntamos por qué actúa la gente como lo hace. Descodificar los gestos es esencial para leer las emociones con precisión, predecir comportamientos y resolver tus problemas de comunicación. Conforme te vayas volviendo más experto en decodificar gestos, podrás descubrir la diferencia entre lo que la gente dice que siente y lo que de verdad siente.

Pero la decodificación solo es una parte de la ecuación. ¿Qué pasa con los gestos que nosotros enviamos a los demás? A eso se le llama **codificación**.

La codificación es la forma en la que enviamos gestos sociales. Enviamos algunos gestos a propósito; nos paramos con buena postura para mostrar confianza o sonreímos para mostrar cordialidad. Pero muchos de nuestros gestos son accidentales. No podemos controlar todos los gestos que enviamos —es casi imposible alterar la frecuencia de parpadeo, por ejemplo—, pero podemos influir en nuestros gestos más importantes.

La codificación intencionada te permite tomar el control de la forma en la que los demás te perciben. Esto te ayuda a sentir más confianza, a dar una mejor primera impresión y a crear una presencia más memorable. También evitarás enviar señales que se contradigan con tus objetivos en las relaciones, como querer impresionar a alguien y enviar demasiados gestos de calidez o buscar la compenetración y codificar gestos de competencia que impedirán establecer vínculos.

Ese fatídico día en el tanque, Jamie Siminoff falló tanto en la decodificación como en la codificación. Aunque tenía un gran producto, no codificó los gestos correctos para enganchar a los tiburones y aumentar su confianza en él. También fracasó a la hora de decodificar los gestos que podían haber salvado su discurso. Un poco de decodificación habría alertado a Siminoff sobre las primeras dudas de sus potenciales inversores.

La internalización es la forma en la que los gestos influyen en tu estado emocional interno: tu productividad, tu éxito y tu estado de ánimo. Los gestos que decodificamos en el mundo cambian la manera en la que nos sentimos sobre él. Todos los gestos que detectamos los internalizamos, y eso influye en qué gestos decodificamos después.



Imagina que estás en una reunión y observas algunos gestos negativos en un colega. Te saluda en un susurro; levanta la vista con tu comentario y emite un suspiro exasperado cuando te toca dar las novedades. Cuando empiezas a considerar qué podría significar eso, ocurre algo más en tu cuerpo que te ayuda a averiguarlo. Los investigadores descubrieron que [cuando decodificamos](#)

un gesto de rechazo social, eso aumenta nuestro campo de visión para ver más, por si acaso va a venir otro gesto, quizás más peligroso en el plano social.

En otras palabras, detectamos determinados gestos, los internalizamos y después nuestro cuerpo cambia para adaptarse a lo que pensamos que podría venir después. Descodificamos gestos, internalizamos su significado y después codificamos las respuestas.

No nos damos cuenta de que los gestos afectan a muchísimos aspectos de nuestro éxito; no solo a la fluidez de nuestras interacciones y a la claridad de nuestra comunicación, sino también a nuestros niveles de estrés, nuestra motivación e incluso nuestros sentimientos de inclusión en el trabajo. Un investigador del MIT observó que los empleados que recibían gestos positivos de sus superiores y sus colegas se sentían más incluidos, comprometidos y leales, y por tanto rendían más. Al contrario, cuando los empleados reciben gestos negativos, se sienten excluidos, infravalorados y subestimados. Esto a su vez los vuelve menos productivos y están menos conectados, lo que provoca una moral más baja.

PRINCIPIO

Los gestos desencadenan bucles positivos y negativos para ti y para los demás.

No hay botón para silenciar

¿Alguna vez has jugado póker? Creo que la parte más difícil de ese juego de cartas es ocultar la jugada. Es muy complicado silenciar tus gestos para esconder una mano muy buena o muy mala. En un estudio fascinante, investigadores del MIT estudiaron este fenómeno. Los investigadores descubrieron que los jugadores, cuando tratan de «silenciarse» si no tienen buena mano, se quedan totalmente quietos y no dicen nada. Los jugadores esperan que si esconden todos los gestos, ninguno los delatará. **Silenciarse** es un gesto en sí mismo. Al que está tratando de engañar sobre su jugada lo delata el simple hecho de tratar de no mostrar nada.

He visto que muchos profesionales también tratan de «silenciarse» para esconder sus emociones, neutralizan su rostro y usan un tono de voz estéril para tratar de volverse impenetrables. Aquí está el problema: la verdad es que no podemos silenciar nuestros gestos. De hecho, hacerlo te envía directamente a la zona de peligro.

Silenciarse es un intento de ser estéril. Y las personas estériles son aburridas, fáciles de olvidar y frías. Ocultar tus gestos no es el objetivo. Nuestra misión es alinearlos con nuestros objetivos profesionales y personales.

DESAFÍO DEL CAPÍTULO

¿Quieres saber cómo te presentas realmente ante los demás? La única forma de evaluar con precisión los gestos que estás codificando es verte en video (¡da vergüenza, lo sé!).

Trata de grabarte en reuniones o videoconferencias en las que puedas ser lo más natural posible; no pienses demasiado en tus gestos. Lo que interesa es saber cuál es tu punto de partida.

O rescata alguna antigua videollamada o algún video en las redes sociales donde estés hablando o haciendo un brindis. Cuanto más material tengas para estudiar, mejor.

Conforme vayas aprendiendo cada gesto en los próximos capítulos, vuelve a reproducir tus videos para ver qué gestos usas de forma natural.

¹ Algunos estudiosos religiosos creen que el gesto con una palma hacia arriba y otra hacia abajo también puede representar el juicio en el más allá. Esta podría ser una señal adicional para los espectadores religiosos.

PARTE UNO

Gestos no verbales

Capítulo 3

El lenguaje corporal de los líderes

Kofi Essel, [durante su infancia en Little Rock](#), Arkansas, tenía dos grandes sueños: ser médico e ir a la NBA... al mismo tiempo.

Conocí a Kofi muchos años después, cuando ambos estudiábamos en la Universidad Emory. Desde el momento en que lo conocí, sabía que alcanzaría grandes logros. Aunque no llegó a honrar a la NBA con su presencia, sí se convirtió en médico, profesor de pediatría y un gran defensor de la salud infantil.

En la actualidad, el Dr. Essel trabaja como pediatra en el Children's National Hospital en Washington, D. C., y tiene una tarea muy dura: tiene que conectar rápidamente, infundir confianza y demostrar competencia en los primeros segundos tras reunirse con sus pacientes. Y normalmente suele haber dos tipos de personas al mismo tiempo: el niño y su progenitor.

—Cuando pienso en cómo conectar con mis familias... dispongo de muy pocos segundos para causar un gran impacto. Hablar claro. Porque si no lo hago, los habré perdido por completo —dijo el Dr. Essel.

Para lograrlo, el médico tiene un protocolo de conexión que utiliza con cada familia a la que atiende.

—Lo primero que suelo hacer es saludar al niño. Normalmente, chocamos los cinco. Después trato de ponerme al nivel de la vista de mi paciente... Me agacho o me pongo de rodillas para asegurarme de que estoy conectando con él —explicó el Dr. Essel.

El médico ha descubierto que cuando saluda primero al niño, se gana a los padres. Se dio cuenta de esto al descodificar los gestos faciales.

—Me he dado cuenta de que si los padres ven que me relaciono con su hijo, eso les quita el estrés. Veo cómo va cambiando su cara. Parecen más cómodos conmigo si puedo relacionarme con el niño —dijo el Dr. Essel.

La conexión es una parte central de la consulta del Dr. Essel.

—**La gente siempre está buscando agradecimiento, aceptación y reconocimiento** —dijo. Y su objetivo es demostrar eso de forma verbal y no verbal.

Una vez que el niño ya se siente bienvenido, el Dr. Essel torna su atención a los padres, literalmente, dirigiendo su cuerpo y su mirada hacia ellos, estableciendo contacto visual y dándoles la mano. El Dr. Essel ha descubierto que este pequeño gesto no verbal es tan importante que ha creado una forma de hacerlo hasta cuando está tomando notas en su computadora.

—Me aseguro de tener una línea directa de visión con la familia —comenta—. No me gusta tener nada que nos divida.

El Dr. Essel piensa que cualquier tipo de barrera levanta muros entre él y sus pacientes. Tiene un truco no verbal para manejar esto:

—Para hacer énfasis en que estoy prestando atención... dejo de teclear y giro el cuerpo hacia ellos para hacerles saber que estoy ahí.

Ese gesto le comunica a la otra persona que «si estás compartiendo algo conmigo para lo que me necesitas totalmente presente, ahí estaré».

El Dr. Essel cuenta con un protocolo no verbal, cuya eficacia se ha demostrado con el tiempo para interactuar con sus pacientes y que lo vuelve muy carismático. Antes de pasar a diseccionar los gestos que él utiliza, veamos por qué el uso de los gestos no verbales es una parte esencial de tu comunicación carismática.

El poder de lo no verbal

Cuando la mayoría de la gente piensa en comunicarse, se centra en una sola parte: lo verbal. Aunque las palabras importan, desafortunadamente, no son suficientes. **Tus gestos no verbales influyen, ya sea mejorando o impidiendo la forma en la que se entienden tus palabras.** El viejo cliché es cierto: «Oyes lo que ves».

Puedes tener la más interesante de las historias, el mejor conjunto de datos o las credenciales más impresionantes, pero si no los compartes con los gestos adecuados, no llegarán a buen puerto.

Recordarás de la introducción que los gestos no verbales representan del 65 al 90 por ciento de nuestra comunicación total. Estamos enviando o codificando constantemente gestos no verbales a los demás por medio de nuestras gesticulaciones, expresiones faciales, movimientos corporales y nuestra postura. Y, por supuesto, en cada interacción nos devuelven gestos. Si sabes descodificarlos con precisión, podrás echar un vistazo al mundo interior de tus interlocutores.

Las investigaciones muestran que una mejora en tu capacidad para leer los gestos no verbales es muy rentable. **La destreza no verbal es** una habilidad que ayuda en casi todos los aspectos de la vida: en lo social, en las relaciones amorosas y en lo profesional.

Un estudio demostró que las personas con una gran capacidad para reconocer los gestos no verbales ganan más dinero en sus trabajos. ¿Por qué? Poder leer las emociones con rapidez y precisión te da una ventaja increíble en el lugar de trabajo. Puedes predecir mejor los comportamientos, localizar los sentimientos ocultos y expresar tus ideas con mayor claridad. A las personas expertas en las habilidades no verbales, «sus colegas las consideran más hábiles en el plano social y político que a los demás», explica el autor del estudio.

Comprender los gestos no verbales puede ayudarte en todas tus relaciones. Los investigadores descubrieron que los estudiantes que cometían más errores a la hora de descodificar las emociones en las expresiones faciales y los tonos de voz informaron un menor bienestar en sus relaciones.

Investigadores de la Universidad de Victoria grabaron en video entrevistas laborales reales. Después, les enseñaron las grabaciones con el sonido apagado a un equipo de jueces. Simplemente observando los gestos no verbales de cada candidato, los jueces pudieron evaluar con precisión sus posibilidades de contratación y sus capacidades sociales. Lo sorprendente fue que el candidato con las mayores calificaciones de los jueces fue al mismo que contrataron al final. ¡Piensa en eso durante unos minutos! ¿Cuánto tiempo has pasado pensando y practicando tus respuestas a las preguntas que sabes que te harán durante una entrevista? Sin embargo, ¿cuánto tiempo pasaste pensando en cómo te ibas a sentar, cómo ibas a saludar o qué gesticulaciones ibas a usar? La forma en la que dices algo es tan importante como el contenido de lo que dices.

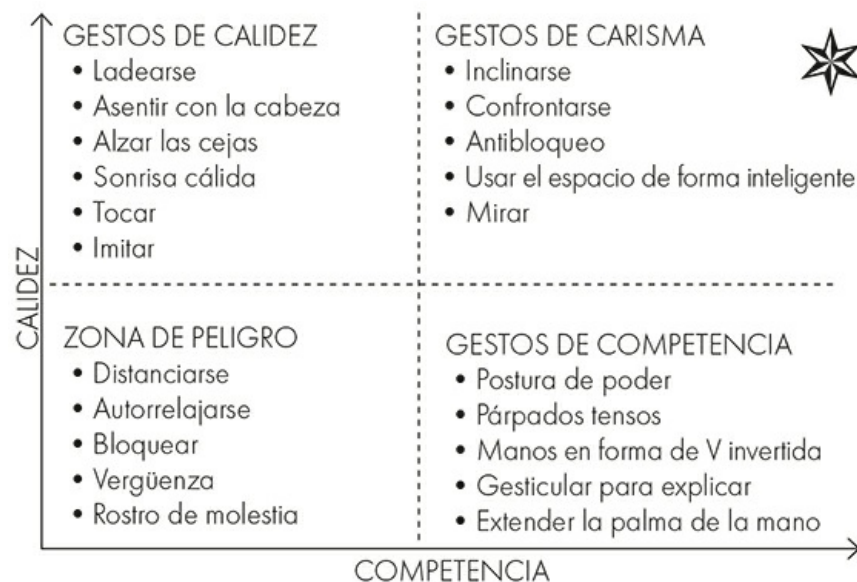
Usamos los gestos no verbales para evaluarlo todo: la capacidad, las habilidades sociales y las posibilidades de contratación. Y los gestos no verbales pueden apoyar tu mensaje o quitarle valor.

En este capítulo, te enseñaré los gestos no verbales con gran carisma que utilizan los líderes como el Dr. Essel para cautivarte sin palabras. Estos gestos especiales alcanzan el punto óptimo de gran calidez y gran competencia.

En el capítulo 4, te mostraré los gestos con gran calidez que indican confianza y apertura.

Después, en el capítulo 5, repasaremos los gestos no verbales de gran competencia que indican poder e inteligencia.

Y en el capítulo 6, te enseñaré los gestos que debes evitar para mantenerte fuera de la zona de peligro. Son los gestos que desencadenan la desconfianza de la gente, su falta de respeto y todas las palabras negativas en las que puedas pensar: desvinculación, repulsión y aversión.



Mediante el uso de unos potentes gestos, el Dr. Essel creó un protocolo no verbal para infundir confianza y establecer relaciones con sus pacientes con mayor rapidez. Ahora, vamos a crear uno

para ti.



NOTA ESPECIAL Diferencias culturales

Aunque muchos de nuestros gestos no verbales son universales, hay algunos que tienen influencias culturales.

Los italianos tienden a gesticular más con las manos que los estadounidenses.

En India y Pakistán, la gente no utiliza el gesto de asentir con la cabeza de la misma forma que en las culturas occidentales.

En algunas culturas de Asia y de Oriente Medio, establecer contacto visual con tus superiores se considera una grosería. En Estados Unidos, ocurre al contrario.

Por suerte, existen más coincidencias que diferencias en el comportamiento no verbal en las distintas culturas. Algunos investigadores llevaron a cabo un metaanálisis de 97 estudios y descubrieron que las emociones se reconocen universalmente y con una mayor probabilidad de acierto intercultural.

No sorprende que las personas fueran más precisas a la hora de detectar las emociones expresadas por otros de su mismo grupo nacional, étnico o regional. Eso nos dice que disponemos de una ventaja grupal cuando descodificamos gestos, y una clara desventaja cuando descodificamos gestos de personas fuera de ese grupo. Una razón más para tener claro este asunto de los gestos y su significado: para poder igualar nuestras capacidades de descodificación.

Para fines de este libro, siempre que sea posible me apegaré a los gestos reconocidos universalmente. Si existe una fuerte diferencia cultural, lo comentaré.

GESTO DE CARISMA NÚM. 1: Inclínate como un líder

¿Qué te parece si jugamos ahora a un pequeño juego mental?

Estés donde estés ahora (no importa que estés de pie o sentado), ¿puedes inclinarte hacia adelante? No demasiado, solo unos pocos centímetros. Mantén esa postura durante 10 segundos.

¿Cómo te sientes? ¿Notas algo interesante?

Ese sencillo movimiento activa una parte específica del cerebro que hace que te sientas más motivado. En un experimento fascinante, unos investigadores descubrieron que cuando pedían a los participantes que se inclinaran hacia adelante, aumentaba su activación neuronal en la corteza frontal izquierda. Esa es la parte del cerebro asociada al deseo y la motivación; crea un afán por avanzar hacia algo. **El grupo de control, al que se le pidió que se inclinara hacia atrás, no presentó ningún tipo de aumento en la activación.**

Cuando nos inclinamos hacia adelante, literalmente sentimos más motivación. Cuando nos inclinamos hacia atrás, la perdemos.

Los humanos se inclinan hacia las personas, las cosas y las ideas que les gustan. Cuando nos inclinamos, somos capaces de activar nuestros cinco sentidos con mayor facilidad.

Nos inclinamos hacia adelante para **ver** algo con más claridad.

Nos inclinamos hacia adelante cuando tenemos que **oír** algo mejor.

Nos inclinamos hacia adelante cuando estamos a punto de **tocar** algo.

Podemos inclinarnos hacia adelante para **oler** algo mejor.

Nos inclinamos hacia adelante cuando queremos tomar algo y **probarlo**.

Si nos gusta, nos interesa o queremos algo, queremos acercarnos a ello. Por eso tiene sentido que descodifiquemos la inclinación hacia adelante como una señal de interés. Nos gusta que la gente se incline hacia nosotros. E inclinarse hacia adelante es el mayor cumplido, porque nos hace sentirnos interesantes y deseados. No hace falta mucho, con un par de centímetros bastará.

Los **gestos de inclinación** son señales de carisma no verbales poderosas, porque comunican interés hacia los otros y a la vez desencadenan un interés interno.

En otro estudio, [los investigadores pidieron a los participantes que miraran fotografías](#) de personas inclinándose hacia adelante o hacia atrás. Después les preguntaron si esas personas les caían bien o mal. Los resultados fueron claros: las personas que estaban inclinadas hacia adelante obtuvieron una tasa de agrado mucho más alta.

El inclinarse es la forma más rápida de parecer (y sentirse) interesado y comprometido.

Para mí, el inclinarse es como una **letra en negritas** no verbal. Cuando te inclinas hacia adelante, se destaca todo lo que acabas de compartir. Me inclino para mostrar:

- **Énfasis:** Si alguien dice algo que creo que es importante, me inclino hacia esa persona. Si yo estoy diciendo algo importante, me inclino ligeramente hacia adelante.
- **Acuerdo:** Si estoy de acuerdo con algo que alguien dice, siempre lo apruebo inclinándome hacia adelante. Lo hago para demostrarle que «estoy tan de acuerdo con lo que estás diciendo que quiero acercarme para oírlo mejor». Y a mí me ayuda a sentirme aún más motivada para entenderle.
- **Camaradería:** Si siento conexión con alguien o quiero demostrarle que estamos en sintonía, me inclino hacia esa persona. Esto funciona muy bien en los primeros minutos de una interacción. El Dr. Essel se inclina hacia sus pacientes y se agacha para estar a su altura con el fin de establecer una conexión.

Se puede usar el gesto de inclinarse estando sentado o de pie, en escenarios e incluso en videollamadas.



CONSEJO CURIOSO

Inclinaciones sin gérmenes

Si no quieres darle la mano a alguien o tocarlo al saludarlo, puedes usar la inclinación como sustituto. Se dice que [el zoólogo Desmond Morris](#) grabó un análisis a cámara lenta de personas saludándose y descubrió que quienes no abrazaban mostraban una ligera y perceptible inclinación entre ellos como una forma de mostrar la intención de abrazar sin el hecho en sí de hacerlo.

Una de las mayores ideas preconcebidas sobre la inclinación es que inclinarse hacia atrás se ve bien. Bueno, pues la verdad es que es un síntoma de frialdad. Inclinarse hacia atrás o **encorvarse** es un gesto que entra dentro de la zona de peligro.

Lo menos carismático que puedes hacer es inclinarte hacia atrás, encorvarte o reclinarte mientras alguien está compartiendo algo que le importa. Los líderes se esfuerzan por inclinarse hacia adelante.

PRINCIPIO

Inclínate para mostrar y estimular interés, compromiso y acuerdo.

CUÁNDO INCLINARSE

- Cuando estás hablando con colegas o socios y quieres demostrarles cuánto los apoyas, cuánto te interesa su idea y que estás con ellos.
- Cuando quieres llamar la atención sobre la idea de alguien más y demostrar que estás de acuerdo.
- Cuando estás dando una presentación, para hacer énfasis en tus puntos más importantes.

CUÁNDO NO INCLINARSE

- Cuando no estás de acuerdo con los demás. De hecho, aguantar una inclinación es una excelente manera de mostrarle a alguien con respeto que no coincides con lo que está diciendo.
- Cuando necesitas crear espacio o límites. ¿Hay alguna persona tóxica en tu vida? NO te inclines hacia adelante cuando digas lo que necesitas. Mantente erguido y firme.
- Si sientes que estás haciendo una reverencia, es que te has inclinado demasiado.

GESTO DE CARISMA NÚM. 2:

Cuerpo abierto, mente abierta

Imagínate que hubieran pintado a Jesucristo en *La última cena* con los brazos cruzados. O que la Estatua de la Libertad estuviera sujetando la antorcha con fuerza frente a su pecho, en lugar de mantenerla orgullosa por encima de la cabeza, con el brazo estirado. Estas obras de arte no serían tan poderosas, ¿verdad?

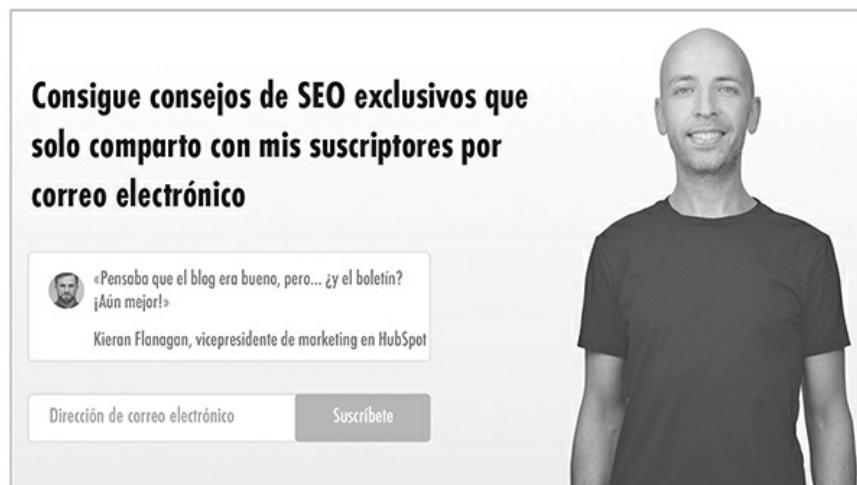
Un cuerpo cerrado es señal de una mente cerrada... e inspira estrechez mental en los demás. Compartí este fenómeno con mi amigo y famoso experto en *marketing* en línea, Brian Dean. Un día estaba consultando su sitio web y observé que su membrete tenía una foto suya con los brazos cruzados:



Como ya conocía el gran talento de Brian con los datos, le propuse una prueba.

—Sustituye esta imagen con una foto tuya con los brazos extendidos a lo largo del cuerpo. Aumentarán las suscripciones en el sitio web —le dije a Brian—. La gente pensará que tienes una mentalidad más abierta y lograrás que estén más dispuestos a inscribirse y recibir tus actualizaciones por correo electrónico.

Brian accedió a intentarlo y diseñó lo que se llama una prueba A/B en su sitio web. Eso significa que el 50 por ciento de los visitantes de su sitio veían la imagen de Brian con los brazos cruzados y el otro 50 por ciento la versión con los brazos extendidos. El resto del sitio web se quedó exactamente igual.



Las pruebas A/B te permiten comparar realmente dos versiones de la misma variable (en este caso, la postura corporal) con miles de visitantes. En un periodo de 90 días, 237 797 personas hicieron la prueba. Y... la postura abierta ganó POR MUCHO. ¡El simple hecho de cambiar a la postura abierta aumentó las cifras de inscritos al sitio web de Brian en un 5.4 por ciento! Eso

puede no parecer mucho, pero en términos de inscripciones por tráfico en la web es fenomenal. Se traduce a miles de suscriptores por correo más a partir de un diminuto cambio gestual.

Los gestos verbales no solo tienen efecto en situaciones en las que estás presente físicamente. También se manifiestan en tus fotos de perfil, sitios web, fotos en las redes sociales y materiales de *marketing*. [Unos investigadores pidieron a unos profesionales que calificaran](#) videos de personas hablando en un entorno laboral. No importaba que los participantes vieran los videos en silencio o con el sonido activado. **Todo el mundo que tenía los brazos cruzados recibió una calificación de más distante, a la defensiva y menos carismático.** Y esto ocurrió con uno o los dos brazos cruzados sobre el pecho.

A los humanos no nos gusta tener barreras entre nosotros y otras personas cuando tratamos de conectar. Recuérdalo en el caso de *La última cena*, a Judas lo representan con un brazo cruzado en el pecho, en un **gesto de bloqueo**, que pone una barrera entre nosotros y alguien más. Como ya he comentado, esto se logra casi siempre con los brazos cruzados o con objetos como una computadora, un bolso, un podio, una carpeta o un cojín que agarramos o nos ponemos frente al torso.

Este es el problema: a mucha gente sí le gusta cruzar los brazos. Ese gesto se siente bien, porque nos hace sentir menos vulnerables. Con los brazos cruzados en el pecho, protegemos nuestros órganos vitales. Pero tiene un costo. Tu carisma se ve comprometido a cambio de un poquito de comodidad adicional. Y muchos de nosotros cruzamos los brazos simplemente por costumbre. Este pequeño gesto no verbal crea una barrera física y emocional entre tú y las personas con las que estás tratando de conectar.

Puede que te hayas dado cuenta de que cuando alguien se siente nervioso en una reunión o en una cita, de repente y casi siempre de forma subconsciente, cruza los brazos. Se trata de un instinto para protegerse de lo que lo está poniendo nervioso. Es como si se estuviera dando un abrazo a sí mismo. Cuando alguien presenta este comportamiento de bloqueo repentino, presto mucha atención a dicho comportamiento y tomo nota mental: es probable que quiera sentirse más seguro.¹

El Dr. Essel mueve deliberadamente su computadora para mostrar que está eliminando una barrera. **Aprendió que cuando nuestro cuerpo no está abierto, la gente tiene menos probabilidad de abrirse.**

El mover deliberadamente una barrera es un **gesto de antibloqueo**, una forma maravillosa de demostrar carisma y hacer que la gente se abra.

[Evy Poumpouras es una exagente del Servicio Secreto](#) que presenta el programa de Bravo TV *Spy Games*. En su vida como agente del Servicio Secreto, llevó a cabo interrogatorios y entrevistas para hacer que la gente se abriera. Y utilizaba un truquito no verbal relacionado con el antibloqueo.

—Cuando hacía entrevistas, me llevaba mi teléfono. Una vez ahí, lo guardaba. Me quitaba el reloj... Quería que esa persona, fuera quien fuera, supiera que yo no tenía ningún sitio adonde ir. Y que todo lo que importaba, en ese momento, era ella —explicaba.



Para presentadores encima de un escenario

Si te presentas en un escenario, te enfrentas a menudo con micrófonos y podios. Ten cuidado: pueden ocasionar bloqueos accidentales. Cuando tengas un micrófono entre las manos, nunca te lo pegues al pecho. La gente suele cometer el error de meter la barbilla y contraer el cuerpo cuando habla al micrófono. Es mejor sostenerlo hacia arriba y hacia afuera. O, mejor aún, ¡consíguete un micrófono inalámbrico!

Ten cuidado con los podios. [Al físico Neil deGrasse Tyson](#) le piden muchas veces que dé discursos en organizaciones, pero el podio le atormenta.

—Siempre me dicen: «Tienes que quedarte detrás del podio» —dice. Pero a él le gusta usar todo el escenario para comunicar.

—¿Qué? ¿Quieres que me quede ahí parado durante dos horas hablando? «No», les digo, «voy a usar todo el escenario» —explica. Un podio limita el movimiento en el escenario, la fluidez de tus gestos, y te hace parecer pequeño.

[Unos investigadores incluso descubrieron que el podio](#) bloquea la capacidad de los presentadores para compartir nuevo material. Si es posible, evita pararte detrás de un podio a toda costa. Es un enorme bloqueador del carisma.

Las personas carismáticas también insisten en ser lo más abiertas posible y no poner ninguna barrera frente a la gente que conocen. ¿Recuerdas que nuestros gestos son contagiosos? **Si eres abierto, inspiras apertura.** Cuando alguien ve que estás lo suficientemente cómodo para no poner barreras, lo animas a abrirse también.

Y la apertura no es importante solo como un signo social frente a los demás; también es una señal esencial para ti mismo. [En un estudio extraordinario](#), investigadores descubrieron en 2017 que la forma en la que colocas el cuerpo cambia la manera en la que piensas. A los participantes se les pidió que llevaran a cabo tareas creativas en distintas posturas corporales. Cuando los participantes se sentaban con una postura abierta, resultaban bastante más creativos. Conclusión: **una postura corporal cerrada nos vuelve menos creativos y con menor amplitud de miras.**



CONSEJO CURIOSO Apoyos antibloqueo

Como sé que el bloqueo puede obstruir nuestro pensamiento, trato de desanimar a los demás para que no bloqueen. En mis primeras y escasas presentaciones como oradora, me di cuenta de que cuando entregaba folletos a los asistentes antes de empezar, acababan poniéndoselos contra el pecho o se los colocaban frente al cuerpo durante toda la charla. Ahora espero a dárselos hasta una pausa o antes de la sesión de preguntas y respuestas. Piensa en los posibles apoyos bloqueantes que podrías estar usando. ¿Crees que la gente los esté utilizando accidentalmente para bloquearte?

PRINCIPIO

Para inspirar apertura, abre tus gestos no verbales.

CUÁNDO ABRIRSE

- **Cuando estás en interacciones con una sola persona en las que necesites establecer una conexión.** Haz que se note que estás eliminando todas las barreras entre ti y la otra persona. Despeja la mesa en una reunión con un cliente. Aparta la computadora en una sesión de lluvia de ideas. Deja tu carpeta a un lado cuando hables con alguien. Retira el café cuando estés en una cita. Cuerpo abierto, corazón abierto, mente abierta.
- **Cuando necesites que broten ideas.** ¿Quieres ser más creativo, abierto de miras o imaginativo? Descruza los brazos. ¿Quieres que los demás sean más creativos, abiertos de miras o imaginativos? Anímalos a que descruzen los suyos. Dale un vaso de agua, dale un lápiz para que tomen notas, muéstrales una foto de tu familia para que tengan que abrirse e inclinarse.
- **Cuando estás presentando o dando un discurso.** Trata siempre de no tener barreras; la vista directa de un torso resulta de lo más carismático. Usa un control remoto en lugar de sentarte frente a tu computadora. Aléjate del podio. Deja los brazos estirados a los lados para poder gesticular con facilidad y mantén el torso dirigido hacia el público.
- **Cuando estés eligiendo fotos para tu perfil,** sobre todo para LinkedIn o en perfiles de aplicaciones de citas. Un cuerpo cerrado es señal de mente y corazón cerrados.

CUÁNDO NO ABRIRSE

- **Cuando la apertura no es el mensaje adecuado.** Al artista irlandés de artes marciales mixtas Conor McGregor lo suelen fotografiar con los brazos cruzados. Y es totalmente adecuado para su marca. ¡No quiere que lo vean como una persona abierta! Para su reputación, es mejor que lo consideren alguien cerrado, intimidante y duro. Para él, los brazos cruzados envían los gestos correctos: quiere estar en la zona de peligro.
- **Cuando no quieres relacionarte.** ¿Alguien te está haciendo sentir incómodo? ¡Cruza los brazos! Si quieres indicar que estás cerrado para los negocios o que no estás abierto a las ideas de alguien, bloquéalo. Esto funciona bien con las personas que se acercan mucho para hablarte o que tocan demasiado.

GESTO DE CARISMA NÚM. 3: Confrontarse

John Stockton era un estudiante universitario de último año común y corriente que jugaba basquetbol para la Universidad de Gonzaga. [De pronto, en junio de 1984](#), su vida cambió por completo. Stockton fue seleccionado por sorpresa por los Utah Jazz en la primera ronda del *draft* de la NBA. La noticia fue tan impactante que cuando la anunciaron frente a 2 000 aficionados, «se hizo un silencio absoluto. Hay más ruido cuando se bendice la mesa», informó el *Deseret News*.

No tenían ni idea de que Stockton acabaría jugando 19 temporadas para los Jazz, se convertiría 10 veces en All-Star de la NBA, miembro del equipo olímpico masculino de los Estados Unidos y lo nombrarían como uno de los 50 mejores jugadores de todos los tiempos en la NBA.

¿Cómo consiguió Stockton tanto éxito? Hay un dato que destaca. [A pesar de haberse retirado en 2003](#), sigue manteniendo el récord de asistencias de todos los tiempos: 15 806, para ser exactos (Jason Kidd está en segundo lugar, a mucha distancia, con 12 091 asistencias).

En basquetbol, una asistencia es cuando un jugador hace un pase a otro jugador de su equipo y este encesta. Probablemente hayas visto miles de asistencias si eres fan de ese deporte. Pero

apuesto lo que sea a que no sabes que existe un gesto no verbal esencial que hace que una asistencia tenga éxito. Stockton lo usaba con pericia: confrontarse.

Confrontarse consiste en dirigir el cuerpo hacia un lugar para llamar la atención. En concreto, orientamos los dedos de los pies, el torso y la cabeza hacia el objeto sobre el que queremos desviar la atención. Nuestra orientación física indica a los demás nuestra orientación mental. Confrontarse es un gesto muy útil para saber lo que está pensando alguien.

Cuando alguien está a punto de irse, gira los dedos de los pies hacia la salida.

Cuando dos personas están discutiendo acaloradamente, todo su cuerpo se alinea como si los dedos de los pies, las caderas y los hombros estuvieran en paralelo.

Cuando alguien tiene hambre, suele confrontarse hacia el buffet.

Por el contrario, la gente no se confronta cuando no está prestando atención. Si alguien está más interesado en un correo electrónico que en una presentación, mantendrá el cuerpo, los pies y la cabeza girados principalmente hacia su computadora, y solo en contadas ocasiones mirará hacia el frente. Cuando alguien no está muy interesado en una conversación durante una actividad de *networking* o una fiesta, dirigirá el cuerpo hacia afuera y señalará con los pies hacia el espacio abierto, en busca de un lugar de escape. Durante una mala cita, la gente dirige su cuerpo hacia afuera.



CONSEJO CURIOSO

Amores y jefes

Cuando mi equipo y yo observamos las fiestas que se organizaban en el trabajo con motivo de las vacaciones, nos dimos cuenta de que la mayoría tenía los dedos de los pies dirigidos hacia la jefa, la persona más importante de la sala, aunque no estuvieran hablando con ella. ¿Quieres saber a quién respeta la gente de verdad? Fíjate en sus dedos de los pies.

La gente también tiende a dirigir los dedos de los pies hacia la persona de la que están enamorados. Cuando tenemos la mente puesta en alguien, nuestros dedos de los pies van detrás y siempre están listos para moverse físicamente hacia él o ella.

La diferencia entre los buenos y los grandes jugadores de basquetbol que hacen asistencias es su capacidad para hacer señales no verbales a los demás jugadores antes de hacer el paso. Stockton usaba el confrontamiento para comunicarse sin palabras con sus compañeros de equipo. Decía que solían comentar que leía la mente.

—Lanzas unos pases loquísimos y él los atrapa. **La gente dice: «Increíble.** Debe saber lo que está pensando» —explicó Stockton al describir cómo le lanzaba unos pases expertos a su compañero de equipo Karl Malone. Juntos se les conocía como el dúo dinámico.

Cuando uno ve videos de las asistencias de Stockton, se da cuenta de que justo antes de hacer un buen pase gira primero la cabeza hacia su objetivo, después inclina el torso y, por último, si tiene tiempo y el espacio suficiente en la cancha, señala con los dedos de los pies hacia la dirección donde va a pasar el balón.

Este método le permitió realizar miles de asistencias válidas. Y actualmente, Stockton es considerado como uno de los mejores bases de todos los tiempos. Stockton hacía gestos a los demás jugadores para indicarles dónde iba a enviar el balón. **Su atención llamaba la atención de los demás.** Stockton telegrafiaba sin palabras a los demás jugadores dónde iba a estar el balón incluso antes de hacer el pase. Sin darte cuenta, es posible que tú estés haciendo lo mismo.

¿Cómo funciona el confrontarse en la vida real? De arriba abajo.

La primera vez que algo llama nuestra atención, giramos la cabeza hacia ello. Biológicamente, es más fácil y ocupa menos energía mover solo la cabeza. Si estamos muy interesados, giramos el torso, para estar mejor preparados para abrazar o interactuar con el objeto en cuestión. Y si le queremos dar toda nuestra atención e incluso quizás acercarnos a investigar, giramos también los dedos de los pies.

Con todo el esfuerzo que implica reorientarnos físicamente, no es de sorprender que confrontarse sea un gesto no verbal que indique respeto. Es una forma excelente de hacer que alguien se sienta involucrado sin palabras. Los líderes prestan toda su atención no verbal a cualquier persona con la que estén. Demuestran con su cuerpo que «eres tan importante para mí, que voy a dirigir todo mi cuerpo hacia ti».

La forma más rápida de mostrar a alguien que estás interesado, presente y comprometido es cuadrar todo el cuerpo hacia esa persona. **El mayor error que cometemos al intentar crear una conexión es prestar solamente una atención no verbal parcial.**

- Alguien nos está hablando y prácticamente no miramos hacia donde se encuentra. «Ajá», murmuramos sin apartar la vista de lo que estamos haciendo.
- Un colega se pone a hablar en una reunión y ni siquiera nos molestamos en girarnos hacia él, concentrándonos en la presentación que está al frente de la sala.
- Nuestra pareja llega a casa con grandes noticias y nosotros mantenemos la mirada fija en la televisión en lugar de mirar hacia donde está. «Excelentes noticias», decimos por encima del hombro.

¿Quieres demostrarle a alguien que te importa? ¿Que estás escuchando? **Girarse hacia esa persona es sintonizar con ella.**

El Dr. Essel demostraba a sus pacientes que estaba escuchándolos girándose hacia cada persona presente en la sala. En *La última cena*, Jesucristo está representado como la única figura que «confronta» al espectador. Los apóstoles están gesticulando o con el cuerpo dirigido hacia otro lado. Solo Jesucristo está girado hacia nosotros desde los pies a la cabeza.

Confrontarse es uno de los gestos más fáciles de dominar, con la mejor recompensa. Es un poderoso gesto carismático por dos motivos:

1. Confrontarse facilita la codificación y decodificación de los gestos no verbales. Puedes ver a alguien de los pies a la cabeza y esa persona también puede verte a ti.
2. Como aprendimos en el ciclo de gestos, alinearnos físicamente facilita el ponernos en la misma página en el plano emocional y mental.

Una de las mejores formas de utilizar el confrontamiento es insistir en girarse hacia alguien y alinearse con él. Esto es importante sobre todo cuando estás tomando notas en una computadora.

Tu carisma sube inmediatamente cuando te confrontas con alguien. Hazlo cuando estés parado en la sala de descanso, cuando te estés relacionando en un bar o en una conferencia o incluso cuando hables con tus hijos. Me he dado cuenta de que cuando le presto a mi hija toda mi atención no verbal dirigiéndome hacia ella, se tranquiliza.



CONSEJO CURIOSO Invitar a la confrontación

¿Quieres que se te acerquen en un bar o en una reunión de networking? Párate apoyado en la barra del bar o reclínate contra una mesa alta y confróntate con la mayor parte de la sala que te sea posible. Esto demuestra que estás abierto a la conexión e invita a la gente a ir a hablar contigo.

¿Quieres acercarte a otros? Busca los dedos de los pies que estén abiertos hacia fuera. Cuando la gente está muy metida en una conversación, dirigen todo su cuerpo los unos hacia los otros, de modo que sus pies están en líneas paralelas. ¡No interrumpas ese tipo de conversación! Cuando alguien está abierto a recibir a algún intruso, está parado con los pies abiertos en ángulo, como un cruasán. Es como si los dedos de sus pies estuvieran diciendo: «Esto está bien, pero hay lugar para uno más. ¡Únete!».

¿Y qué pasa si te ocurre lo contrario? ¿Necesitas que te «rescaten» de alguien que no para de hablar? Confróntate con un amigo o invitado que pueda salvarte. Ese gesto sutil hace que vayan a ayudarte.

Y no te olvides de confrontarte cuando estés sentado. Si alguien de la mesa de conferencias habla, gira la silla y el cuerpo para confrontarte con esa persona.

PRINCIPIO

Si quieres que alguien se sienta escuchado, aceptado y respetado, gírate hacia él.

CUÁNDO USAR LA CONFRONTACIÓN

- **Para indicar respeto o atención.** Asegúrate de que el torso esté girado en la dirección de las personas que te importan. Saluda a tu jefe en confrontación total cuando entre por la puerta de la oficina, confróntate con tu pareja cuando comparta contigo buenas noticias y gira siempre tu silla hacia la persona que está hablando.
- **Para ver lo que valoran los demás.** Presta atención hacia el lugar donde los demás dirigen los dedos de los pies, el torso y la cabeza; puede hacer que comprendas mejor el punto en el que se están centrando.
- **En la oficina.** Diseña tu oficina y coloca los muebles de forma que sea fácil confrontarse. Mueve las sillas y los escritorios para que a todo el mundo le resulte cómodo confrontarse. Lo mejor son las mesas circulares para la sala de juntas. Las sillas giratorias facilitan el trabajo.
- **Cuando llega la hora de irse.** En ocasiones, necesito desesperadamente escaparme pronto de una fiesta (mi naturaleza ambivertida² no es la más carismática después de las nueve de la noche), entonces indico como si nada mi deseo de dejar una conversación confrontándome con la puerta. Te sorprendería gratamente la cantidad de veces que la gente se da por aludida con este sutil gesto.

CUÁNDO NO USAR LA CONFRONTACIÓN

- **Cuando quieres evitar distracciones.** Si estoy concentrada intencionalmente en algo y quiero indicar con respeto «no quiero que se me moleste ahora», entonces no me confronto.
- **Cuando alguien se está abriendo demasiado.** ¿Alguna vez has estado con alguien que vomitaba las palabras sin parar? ¿O que comparte demasiada información? Si crees que alguien está hablando de más, ¡deja de confrontarlo! Le has dado demasiada confianza. Dirigir el cuerpo hacia afuera es una forma amable de indicarle que vaya más despacio y se detenga.
- **Cuando no tienes tiempo o espacio.** John Stockton dio miles de pases concluyentes sin confrontarse totalmente primero. A veces, solo tenía tiempo de echar una rápida mirada o de girar la cabeza. Y eso también puede funcionar cuando vas justo de tiempo; desde luego, ¡es mejor que no girar en absoluto!
- **Cuando tienes que estar encubierto.** Algunas de las mejores asistencias de Stockton las hizo a escondidas, momentos en los que no se confrontaba deliberadamente porque quería dar un pase a alguien sin que los demás se dieran cuenta. Si tratas de esconder tu atención y tu intención, no te confrontes.

GESTO DE CARISMA NÚM. 4: Usa el espacio con inteligencia

—Quiere saludarlos. Está con su nuevo novio —dice Jerry Seinfeld.

—¿Y cómo es? —pregunta la mamá de Jerry.

—**Simpático, pero habla demasiado cerca** —contestó Jerry.

—¿Qué? —pregunta ella.

—Ya lo verán —respondió Jerry.

Unos minutos después, el nuevo novio de Elaine entra en el departamento de Jerry y se para a 15 centímetros de cada uno de los que están ahí dentro. Aunque está hablando prácticamente en la boca de la gente y respirando en su cara, el «que habla demasiado cerca» no tiene ni idea del paso social en falso que ha dado.

Este episodio de *Seinfeld* saca a la luz un gesto no verbal increíblemente importante: **el espacio**.

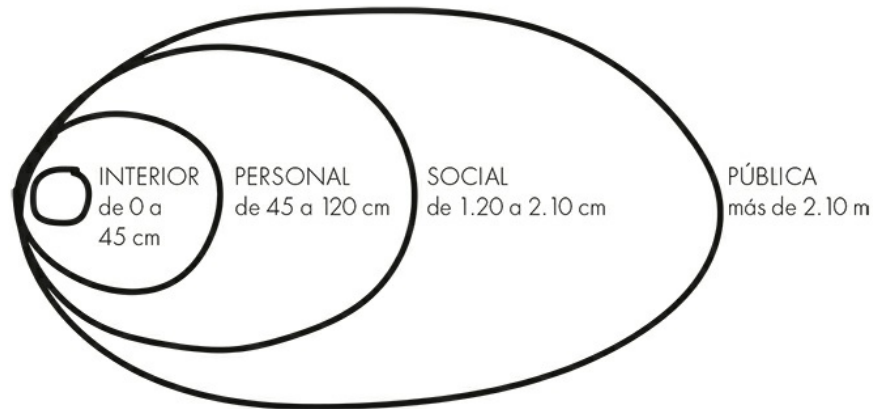
El antropólogo e investigador intercultural Edward T. Hall descubrió que hay ciertas normas no escritas que hacen que los individuos mantengan la distancia unos de otros. Como humanos, recorremos el espacio basándonos en cómo nos sentimos con los demás en nuestro entorno. **Cuanto más cerca nos sentimos de alguien, más cerca le permitimos que se aproxime físicamente.**

Hall propuso que usamos la distancia física para señalar intimidad. En otras palabras, puedes descodificar qué siente alguien por ti basándote en lo cerca que se para o se sienta de ti. Y puedes codificar lo que sientes por alguien según lo cerca o lejos que te sientes o te pares.

Hay personas entrando y saliendo constantemente de nuestras burbujas de espacio personal. **Hall identificó cuatro burbujas** o zonas de espacio. Aunque cada persona y cada cultura tiene sus preferencias específicas respecto al espacio, en la siguiente página te presento algunos promedios. Existen cuatro zonas alrededor de nuestro cuerpo en las que nos gusta interactuar con distintas categorías de personas: 1) la zona íntima, aproximadamente de cero a 45 centímetros de nuestro cuerpo; 2) la zona personal, de los 45 a los 120 centímetros de distancia del cuerpo; 3) la

zona social, de 120 a 210 centímetros; y 4) la zona pública, a una distancia superior a los dos metros.

1. **La zona íntima:** A esa distancia tan cercana preferimos tener solo a personas en las que confiamos ciegamente, porque hace que nuestro cuerpo sea potencialmente vulnerable.



Cuando alguien está en este espacio, puede acercarse y tocarnos, besarnos, darnos un puñetazo o quitarnos algo. Normalmente, nos sentimos incómodos cuando alguien entra por accidente en nuestra zona íntima.

2. **La zona personal:** Esta es la zona que se utiliza con mayor frecuencia. En esta zona podemos acercarnos fácilmente a alguien y darle la mano. Cuando hablamos con colegas, amigos o familiares, esta distancia facilita oír a alguien e intercambiar gestos familiares, como tocar el brazo o chocar los cinco.
3. **La zona social:** Esta zona se usa comúnmente para interacciones de negocios o profesionales para las que no es necesario tocarse o tener una conversación profunda. Se suele usar en fiestas, cuando se pide en un bar o sentados en una mesa de conferencias en una reunión.
4. **La zona pública:** Esta zona nos da el espacio suficiente para descubrir las intenciones de alguien antes de que se produzca un acercamiento. Si estás a dos metros de distancia de alguien, puedes ver todo su cuerpo, los gestos de sus manos y su postura. Algunos saludarán, moverán la cabeza o nos llamarán desde la zona pública antes de que se les invite a acercarse.

¿Alguna vez te has sentido inseguro de lo que siente alguien por ti? Es una preocupación absolutamente comprensible. En la actualidad se dan unas categorías totalmente distintas de relaciones: amistades por internet, amigos de Instagram, amigos de tu ciudad natal, amigos de amigos, amienemigos, amigos del trabajo. Es difícil saber a qué atenerse. Aquí va un pequeño consejo: quédate parado y fíjate en cuánto se acerca esa persona a ti. Si va directo a tu zona personal, es probable que se sienta muy cómoda contigo y tenga ganas de conectar. Si se para o se sienta más atrás, y se queda en la zona social (o incluso se limita a saludar o mover la cabeza desde la zona pública), entonces es probable que necesite más tiempo. Si va directo a tu zona íntima, ¡toma nota! Posiblemente quiera acercarse mucho, en el plano físico o el emocional.

En un estudio, [los investigadores dirigieron un comentario negativo](#) (del estilo de «escribes un poco mal») a los participantes. Descubrieron que los comentarios negativos hacían que los participantes eligieran sitios más alejados del investigador que los había insultado. No te sorprende, ¿verdad? Queremos mantenernos lo más alejados posible de las personas que

sentimos que nos amenazan. En los negocios, no siempre sabemos quién tiene sentimientos negativos hacia nosotros, pero el espacio puede darnos pistas.



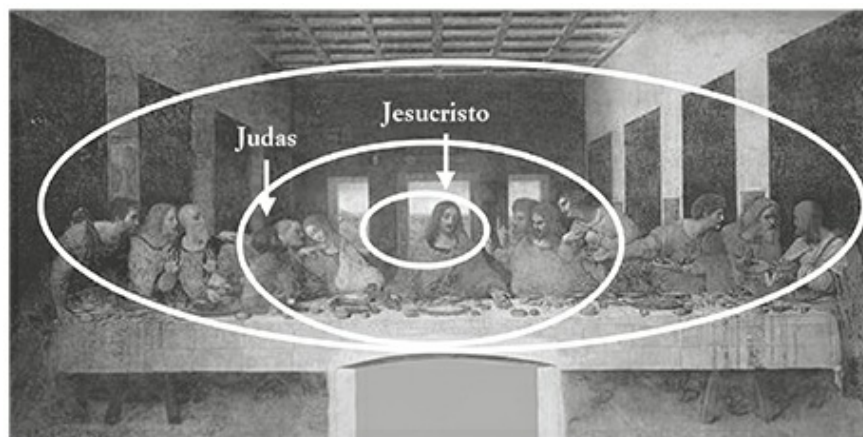
CONSEJO CURIOSO

Espacio en video

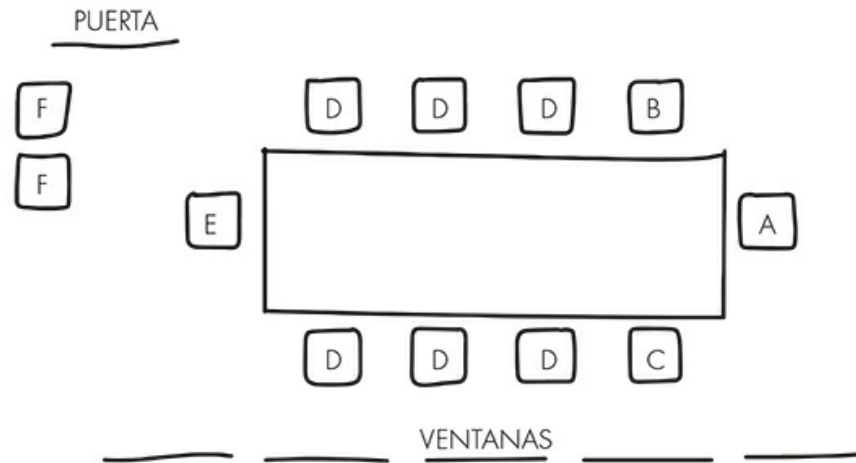
Uno de los mayores errores que cometemos en las videollamadas es acercarnos demasiado a la cámara; de ese modo, te metes a la fuerza en el espacio íntimo de alguien. Asegúrate siempre de estar al menos a 60 o 90 centímetros de distancia de la cámara, de forma que se te vea la cara, los hombros y algunos gestos con las manos. Eso ayudará de inmediato a la otra persona a sentirse más cómoda.

Es posible que el propio Da Vinci conociera estas zonas inconscientemente. Pintó *La última cena* usando el espacio como un gesto de lealtad. Los estudiosos religiosos dicen que los apóstoles más cercanos a Jesucristo también están colocados más cerca de él en la mesa. Es interesante notar que Da Vinci eligió no poner a nadie en la zona íntima de Jesucristo.

Si dibujamos un poco por encima las cuatro zonas en *La última cena*, podemos ver la clasificación de los apóstoles en cuanto a su intimidad con Jesucristo.



Este aspecto también se aplica en los tiempos modernos. Piensa en tu sala de juntas o en una mesa de conferencias normal. ¿Dónde te sientas tú?³



Cuanto más cerca estés físicamente del jefe, más informado estarás. Por ejemplo, [es común que el jefe o el líder](#) de una reunión se siente en la cabecera de la mesa viendo hacia la puerta, en la posición A (en ocasiones, el líder se sentará en la posición E, en la cabecera de la mesa, viendo hacia una presentación o un pizarrón). Este asiento es intrínsecamente de alta competencia, porque es el que más alejado está de todos, pero también el que tiene mayor visibilidad.

Las personas que se sientan en las posiciones B y C suelen ser consideradas como las que más apoyan al jugador en el poder. Así vistos, estos asientos son de gran calidez. [Unas investigaciones de la Universidad de Cornell](#) descubrieron que **cuanto más cerca estás de alguien físicamente, más cerca te sientes de esa persona**. Cuando estás a esa distancia, puedes inclinarte hacia el espacio personal de tu jefe, compartir documentos, intercambiar ideas con él al oído e incluso acercarte para tocarle el brazo o chocar los cinco. En este asiento, es más probable que quien está sentado en la silla del poder oiga tu opinión, aunque todo el grupo esté hablando a la vez.

El Dr. Richard Winters, de la clínica Mayo, llama a estos asientos las posiciones laterales.

—Cuando te sientas en esa posición, puedes influir en el discurrir de la reunión con ayuda. Puedes llamar la atención sobre un tópico o desviarla. Puedes acelerar o ralentizar el orden del día —dijo el Dr. Winters.

Cuanto más lejos te sientes del líder de la reunión, menos se te reconocerá o se te llamará. Los asientos del medio (posición D) generan menos contacto visual y menos tiempo en acción, simplemente por la naturaleza de una mesa de juntas. **Si te sientas en el lado, es más probable que te dejen de lado**. Pero esto no siempre es malo. Si quieres dedicarte sencillamente a escuchar o a tomar notas en una reunión, el asiento del medio puede ser el lugar ideal para integrarte y asimilarlo todo.

Va un consejo especial para los del medio: tienes que usar sobre todo gestos de confrontación e inclinación. Asegúrate de girar el cuerpo hacia quien esté hablando para mostrar respeto y participación. También puedes inclinarte hacia adelante para mostrar apoyo. Si te ves forzado a estar en un asiento del medio, prepárate para hablar alto si quieres que te escuchen.

¿Y qué ocurre cuando te sientas lejos del jefe, pero dentro de su línea de visión? La posición E (o el asiento opuesto al del jefe) es una elección interesante. Si te sientas frente a tu jefe, será mejor que tengas mucho que decir. Sí, es genial estar cerca de él en los asientos B o C, pero la cercanía no es el único aspecto a tener en cuenta. También te interesa pensar en la línea de visión. El asiento E es el único que permite la confrontación total con el asiento A. Si quieres estar en primera línea en la mente de tu jefe o tienes planeado decir muchas cosas, piensa en sentarte en la posición E.

No olvides que este es otro asiento de gran competencia. Si lo eliges, asegúrate de sintonizar tu calidez. Sé más comprensivo, tanto en el plano verbal como en el no verbal. Sonríe más, asiente más y ofrece más comentarios de apoyo.

Consejo especial: A veces, si dos personas están dirigiendo una reunión, pueden situarse en ambas cabeceras de la mesa. Esta es una excelente forma de mostrar físicamente un punto de vista equilibrado, con información proveniente de ambos lados.

¿Y qué pasa con el asiento F? Yo lo llamo el asiento en la banda. ¿Necesitas salir pronto pasando desapercibido? ¿No quieres que te oigan? ¿Aún no eres un jugador de poder? Entonces la banda es para ti. Este es el asiento más alejado de la acción. Si no quieres que te dejen de lado o tienes pensado hablar en una reunión, evitaría estos asientos. Hablar desde ellos complica que los demás te confronten, ya que muchas veces tienen que girar el cuello para verte. Este es un asiento de silencio.

Conclusión: asegúrate de elegir tu asiento con inteligencia. Y hazlo con tus objetivos sociales en mente. En algunas reuniones yo tengo mucho que decir y quiero estar dentro del espacio personal de la gente. En otras, prefiero quedarme atrás y observar, manteniendo la distancia. Tu asiento puede codificar estos objetivos.

También puedes descodificar lo que podría significar el asiento de otra persona. Siento que puedo aprender mucho sobre cómo se siente alguien dependiendo de dónde elija sentarse.



CONSEJO CURIOSO **La forma de la mesa importa**

¡Unos investigadores descubrieron que [la forma de tu mesa puede afectar](#) a la manera en la que tomas decisiones! Pidieron a 350 participantes que se sentaran en una mesa rectangular o una redonda para que evaluaran unos comerciales.

Los participantes que se sentaron en la mesa redonda reaccionaron de forma más favorable a las imágenes que mostraban grupos de amigos y familiares o que daban una sensación de pertenencia.

Si los participantes estaban sentados en mesas rectangulares o cuadradas, preferían los comerciales en los que aparecían personas ambiciosas y competición.

Conocer las necesidades espaciales de la gente en áreas de oficinas comunes, bares y fiestas es esencial. Si entras demasiado rápido en el espacio de alguien, lo pondrás en alerta inmediata.

Cuando alguien viola nuestras necesidades de espacio, nos volvemos hipervigilantes, nuestro pulso se acelera e incluso podemos llegar a sonrojarnos bajo la amenaza.

¿Cómo saber cuándo está bien entrar? **Busca gestos que inviten o gestos de paciencia para determinar las necesidades de espacio de alguien.** También podemos usar estos gestos para codificar nuestros propios niveles de confort espacial.

Primero, vamos a ver los gestos que invitan e indican «sí, por favor, ¡acércate!». Es posible que te resulten conocidos.

- **Confrontación:** Si alguien nos confronta, significa que está totalmente comprometido sin necesidad de palabras.
- **Apertura:** Si alguien no tiene barreras entre los dos, es una buena señal que indica que está abierto a ti.
- **Inclinación:** Si alguien se inclina hacia ti, ya está trabajando para acercarse.

Otros gestos que invitan son los gestos cálidos que aprenderemos en el próximo capítulo, los cuales indican cordialidad y confianza: sonreír, asentir con la cabeza, imitar y alzar las cejas. Si quieres codificar cercanía, haz estos gestos que invitan. Si quieres saber si puedes acercarte más, descodifícalos.

Por otra parte, tienes que estar atento siempre a los gestos de paciencia. Estos gestos indican «aún no estoy listo». Algunos gestos de paciencia muy comunes son:

- **Bloqueo:** Si alguien cruza los brazos de repente, o tiene una computadora frente al pecho, o se aferra a su bebida frente a él, está tratando de poner una barrera entre los dos. Retrocede.
- **Distanciamiento:** Si das un paso adelante y la persona da un paso atrás, te has acercado demasiado y demasiado rápido.
- **Autorrelajarse:** A veces, si te acercas demasiado, la gente se pone nerviosa y empieza a tocarse. Es posible que veas a alguien estrujarse las manos, ponerse la mano en el corazón o morderse las uñas.

¿Sabes qué? **Puedes usar estos gestos de paciencia para lograr que alguien que está hablando demasiado cerca retroceda.** Si alguien se acerca demasiado y demasiado rápido, cruza los brazos o incluso saca la mano como un bloqueo.

Y recuerda: cuando veas un gesto de paciencia, ve despacio y trata de conseguir más conexión.

El contexto es otro aspecto importante que afecta el modo en el que usamos el espacio. Por ejemplo, algunos contextos fuerzan a que la gente se meta en el espacio íntimo con rapidez, como los bares abarrotados, los conciertos o los clubes de baile. ¡Esa es una de las razones por las que en estos espacios suele ser más fácil encontrar el amor! Hacen que la gente se acerque rápidamente, y el corazón va después.



Disponemos de rituales espaciales tácitos para todo tipo de espacios públicos. ¿Has estado alguna vez en un elevador? No hablas, no estableces contacto visual y mantienes la vista al frente o hacia tus pies. Así es como comunicamos: «Me he visto forzado a entrar en tu espacio íntimo, pero no quiero intimar».

El Dr. Essel tiene un problema espacial único. Tiene que pasar de ser un completo desconocido para un paciente a revisar su frecuencia cardíaca unos minutos después. Este es un reto para cualquier persona que tenga una profesión en la que haya contacto; los dentistas, masajistas, médicos, entrenadores, enfermeros, fisioterapeutas, maestros y curanderos tienen que entrar en el espacio personal de alguien para hacer bien su trabajo.

Incluso leer sobre la zona íntima puede estar haciendo que alguno se sienta incómodo. Pero no tengas miedo; tengo un excelente truco no verbal para lidiar con eso de cruzar rápidamente las zonas espaciales. Lo llamo un **punto no verbal**. Estos puntos ayudan a ir acercándose poco a poco a alguien cruzando de manera temporal hacia una zona más íntima.

Los puntos son un preámbulo excelente para la intimidad, porque no es que estés moviendo los pies o el cuerpo hacia la zona de alguien, lo que puede resultar intimidante. Un punto no verbal consiste simplemente en aproximar una extremidad o una parte de tu cuerpo a la zona íntima de alguien durante un momento.

En el protocolo del Dr. Essel para escuchar, lo primero que hace es chocar los cinco con el niño. Este es el ejemplo perfecto de un punto no verbal. Le permite al médico pasar rápidamente de la zona pública a la personal y luego a la zona íntima, y de regreso a la zona personal. Después, se agacha o se pone de rodillas frente al niño, para estar a su nivel. Este genial movimiento le permite al Dr. Essel acercarse de una forma menos intimidante. Cuando habla con el niño se inclina; otro gran punto no verbal.

Estos son algunos de mis preferidos:

- **Inclinarse:** Cuando nos inclinamos hacia alguien o nos inclinamos sobre la mesa hacia alguien, nos acercamos a su siguiente zona. Es una forma sutil de ir preparando a alguien a medida que lo vas conociendo.
- **Nivelarse:** ¿Alguna vez has tratado de establecer un lazo con alguien que está sentado mientras tú estás de pie? ¡Es complicadísimo! Trata de ponerte al mismo nivel. Me encanta firmar libros y reunirme con los lectores. Pero muchas veces me encuentro con un problema muy incómodo: la mesa. Es raro estar sentada mientras alguien está de pie abriéndose a ti. Por este motivo, cuando firmo libros, trato de usar solamente mesas altas, para estar parada con la gente cuando firmo. Si tengo que usar una mesa normal, siempre me paro para saludar y dar la mano antes de sentarme a firmar.
- **Gesticular:** También puedes gesticular para entrar por un momento en la siguiente zona de alguien. Yo uso con frecuencia el gesto de «tú y yo», en el que mi mano se acerca brevemente hacia la otra persona. A veces también señalo o hago el gesto de la palma abierta hacia alguien cuando le doy las gracias. De ese modo, solo se acerca una de mis extremidades, y no todo el cuerpo.
- **Tocar:** El contacto es una forma de cruzar temporalmente a la zona íntima de alguien. Puedes estar parado en la zona personal o social de alguien, pero cuando estiras el brazo para dar la mano, le tocas el brazo, chocas los puños o le das en el hombro, estás entrando un poquito a su zona íntima. Recuerda, tocar no implica un movimiento de todo el cuerpo dentro de su zona, solo la extensión de una mano o un brazo, lo cual se siente más seguro.

- **Objetos:** Cuando le das a alguien una botella de agua, un folleto, un marcador, un plato —cualquier objeto que necesite o quiera— también es una manera sencilla de cruzar dentro de su zona de forma temporal. En el programa de televisión *Shark Tank*, todos los emprendedores comienzan bastante alejados de los tiburones, en su zona social. Mi equipo y yo pasamos horas incontables codificando 495 discursos de venta en *Shark Tank* y descubrimos que los vendedores que cosechan más triunfos utilizan puentes no verbales para acercarse a los tiburones durante partes de su discurso.⁴ Ofrecen muestras, hacen que los tiburones participen en demostraciones y les pasan el producto. A veces incluso chocan los cinco o chocan los puños con un tiburón cuando coinciden en algo. Esto permite que los emprendedores entren brevemente en la zona íntima de los tiburones sin resultar amenazantes. Y muchas veces ayuda a que el orador consiga un trato.

PRINCIPIO

Las personas muy carismáticas aprovechan el espacio para mostrar y fomentar la intimidad.

CÓMO USAR EL ESPACIO

- **Respetar los límites espaciales de la gente** acercándote físicamente según te vayas sintiendo más cómodo.
- **Prueba a ponerte a su lado.** Una forma en la que puedes tantear el terreno en la zona personal o íntima de alguien es poniéndote a su lado. Confrontar a alguien y, además, estar en su zona íntima puede ser demasiado: piensa en los momentos previos a un beso. Pero si te sientas a un lado en la zona íntima de alguien puede resultar más cómodo en el caso de personas introvertidas o a quienes les cuesta un poco abrirse. Por eso me encanta ir de excursión con mis amigos nuevos. Pienso que caminar al lado de ellos (dentro de nuestra zona íntima o personal, pero no siempre confrontándonos) facilita las discusiones profundas con mayor rapidez. Quizás sea también por eso por lo que la gente suelta la historia de su vida cuando está sentada junto a alguien en un bar, por lo que los adolescentes suelen abrirse a los padres cuando van a algún sitio en el automóvil y por lo que algunos terapeutas hacen que sus pacientes se sienten en un sofá que no los confronta a propósito, para eliminar un poco la presión de la intimidad.
- **Usa puentes no verbales para cruzar lentamente hacia las zonas de espacio interior de los demás.** Entrega folletos, aperitivos o plumas a la gente.



CONSEJO CURIOSO

Siéntelo

Hay muchas formas divertidas de usar los puentes no verbales. Si va alguien a tu casa, ofrécele un sabroso bocadillo o haz que huela una vela aromática. Si estás preparando de comer, ofrécele un bocado. Si usas algo suave, invítale a que sienta la textura.

CÓMO NO USAR EL ESPACIO

- **No te acerques nunca demasiado rápido.** Espera a recibir gestos que te inviten. Permanece atento a los gestos de paciencia.
- **No arrincones a nadie en una esquina real.** ¿Alguna vez te has dado cuenta de que la gente se refugia en una pared cuando hablas con ella? A lo mejor es que te acercas demasiado al hablar.

- **Nunca te tomes a la ligera la elección de un asiento.** Elige asientos en las reuniones, los bares y los restaurantes que sean acordes con tus objetivos sociales.

GESTO DE CARISMA NÚM. 5: Relaciónate con la mirada

¿Puedes leer las emociones de la gente solo con mirarla a los ojos? Vamos a descubrirlo.

1. ¿Cuál es la palabra que mejor describe lo que piensa o siente la persona de la imagen?



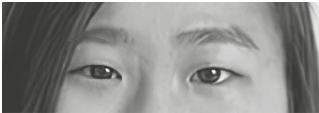
- A. Sorprendida
- B. Temerosa
- C. Nerviosa
- D. Estresada

2. ¿Cuál es la palabra que mejor describe lo que piensa o siente la persona de la imagen?



- A. Enfadado
- B. Decepcionado
- C. Temeroso
- D. Confundido

3. ¿Cuál es la palabra que mejor describe lo que piensa o siente la persona de la imagen?



- A. Aburrido
- B. Triste
- C. Confundido
- D. Despectivo

¿Cómo te fue?⁵

Más de 15 000 personas respondieron a este cuestionario.⁶ A la mayoría les costó identificar las emociones negativas; solo el 42.2 por ciento de las personas puede identificar correctamente el desdén en la pregunta tres (la mayoría elige A. Aburrido). Solo el 41.3 por ciento de la gente puede identificar la ira en la pregunta dos (la mayoría elige C. Confundido).

¡Son discordancias muy grandes! La ira es una emoción totalmente distinta a la confusión, y también debería tratarse de forma distinta. Si confundimos el desdén con el aburrimiento, nos perdemos por completo un gesto negativo (esto le ocurrió a Jamie Siminoff en *Shark Tank*). No te preocupes, nos ocuparemos de acertar las respuestas en el capítulo 6 sobre los gestos de la zona de peligro.

Este cuestionario se basa en la *Reading the Mind in the Eye Test* (RMET) [Prueba para interpretar la mente por la mirada]. La RMET la creó un psicólogo, el Dr. Simon Baron-Cohen (primo del famoso actor Sacha Baron Cohen) en la Universidad de Cambridge. Descubrió que los humanos pueden identificar con precisión los estados internos de la gente con una gran probabilidad de acierto simplemente mirándolos a los ojos.

Resulta que el viejo cliché es cierto. Los ojos son el espejo del alma o, al menos, de nuestro yo emocional. Bebés de tan solo siete meses pueden descodificar gestos emocionales de los gestos oculares de un adulto. Los ojos dan más información que cualquier otra parte de la cara. Cuando los investigadores cortaron y pegaron partes de distintas caras en una sola imagen, los participantes siempre miraban a los ojos para identificar la emoción. En otras palabras, cuando la gente ve una mirada enojada acompañada de una sonrisa o una expresión neutra en la boca, siempre juzgarán todo el rostro como enojado.

La lectura de nuestros gestos con la mirada se convirtió en una habilidad especialmente importante durante la pandemia por covid-19. Cuando todo el mundo usa mascarilla, solo nos quedan los ojos y las zonas alrededor de los ojos para descodificar la emoción.⁷

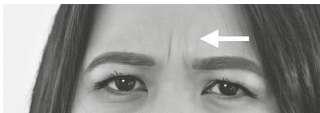
A la mayoría nos han dicho que el contacto visual es esencial para la conexión. ¡Y es cierto! Un estudio tras otro han demostrado que establecer contacto visual es una de las formas más importantes de generar confianza con los demás. La RMET nos ofrece otro motivo vital: **establecer contacto visual te ayuda a descodificar las emociones.**

Habrás notado que este gesto se trata de la mirada, no del contacto visual. Eso se debe a que miramos más cosas aparte de los ojos de la gente. La mayoría de nosotros no nos damos cuenta de que cuando miramos a alguien, observamos distintas partes de la cara. En la RMET, los músculos y las zonas alrededor de los ojos son tan importantes como los ojos en sí.

«Cuando miramos un rostro, nuestra mirada baila rápidamente entre los ojos, la nariz, la boca, la barbilla y la frente, para darnos las piezas a partir de las cuales se forma todo el rostro en nuestro cerebro», dijeron los investigadores.

Cuando mires, busca pistas en los ojos para detectar emociones. Estos son los más importantes que deberías conocer:

- **Líneas paralelas:** Se forma un **surco** cuando juntamos las cejas hacia abajo para formar dos líneas paralelas. Si ves aparecer dos líneas paralelas entre las cejas de alguien, suele ser un síntoma temprano de ira o irritación.



- **Arrugas en los ojos:** Te sorprenderá saber que el único indicador real de felicidad es cuando aparecen esas arrugas en el lateral externo de los ojos (también conocidas como patas de gallo). Cuando las veas, esa persona se siente positiva y comprometida.



- **Párpados caídos:** Cuando nos ponemos tristes, dejamos caer los párpados o incluso miramos hacia abajo. Busca signos repentinos de ojos caídos, sobre todo si van acompañados de una mirada hacia abajo. Es una señal temprana de tristeza (y a veces cansancio si va acompañada de un bostezo).



Existe otro gran motivo para establecer contacto visual: la oxitocina. Cada vez que te miras a los ojos con alguien, ambos producen una importante hormona para la confianza llamada **oxitocina**. Esta hormona tiene una serie de efectos increíbles en nuestro cuerpo: nos ayuda a sentir unidos y genera confianza. Pero su efecto más importante no es tan conocido. **La oxitocina nos vuelve mejores decodificadores.** El [contacto visual](#) no solo es genial para la conexión; también te ayuda a detectar e interpretar mejor los gestos de los demás. Los investigadores incluso descubrieron que, si les daban a los participantes un aerosol nasal lleno de oxitocina, ¡sus resultados en la RMET mejoraban bastante!

Y aún hay otro beneficio sorprendente de mirarse a los ojos: nos ayuda a sincronizar la actividad cerebral. [Los investigadores utilizaron gammagrafías cerebrales](#) para observar la actividad neuronal mientras interactuaban los participantes. Descubrieron que cuantas más miradas mutuas había, más ondas cerebrales de los participantes se sincronizaban. ¿Quieres que alguien esté en la misma onda que tú? [La mirada puede ayudarte](#) a sincronizar mentalmente con esa persona. Ese es el motivo por el que, desde el nacimiento, los bebés prefieren mirar rostros que juegan con ellos a mirarse mutuamente. A los [cuatro meses de edad](#), el cerebro de un bebé muestra un aumento de la actividad neuronal cuando recibe contacto visual directo en lugar de ver a alguien apartar la mirada.



DATO CURIOSO

Dirección de la mirada

¿Has notado que muchos líderes usan fotografías de ellos mismos [mirando hacia arriba y a la derecha](#)? Unos investigadores descubrieron que en las culturas occidentales ese gesto está asociado con características positivas, como ser optimista y exitoso y pensar en el futuro. ¿Quieres verte más como un héroe? Mira hacia arriba y a la derecha en tus fotos.

La mirada es un gesto de atención. Miramos para ver a quién o a qué está prestando alguien atención. ¿Nos están mirando a nosotros? Genial, eso nos hace sentir importantes. En una conversación, prestamos atención a la dirección de la mirada para saber a quién le toca hablar.

También nos fijamos en la mirada de los demás para ver hacia dónde deberíamos estar viendo. Mi equipo y yo descubrimos que cuando añadimos gestos con la mirada a nuestro sitio web podemos ayudar a los usuarios a encontrar su camino. Por ejemplo, si añadimos una imagen

de cabecera en la que estoy mirando hacia abajo, quienes visiten el sitio web se ven animados a seguir bajando y leyendo para encontrar las respuestas que buscan:



Hace algunos años, comenzamos a ofrecer a quienes nos visitaban una descarga de audio gratuita sobre simpatía. Pensamos que eso le encantaría a muchísima gente, pero tras las primeras semanas, nos decepcionó darnos cuenta de que la gente no lo estaba descargando todo lo que esperábamos. ¡Entonces, un estudiante nos dijo que ni siquiera había visto la nueva guía en el sitio web! Añadimos una imagen en la que yo señalaba y miraba la oferta. ¡Funcionó! Ese gesto con la mirada ayudó a la gente a mirar hacia un lado y ver la nueva oferta.

PRINCIPIO
Mira con propósito.

A promotional graphic for a free audio course. It features a woman on the right side, looking towards the left. The text is in white on a dark background. The title is 'Lograrás ser la persona más simpática de la sala'. Below it, it says 'Aprende las habilidades que he enseñado a más de 500 000 estudiantes para volverse más carismáticos y exitosos, como:'. Then there are three bullet points with icons: a heart for '5 frases con las que serás simpático al instante.', a person with a speech bubble for 'Mi estrategia secreta sobre la simpatía para introvertidos.', and a speech bubble for 'El mejor truco para nunca quedarse sin nada que decir.'.

FORMACIÓN EN AUDIO GRATUITA

Lograrás ser la persona más simpática de la sala

Aprende las habilidades que he enseñado a más de 500 000 estudiantes para volverse más carismáticos y exitosos, como:

- ♥ 5 frases con las que serás simpático al instante.
- 🗣 Mi estrategia secreta sobre la simpatía para introvertidos.
- 💬 El mejor truco para nunca quedarse sin nada que decir.

¿Te estoy aconsejando que simplemente establezcas más contacto visual con todo el mundo, todo el tiempo? Desde luego que no. Quiero que mires con propósito.

CÓMO MIRAR

- **Mira con intención.** No solo mires; busca. Buscar emociones te brinda la dirección y el propósito de tu contacto visual. Cuando hables con alguien, busca en su rostro pistas sobre cómo se siente y lo que piensa. Esto es muy competente.
- **Mira para obtener oxitocina.** Evita los ojos muertos y el contacto visual sin vida. En lugar de eso, trata de buscar miradas fijas. Este es un momento en el que tú y tu compañero de conversación fijan la mirada... ¡y puede ser breve! Fija la mirada cuando estés de acuerdo, cuando ambos se rían al mismo tiempo o cuando estés prestando muchísima atención. Es una manera ideal de producir oxitocina y reduce la presión de tener que establecer contacto visual todo el tiempo. Unas cuantas miradas fijas geniales te darán toda la oxitocina que necesitas. Y esa es una forma excelente de añadir más calidez.

CÓMO NO MIRAR

- **Existen diferencias culturales** respecto a cuánto tiempo es apropiado mantener el contacto visual. Todos los humanos nos beneficiamos de la oxitocina cuando miramos y usamos el contacto visual para decodificar el comportamiento, pero la cantidad de contacto visual aceptable es distinta para cada cultura. Presta atención a los gestos que te inviten y a los gestos de paciencia para asegurarte de que estás estableciendo la cantidad adecuada de contacto visual.
- ¡Ten cuidado de no quedarte mirando fijamente a nadie! Da miedo. Busca gestos de paciencia como el bloqueo, el autorrelajarse o el distanciamiento.
- ¿Estás lidiando con alguien que comparte demasiado? ¿Un colega dominante? ¿Alguien que no para de interrumpir? Puedes acallar sutilmente a un secuestrador de conversaciones si no estableces contacto visual con él.

Dirige con tu lenguaje corporal

Acabamos de aprender nuestros cinco gestos más importantes sobre el carisma (y muchos otros pequeños entre estos); son señales no verbales que pueden utilizarse tanto para la calidez como para la competencia. Recuerda confrontarte, permanecer abierto, inclinarte, usar el espacio y mirar con propósito.

El Dr. Essel usa estos cinco gestos para conectar verdaderamente con sus pacientes.



—Me gusta establecer relaciones con mis familias. Una de las cosas que trato de hacer es asegurarme bien de que mi perspectiva y mi postura son correctas. Estoy en un viaje con ellos. Camino junto a ellos. Quiero llegar a saber quiénes son dentro y fuera de la clínica —dijo el Dr. Essel.

Él señala su perspectiva de forma verbal y no verbal.

—Mi postura cuando me relaciono con mis familias es primordial. Me pongo a su nivel. No me paro por encima de ellas ni las miro por encima del hombro —explicó.

Quiere que sepan una cosa:

—Estoy aquí para servir y ser de ayuda.

Como el Dr. Essel mantiene su cuerpo abierto, anima a sus pacientes a abrirse más. Cuando gira el cuerpo hacia ellos y se pone a su nivel, sienten que pueden conectar con él. El Dr. Essel puede ayudar en la medida de sus posibilidades, y los pacientes consiguen la atención que necesitan.

Los líderes realmente carismáticos interactúan con gestos que los ayudan a ellos y a las personas con las que están.

DESAFÍO DEL CAPÍTULO

Es importante probar cada gesto no verbal para ver cómo se siente. Puedes usar esta tabla de gestos para registrar tu aprendizaje. También encontrarás una tabla de gestos en blanco al final del libro.

La columna de descodificar sirve para registrar cuando descubras un gesto. Al aprender gestos nuevos, me he dado cuenta de que descubrirlos es una forma divertida de verlo en acción antes de probarlo por ti mismo.

La columna de codificar sirve para que te retes a ti mismo a probar el gesto en tu vida. Marca la fecha cada vez que intentes un gesto, y prueba a hacerlo al menos tres veces distintas en tres escenarios diferentes. Esto te ayudará a ver si funciona o no en tu caso.

La columna de internalizar sirve para que reflexiones sobre cómo te hace sentir a ti y a otras personas ese gesto. ¿Te sientes cómodo usándolo? ¿Tienes que trabajar en algo? Se trata de una buena autoevaluación. A continuación encontrarás algunas sugerencias sobre las que podrás reflexionar antes de llenar tu propia tabla.

La tabla de gestos es una manera excelente de llevar un registro de cada gesto y sus posibles usos para ayudarte a cumplir tus objetivos de carisma.

GESTO	DESCODIFICAR	CODIFICAR	INTERNALIZAR
Confrontar	¿Te das cuenta de quién se confronta totalmente contigo? ¿Quién no?	Trata de confrontarte con todo el mundo con el que hables hoy.	¿Cómo se siente la confrontación si tú eres el destinatario? ¿Y cuando tú se lo haces a los demás?
Antibloqueo	¿Te bloquea alguien con frecuencia con los brazos cruzados o una computadora?	Trata de usar un lenguaje corporal abierto con todo el mundo con el que hables hoy.	¿Cómo te sientes cuando alguien te bloquea? ¿Te sientes mejor cuando eliminas una barrera a propósito?
Inclinarse	¿Quién se inclina hacia ti cuando compartes algo?	Trata de inclinarte cuando estés de acuerdo con alguien.	¿Te gusta que la gente se incline hacia ti?
Usar el espacio de forma inteligente	Presta atención a cómo usan el espacio las cinco personas más importantes en tu vida. ¿Qué burbujas de espacio usan?	¿Cómo puedes indicar tus intenciones con el espacio? Inténtalo cuando te sientes en tu próxima mesa de conferencias.	¿Cuál es tu preferencia de espacio personal? ¿Qué zona prefieres usar?
Mirar	¿Conoces a alguien que se te quede mirando fijamente? ¿Cómo te sientes?	Trata de fijar la mirada con alguien. ¿Cómo te sientes?	¿Te sientes más cómodo cuando estableces contacto visual? Eso podría explicar mucho sobre el lugar en el que te encuentras en la escala de carisma.

-
- ¹ Hay que estar siempre en busca de las explicaciones por contexto. Por ejemplo, ¿acaban de prender el aire acondicionado? Puede que alguien cruce los brazos de repente porque tiene frío. Hablaremos más sobre el contexto después.
- ² Los ambivertidos tienen las características tanto de un introvertido como de un extrovertido. Puedes leer toda la guía sobre la ambiversión en tus bonus digitales en scienceofpeople.com/bonus.
- ³ ¿Quieres ver mi videotutorial sobre la disposición de los asientos? Podrás encontrar toda la guía en tus bonus digitales.
- ⁴ Puedes leer más sobre nuestro experimento de *Shark Tank* en tu caja de herramientas digital.
- ⁵ Respuestas: 1. A; 2. A; 3. D
- ⁶ ¿Quieres hacer el cuestionario completo? Responde al cuestionario del RMET completo en tus bonus digitales.
- ⁷ Durante la pandemia por covid-19, hicimos un videotutorial sobre cómo interpretar las expresiones faciales incluso con la mascarilla puesta. El video recibió rápidamente miles de visitas. Si deseas aprender a leer rostros con mascarillas, el video se encuentra en tus bonus digitales.

Capítulo 4

El factor sorpresa

En septiembre de 1953, dos hombres disponían de solo dos días para diseñar y redactar un plan para un discurso revolucionario sobre lo que se convertiría algún día en el lugar más feliz de la Tierra. En su propuesta, Walt Disney y Herb Ryman escribieron: «En estas páginas ofreceremos una pequeña mirada a esta gran aventura... una previsualización de lo que el visitante podrá encontrar en DISNEYLAND». **Casi siete décadas** después, aproximadamente 51 000 personas visitan el parque temático cada día. En la actualidad existen 12 parques de Disney distintos en todo el mundo.

El objetivo original de Disney de llevar felicidad a la gente es el principio operativo subyacente que sigue aplicándose hoy en día. Disney lo llama el «factor sorpresa».

Sorprender a los visitantes no es solo cubrir sus grandes expectativas, sino superarlas. Cada empleado de los parques de Disney trabaja con un requisito principal: «Cada visitante debe ser tratado como un VIP, es decir, como una persona muy importante, muy individual».

¿Cómo lo logran? No solo gracias a una útil actitud positiva, sino también con un determinado conjunto de comportamientos no verbales. Sí, en serio. **La Universidad de Disney enseña** a todas y cada una de las personas que trabajan en sus parques (desde los encargados de la limpieza hasta las princesas) los gestos no verbales específicos que deben usar con los visitantes. Y todos ellos encarnan el pináculo de la calidez.

Estos pequeños gestos cálidos parecen poca cosa, pero para Disney son una parte importante de su experiencia sorpresa, que forma parte de la esencia misma de lo que significa visitar un parque de Disney.

—De esta plétora de pequeñas sorpresas, muchas de las cuales parecen bastante insignificantes en ese momento, depende la calidad del servicio. Si las pequeñas sorpresas se dan de manera constante y continua, acaban por formar una gran sorpresa.

Y lo mismo pasa con los gestos no verbales de calidez en nuestras interacciones.

Cada gesto cálido genera un poquito más de confianza con cada persona cada vez que interactúas. Cada momento de calidez fortalece los lazos entre el cliente y la compañía, los clientes y los vendedores, el gerente y el empleado. Para Disney, estas pequeñas sorpresas se tradujeron en una tasa de retorno de los clientes del 70 por ciento. Eso sí que es mágico.

Los gestos de calidez generan lealtad. Nos sentimos atraídos por gente que nos sorprende.

Los gestos cálidos son poderosos también porque crean un **efecto de halo**. Si eres cálido y digno de confianza, hace que la gente sienta más confianza con todo lo que te rodea, desde tu personalidad, pasando por tu oficina, tu servicio, tus costumbres... incluso tu acento.

Unos investigadores pidieron a dos grupos de participantes que vieran un video de un profesor universitario que dictaba sus clases con un acento determinado. Un grupo vio al profesor enseñando con muchos gestos de calidez. El otro grupo vio al mismo profesor enseñar el mismo contenido sin gestos cálidos. Después, pidieron a los participantes que calificaran la simpatía del profesor, su aspecto físico, sus gestos y su acento.

Tiene sentido que los participantes que vieron el video cálido calificaran al profesor como más simpático. Pero también calificaron sus otros aspectos como más positivos; lo veían como una persona más atractiva y les gustaba más su acento. Quienes vieron el video sin gestos de calidez calificaron al mismo profesor como menos simpático y atractivo, ¡e incluso encontraron más irritante su acento! Los gestos cálidos crearon un efecto de halo, haciendo que todo sobre el profesor fuera mejor.

Los gestos de calidez crean un factor sorpresa sobre todo lo que te conforma. Indican que eres digno de confianza, una persona comprometida, inclusiva... todos los sentimientos cálidos y difusos que nos hacen sentir más cerca de los demás. Ladearse, asentir con la cabeza, alzar las cejas, sonrisa cálida, tocar e imitar crean un efecto de halo a tu alrededor.



Y ahora viene lo mejor: sintonizar tu calidez no solo sorprende a los demás. También te ayuda a sentirte más sorprendido contigo mismo.

Unos investigadores de la Universidad de Ámsterdam proyectaron un corto a los participantes, quienes después tuvieron que describirlo a los investigadores asistentes. La mitad resumió el corto a un oyente positivo, alguien que sonreía, asentía con la cabeza y con un lenguaje corporal más abierto. La otra mitad contó su historia a alguien con un estilo de escucha negativo: la persona bostezaba más, estaba mal sentada y no hacía ningún movimiento positivo con la cabeza.

Los participantes con los oyentes positivos no solo describieron el video de forma distinta, sino que pensaron en ello con mayor creatividad. Describieron los pensamientos de los

personajes y sus emociones, e incluyeron más opiniones propias sobre el significado profundo de la película. Las personas con los oyentes negativos se concentraron únicamente en los hechos y los detalles concretos.

En otras palabras, un lenguaje corporal cálido fomenta más comentarios, pensamientos más elaborados y creatividad. **Los oyentes cálidos desataron el ciclo de gestos e inspiraron a la gente a sentirse más sorprendida.** El lenguaje corporal frío ocasionó que la gente se guardara sus ideas, pensara poco y fuera más cerrada de miras.

Vamos a aprender los gestos cálidos que puedes comenzar a usar ahora mismo.

GESTO DE CALIDEZ NÚM. 1: Cronometra tus ladeos de cabeza

Si yo te preguntara: «¿Oyes eso?», ¿tú qué harías?

La mayoría de la gente, cuando trata de oír algo con más claridad, ladea la cabeza hacia donde quieren exponer el oído. Debido a ese instinto, un **gesto de ladeo de la cabeza** muestra interés y curiosidad. Las personas que ladean la cabeza durante las conversaciones aumentan de inmediato la percepción de su simpatía ante los demás, y con ello su factor sorpresa.

El ladeo de cabeza es un indicador literal de «de verdad quiero oír lo que tienes que decir». O «vaya, eso es muy interesante. Cuéntame más». A menudo va acompañado de una exclamación de asombro.

Algunos investigadores incluso creen que un ladeo de cabeza está correlacionado con una mayor capacidad de atracción. ¿Por qué? **Nos gusta que a nuestras posibles** parejas les guste escuchar (y, por supuesto, mejora nuestra imagen personal).

Échale un vistazo a tus fotos del perfil o a tus fotos de cabecera. ¿Estás ladeando la cabeza? Si usas aplicaciones de citas, ¿en cuántas apareces con la cabeza inclinada hacia un lado? **Cuando los investigadores pidieron a la gente que posara** para una fotografía, casi tres cuartos de los entrevistados ladearon la cabeza hacia un lado. Por instinto, sabemos que esto nos vuelve más accesibles.



DATO CURIOSO Ladea y sonríe

¿En algunas de tus fotos estás sonriendo enseñando los dientes y ladeando la cabeza? En un análisis, **Career Experts descubrió que** las fotos de perfil de LinkedIn que muestran una sonrisa enseñando los dientes y un ligero ladeo de la cabeza se consideraban las mejores.

¿Qué tienen en común los famosos cuadros *La joven de la perla*, de Johannes Vermeer, *El beso*, de Gustav Klimt, y *El nacimiento de Venus*, de Sandro Botticelli? Sí, has acertado; las mujeres

protagonistas de dichos cuadros están ladeando la cabeza. [Un grupo de ambiciosos](#) investigadores examinó 1 498 cuadros de los siglos XIV al XX en busca de ladeos de cabeza. Descubrieron cabezas ladeadas en casi la mitad de todos los retratos.

Y aquí es donde los ladeos de cabeza se ponen aún más interesantes. Los investigadores advirtieron diferencias entre las cabezas ladeadas de determinados cuadros. En concreto, **el rol social de una persona predecía el grado de inclinación de la cabeza**. Cuanto más alto estaba en la escala social, menos ladeaba. ¿Qué nos dice esto? [Aunque el ladear la cabeza](#) es una de las formas más rápidas de mostrar calidez, también sirve como gesto de apaciguamiento y es una muestra de comportamiento conciliador. ¿Por qué? Porque la cabeza ladeada expone una parte muy vulnerable del cuerpo: la arteria carótida. [Esta arteria recorre](#) los laterales derecho e izquierdo del cuello y se encarga de hacer llegar la sangre al cerebro.

Piensa en un ladeo de cabeza como una manta eléctrica. Te calienta al instante, pero si la usas demasiado tiempo puedes quemarte. Y es una excelente forma de calentar las interacciones frías.

¿Tienes que dar malas noticias? Ladea la cabeza para hacer notar que estás escuchando y que estás ahí para esas personas.

¿Alguna vez te han dicho que eres frío, intimidante o que es difícil hablar contigo? Ladear la cabeza puede suavizarte y animar a la gente a que se abra contigo.

PRINCIPIO

Los ladeos de cabeza demuestran interés, curiosidad y conciliación.

CUÁNDO LADEAR LA CABEZA

- Para demostrarle a alguien que estás interesado y estás escuchando.
- Para dar malas noticias.
- Para que te vean con mayor calidez.
- Para animar a alguien a abrirse.

CUÁNDO NO LADEAR LA CABEZA

- Si estás tratando de parecer poderoso.
- Si quieres desanimar a alguien para que no hable. ¿Alguna vez has estado con alguien que no para de hablar? ¿O que no termina una reunión? ¡No ladees la cabeza!
- Si ya tienes mucha calidez, ladear la cabeza complicará que puedas mostrar competencia. Úsala con moderación.

GESTO DE CALIDEZ NÚM. 2:

Asiente para saber

El jugador de las grandes ligas de beisbol Alex Rodríguez, también conocido como A-Rod, jugó 22 temporadas y ganó un total de 441.3 millones de dólares en la liga. En 2007, lo acusaron de dopaje.

Rodríguez se sentó para una entrevista con Katie Couric en *Eye to Eye* para responder a preguntas sobre su consumo de esteroides. Couric preguntó a Rodríguez:

—Para que conste, ¿alguna vez has consumido esteroides, la hormona para el crecimiento humano, o cualquier otra sustancia que mejore el rendimiento?

—No —contestó el jugador de beisbol.

La presentadora siguió presionando.

—¿Alguna vez te has sentido tentado a consumir cualquiera de esas sustancias?

—No —respondió Rodríguez.

Queda bastante claro, ¿verdad? Piénsalo otra vez. Vamos a decodificar sus gestos no verbales.¹

ORADOR	VERBAL	NO VERBAL
Couric	Para que conste, ¿alguna vez has consumido esteroides, la hormona para el crecimiento humano, o cualquier otra sustancia que mejore el rendimiento?	
Rodríguez	No	Asiente con la cabeza. Microexpresión de desdén.
Couric	¿Alguna vez te has sentido tentado a consumir cualquiera de esas sustancias?	
Rodríguez	No	Mira hacia arriba a la derecha. Niega con la cabeza.

Los movimientos de cabeza delatan a Rodríguez. Un gesto afirmativo de arriba abajo es un gesto no verbal para indicar sí. Los mentirosos suelen ensayar la parte verbal, pero se les olvida la no verbal. Y eso es exactamente lo que le pasó a A-Rod. Cuando le preguntaron si consumía drogas, dice que no, pero su cuerpo dice que sí.

También dejó entrever una expresión facial de desdén, que indica desprecio y burla. Consiste en alzar un lado de la comisura de los labios.

Rodríguez podría haber sentido desdén por Couric, quien le estaba haciendo unas preguntas complicadas. Podría haberlo sentido por sí mismo. Los mentirosos suelen mostrar desdén al mentir porque saben que pueden meterse en problemas. La mayoría de la gente odia tener que mentir.

Cuando la presentadora pregunta si se ha sentido tentado alguna vez a consumir alguna de esas sustancias, Rodríguez mira hacia arriba a la derecha y mueve la cabeza en horizontal, un gesto no verbal para indicar «no». Esto es verdad; no se vio tentado para consumir drogas, sino que las consumía.

Años más tarde, Alex [Rodríguez confesó que](#) había consumido esteroides.

Entonces, ¿qué conclusión sacamos? Nuestras emociones suelen permear en nuestros gestos con la cabeza y pueden revelar nuestros verdaderos sentimientos. Si quieres tener más control sobre tu mensaje, es vital que controles los movimientos de cabeza. El movimiento en vertical que significa «sí» se usa como acuerdo y ánimo. El movimiento en horizontal que significa «no» sirve para mostrar desacuerdo y desanimar.

El movimiento de cabeza es también una de las herramientas de persuasión menos utilizadas. A mediados de los noventa, los abogados comenzaron a darse cuenta de que si movían la cabeza asintiendo o disintiendo, eso tenía un efecto en sus casos en el tribunal. Observaron que testigos expertos solían mirar al jurado para ver si estaban asintiendo. Es más, descubrieron que si un miembro del jurado asentía, el acuerdo podía volverse contagioso e infectar las opiniones de los demás miembros del jurado.

[En 2009, unos investigadores decidieron probar](#) la idea de que los movimientos de cabeza de miembros falsos de un jurado podían cambiar las percepciones de la credibilidad de los expertos. Los investigadores dieron instrucciones a algunos miembros de un jurado para que movieran la cabeza en vertical solo cuando hablara el experto. ¿Acaso podría este diminuto gesto no verbal cambiar las opiniones en el tribunal? Uy, sí. Los resultados mostraron que el movimiento de cabeza afectaba considerablemente si se creía o no a los testigos expertos y en cuánto estaban de acuerdo los demás miembros del jurado con el testimonio en sí. **El movimiento de cabeza cambió el voto de los miembros del jurado en un juicio.**

Mover la cabeza es una forma excelente de inspirar acuerdo. La mayoría de la gente comete el error de esconder o reprimir sus sentimientos en reuniones o interacciones. Si estás de acuerdo con algo, demuéstalo.

Este es otro efecto extraño de mover la cabeza: cuando asientes, consigues que la otra persona hable más... un 67 por ciento más. Unos investigadores observaron a personas que estaban siendo entrevistadas para puestos en la administración pública. Descubrieron que cuando el entrevistador asentía, la duración de los discursos de los entrevistados aumentaba en un 67 por ciento.

¿Y qué pasa si estás en una llamada telefónica o si la otra persona no puede ver tu lenguaje corporal? Aun así, el asentir o disentir con la cabeza puede ayudar. Después de una de mis charlas en 2015, se me acercó una mujer encantadora llamada Nicole Seligman. Trabajaba como intercesora en la línea nacional de atención telefónica contra la violencia de género. Hablaba con personas que se encuentran en situaciones traumáticas o emocionales. Dijo que a los intercesores se les forma para que asientan cuando escuchan a quienes llaman.

—Aunque la persona al otro lado del teléfono no puede ver tu movimiento de cabeza, la forma en la que hablas y te comportas durante la llamada será más empática y cálida, y además animará a quien llama a utilizar este espacio seguro para seguir compartiendo su historia y buscar recursos —me dijo. El asentir con la cabeza creaba calidez tanto para los operadores como para quienes llamaban.

El asentir con la cabeza es el gesto de calidez por excelencia, ya que indica empatía y, a su vez, la provoca. Si asientes cuando estás escuchando a alguien abrirse, le animarás a abrirse más

y a que tú mismo te sientas más abierto.

No te conformes con mi palabra; inténtalo tú mismo la próxima vez que tu pareja te esté contando algo importante, un colega te cuente algo personal o estés manteniendo una conversación profunda con un amigo.

Asentir es parte del factor sorpresa, porque es una de las formas más rápidas de mostrar ánimo y acuerdo, y nos gusta la gente que es alentadora y agradable.



CONSEJO CURIOSO

El movimiento de cabeza masculino

Mis estudiantes varones me han contado que los chicos tienen una costumbre tácita respecto al movimiento de la cabeza. Si ves a otro chico que conoces, haces un gesto con la cabeza hacia arriba. Esto dice, de forma no verbal, «¿qué tal?».

Si pasas al lado de un chico que no conoces, pero al que quieres agradecer, haces un gesto con la cabeza hacia abajo. Esto dice, de forma no verbal, «mis respetos». Intenta este código en tu entorno: alza la cabeza con los amigos. Bájala con los desconocidos.

Conoce los límites de velocidad

Hay un aspecto de los movimientos de cabeza que es importante tener en cuenta cuando apliques la técnica: la velocidad. Los mejores movimientos de cabeza son lentos y considerados. Un movimiento triple y lento es lo mejor. Hacerlo rápidamente puede verse como un signo de impaciencia.

Intenta hacer este ejercicio conmigo. Di estas tres frases con calma, aproximadamente una por segundo, y asiente con cada una: «Te escucho... Te escucho... Te escucho».

Deberías sentirte y sonar empático, compasivo y amable.

Ahora, di las tres en menos de un segundo moviendo rápidamente la cabeza con cada frase. «Te escucho... Te escucho... Te escucho».

Ahora deberías sentirte y sonar acelerado, con prisas e impaciente. El movimiento de cabeza lento dice «sigue adelante, tengo todo el tiempo del mundo». El movimiento rápido dice «lo entiendo. Termina de una vez».



CONSEJO CURIOSO

Cuidado con los cabezones²

Hay estudios que han demostrado que [las mujeres tienden a asentir con la cabeza más que los hombres](#). Hace unos años, me di cuenta de que eso era un gran problema en mi caso. Asentía demasiado, lo que resultaba excesivamente cálido. Y me hacía parecer como uno de esos muñecos con un muelle en su enorme cabeza. Era como si accediera a

cualquier cosa. Si tienes este problema, trata de sustituir tu asentimiento con un ligero ladeo de la cabeza. Sigue siendo cálido, pero más moderado.

PRINCIPIO

Asiente con la cabeza para conseguir más síes.

CUÁNDO ASENTIR CON LA CABEZA

- **Asiente para saludar.** ¿Te cruzas con alguien en el pasillo? Mueve la cabeza de arriba abajo y sonríe. ¿Acabas de entrar en una videollamada de equipo? Asiente y saluda con la mano.
- **Asiente para dar ánimos.** ¿Alguien dice algo que te gusta mucho o con lo que estás de acuerdo? Asiente.
- **Asiente para pedir algo.** ¿Necesitas que alguien se abra? ¿Quieres que siga hablando? Intenta un asentimiento triple y lento.

CUÁNDO NO ASENTIR CON LA CABEZA

- Para mostrar desacuerdo o descontento sutilmente, aguanta los movimientos de cabeza. Esto puede indicar suavemente que no estás en el mismo punto que la otra persona.
- Si ya estás mostrando demasiados gestos de calidez, no asientas. O si ya has asentido mucho, no te conviertas en un muñeco sin control de la cabeza.
- Si quieres que alguien deje de hablar o cuando necesitas que alguien dé su conclusión, no muevas la cabeza.

GESTO DE CALIDEZ NÚM. 3:

Las expectativas de levantar las cejas

En el programa de televisión *Dating in the Dark Australia*, se conciertan citas a ciegas a los participantes con desconocidos al azar... en la completa oscuridad. Los participantes pueden hablar, tocarse e incluso besarse, pero no pueden verse hasta el episodio final, en el que participan en una «revelación».

Durante la revelación, cada participante está parado en lados opuestos de una habitación muy oscura. Los van iluminando de uno en uno para que no puedan ver la reacción de la otra persona ante su aspecto físico. En casa podemos ver a las dos personas con una cámara especial de infrarrojos. Después, más adelante en el episodio, los participantes deciden si quieren seguir juntos pasado el programa.

La mejor parte de este programa es ver las expresiones y reacciones naturales del lenguaje corporal. Como los participantes tienen las citas sin poder verse, sus gestos no verbales son totalmente instintivos.

En un episodio de *Dating in the Dark Australia*, una pareja prometedora entra en el cuarto de revelación: Rob y Kim. Tuvieron unas citas maravillosas, conversaciones profundas y mucho contacto.

Rob es el primero al que revelan.

—Estaba supernervioso. Temblaba como una hoja —dijo. Y la luz se enciende.

Kim, su pareja al otro lado de la sala, lo aprueba. Ella alza las cejas inmediatamente y sonríe. Luego se tapa la boca y vuelve a levantar las cejas. Sonríe tímidamente.

La luz que iluminaba a Rob se apaga. Las cejas de Kim vuelven a levantarse.

Kim alzó las cejas tres veces en un periodo de cuatro segundos porque le gustó lo que vio... y quería ver más.

Si quieres demostrar emoción, curiosidad y compromiso en una interacción, alza las cejas. Cuando hacemos ese gesto, indicamos que, al igual que Kim, queremos ver más. Es como si quisiéramos que las cejas se apartaran para ver algo o a alguien mejor. Como ocurre con todos los gestos cálidos, en situaciones profesionales, sociales y románticas, el alzar las cejas es un gesto social positivo que aumentará tu factor sorpresa. [Alzar las cejas es un signo universal](#) que indica reconocimiento.

Unos investigadores descubrieron que [también alzamos las cejas para mostrar](#) nuestra intención de comunicar. Esto se debe a que ese gesto aumenta la distancia en la que a un observador le resulta posible detectar la dirección de nuestra mirada.

En resumen, **alzar las cejas es un atajo no verbal**. Es la forma más rápida de comunicar interés, curiosidad y atención. Podemos usarlo como un atajo en muchos escenarios. Por ejemplo:

- **Cuando buscamos confirmación.** Podemos alzar las cejas simbolizando una pregunta del tipo: «¿eso tiene sentido?».
- **Cuando escuchamos activamente.** Unos investigadores descubrieron que [se puede levantar la ceja para](#) demostrar acuerdo en una conversación. Eso resulta bastante útil en videollamadas en las que estás silenciado y, a pesar de eso, quieres demostrar que estás participando.
- **Cuando queremos hacer énfasis en un aspecto.** Cuando uno levanta las cejas, es señal para que los demás presten atención y habrá mayores probabilidades de que establezcan contacto visual contigo. Es como si estuvieras diciendo con las cejas «escucha esto, te sorprenderá».
- **Cuando estamos sorprendidos.** Solemos alzar las cejas cuando estamos encantados.

[Neil deGrasse Tyson incluso](#) usa el gesto de levantar las cejas para medir el contenido que debe incluir en sus libros. Cuando escribió *Astrofísica para gente con prisas*, Tyson compartía hechos con las personas en los aviones y tomaba nota cuando alzaban las cejas. Como era de esperar, los levantamientos de cejas lo guiaron bien: su libro alcanzó el primer puesto en la lista de *bestsellers* del *New York Times* en su debut en mayo de 2017.

El escritor descubrió que incluso una diminuta señal como un sutil alzamiento de las cejas puede revelar nuestras preferencias internas. Si usas este gesto de forma estratégica, tú también puedes demostrar y descubrir calidez y entusiasmo rápidamente.

Pero ten en cuenta esto: este gesto es un alzamiento de las cejas, NO de los párpados. Si alzamos los párpados para enseñar el blanco de los ojos, estamos mostrando miedo. Ese es un gesto negativo. Asegúrate de que cuando levantes las cejas te limites a eso y no alces también los párpados.

Y recuerda que este gesto es un atajo. No tienes que mantenerlo durante mucho tiempo. La mayoría de levantamientos de cejas son rápidos, de menos de un segundo. Si mantienes las cejas alzadas demasiado tiempo, parecerás permanentemente sorprendido... y eso no se ve bien.

PRINCIPIO

Alzar las cejas es la forma más rápida de demostrar interés y curiosidad, y de captar la atención.

CUÁNDO ALZAR LAS CEJAS

- Para animar a alguien a que hable. ¿Trabajas o pasas tiempo con una persona superintrovertida? A los introvertidos les suele costar bastante compartir sus ideas. Puedes animarlos a que lo hagan alzando las cejas en su dirección. Un movimiento rápido les mostrará que te gustaría escuchar lo que tienen que decir sin necesidad de pronunciar su nombre.
- Levanta la ceja siempre que quieras mostrar curiosidad o interés.
- Úsalo para saludar a alguien que te caiga bien.

CUÁNDO NO ALZAR LAS CEJAS

- Si alguien te está sacando de tus casillas, mantén las cejas abajo. Si las levantas, solo conseguirás animarlo a que siga haciendo lo que esté haciendo.
- No lo hagas con mucha frecuencia. No te interesa parecer constantemente sorprendido.
- En Japón, alzan las cejas para indicar un interés romántico. Por lo tanto, si estás en Japón, evítalo en situaciones profesionales.

GESTO DE CALIDEZ NÚM. 4: Sonrisas cálidas

Te voy a contar algo que no te sorprenderá en absoluto: tenemos una probabilidad 9.7 veces mayor de que nos vean como alguien cálido cuando sonreímos. Una **sonrisa** es un gesto de calidez pura.

Pero lo que igual sí te sorprende es que sonreír no solo es una cuestión de calidez o felicidad. También tiene que ver con involucrarse. **Sonreír hace que seas más digno de recordar.** Unos investigadores hicieron una resonancia magnética a los participantes de un estudio y les pidieron que recordaran los nombres de unas personas mientras miraban sus fotografías. Algunos de los rostros que vieron estaban sonriendo y otros no. Cuando los participantes trataban de memorizar los nombres de quienes sonreían, su corteza orbitofrontal, el centro de recompensas del cerebro, se activaba. Hablando claro: a nuestro cerebro le gusta la gente sonriente y hace un mayor esfuerzo para recordarla. Las sonrisas nos sorprenden porque despiertan nuestros propios centros de recompensa, y es más fácil recordar gente y cosas que nos hacen sentir bien.

A nuestro cerebro también le gusta que uno mismo sonría. Los investigadores descubrieron que sonreír aumenta el flujo sanguíneo hacia el cerebro. Es uno de los pocos gestos no verbales

que activa todo el sistema nervioso y desencadena una liberación de hormonas que nos hace sentir genial. Esto te da más energía y te hace sentir más optimista. En términos sencillos, sonreír crea una sorpresa interna y externa. **Sonreír tiene efectos internos y beneficios sociales.**



CONSEJO CURIOSO

Datos científicos sobre la sonrisa

Los investigadores descubrieron que una sonrisa puede ser tan gratificante y estimulante para el cerebro como 2 000 barras de chocolate.

¿Significa esto que quiero que vayas por ahí con la sonrisa permanente? ¡No! Eso sería falso. Y las sonrisas falsas no son dignas de recordar en absoluto. Hay una diferencia importantísima entre las sonrisas falsas y las auténticas: una auténtica llega hasta los ojos de quien sonríe. La mejor manera de distinguir entre una sonrisa auténtica y una falsa es que la primera activa las arrugas de los ojos, o patas de gallo, así:



Esta es la razón por la que una sonrisa auténtica es tan importante: solo las sonrisas auténticas tienen un verdadero impacto en las personas que las ven. Cuando vemos a alguien más sonreír de verdad, activa nuestros propios músculos de la risa. De hecho, unos investigadores descubrieron que es difícil fruncir el ceño cuando alguien te está sonriendo.

Tu calidez desencadena la calidez de los demás.

Por eso Disney da la siguiente instrucción: «Comienza y termina todas las interacciones y comunicación con los visitantes con contacto visual directo y una sonrisa sincera».

Quiero que te fijas en la palabra «sincera». Incluso Disney, el mundo de la felicidad y la magia, sabe que no hay nada peor que una sonrisa falsa.

Directo de su manual: «Las prácticas como sonreír, saludar y dar las gracias a los asistentes están bien y son buenas, pero si estas acciones se limitan a conductas mecánicas y aprendidas, su eficacia se ve gravemente mermada». Sonríe solo si de verdad lo sientes. Y si puedes, prueba con una **sonrisa cálida.**

Las sonrisas cálidas son aquellas que **tardan más en extenderse por el rostro**. Unos investigadores descubrieron que se consideran más atractivas. Para ser más concretos: una sonrisa que dura más de medio segundo da la sensación de que se está disfrutando realmente de la presencia, la idea o la historia de alguien.

¿La mejor parte de una sonrisa cálida? Una auténtica acabará a menudo en risas, otro gesto cálido. **La mayoría de la gente ve la risa** como un gesto de humor, que indica que algo es gracioso. Pero reírse con alguien también es una excelente manera de establecer un vínculo.

Unos investigadores descubrieron que **reírse con alguien es uno de los mejores** catalizadores de la conexión. Esto se debe a que la risa es una experiencia positiva compartida que también estimula las endorfinas del bienestar. La risa nos vuelve más abiertos y nos anima a abrirnos.



CONSEJO CURIOSO Honrar cualquier humor

No te sientas presionado por ser gracioso. Está muy bien si puedes crear humor, pero es aún mejor si puedes honrar el humor de los demás. Siempre hay que estar preparado para reírse. Piensa en la risa como un cumplido. Es decirle a alguien que lo aprecias.

PRINCIPIO

Las sonrisas difunden alegría y crean alegría... pero solo cuando son sinceras.

CUÁNDO SONREÍR

- No sonrías permanentemente; **mantente preparado para la sonrisa**.
- Empieza y termina con una sonrisa cálida. Las sonrisas son más importantes cuando vemos a alguien por primera vez (queremos saber «¿realmente estás feliz de verme?») y cuando terminamos una interacción (queremos saber «¿disfrutaste de nuestro encuentro?»).
- Si ves a alguien sonreír, trata de unirte a la acción.
- Ve a la par con la sonrisa. No sonrías a puerta cerrada o a espaldas de la gente. En lugar de eso, guárdate tus sonrisas para disfrutarlas con los demás. No sonrías solo sobre alguien, sino con ese alguien. Sonríe en cuanto se encienda la cámara del Zoom o en el momento en el que fijas la mirada.

CUÁNDO NO SONREÍR

- Si ya tienes demasiada calidez, trabaja para reservar tus sonrisas para los grandes momentos.
- ¿Quieres mostrar que no apruebas algo? ¿Quieres que alguien se eche atrás? NO sonrías.

GESTO DE CALIDEZ NÚM. 5: Un toque de confianza

¿Alguna vez te has preguntado por qué algunos equipos tienen muchísima química?

Un grupo de investigadores de la UC Berkeley quiso descubrirlo e ideó una forma inteligente de ver los partidos de basquetbol en nombre de la ciencia. El equipo vio los primeros tres partidos de las finales de la NBA durante la temporada 2008-2009 y contaron todas las veces que vieron a los jugadores tocarse frente a las cámaras, desde palmaditas en la espalda, pasando por palmadas en el trasero hasta los saltos en los que se chocan los hombros, se abrazan o se agarran la cabeza unos a otros. **Descubrieron que el equipo que más se tocaba ganó la mayor cantidad de juegos.**

Los Mavericks tuvieron un total de 250 ocasiones de contacto, lo que los convirtió en casi dos veces más sensitivos al tacto que los Miami Heat, que solo tuvieron 134. En esos tres partidos, los Mavericks chocaron los cinco un 82 por ciento más.

El momento en el que tocamos a alguien o alguien nos toca, nuestra composición química cambia. El contacto crea la potente sustancia química de la oxitocina. [Como ya sabemos, la oxitocina desempeña un papel complicado](#) en nuestro cuerpo, pero en las interacciones aumenta la confianza, la calidez y la compenetración. **Incluso el contacto físico ligero (chocar los cinco, chocar los puños o dar una palmadita en la espalda) produce oxitocina y fomenta la confianza.**

La oxitocina es la sustancia química de la sorpresa. Es una sensación de calidez y bienestar. ¿Alguna vez has estado con alguien y sentiste que conectaron de inmediato? Esa es la sensación que da la oxitocina.

Un estudio tras otro demuestra que un contacto físico sutil aumenta la confianza en todo tipo de relaciones, sean sociales, románticas o profesionales. El contacto físico también ha demostrado que nos hace sentir más cerca y con mayor positividad respecto a quien nos toca, sea un amigo, un familiar, un colega, un desconocido o incluso un compañero del equipo de basquetbol. Cuando confías en tus compañeros de equipo juegas mejor, haces más pases, tienes fe en que todo el mundo está haciendo bien su trabajo.

[La oxitocina también nos ayuda](#) a leer y descodificar mejor a los demás. Los investigadores que estudiaron a los equipos de basquetbol descubrieron que cuanto más se tocaban los jugadores entre sí, mejor podían leer y predecir los comportamientos futuros de sus compañeros.



CONSEJO CURIOSO

Mi arma secreta

Soy una gran fan de chocar los cinco. Lo hago con mis compañeros de equipo cuando logramos un trabajo bien hecho. Lo hago con mis amigos siempre que uno de nosotros gasta una buena broma. Aprovecha cualquier oportunidad para chocarlas; es una de las formas más rápidas y sencillas de tocarse en mitad de una interacción.

El contacto físico también te puede ayudar a ganar más dinero. [Unos investigadores quisieron saber si un simple gesto de contacto físico](#) podía cambiar la propina de un mesero. Y esto no solo

sirve para las mujeres. Descubrieron que un ligero toque en la mano o en el brazo aumentaba el **promedio de propinas de las meseras en un 23 por ciento y de los meseros en un 40 por ciento.**

Lo que es aún más interesante: el contacto aumentaba el promedio de propinas de los clientes más jóvenes en un 62 por ciento, pero solo aumentaba las propinas de los clientes mayores en un 15 por ciento. ¡A esta juventud le encanta el subidón de oxitocina!

Sé estratégico, no aterrador

Claro que no todo el contacto físico se crea de la misma forma. El contacto es un gesto no verbal que varía de una cultura a otra. Un estudio incluso descubrió que [los matices en este gesto son distintos](#) entre tres países europeos que, por lo demás, están estrechamente relacionados: Francia, Holanda e Inglaterra. En algunas culturas, la gente se saluda con un beso en la mejilla; en otras, hacen una reverencia. En algunas culturas, los amigos del mismo género se dan la mano en público. En algunas culturas, los pies se consideran zonas de contacto prohibidas y están fuera de los límites.

¿Cómo resolvemos esto? Hay que pensar en el contacto dependiendo de las zonas. En las culturas occidentales, las manos y los antebrazos suelen ser zonas seguras y nada íntimas, por lo que darse la mano y tocarse el brazo son gestos válidos para las situaciones profesionales. Para los amigos, la familia y otras relaciones cercanas, el contacto con la parte superior de los brazos, los hombros, la espalda alta (palmaditas en la espalda) y las mejillas (besos) se suele aceptar con calidez.

Cuando interactúes, piensa en las zonas de contacto en tu caso y en las personas que te rodean. ¿Cuáles son las zonas en las que te sientes cómodo? Fíjate en los gestos de paciencia e invitación de los demás. Si tocas demasiado, con demasiada rapidez o demasiada intimidad, verás aparecer gestos de paciencia. Si el contacto es bienvenido, notarás gestos de invitación.



CONSEJO CURIOSO

Los mentirosos tocan menos

¿Necesitas otro motivo para tocar adecuadamente? Se ha descubierto que los mentirosos tocan menos. A lo mejor se debe a que no quieren establecer un vínculo con la persona a la que le están mintiendo.

¿Y qué ocurre con las videollamadas? A veces el simple hecho de mencionar el contacto basta para crear calidez. Cuando hago videollamadas, suelo decir: «**¿Chocamos los cinco virtualmente?**» o «**Ahí va un abrazo digital**», y abrazo a la cámara. Siempre saco unas risitas y gestos de calidez aunque no podamos tocarnos de verdad.

¿Y si se ven en persona, pero no se pueden tocar? Supongamos que es la temporada de gripe o que nos golpea una pandemia internacional. El Dr. Kofi Essel dijo que durante la pandemia por covid-19 les ofrecía el codo a sus pequeños pacientes (para tocarse brevemente) porque no podían darse las manos. Esto siempre producía unas risas y un leve contacto. El Dr. Essel también dice que abordar el deseo de establecer un vínculo es importante.

«A veces, me dirijo a ellos y les digo: “Siento mucho no poder darte la mano. Tengo muchas ganas. Pero estoy encantado de verte hoy”», explica el médico.

También usa choques de manos y abrazos al aire. Incluso el pensar en el contacto añade calidez.

PRINCIPIO

Toca a propósito para infundir confianza.

CUÁNDO TOCAR

- Cuando quieres desencadenar calidez, cercanía y confianza.
- Al principio, la mitad y el final de una interacción. No empieces solo con un apretón de manos y lo dejes ahí. En lugar de eso, choca los cinco durante la conversación, toca el brazo para hacer énfasis en un asunto y termina con un abrazo si la situación lo permite.

CUÁNDO NO TOCAR

- Cuando no te sientas cómodo con alguien o esa persona no parezca estar cómoda contigo. Si observas gestos de paciencia, tómatelo con calma.
- Cuidado con los toques desdeñosos. No nos gusta que nos den palmaditas en la cabeza... nos recuerda a nuestros padres.

GESTO DE CALIDEZ NÚM. 6: Reflejarte te vuelve magnético

Eran las cuatro de la mañana y mi esposo y yo nos estábamos preparando adormilados para nuestro vuelo. Medio dormidos, arrastramos nuestras maletas al vestíbulo de nuestro hotel y nos dirigimos a paso lento hacia el mostrador de recepción.

—¡Buenos días! —pio la recepcionista—. Que pasen un muy feliz día —canturreó.

Me le quedé mirando con la vista borrosa, ¿acaso se creía una princesa de Disney? Eso era demasiado para las cuatro de la mañana.

Luego tomó hipervelocidad.

—¿Tuvieron una estancia agradable? ¡Esperamos que así fuera, sin duda! Estamos deseando que vuelvan. ¿Tienen alguna sugerencia?

Antes de que pudiéramos responder, preguntó:

—¿Desean que consiga a alguien que les ayude con sus maletas?

—Sí, por favor —respondió mi esposo.

Entonces, se giró hacia el amplio vestíbulo.

—¡George! ¡Geooooooooooooorge! —gritó.

—Déjelo, no pasa nada. Gracias, pero podemos ocuparnos nosotros.

Dirigió hacia nosotros una rápida sonrisa ensayada y movió la mano exageradamente en forma de despedida, tanto que casi tiró mi vaso de papel lleno de café. Nos agachamos, recogimos nuestras maletas y salimos corriendo hacia la puerta.

—¡Esperamos verlos pronto! —nos gritó.

—Increíble —me dijo mi esposo en cuanto logramos escaparnos a la calle—, eso fue DEMASIADO.

Existe un gran mito sobre impresionar a la gente. No consiste en desplegar la mayor energía posible. Para impresionar a alguien no hace falta dejarlo boquiabierto (¿quién quiere quedarse boquiabierto, de todos modos?). **Impresionar a alguien significa encontrarse con esa persona en el lugar donde está.** Es demostrarle respeto no verbal bajando a su nivel en lugar de forzarle a ponerse al tuyo.

La calidez consiste en hacer que alguien se sienta bienvenido. Eso puede significar estar tranquilo y sereno para alguien que está muy estresado. O hacer aflorar la emoción a alguien que está entusiasmado. O incluso mostrar comprensión y empatía por alguien que necesita consejo.

Incluso Disneyland, el lugar más feliz de la Tierra, reconoce la necesidad de la calidez «adecuada» o comedida. Si una madre no puede encontrar a su hijo en el parque, no tendría sentido que un empleado de Disney fuera todo sonrisas y alegría. En lugar de eso, lo que hacen los empleados es tomar una ruta muchísimo más útil y sorpresiva: asienten en señal de comprensión y se inclinan hacia adelante para obtener más información y ser lo más competentes y eficaces posible.

El Dr. Essel es totalmente consciente de esto con sus pacientes. A veces se tiene que reunir con una familia para una revisión de rutina, por lo que se mantiene positivo y ligero; hace pequeños chistes y sonríe más. Si un niño está enfermo o se trata de un diagnóstico complicado, cambia completamente su comportamiento no verbal, su energía y su tono de voz para adaptarse a la gravedad de la situación.

—Me adapto totalmente a los comportamientos de la familia. Si el ambiente en el consultorio es muy solemne y triste, tengo cuidado de no entrar demasiado envalentonado. Trato de tranquilizar la situación y responder a todos —explicaba el Dr. Essel.

Esta práctica no verbal se conoce como **imitación**, o **mímica**. Nos reflejamos de forma no verbal con nuestro lenguaje corporal y expresiones faciales. Podemos reflejarnos vocalmente, con el volumen, el tono y la entonación de nuestra voz. Y podemos hacerlo verbalmente, con el tipo de palabras que usamos.

Por suerte, ya nos reflejamos en nuestras interacciones. En el capítulo 2 comenté que los gestos son contagiosos, que muchas veces «atrapamos» el estado de ánimo y los gestos no verbales de las personas con las que estamos. Unos estudios descubrieron que [los humanos comienzan a sincronizar](#) su frecuencia de parpadeo, los movimientos de los brazos, la respiración y los movimientos corporales sin darse cuenta.

Los espejos mágicos

Existen muchos, muchísimos beneficios de reflejarse en las personas con las que estás.

En primer lugar, **el hecho de reflejarse te hace ganar más dinero y te ayuda a sentirte mejor por ello**. Unos investigadores del MIT registraron la cantidad de veces que se reflejaban en las negociaciones salariales ciertos ejecutivos de nivel medio que se estaban yendo a una compañía nueva. Descubrieron que cuanto más se reflejaba un nuevo contratado durante la negociación, más ganaba en su salario final en un 20 o 30 por ciento. Las negociaciones con reflejo también se consideraron más placenteras, ¡tanto por parte del sujeto como del objeto del reflejo!

En segundo lugar, **el hecho de reflejarse te vuelve más atractivo y persuasivo**. La gente en la que se habían reflejado —incluso cuando no habían sido conscientes de ello— informó después que había tenido una impresión más favorable de la persona que se veía reflejada.

En un experimento, un equipo de investigadores hizo que un actor detuviera a las personas por la calle para pedirles que respondieran a una encuesta. La mitad del tiempo, el actor reflejó sutilmente el comportamiento no verbal de quienes respondieron a la encuesta. Una inclinación recibía otra inclinación recíproca, si cruzaba los brazos, él también, o una postura descuidada obtenía como respuesta otra postura descuidada. La otra mitad del tiempo, el actor se paró con normalidad.

Después, los investigadores preguntaron a los encuestados cómo se sentían respecto a la persona que les había hecho la encuesta. Aunque no tenían ni idea de que estaban siendo reflejados, ¡informaron sentirse más cercanos emocionalmente con el que los había encuestado!

En tercer lugar, **el hecho de reflejarse te ayuda emocionalmente a sincronizar con alguien y activa tu empatía**. En un estudio, los participantes vieron parejas discutiendo que habían sido grabadas. Después, los participantes tenían que adivinar la emoción de las parejas. Los investigadores descubrieron que la fisiología de los participantes comenzó a sincronizarse con la de las personas que estaban viendo. Y aquí es donde se pone aún más interesante. Cuanto más se reflejaba el cuerpo de un participante en el de la pareja, mejor identificaba las emociones de esta. Vuelve a ponerse en marcha el ciclo de los gestos: localiza un gesto, internaliza la información, codifícala en tu propio cuerpo.

Hay un aspecto esencial más para poder reflejarse adecuadamente: refleja lo que quieres imantar. No reflejes el lenguaje corporal negativo: eso solo lo destacará. La eficacia para reflejarse consiste en correlacionar y dar énfasis a un lenguaje corporal positivo, curioso y comprometido. Esto crea un bucle de retroalimentación positiva. Si esa persona demuestra apertura, tú también; sigue atrapando tu apertura y tú sigues atrapando la suya. ¡Y se crea una apertura exponencial!

Cuidado: el reflejarse es un acto tan potente que solo se necesita un reflejo sutil. Si copias todos los gestos enseguida permanecerás en un territorio macabro. La clave es hacerlo sutilmente; no es necesario que copies cada gesto.

PRINCIPIO

Encuétrate con la gente en el lugar donde esté al reflejarte en ella; imita lo positivo, transforma lo negativo.

CUÁNDO REFLEJARSE

- Refleja todos y cada uno de los gestos del lenguaje corporal para demostrar que estás en sintonía con alguien.
- Si quieres fomentar la calidez, refleja la calidez de los otros para destacarla. Si quieres estimular la competencia, refleja sus gestos de competencia para hacer énfasis en ellos.

CUÁNDO NO REFLEJARSE

- Si te sientes raro o ves un gesto que para ti no es natural, ¡no lo imites!
- No reflejes los gestos negativos a menos que quieras atraparlos y fomentarlos.
- Si no estás en sintonía con alguien y quieres que lo sepan, no te reflejes en ellos.
- Si sientes que estás jugando a «Simón dice», estás imitando demasiado. La mejor imitación es una sutil.

Sorprende a todo aquel que conozcas

Cuando entras en un parque de Disney, te saludan con enormes sonrisas y saludos auténticos. Los miembros del personal asienten cuando pides ayuda y ladean la cabeza cuando les haces preguntas. Se unen a tu entusiasmo por la nueva atracción. Alzan las cejas cuando les cuentas que es tu primera vez en el parque. Chocan los cinco con tu hijo. Y tú piensas: «Increíble, este va a ser un día genial».

Disney abre con calidez y después se te mete en el bolsillo con su saber. Los gestos de calidez son increíblemente importantes para sorprender a la gente en las primeras impresiones. Mi regla de oro: **haz tres gestos cálidos en los tres primeros minutos de una interacción.**

Los gestos de calidez pueden hacer énfasis o incluso sustituir a las palabras cálidas. Esta es mi tabla de referencia:

PALABRAS CÁLIDAS	GESTO CÁLIDO
Eso es muy interesante	Levantamiento de cejas
Estoy de acuerdo	Asentir
Estoy escuchando	Ladeo de cabeza
Esto es emocionante	Inclinación hacia adelante
Te respeto	Confrontación
Confío en ti	Contacto físico
Estamos en sintonía	Reflejarse

DESAFÍO DEL CAPÍTULO

Vamos a ampliar nuestra tabla de gestos para poder poner en marcha estos gestos de calidez.

GESTO	DESCODIFICAR	CODIFICAR	INTERNALIZAR
Asentir con la cabeza	¿Te das cuenta cuando alguien asiente? ¿Te abres más ante él?	Prueba a asentir tres veces lentamente la próxima vez que quieras que alguien se abra.	Cuando estés con alguien que no asiente, ¿te preocupa que no esté de acuerdo contigo?
Ladear la cabeza	Trata de detectar tres ladeos de cabeza en tus próximas conversaciones. ¿Sobre qué querían saber más?	Trata de ladear la cabeza la próxima vez que tengas que dar malas noticias.	¿Cómo te sientes cuando alguien ladea la cabeza hacia ti? ¿Te sientes más abierto cuando ladeas la cabeza?
Alzar las cejas	Trata de detectar tres veces que alcen las cejas en tus próximas conversaciones. ¿Qué es lo que les intrigaba?	Trata de levantar las cejas cuando saludes. Después, trata de hacerlo una vez cuando oigas algo interesante.	¿Cómo te sientes cuando alzas las cejas? Trata de hacerlo rápido una vez y lento otra. Encuentra tu velocidad ideal.
Sonreír	Fíjate si puedes detectar una sonrisa falsa en una interacción. Después trata de comprender por qué no recibiste una sonrisa auténtica.	Trata de no mostrar sonrisas falsas la próxima semana. Sonríe solo cuando lo sientas.	¿Te sientes más auténtico cuando solo ofreces sonrisas auténticas? ¿Te gustaría tener más razones para sonreír?
Contacto	Piensa en las tres personas que más ves. ¿Cuáles son sus zonas de contacto?	¿Cuáles son tus zonas de contacto?	¿Qué tipo de contacto te hace sentir incómodo? ¿Quién te hace sentir incómodo cuanto te toca? Establece límites.
Imitar a alguien	¿Quién se refleja más en ti? ¿Y menos?	Trata de reflejarte en alguien que te guste. Trata de hacerlo en alguien que no te guste. ¿Notas alguna diferencia?	¿El hecho de reflejarte te hace sentir en mayor sincronía con alguien? ¿O te distrae? Refléjate en alguien solo si te sientes bien con eso.

¹ Si quieres ver un video de la entrevista, echa un vistazo a tus bonus digitales en scienceofpeople.com/bonus

² En algunas culturas en países como Bulgaria, India y Pakistán, el asentimiento con la cabeza se usa de forma distinta. Echa un vistazo a tus normas culturales.

Capítulo 5

Cómo parecer poderoso

Richard M. Nixon estaba teniendo una racha de mala suerte. [A solo unas semanas del](#) primer debate presidencial televisado de los Estados Unidos contra John F. Kennedy, Nixon se golpeó la rodilla contra la puerta de un automóvil y terminó en el hospital. Semanas después, apareció con nueve kilos menos, frágil y delicado por la gripe.

El lunes 26 de septiembre de 1960, Nixon llegó a los estudios de televisión con un poco de fiebre y la rodilla vendada. Al salir del automóvil se volvió a golpear la rodilla lesionada, lo que empeoró la herida.

Desafortunadamente para Nixon, todo siguió yendo cuesta abajo durante el resto de la velada. De hecho, su actuación durante el debate cambió todo el curso de las elecciones, y todo se redujo a sus gestos negativos.



jfklibrary.org

Lo primero que vemos es a ambos candidatos sentados uno a cada lado del moderador, Howard K. Smith. En el plano no verbal, se veían totalmente distintos entre sí.

1. **Pies de corredor.** En primer lugar, fíjate en la forma en la que ambos colocaron los pies. Kennedy tenía las piernas cruzadas en una posición relajada. Nixon está haciendo un gesto que se llama **pies de corredor**. Es cuando se echa un pie hacia atrás como si fueran a hacer un sprint por la pista (es la posición inicial de los corredores). Es un gesto que indica impaciencia. ¡Imagina el mensaje que estás enviando a tus posibles votantes si estás telegrafando que estás a punto de salir corriendo para huir de ellos! Ahora sabemos que

probablemente Nixon estaba así porque estaba cuidando su rodilla lesionada. Pero se mantuvo en esa postura durante la mayor parte del debate, y eso distrajo mucho. En esa situación, lo ideal habría sido que se relajara, plantara los pies dirigidos hacia el público... como Kennedy.

Su postura sentada y tranquila lo hizo parecer confiable, fuerte y seguro de sí mismo.

2. **Apretar el puño.** Ahora, vamos a fijarnos en la postura de las manos de los candidatos. Kennedy mantenía las manos apoyadas relajadas en su regazo. Nixon tenía una mano empuñada con fuerza a la silla. Este es un gesto inmediato que denota ansiedad. A primera vista, parecía como si Nixon se estuviera aferrando a la silla para salvar su vida. Eso se debe a que **apretamos el puño** cuando estamos muy nerviosos y estamos tratando de no perder la compostura. También cerramos los puños cuando estamos muy enfadados y tratamos de no saltar. Es una manera en la que podemos enfocar nuestras emociones internas hacia lo externo sin cambiar demasiado nuestra apariencia general, y a menudo se hace de forma inconsciente. Este gesto de apretar el puño hizo que Nixon se viera nervioso y enfadado.

3. **Autorrelajarse.** Nixon tenía la mano derecha apoyada en la parte superior del muslo. Este no es un gesto negativo por sí solo; de hecho, es positivo tener las manos relajadas y visibles. Sin embargo, durante el debate, Nixon se frotó constantemente la parte superior del muslo en un **gesto para autorrelajarse**. Cuando estamos nerviosos, tratamos de tranquilizarnos tocándonos. Le estamos diciendo físicamente a nuestro cuerpo que todo va a estar bien. Puede ser que nos estrujemos las manos, nos frotemos la parte de atrás del cuello o, como hizo Nixon, pasemos las manos por las piernas o los brazos. Este gesto no solo era un distractor, sino que también hizo que Nixon se viera muy nervioso.

¿Sabes por qué otra razón nos frotamos las manos en los muslos? ¡Cuando nos sudan las manos! No sabemos si ese era el caso de Nixon, pero sí parecía que se las estaba secando en el pantalón. Asqueroso... y no muy presidencial.

Y todo esto sucedió en los primeros 1.2 segundos, antes de que siquiera abrieran la boca.

4. **Dirección de la mirada.** Luego, dos segundos más tarde, antes de que el debate hubiera comenzado siquiera, las cosas empeoraron. Nixon cometió un gravísimo error no verbal: miró hacia su derecha. No parece nada grave, ¿verdad? Desde un punto de vista no verbal, este fue el beso de la muerte del carisma.

¿Recuerdas lo importante que es la mirada para la confianza y la atención? Cuando Nixon apartó la mirada de la cámara (y de nosotros), perdimos la confianza de inmediato. Pero lo que resultó aún más perjudicial fue que cuando Nixon miró hacia la derecha, nos hizo querer mirar hacia donde él miraba... ¡que era directamente hacia Kennedy! Básicamente, Nixon nos estaba diciendo sin palabras: «No me miren a mí, miren a mi oponente».

¡Y mantuvo esa postura durante 11 segundos! Después, estuvo pasando constantemente de una cámara a otra, a Kennedy, al moderador y a los periodistas entre el público durante todo el debate. En ese momento, [a Nixon lo apodaban](#) «Tricky Dick», o Dick el Tramposo, y esa mirada que vagaba de un lado a otro reforzó sin que se diera cuenta su fama de esquivo.

Kennedy, por el contrario, miró directo a las cámaras.



jfklibrary.org

5. Expresar desdén: Llegó el momento en el que el moderador Smith presentó a Nixon y le hicieron un primer plano de la cara. Podemos observar unos cuantos gestos rápidos, el primero un movimiento brusco de la cabeza. Nixon movió la cabeza de un lado a otro, y luego de arriba abajo asintiendo. Después, tuvo una microexpresión de **desdén**, alzó una de las comisuras de los labios. Este gesto negativo indica desprecio, burla y pesimismo.

Después la cámara pasó a Kennedy. Miró directamente hacia adelante y mantuvo el rostro relajado, e hizo un único gesto de asentimiento lento hacia el público. La diferencia entre los dos hombres no podía ser mayor.

Durante los siguientes 58 minutos, Kennedy se vio cada vez más ganador. Tranquilo, confiado, seguro... todo lo que se busca en un líder. Y Nixon codificó un gesto tras otro socavando su credibilidad.

[Antes de ese debate](#), a Nixon le iba bien en las encuestas, pero su actuación en el debate cambió el curso de las elecciones. Nixon aprendió de su error, corrigió sus gestos y en el resto de debates lo hizo de forma excepcional. Pero no importó. Esa noche le costó las elecciones.

Seis semanas después, Kennedy ganó el voto popular por 49.7 frente a 49.5 por ciento. Algunos estudios revelaron que más de la mitad de los votantes había sido influenciada por los debates, y el 6 por ciento dijo que los debates en sí fueron los únicos factores decisivos.

Nixon no era un mal candidato; solo tuvo una mala noche expresando sus gestos. En sus memorias, Nixon admitió después: «Debería haber recordado que una imagen vale más que mil palabras».

Ambos eran poderosos. Pero solo uno de ellos lo pareció.

¿Qué podemos aprender del debate entre Nixon y Kennedy? El aspecto del poder. Kennedy utilizó magistralmente muchos gestos competentes de la escala de carisma para crear una presencia poderosa y digna de recordar que lo llevó directo a la presidencia. Ahora te toca a ti aprender a usarlos para aumentar tu competencia.



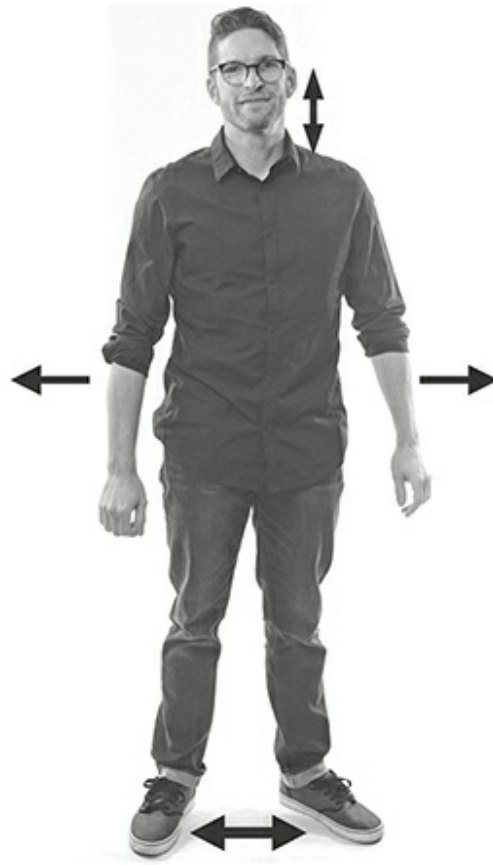
GESTO DE PODER NÚM. 1: Postura poderosa

Vamos a hacer un diagnóstico de la postura. ¿Te importaría ponerte de pie? Hazlo como si estuvieras hablando con un conocido del terreno laboral. Si puedes, sostén dos plumas o lápices que tengas cerca y agarra uno con cada mano (te explicaré luego el porqué). Extiende los brazos a los lados. Ahora, hagamos la evaluación examinando las tres partes más esenciales de tu postura.

- 1. Los hombros.** Relájalos. Añade centímetros entre los hombros y los lóbulos de las orejas. Sé que esto suena raro, pero la ansiedad hace que tensemos los hombros para proteger el cuello y guardar la cabeza en una especie de caparazón. ¿Quieres sentirte y verte más seguro de ti mismo inmediatamente? Sube la cabeza y baja los hombros.
- 2. Los pies.** ¿Los tienes muy juntos? ¿Están separados a una anchura mayor que las caderas? Colócalos unos ocho centímetros más separados de lo que los tienes normalmente. Estés de pie o sentado, te sentirás más arraigado al instante si tienes los pies firmes y bien plantados. Si eres de los que cruza las piernas, no pasa nada. Solo toma nota de lo que hacía Kennedy y mantén un pie bien plantado y el otro libre. Y si puedes, dirígelo hacia la persona con la que estás.
- 3. Las manos.** Relájalas y crea un poco de espacio entre los brazos y el torso. Ahora, echa un vistazo a las plumas que tienes en las manos. ¿Las estás agarrando con fuerza? Suelta un poco la presión para que no estés formando un **puño** sin querer.

Ahora, si hubiera unos rayos láser saliendo de la parte superior de las manos, ¿se cruzarían entre ellos? Gira los brazos desde los hombros para que las plumas señalen directamente frente a ti, de manera que los rayos láser estén paralelos a las caderas. Esto cambia la postura de tus hombros solo por un par de centímetros, pero debería hacerte ver (y sentir) inmediatamente más poderoso

de una forma sutil. Cuando tenemos confianza, echamos los hombros hacia atrás y mantenemos los brazos relajados a los costados. Esto nos permite gesticular e indica apertura hacia el mundo.



Estas zonas son los tres elementos de tu postura. Y son importantes. Tu **postura** es el gesto más importante para indicar confianza ante los demás.

¡Nos gusta estar rodeados de gente que se sienta segura de sí misma porque queremos compartir esa sensación y que nos presten un poco! [Un estudio de 2016 siguió 144 citas rápidas](#) y descubrió que la expansión postural era el rasgo más atractivo en el plano romántico. **Los participantes que ocupaban más espacio tenían un 76 por ciento más de probabilidades de ser elegidos para futuras citas.**

Una postura poderosa no es importante únicamente para la confianza que desprendes; también es importante para la confianza real.

[Aquí va una regla sencilla:](#) cuanto más poderoso te sientes, más espacio ocupas y más poderoso te ves. Cuando nos sentimos seguros de nosotros mismos, nos sentimos a salvo al ocupar más espacio y estamos más cómodos con el hecho de que los demás se fijen en nosotros.

Cuando nos sentimos impotentes o nerviosos, ocupamos menos espacio, y eso hace que los demás nos vean menos y que no seamos objetivo de posibles amenazas. Nos encogemos encorvando los hombros y manteniendo los brazos apretados a los lados para protegernos y no exponer las zonas vulnerables.

Un estudio hizo que sus participantes se sentaran en una posición contraída o expandida mientras escribían sobre sus rasgos positivos o negativos. Los que lo hicieron en la postura expandida creían con más fuerza en lo que habían escrito, fuera algo positivo o negativo. También descubrieron que los participantes con la postura contraída dijeron que habían sentido un mayor estrés general que los de la posición expandida. **Una postura expandida te ayuda a verte y a sentirte más poderoso.**



CONSEJO CURIOSO

El tamaño del dispositivo importa

Cuando usamos una computadora o nos colgamos al teléfono, asumimos una postura opuesta a la poderosa. Unos investigadores descubrieron que [el uso de pantallas grandes inspira](#) una confianza más asertiva que trabajar con pequeñas. Si es posible, hazte con una pantalla externa.

¿Significa esto que deberías entrar en todas las habitaciones como Rocky? ¿O pararte en los actos de *networking* como Superman? No, por favor.

Los mejores cambios posturales son los pequeños: unos pocos centímetros de movimiento. Estos ligeros cambios crean un giro poderoso, que permite a los demás y a ti mismo tener más confianza.

PRINCIPIO

Utiliza una postura de seguridad en ti mismo para inspirar confianza.

CUÁNDO USAR UNA POSTURA PODEROSA

- Siempre que quieras verte y sentirte más competente, utiliza nuestros sencillos cambios posturales. Echa los hombros hacia atrás. Gira las manos y sepáralas del cuerpo. Separa los pies solo un poquito más.
- ¡Cuando revises tu teléfono! Tendemos a encogernos y tensarnos cuando lo hacemos. Asegúrate de sostenerlo en alto y mantener los hombros hacia afuera para mantener una postura poderosa.
- Una forma sencilla de ser más expansivo es inclinarte sobre algo. Si te sientes cómodo así, trata de inclinarte sobre un escritorio, colocar el brazo en una silla o apoyarte en una mesa alta que tengas cerca.
- Elige las sillas correctas, tanto en reuniones como en actos sociales o en las siguientes cenas de trabajo. A mí me encanta usar sillas con reposabrazos, porque así es más fácil crear espacio entre el torso y los brazos. Pero hay que tener cuidado de no invadir el espacio de los demás, ya que eso puede considerarse socialmente agresivo.

CUÁNDO NO USAR UNA POSTURA PODEROSA

- Si quieres mostrar deferencia, humildad o arrepentimiento. O si te estás disculpando con alguien.
- Si quieres tranquilizar a alguien o mostrarle que no eres una amenaza. Un trabajador social me dijo una vez que si alguien está parado gritándote, lo mejor que puedes hacer es sentarte. De este modo, ocupas menos

espacio y demuestras a la otra persona que no buscas conflicto. También lo anima a darse un respiro y a sentarse también.

- Si quieres pasar desapercibido. Sé que nunca te presentarías a una reunión sin prepararte (guiño, guiño), pero si eso llegara a ocurrir alguna vez, ocupar menos espacio hará que pases más desapercibido.

GESTO DE PODER NÚM. 2: El que todo lo ve todo lo sabe

¿Qué tienen en común Dwayne «la Roca» Johnson, Blake Shelton y John Legend?

Que la revista *People* los galardonó a todos con el título de «el hombre vivo más sexi del mundo». Este esperado número anual publica una lista de los 50 hombres más sexis del mundo vivos.

En nombre de la ciencia, hace poco ojeé el último número y pasé rápidamente las páginas. De inmediato advertí un gesto no verbal específico en casi todas ellas.

¿Adivinas qué es lo que hacían casi todos los hombres más sexis? Además de mostrar sus bíceps, tenían los párpados inferiores muy tensos.

A tensar el párpado inferior a veces se le dice tener los «ojos como piedras», «ojos de acero» u «ojos entrecerrados». Este **gesto de los ojos en tensión** es señal de intensidad, juicio y escrutinio; es la mirada que dice «mírame, soy profundo y reflexivo». Tyra Banks la llama *smize*, que significa sonreír con los ojos.

Se trata de un gesto interesante, porque no es ni positivo ni negativo, sino que indica una emoción específica: la intensidad.

Cuando queremos ver algo mejor, entrecerramos los ojos y tensamos los párpados inferiores. [Lo hacemos por](#) una interesante razón biológica.¹ Cuando abrimos los ojos exageradamente, lo que suele ocurrir cuando experimentamos emociones como miedo y sorpresa, nos permite ver más. Si tenemos miedo, queremos abarcar la mayor cantidad de espacio posible a nuestro alrededor para evaluar las potenciales amenazas o encontrar rutas de escape. Cuando entrecerramos los ojos, se bloquea la luz para que podamos ver con más detalle.

Intenta hacerlo ahora mismo. Trata de descubrir alguna mancha en una pared cercana. Trata de verla bien. ¿Se han tensado los párpados cuando tratas de ver más? ¿Sientes como si estuvieras haciendo la mirada «acero azul» de *Zoolander*? [Entonces lo estás haciendo bien.](#)

Este es uno de mis gestos preferidos, porque es muy fácil de detectar (y a menudo lo dejamos pasar). En el momento en el que ves a alguien tensar los párpados inferiores significa que están tratando de entender mejor.



En situaciones sociales, es posible que alguien tense el párpado inferior cuando está tratando de conocerte bien y comprenderte mejor. Es como si estuviera diciendo: «Quiero verte de verdad».

En situaciones románticas, puede demostrar un interés intenso, motivo por el cual este gesto suele verse en las fotos seductoras de hombres poderosos.

En escenarios laborales, nos gusta que la gente se vea concentrada y decidida. Un párpado tenso demuestra una gran capacidad de discernir y de reflexionar profundamente.

Sin embargo, la tensión del párpado inferior puede pasar de un interés intenso a confusión y luego a sospecha con bastante rapidez. Yo siempre estoy atenta a la tensión del párpado inferior en los demás para ver si están confundidos por lo que digo. Así, puedo disipar cualquier duda de inmediato.

Cuando alguien tensa de repente el párpado, significa que ha pasado de escuchar a escudriñar.

Es un gesto que te indica que hagas una pausa. ¿Estás viendo un párpado tenso? Trata de:

- Aceptar preguntas. Di: «¿Hay alguna pregunta hasta aquí?».
- Repetir lo que acabas de decir, pero de forma distinta.
- Contar una historia o dar un ejemplo para demostrar lo que estás diciendo.
- Establece un contacto rápido. Pregunta: «¿Todo bien?».

Un gran error que cometen los presentadores es saltarse la decodificación de los gestos de su público y pensar únicamente en codificar. Envían todos los gestos de competencia, calidez y confianza, pero se olvidan de ver si su contenido está resonando y logrando que los demás se sientan competentes, cálidos y seguros de sí mismos. Incluso la presentación más perfecta va a ser examinada a fondo por algún colega espabilado. ¡Tienes que estar preparado para eso!

Una vez estaba haciendo una presentación sobre la ciencia del liderazgo ante un grupito de ejecutivos. Todo iba de maravilla, con muchas risas y momentos de revelaciones. Pero cuando empecé a hablar de la oxitocina como la sustancia química de la conexión, observé varias veces que el director ejecutivo tensaba los párpados inferiores. Como éramos un grupo muy pequeño, me detuve, lo miré directamente y le pregunté:

—¿Te suena esta señal, Greg? Parece que tienes algunas dudas.

Inmediatamente pareció aliviado y dijo que estaba confundido; ¡su única experiencia con la oxitocina era cuando los médicos se la dieron a su esposa para inducir el parto!

Risas por todas partes. Después, expliqué:

—Sí, es cierto. Pero en dosis bajas, en situaciones sociales, solo nos hace sentir el calor y la emoción. La oxitocina es una sustancia química complicada, pero lo importante es que es esencial para la creación de vínculos en los humanos. Literalmente desde el momento en el que nacemos.

Este fue un gran momento de aprendizaje. En primer lugar, el director ejecutivo sintió que yo abordé sus dudas de inmediato. Me ha vuelto a pedir muchas capacitaciones en distintos niveles de la compañía.

En segundo lugar, fue una gran oportunidad de aprendizaje para mí. Ahora, cuando hablo de la oxitocina, empiezo con esta advertencia:

—La oxitocina es una sustancia química complicada, con muchos efectos en el cuerpo. Pero para lo que nos interesa, tenemos que saber...

Me he convertido en una mejor maestra porque aprendí una forma de abordar la confusión antes de que empiece.

PRINCIPIO

La tensión del párpado inferior indica contemplación, sospecha y escrutinio... ¡debes estar preparado para eso!

CUÁNDO TENSAR

- Cuando quieres demostrar a alguien que estás superconcentrado en él y que estás usando tu competencia para escuchar.
- Si no quieres que te interrumpan, tensa los párpados inferiores para mostrar que estás muy concentrado en una tarea.
- Cuando tienes sospechas y quieres que alguien amplíe su explicación.
- Perdóname por esta: si quieres que la gente piense que podrías estar en la portada de la revista *People*, dale una oportunidad a este gesto. Muchos hombres y mujeres lo encuentran muy atractivo (este consejo está reservado únicamente para aquellos con mucha confianza. Si te sientes ridículo, ¡no lo hagas!).

CUÁNDO NO TENSAR

- Durante más de cinco segundos. Si lo mantienes más, la gente pensará que tienes algo en el ojo. Se trata de una tensión fugaz, no hay que mantenerla mucho.
- Si alguien es muy aburrido y no deja de hablar. Tensar los párpados inferiores solo te hará parecer más interesado.

GESTO DE PODER NÚM. 3:

La gente inteligente junta las yemas de los dedos

La excanciller alemana Angela Merkel lo hace. El presidente francés Emmanuel Macron lo hace. La exprimera ministra británica Theresa May lo hace. ¿Qué es lo que todos estos líderes poderosos utilizan? El **gesto de las manos formando una V invertida**.



En este gesto, las palmas de las manos se enfrentan y las yemas de los dedos se unen suavemente, de forma que parece el campanario de una iglesia. Este gesto es una muestra universal de confianza.

En un estudio, [a los participantes se les enseñaron imágenes](#) de un líder con siete posturas distintas con las manos. El gesto de las manos formando una V invertida fue elegido como uno de los más positivos de entre los siete. Esto se debe a que es una combinación útil de otros tantos gestos poderosos:

- **Demuestra que estamos relajados.** Cuando estamos nerviosos, tendemos a cerrar el puño o tensar el agarre. La V invertida avisa a los demás de nuestro estado en calma.
- **Demuestra confianza.** Recuerda el gesto de poder número 1: Postura poderosa, la expansión demuestra confianza. La V invertida es el gesto de las manos con el que más podemos expandirlas. Tenemos las manos alzadas frente a nosotros, los dedos separados y las palmas abiertas. La V invertida es una especie de postura de poder para las manos.
- **Mantiene las palmas visibles.** Subconscientemente, cuando podemos ver las palmas de las manos de alguien, tenemos la seguridad de que no nos está ocultando nada.

La V invertida es un gesto poderoso para convencer a los demás de tu compromiso y confianza en lo que estás diciendo. Demuestra que estás relajado y abierto y que ellos también deberían estarlo.

[En un estudio en el que participaron maestros de la escuela de medicina](#), los investigadores descubrieron que el gesto de la V invertida es un gran **gesto complementario** en la enseñanza. Un gesto complementario es una señal no verbal que puede usarse para hacer énfasis en una idea. La V invertida es un fuerte gesto no verbal complementario cuando se dan instrucciones. Indica: «Vamos a pensar y tener en cuenta esta nueva información». Estos son otros excelentes gestos complementarios:

- El ladeo de cabeza cuando se dan noticias complicadas.
- La inclinación cuando se comparte el punto más importante en una reunión.

- La confrontación no verbal anima a expresarse a una persona introvertida.

El gesto de la V invertida no solo indica que eres un pensador contemplativo, sino que también es un excelente gesto para animar a los demás a que escuchen y piensen.

Una V invertida frente al cuerpo es una gran forma de avisar al público de que ha llegado la hora de reflexionar sobre lo que dijiste.

En *Shark Tank*, el gesto de la V invertida es uno de los favoritos de Kevin O’Leary. Cuando está pensando en un trato, dándole vueltas a cómo estructurar una oferta o esperando para oponerse a alguien, utiliza con frecuencia el gesto de la V invertida. Indica a los que van a tratar de vender su producto que está pensando seriamente en algo, y que deberían esperar. Asimismo es una señal muy inteligente dirigida hacia los otros tiburones para que sepan que tiene toda la intención de aceptar el trato y que ellos deberían tomar nota también. De igual modo, la V invertida tiene el valor añadido de que lo hace parecer tranquilo y sereno ante el público que lo ve en casa... sea lo que sea lo que realmente está pensando.

Nota especial: la V invertida puede acercarse peligrosamente a los **dedos malignos**. Si no quieres que parezca que estás urdiendo un plan maléfico, ¡no tamborilees con los dedos mientras mantengas el gesto de la V invertida! Esta es una señal de intriga y deberías evitarla.

PRINCIPIO

La V invertida es una postura poderosa de las manos. Úsala para mostrar contemplación y confianza.

CUÁNDO HACER LA V INVERTIDA

- Cuando quieres indicar competencia, contemplación y confianza.
- Para demostrar que estás escuchando y pensando seriamente en lo que se dice y quieres que los demás hagan lo mismo.
- **Para anclar las manos y no parecer inquieto.** A veces, a las personas inquietas les digo que hagan la V invertida, porque así tienen algo que hacer con las manos. Es difícil dejar de mover los dedos así sin más. Es mucho más fácil sustituir ese gesto con el de la V invertida.

CUÁNDO NO HACER LA V INVERTIDA

- Si te sientes ridículo. **Al igual que ocurre con todos los demás gestos, pruébalo, úsalo unas cuantas veces y adóptalo solo si lo sientes natural.**
- No sientas que tienes que mantener la V invertida todo el tiempo. Sigue gesticulando, tomando notas, da la mano y descansa las manos en otras posturas. Haz la V invertida para destacar tu contemplación.

GESTO DE PODER NÚM. 4: Explica con maestría

Maria Konnikova llevaba tres días seguidos jugando póquer. El torneo comenzó con 290 personas que se habían quedado en 62 después de 14 horas de juego el primer día.

En el tercer día, Konnikova estaba sentada en la mesa de la final. Su contrincante era Alexander Ziskin, un experimentado campeón de póquer con dos títulos en su carrera que había ganado más de 1.2 millones de dólares. Sin embargo, Konnikova apenas había aprendido a jugar hacía menos de un año. Esta era su primera vez en el torneo. Las cámaras observaban de cerca a Konnikova; nunca había llegado tan lejos una novata con tanta rapidez.

Después de unas cuantas manos impresionantes y rápidas, Maria Konnikova consiguió que su oponente lo apostara todo y salió vencedora. Ganó todo el torneo y se llevó a casa un botín de 86 400 dólares.

Konnikova no es una jugadora profesional de póquer. Se mudó a los Estados Unidos desde Rusia, asistió a Harvard y a Columbia y obtuvo un doctorado en psicología.

En 2017, decidió pasar un año aprendiendo a jugar póquer y escribió un libro sobre su experiencia. A pesar de su falta de conocimiento sobre ese juego de cartas, tenía una gran ayuda: la investigación sobre el póquer. Antes de comenzar su experiencia, Konnikova desempolvó un estudio poco conocido que sintió que podía darle una ventaja frente a otros jugadores experimentados.

Antes de contarte lo que decía, vamos a jugar a un pequeño experimento mental. Imagínate que te ofreciera 10 000 dólares por ver a un grupo de cinco personas jugar al póquer. Tu misión es elegir al jugador con la mejor mano, pero tiene truco. Tienes que elegir qué ángulo quieres ver para hacer tu selección. ¿Cuál elegirías?

A. Solo la cabeza. Puedes ver la cabeza de los jugadores, pero nada por debajo.

B. Solo los brazos. No puedes ver el rostro de los jugadores, ni su cabeza o la parte inferior de su cuerpo, pero puedes ver cómo se mueven los brazos y las manos al manejar las cartas y las fichas.

C. Todo el cuerpo. Puedes ver el cuerpo entero de los jugadores.

La mayoría de la gente elegiría la C, todo el cuerpo (cuanto más mejor, ¿no?). Error. Los investigadores llevaron a cabo este mismo experimento y descubrieron que cuando enseñaban a los sujetos videos de jugadores de póquer donde se les veía todo el cuerpo, sus suposiciones sobre la mano de los jugadores no era mucho mejor que si lo hubieran echado a la suerte.

La siguiente respuesta más popular era la A, solo la cabeza. Las expresiones faciales delatan, ¿verdad? Pues no. Esta respuesta, sorprendentemente, también es falsa.

—Cuando los sujetos miraban los rostros, sus juicios estaban incluso por debajo del azar —explicó Konnikova. Los jugadores de póquer expertos son muy hábiles a la hora de esconder sus emociones faciales y movimientos de cabeza.

¡Tu mejor apuesta es la B, solo los brazos!

¿Cómo es posible? ¿Acaso por las manos se filtra algún secreto? De hecho, sí. Un investigador descubrió que los jugadores seguros de sí mismos con manos ganadoras tienen una fluidez de movimiento; juegan de forma muy suave.

Hay dos gestos importantes que podemos aprender de Konnikova. El primero es la importancia de la **fluidez** y la precisión del movimiento. **La gente poderosa y segura de sí**

misma no pierde energía en movimientos sin sentido. Se mueve con intención. No duda. No se detiene. No es brusca. Sabe exactamente lo que quiere. Las personas con el pensamiento claro actúan con seguridad. Los investigadores descubrieron que esto también es cierto en otras situaciones distintas a las de la mesa de póquer.

Cuando le enseñé al público el debate entre Nixon y Kennedy, la mayor diferencia que casi siempre notan son los movimientos de Nixon. Es brusco, mueve los dedos, se retuerce. Desperdicia energía. Distrae a los espectadores y hace que Nixon se vea indeciso. Kennedy está quieto hasta que debe moverse. No desperdicia ni un solo movimiento. Su precisión lo hace verse seguro de sí mismo, con un propósito y con sentido común.

El segundo gesto que aprendemos de Konnikova es que el conocimiento que adquirimos al observar las manos está infravalorado. La gente dice que los ojos son el espejo del alma, pero yo digo que las manos son más reveladoras. La gente poderosa sabe por intuición lo importantes que son sus manos para lograr una comunicación eficaz.

Tendemos a pensar en la gente poderosa como seres estoicos, inmóviles e ilegibles. Pero eso no está confirmado por las investigaciones.

Unos investigadores pidieron a los participantes de un estudio que evaluaran las fotos de ciertos líderes que estaban utilizando gestos positivos con las manos, como la V invertida, frente a otros líderes que no estaban usando ningún gesto con las manos. Descubrieron que los «participantes notaron que el líder que no hacía gestos con las manos estaba distante, y que el que hacía gestos positivos era más inmediato y atractivo». La inmediatez se define como la capacidad de relacionarse, ser positivo y comprometerse, es decir, una victoria social inmediata. Por el contrario, cuando los líderes ponían las manos en la espalda o en los bolsillos o tenían uno o ambos brazos cruzados sobre el pecho, se les calificaba como más defensivos y distantes.

Intuitivamente, esto tiene sentido: nuestras manos nos ayudan a hacer cosas. Agarramos con las manos, escribimos con las manos, construimos con las manos. Si no están a la vista o no están disponibles, parece menos probable que actuemos.

Las personas muy competentes señalan el poder y la capacidad con lo que yo llamo **gestos explicativos**. Estas señales no verbales ayudan a ampliar, explicar y exponer los mensajes verbales.

Los investigadores descubrieron que los gestos intencionados y seguros mejoran la comprensión en un 60 por ciento. ¡Y algunos gestos son tan poderosos que llevan un 400 por ciento más de información! Los gestos pueden transmitir importancia, tamaño, emoción, la dirección de la conversación y las necesidades.



CONSEJO CURIOSO **Las manos son sinceras**

Es difícil mentir con las manos. Por ejemplo, trata de decir el número tres en alto y a la vez mostrar cinco dedos. Difícil, ¿verdad? Nos gusta prestar atención a los gestos de las manos porque por intuición sabemos que la gente que dice la verdad las usa más. Unos investigadores descubrieron que los mentirosos tienden a juntar las manos para inhibir que

se les escape algo con ellas. Con frecuencia, los mentirosos no usan gestos porque están recitando información verbal memorizada.

Mi equipo y yo codificamos cientos de horas de charlas TED en busca de patrones. Queríamos saber si existía alguna diferencia no verbal entre las charlas TED más vistas y las menos vistas.

Descubrimos que los gestos de las manos eran la clave. Los oradores TED más populares usaban más gestos con las manos en general: una media de 465 gestos en 18 minutos en comparación con los 272 gestos empleados por los oradores TED menos populares.

En segundo lugar, nos dimos cuenta de que los oradores TED más populares usaban gestos explicativos para ayudar a que su mensaje llegara al público con claridad. Estos son los gestos explicativos más comunes que tú también puedes usar:²

1. **Números.** Siempre que alguien mencionaba un número, lo enfatizaban sin palabras mostrándolo con la mano.
2. **Grande o pequeño.** También nos dimos cuenta de que los oradores TED ayudaban a su público a comprender el tamaño o la importancia de algo con sus gestos. Si algo era pequeño o de poca importancia, sostenían los dedos a un centímetro de distancia para hacer énfasis en ello. Si algo era muy importante, sostenían las manos como si sujetaran una pelota de playa.
3. **Yo frente a ti.** Los oradores realmente poderosos usan sus gestos para ayudarte a llevar el ritmo de su contenido. Cuando hablan sobre su opinión o algo personal, suelen hacer gestos dirigidos hacia sí mismos, y a veces incluso se tocan el corazón. Cuando animan al público o quieren que la gente se ponga en acción, hacen gestos hacia los espectadores.



CONSEJO CURIOSO

No señales

Un gesto no verbal popular es el **gesto de señalar**. Y esto es lo extraño: a los humanos no les importa señalar, pero no les gusta que los señalen. Tiende a sentirse acusador y agresivo. Puedes señalar objetos o lugares, pero trata de no señalar a las personas. Si quieres hacer gestos hacia el público o hacia alguien en particular, haz un gesto con la mano abierta o señalando con el pulgar.

4. **Señalar con el pulgar.** Este es el gesto de poder preferido de los políticos. Para señalar con el pulgar, hay que dejar el puño suelto con el pulgar arriba. Es un gesto sutil del pulgar hacia arriba que en muchas culturas occidentales significa «bien» o «de acuerdo». Es una forma positiva de señalar o hacer un gesto hacia alguien o algo y evitar señalar con el dedo (lo que no nos gusta).



5. Ellos frente a nosotros. Este es el gesto más impresionante que notamos. Los oradores muy competentes muestran dos opiniones o dos grupos distintos con las manos. Por ejemplo, al hablar sobre los liberales, un político puede levantar la mano izquierda; al hablar de los conservadores, levantará la mano derecha. Al final de un discurso, lo único que tiene que hacer el público es fijarse en qué mano está gesticulando para saber a quién se está refiriendo el orador. Nos está presentando no verbalmente a los protagonistas de su historia, asignando poco a poco significado a las partes de su cuerpo para usarlas como atajos más adelante con el fin de evitar repetirlos.

Los gestos explicativos representan la competencia, porque reducen la carga cognitiva del orador y del oyente. [La investigadora Susan Goldin-Meadow](#) ha estudiado el poder de los gestos durante décadas. Cree que conectamos mejor con aquellos que gesticulan porque nos ayuda a seguir y comprender el contenido. Los gestos no verbales añaden profundidad al contenido verbal que escuchamos. Por eso los gestos explicativos son un gesto muy competente. **Cuanto más conozcas tu contenido verbal, más fácilmente serás capaz de demostrarlo.**

¿Quieres ser un gran comunicador? ¿Poder explicar lo que sea a cualquiera? Entonces habla con la gente por dos vías: **la no verbal y la verbal.**



CONSEJO CURIOSO **Esto va a estar bien**

Uno de mis gestos favoritos como presentadora es el de «esto va a estar bien». Frotarte las palmas juntas en señal de entusiasmo es una forma excelente de emocionar al público. [Quitarse los lentes](#) o subirse las mangas puede tener el mismo efecto, el de avisar que estás llegando justo a lo importante.

Si tienes una gran idea, demuéstrelas a quienes te escuchan lo grande que es con tus manos. Si tienes tres grandes ideas, sostén un dedo en alto cuando comiences con la primera, dos cuando llegues a la segunda y tres cuando llegues a la última. Esto te ayudará a mantenerte en el camino y ayudará a tus oyentes a seguir y recordar cada una de las tres ideas.



CONSEJO CURIOSO

Presentar

Los investigadores han descubierto que los humanos gesticulan para mantener el ritmo con sus propias palabras. Es como ser un presentador para ti mismo. ¿Alguna vez has visto a un orador totalmente absorto en su historia y dando pequeños saltitos con las manos? Se trata de un **gesto rítmico**. Los movimientos rítmicos o “batuta” son movimientos sencillos y rápidos con las manos que se repiten, sin importar el contexto (al contrario que los gestos explicativos, que se correlacionan o hacen énfasis en una afirmación).

Gesticular también nos ayuda a expresarnos con mayor claridad. Prueba a hacer este experimento conmigo: háblame sobre el recuerdo favorito de tu infancia... sentado encima de las manos. Es difícil, ¿verdad? Nuestras manos son una salida de nuestros pensamientos. Cuanto más usemos gestos, más fluidez tendremos en nuestras explicaciones e historias. Los gestos no solo ayudan a quien te escucha; te ayudan a ti como orador.

Cuando los investigadores codificaron a gente que contaba historias, **descubrieron que** los participantes habían usado tanto gestos explicativos como rítmicos conforme iban narrando.³

PRINCIPIO

Los gestos explicativos te ayudan a explicarte y a que los demás comprendan.

CUÁNDO GESTICULAR

- Cuando quieres explicar algo bien y que los demás lo entiendan perfectamente.
- Para demostrar que tienes confianza en lo que estás diciendo y sabes mucho de tu tema.
- Para llamar más la atención en videollamadas o en un escenario. Los gestos con las manos añaden una nueva dimensión a tus explicaciones.

CUÁNDO NO GESTICULAR

- Si no quieres que la gente te mire, no gesticules. Por ejemplo, yo trabajo con muchos ingenieros y personas que tienen que explicar conceptos muy técnicos. Suelen mostrar diapositivas con frecuencia. Cuando quieres que alguien mire las gráficas, el video o la demostración y no a ti, no hagas muchos gestos con las manos. Eso distraerá a quien esté viendo.
- Si la gente se queda mirando tus manos cuando gesticulas, es posible que estés sobreactuando. **Los gestos con las manos son tus bailarines de apoyo**. Es mejor mantenerlos en un segundo plano para que fortalezcan lo que dices, pero no deben robarte el espectáculo.
- Si la gente se aparta de tu camino cuando gesticulas, es que estás gesticulando demasiado. Trata de sostener una pluma, un puntero o un vaso de agua para tener las manos bajo control. ¿Has jugado beisbol alguna vez? Intenta mantener las manos dentro de la zona de *strike*, es decir, debajo de los hombros, por encima de la cintura y a una distancia máxima de 30 centímetros del cuerpo.



CONSEJO CURIOSO

Manos descansando

Algunos investigadores han advertido un gesto llamado **manos de humildad**. Es cuando se tienen las manos relajadas frente al cuerpo al nivel de la cintura. Puede hacerse parado o sentado. Kennedy mantuvo ese gesto durante todo el primer minuto de su debate presidencial. Es un gesto positivo que se puede usar mientras se escucha a los demás; muestra que tus manos están relajadas y tranquilas, mientras que mantienes el torso abierto.

GESTO DE PODER NÚM. 5: El poder de las palmas

María Eva Duarte nació fuera del matrimonio, en un pueblecito pobre en el corazón de Argentina en 1919. [Apodada Evita, a los 16](#) años huyó a Buenos Aires en busca de su sueño de convertirse en una estrella.

Cuando trabajaba en una estación local de radio, conoció a su futuro esposo, Juan Perón, un miembro del equipo de gobierno. Evita comenzó a ayudarlo a hacer campaña para un puesto aún mayor: el de presidente de Argentina. Organizó mítines, dio discursos a trabajadores y dirigió manifestaciones masivas en su nombre.

Rápidamente se convirtió en una estrella por derecho propio. Perón ganó las elecciones y Evita comenzó a tener un papel aún más importante en el gobierno. Encabezó la lucha por los derechos de los trabajadores y ayudó a garantizar el derecho al voto femenino en Argentina. A sus discursos asistían miles de fanáticos ávidos.

Se hizo conocida por un gesto no verbal característico: **las fugaces apariciones de las palmas de sus manos**. Si ves videos de los discursos de Evita, observarás docenas de veces en las que muestra la palma de la mano, desde saludos hasta cuando lanza besos o alza los brazos por encima de la cabeza.⁴ Usaba las palmas para guiar al público, para tranquilizarlo o exaltarlo según fuera necesario.

El 17 de octubre de 1951, más de un millón de personas se reunieron para escuchar uno de los últimos discursos de Evita. Acababan de diagnosticarle el cáncer que acabaría con ella solo unos meses después. Lo pronunció en un mitin para trabajadores. Reivindicó el cambio, habló contra las injusticias y después, en lo que se convertiría en una imagen icónica, alzó las manos por encima de la cabeza, abrió las palmas de las manos y las juntó hacia el cielo.

El discurso pasó a ser uno de los más famosos de la historia. Lo representó Madonna en la película *Evita* y fue la inspiración para la canción “Don’t Cry for Me Argentina”, de Andrew Lloyd Webber. Y lo interesante es que siempre que se cuenta la historia de Evita suele ir acompañada de esas famosas **fugaces apariciones de las palmas de sus manos**.

Las palmas de las manos son lo que más llama la atención, y para ser poderoso tienes que llamar la atención. Cuando buscamos la atención de alguien que está al otro lado de una habitación, agitamos las manos. Cuando queremos que los maestros nos den la palabra, alzamos

la mano, con la palma dirigida hacia ellos. Cuando queremos que alguien se detenga, sostenemos la palma de la mano frente al cuerpo.

Las apariciones fugaces de las palmas de las manos son algo más que simples gestos explicativos; indican una llamada de atención. Nos encanta ver la palma de la mano, así que siempre estamos buscándolas.

Cuando podemos ver las palmas de las manos de alguien, sabemos que no nos están escondiendo nada. Una palma abierta es lo contrario de un puño, por lo que demuestra que no hay ansiedad ni agresión ocultas.

La palma es también la forma en la que reconocemos a la gente sin necesidad de palabras. ¿Alguna vez has pensado que alguien te estaba saludando, devolviendo el saludo, y después te diste cuenta de que estaban saludando a otra persona? Este es un error vergonzoso, pero muy humano. Nos encanta que nos reconozcan, y por eso siempre estamos atentos para ver si alguien nos saluda, nos hace señas para que nos acerquemos, nos abre la palma para darnos la mano o está gesticulando hacia nosotros.

Cuando muestras fugazmente las palmas de las manos, la gente presta atención. Somos hipersensibles a los gestos con las palmas de las manos, porque sabemos que las manos son nuestra arma más mortal. [Investigadores descubrieron que](#) cuando alzamos las palmas activamos nuestro sistema límbico, específicamente la amígdala cerebral, que es la zona defensiva del cerebro. En otras palabras, enseñar fugazmente las manos activa nuestras emociones. La simple vista de alguien mostrando fugazmente una palma hacia arriba desencadena nuestras propias neuronas espejo para que nos sintamos de la misma forma que la otra persona. Ver fugazmente la palma de una mano activa nuestro sistema límbico como si lo estuviéramos haciendo nosotros mismos.

Muchas personas poderosas enfatizan sus discursos con la postura característica de Evita: los brazos por encima de la cabeza y las palmas expuestas. El presidente de Rusia, Vladimir Putin, suele mantener las manos en alto con las palmas hacia el público cuando habla. El papa Francisco mantiene las manos en alto cuando está dando las bendiciones. Boxeadores famosos como Mike Tyson, Muhammad Ali y Floyd Mayweather sostienen las manos en alto, con las palmas hacia el público, después de ganar un combate. **Los ganadores normalmente exponen las palmas de las manos y las levantan hacia el cielo.**

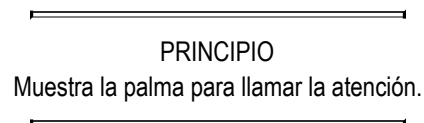
Ya que en nuestro subconsciente somos hiperconscientes de los gestos con las palmas de las manos, vamos a usarlos a propósito. Estos son los gestos más comunes con las palmas de las manos y su significado:

- **Antes del apretón de manos.** Pon la mano con la palma hacia arriba en un saludo para indicar que quieres dar la mano.
- **Antes de un abrazo.** Saca ambas manos con las palmas hacia la otra persona para indicar que te gustaría un abrazo.
- **Emocionarse.** Saca las manos con las palmas hacia arriba y muévelas de arriba abajo hacia el cielo para pedir a la gente que se emocione, se ponga de pie o anime (piensa en el gesto que hacemos al bailar empujando con las manos hacia arriba).

- **Tranquilizarse.** Saca las manos con las palmas hacia abajo y muévelas de arriba abajo hacia el suelo para pedirle a la gente que se tranquilice, se siente o se calle.
- **Parar.** Alza la mano y muéstrales la palma a algunos para indicar que paren. Esto puede indicar que ese alguien deje de acercarse o deje de hablar.
- **Cuéntame más.** Saca las manos con las palmas hacia arriba y haz un gesto dirigido a alguien para decirle que estás abierto y quieres oír más.
- **Déjame explicar eso.** Saca una mano con la palma hacia arriba y haz un gesto mientras hablas para puntualizar que estás explicando algo. Es como si estuvieras sosteniendo la idea en la mano mientras la explicas.
- **Esta es toda la historia.** Gira los antebrazos de forma que las palmas se enfrenten entre sí y muévelos hacia dentro y hacia fuera para mostrar que estás explicando o presentando una idea.

La mejor manera de mostrar las palmas de las manos es hacerlo fugazmente, y no señalando. **Una palma abierta es una invitación, mientras que señalar con el dedo es una acusación.** Si quieres que alguien mire tus diapositivas, se fije en tu folleto, vea un gráfico o mire algo, señala con la mano abierta.

Nota especial: ¿Alguna vez has notado que algunos de estos gestos con las palmas de las manos pueden estar fuera de la zona de *strike* ideal de la que hablamos en el último gesto de poder? Esta es mi regla de oro: **Cuanto más grande sea la sala, mayor puede ser tu gesto.** Cuando estás en una reunión, en una cita o sentado con amigos, la zona de *strike* es ideal. En lugares más grandes, como salas de conferencias, salones de baile o en un escenario, los gestos más amplios son más aceptables. Dudo que Evita usara su icónico gesto de brazos y palmas arriba en una conversación privada con un diplomático. ¿Pero en el escenario, frente a miles de personas? Funcionaba perfectamente.



Estos gestos con las palmas de las manos no son difíciles de descodificar; de hecho, muchos de ellos probablemente los hayas reconocido por instinto. Mi objetivo es ayudarte a codificarlos con un propósito.

Los gestos con las palmas de las manos pueden hablar por ti. Son los más poderosos cuando se usan en sustitución del habla o para hacer énfasis en un punto del que estás hablando. Así se hace:

CUÁNDO MOSTRAR FUGAZMENTE LAS PALMAS DE LAS MANOS

- **El gesto de «aquí estoy».** Quieres hablar en una reunión, pero no parece encontrar el momento. Alza la palma de la mano fugazmente hacia el grupo. De este modo, indicarás con sutileza que te gustaría decir algo y que la gente se gire hacia ti.
- **El gesto de «dar».** Se te ocurre una gran idea para alguien. De hecho, es tan buena que es casi un regalo de conocimiento. Quieres que lo sepa. A medida que vas avanzando hacia tu idea en una presentación, saca

una de las manos como si se la estuvieras ofreciendo y di: «Esta es la idea. Quiero compartirla contigo». Esto llamará su atención y verá que le estás ofreciendo algo bueno.

- **El gesto de encoger las manos.** Alguien te está explicando algo complicado, pero quieres que vaya más despacio y te lo aclare. Sube las palmas de las manos y encógelas con un gesto sutil y claro que indique: «No entiendo». Esto avisa a la otra persona de que tiene que aclararlo (y es mucho más educado que interrumpir).
- **El gesto de «déjame explicarte».** Tienes que dar una presentación muy técnica a un colega o a un cliente. Tienes diapositivas, gráficos y tablas en un proyector en la parte frontal de la sala, pero también tienes que explicar cada uno a profundidad. Cuando estés hablando y quieras que la gente mire hacia ti, usa gestos explicativos. Cuando quieras que la gente preste atención a las diapositivas, haz el gesto de la palma de la mano abierta hacia la pantalla que tienes en frente. Esto hace que la gente sepa exactamente dónde tiene que mirar y cuándo. También te hace ver muy competente y te da más control del flujo de la información.

CUÁNDO NO MOSTRAR FUGAZMENTE LAS PALMAS DE LAS MANOS

- **Si estás escondiendo algo.** Si estás tratando de pasar desapercibido y no quieres que nadie te pregunte, esconde las palmas de las manos. Es una señal sutil para ayudar a que la gente te deje en paz.
- **Si muestras las palmas de las manos todo el tiempo.** A la gente le encanta ver las palmas de las manos, pero tenerlas a la vista de todo el mundo en todo momento puede parecer poco auténtico. Usa los gestos con las manos con un propósito, no constantemente.

GESTO DE PODER NÚM. 6: Cómo lograr educadamente que alguien deje de interrumpirte

¿La gente te interrumpe? ¿Tienes problemas con la gente que murmura constantemente? Sí, ¿esos que no paran de susurrar... y nunca dejan de hablar?

Las personas poderosas pueden controlar con sutileza y educación el flujo de la conversación mediante gestos no verbales. [Estos son mis gestos favoritos](#) para lograr que alguien deje de hablar, empezando por el menos agresivo para terminar con algunas intervenciones bastante duras.⁵

El pez

Supongamos que estás hablando con alguien que no deja de parlotear. Una forma de hacer que paren es abrir la boca unos dos o tres centímetros y dejarla abierta unos segundos, como poniendo cara de pez. Por intuición sabemos que cuando alguien abre la boca para decir algo, deberíamos dejar de hablar.



Cuando abres la boca, es una indicación sutil de que tienes algo que decir y solo estás esperando que los demás hagan una pausa. En muchas ocasiones, el simple hecho de abrir ligeramente la boca hará que los demás terminen y te pasen el turno para que hables. También puedes usar el pez si alguien te interrumpe y no habías terminado. Cuando eso ocurre, solemos cerrar la boca con gesto de frustración. Es mejor dejarla abierta durante unos segundos para mostrarle a la otra persona sin necesidad de palabras que estabas en medio de una oración o de un pensamiento.

El separador

En mi vida hay una persona que me interrumpe con frecuencia. Busca cualquier oportunidad para intervenir con sus pensamientos. Se volvió tan grave que, cuando me detenía un segundo para recuperar el aliento, me interrumpía. Eso hacía que me apresurara para expresar mis pensamientos y que hablara cada vez más rápido con la esperanza de evitar su interrupción. Era agotador. Después aprendí un sencillo gesto no verbal: el **separador**.

Cuando estás hablando con alguien que sabes que interrumpe, pero necesitas hacer una pausa para respirar o pensar, sube la mano o el dedo, con la palma hacia esa persona. Este sutil gesto de parada es como añadir un pequeño separador a tus pensamientos. Estás diciendo, sin necesidad de palabras: «Espera, no he terminado. Aguanta un poco».



También puedes hacer lo mismo con la gente que habla mucho. Si habla sin parar, trata de sostener la mano en la postura del separador. Es una forma educada de pedirle que haga una pausa para que puedas intervenir. El movimiento de la mano también llevará la atención de esa

persona hacia ti y hará que aleje sus pensamientos de sí mismo, lo que le servirá para recordar que «¡hay alguien más en esta conversación!».

El separador funciona particularmente bien cuando lo unes al gesto del pez.

El toque de anclaje

¿Sigue hablando? Vamos a subir un poco la dificultad hasta lo que llamo el **toque de anclaje**. A veces, alguien se mete tanto en su historia y dentro de su cabeza que, literalmente, está en otro universo. Es como si su cabeza estuviera en las nubes y tuvieras que bajarlo de nuevo a tierra. Para lograrlo, tienes que anclarlo.

Puedes anclar a alguien estirando el brazo y tocándole levemente la mano, el antebrazo, por encima del codo o el hombro. Es un toque ligero, como para decirle: «¡Sigo aquí! Me toca a mí».

Este gesto saca a la gente de su monólogo, porque aunque puede que no esté prestando atención a tus expresiones faciales o tus gestos sí se dará cuenta de que la tocas. Incluso la gente que le encanta hablar se quedará en silencio un momento cuando la toquen. Usa ese momento de silencio para intervenir y decir lo que tienes que decir... o decir adiós.



CONSEJO CURIOSO

La técnica de la previsión

Si sabes que estás a punto de tener una conversación con alguien que habla mucho o alguien que no para de interrumpir, puedes disuadirlo diciéndole lo que quieres transmitir con antelación. Por ejemplo, si quieres tratar tres puntos, dile que tienes tres cosas que decir. Luego, alza los dedos conforme vayas tratando cada asunto. También puedes preverlo diciendo algo como: «Quiero contarte una idea increíble, así que puede que me tarde un minuto en explicarla». Así, tu interlocutor sabe que tiene que dejarte un poco de tiempo para desarrollarla.

Crea una presencia poderosa

Si los gestos cálidos sorprenden, los gestos de poder añaden un impacto extra. Combinados, crean una presencia memorable.

Unos investigadores en 2014 estudiaron a líderes muy carismáticos y descubrieron que utilizan gestos no verbales para moverse, inspirar o cautivar a los demás. Y su presencia es contagiosa. **Su seguridad en sí mismos alimenta la seguridad de los demás.**

También se caracterizan por su capacidad tanto de **descodificar** las necesidades emocionales de los demás como de **codificar** los gestos adecuados para inspirar y estimular la emoción en los demás.

Cuando los investigadores mostraron discursos de líderes grabados en video a los participantes y les pidieron que calificaran a los oradores según su carisma, descubrieron que los mejor calificados combinaban gestos de competencia con gestos de calidez.

- Usaban gestos dinámicos con las manos y el cuerpo.
- Presentaban una postura más erguida.
- Mantenían el contacto visual, sobre todo al final de sus afirmaciones.
- Tenían el cuerpo más abierto y no presentaban comportamientos de bloqueo.
- Asentían más con la cabeza.
- Mostraban más sus emociones mediante expresiones faciales, gestos y su tono de voz (hablaré más sobre esto en el apartado sobre gestos vocales).
- Invitaban a los demás a hablar.
- Se sentaban en la cabecera de la mesa.
- Tenían un mayor repertorio de gestos y estrategias para expresarse.
- Se tocaban menos, pero tocaban más a los demás.

Uno de mis clientes (llamémosle Dave) dirige un equipo de miles de personas en una cadena internacional de suministros. Cada semana se reúne con sus gerentes para hablar sobre los objetivos de la semana. Me dijo que estas reuniones se habían vuelto aburridas. La gente llegaba tarde, y Dave se quedaba ahí perdiendo el tiempo hasta que se incorporaban los demás. No había mucha participación cuando pedía comentarios sobre nuevos proyectos. Sospechaba que la gente revisaba los correos mientras él presentaba cambios importantes en el negocio.

Juntos, vimos una grabación de Zoom de una de las últimas reuniones que tuvo. Inmediatamente nos dimos cuenta de unas cuantas oportunidades perdidas que podían haber revigorizado estas importantes juntas.

Al inicio de la reunión, Dave se desliza en la sala, cabizbajo, con la laptop frente al pecho con un comportamiento de bloqueo. Mientras espera a que llegue la gente, Dave revisa su teléfono en una postura de bajo poder. No saludó a la gente conforme iba entrando.

Una vez iniciada la reunión, Dave empezó a pasar diapositivas rápidamente, y dirigía sus gestos hacia ellas, que estaban detrás de él. En lugar de mirar hacia los demás asistentes, prácticamente no alzaba la vista, y el brillo de la pantalla de su laptop le iluminaba la cara. Cuando no estaba pasando las diapositivas, tenía las manos prácticamente ocultas en su regazo bajo la mesa.

Y contamos; Dave solo sonrió una vez... por el cumpleaños de un colega.

La reunión no fue terrible, solo aburrida y estéril. La presencia de Dave no resultaba agresiva ni ofensiva, pero sí poco memorable.

Necesitaba resetear su presencia. Revisamos algunos gestos sencillos que podía emplear cómodamente para resetear estas reuniones.

Comenzamos por convertir su entrada fácil de olvidar en una entrada espectacular. Él era la persona que lideraba la reunión, por lo que tenía que empezar con su entrada. Se acabaron las esperas. Los inicios prolongados fomentaban que la gente llegara tarde e indicaban baja energía y bajo impacto.

En la siguiente reunión, Dave entró con su laptop bajo el brazo y saludó a todo el mundo al entrar. Sonrió ampliamente y dijo:

—¡Buenos días!

Conforme iba pasando al lado de la gente, les tocaba el hombro y decía «hola». Estableció contacto visual con los que se encontraban al otro lado de la sala y saludó personalmente a todos

los participantes.

Dave tomó asiento, conectó su computadora y la apartó a un lado, por lo que ya no bloqueaba su visión de todos los demás en la sala.

—Hoy tenemos algunos asuntos en la agenda, pero antes quiero que me pongan todos al día. Cuéntenme cómo les va y qué proyectos tienen en mente esta semana.

Decidimos que la mejor manera de establecer contacto visual a propósito sería comenzando con una actualización de cada uno de los asistentes. Esto funcionó en muchos niveles. En primer lugar, hizo que todo el mundo se desconectara de su correo electrónico. En segundo lugar, si alguien llegaba tarde, no se perdería nada esencial mientras los demás compartían sus avances. En tercer lugar, le permitió mirar, inclinarse y confrontarse con cada persona durante su turno. Dave también se sintió cómodo con el gesto de la V invertida mientras escuchaba las respuestas de sus gerentes.

Para la parte de la reunión con diapositivas, le conseguimos un puntero inalámbrico para que pasara las láminas, y así Dave podía gesticular con mayor libertad. Él pensó que sería demasiado raro estar parado durante la presentación mientras los demás estaban sentados, por lo que en lugar de eso, rodó la silla hasta el centro de la mesa, de modo que su computadora estaba en un costado. Esto abrió su lenguaje corporal, le permitió gesticular más y le hizo más fácil el poder girar y confrontarse con los demás mientras hablaba.

Añadimos dos momentos sorpresa de risas a sus diapositivas: un divertido meme para empezar y una historia sobre el servicio al cliente para terminar. Con esto se logró que todos se rieran. En algunas diapositivas técnicas añadimos algunos útiles gestos explicativos para ayudar a su comprensión.

Al final de la presentación, Dave invitó a que todos hicieran preguntas. Normalmente, esto no funcionaba bien. Pero esta vez bajó el puntero y abrió las palmas de las manos hacia la sala.

—Me encantaría escuchar su opinión.

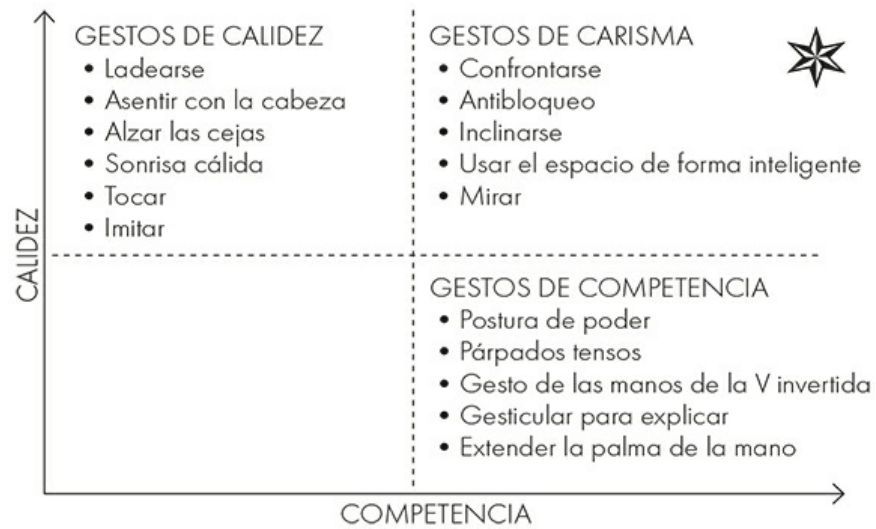
Dave miró a una de sus ingenieras principales y le preguntó:

—Sarah, en especial me gustaría escuchar lo que piensas sobre el nuevo modelo. ¿Hay algo que se me haya pasado? —alzó las cejas y se inclinó hacia ella.

Esto abrió una discusión de toda la mesa sobre el tema, mientras Dave dirigía la conversación con gestos con las palmas abiertas y ladeando la cabeza. Asentía para animar a un colega introvertido a que siguiera adelante con un aspecto importante. En general, la sensación de la reunión fue totalmente distinta. La gente compartió más, habló más y se mantuvo alejada de sus laptops. Y lo que es más importante, Dave se sintió más fortalecido como líder. Sabía con precisión lo que tenía que hacer para animar a su equipo e inspirar confianza. Dejó de cuestionarse a sí mismo. Sabía dónde poner las manos, dónde pararse y cómo hacer que la gente participara, sobre todo los introvertidos. Su propia seguridad inspiró la seguridad de los demás.

Después de la junta, uno de sus ingenieros le escribió un mensaje: «Fue una reunión GENIAL. ¡Me encantó!». Era la primera vez que ocurría algo así. Era la primera de muchas reuniones geniales que quedaban por venir.

¿Cómo es tu presencia? ¿Inspiras competencia? ¿Calidez? ¿Carisma? Ahora dispones de una gran cantidad de gestos que puedes usar para alcanzar tu punto óptimo de carisma.



DESAFÍO DEL CAPÍTULO

Vamos a ampliar nuestra tabla de gestos para poder poner en marcha estos gestos de competencia.

GESTO	DESCODIFICAR	CODIFICAR	INTERNALIZAR
Postura de poder	¿Notas que algunas personas se empequeñecen a tu alrededor? ¿Se agrandan?	Prueba a pararte unos cuantos centímetros más ancho. Trata de echar los hombros hacia atrás. ¿Te sientes más seguro de ti mismo?	¿Algunas personas, lugares o temas hacen que te contraigas por la ansiedad? ¿Que te expandas seguro de ti mismo? Quédate con lo que te haga sentir seguro.
Tensión del párpado inferior	Trata de detectar tres veces en las que alguien tense el párpado inferior durante tus conversaciones o en los medios de comunicación. ¿Qué es lo que estaban tratando de comprender mejor?	Intenta tensar el párpado inferior para animar a alguien.	Cuando tensas el párpado inferior, ¿te hace sentir más curioso o más juicioso? Trata de mantenerte positivo.
La V invertida	¿Hay alguien a tu alrededor que ponga las manos en forma de V invertida? ¿Alguno de tus personajes favoritos usa ese gesto en la televisión o en películas?	Trata de poner las manos en forma de V invertida al menos en tres situaciones distintas (en una videollamada, con un amigo o en una reunión). ¿Cómo te sientes?	¿Poner las manos en forma de V invertida te hace sentir estúpido o fuerte? ¿Tú decides si te funciona!
Gestos explicativos	¿Quién gesticula demasiado a tu alrededor? ¿Quién casi no gesticula?	Intenta gesticular más a propósito cuando des un discurso para elevarlo.	¿Eres demasiado consciente de tus manos cuando hablas? ¡Olvídate! Basta con encontrar unos cuantos gestos que te gusten y hacerlos de forma natural.
Mostrar fugazmente las palmas de las manos	¿Puedes pensar en algún ejemplo de la cultura popular que muestre las palmas de las manos?	¿Sueles mostrar fugazmente las palmas de las manos? Trata de hacerlo tres veces esta semana.	¿Exponer las palmas de tus manos te hace sentir vulnerable o poderoso? Encuentra los gestos con las palmas de las manos que te funcionen.

¹ Will Ferrel y Ben Stiller tomaron la idea de la mirada «acero azul» en la película *Zoolander* de Pierce Brosnan, quien es famoso por tensar los párpados inferiores en la alfombra roja. Consulta tus bonus digitales en scienceofpeople.com/bonus si quieres ver algunos ejemplos divertidísimos.

² ¡En tus bonus digitales tenemos 50 ideas de gestos con las manos que puedes usar!

³ Puedes verlo en acción en un video dentro de tu caja de herramientas digitales.

⁴ Puedes ver videos de los icónicos discursos de Evita en tus bonus digitales.

⁵ Puedes ver el video donde ejemplifico estas técnicas en tus bonus digitales.

Capítulo 6

Cómo detectar a un chico malo... y no serlo

El 25 de agosto de 2005, el ciclista campeón del Tour de Francia Lance Armstrong apareció en *Larry King Live* para convencer al público de que no se estaba dopando. Escuché sus palabras, vi sus casi sinceras expresiones y pensé: «Este tipo está escondiendo algo».

No sabía por qué tuve esa sensación en ese momento, pero Armstrong desprendía todo tipo de gestos no verbales negativos y mi instinto los captó.

A los pocos minutos de empezar con la entrevista, el ciclista contó una mentira descarada sobre su uso de drogas para la mejora del rendimiento.

«Es una locura —dijo—. Nunca haría algo así... es... no. De ninguna manera», y presionó con fuerza la boca hasta formar un gesto llamado **labios fruncidos**.

Los labios fruncidos indican que se están reprimiendo o escondiendo los verdaderos sentimientos. Cuando dudamos si decir algo, apretamos los labios como para forzarnos a mantenerlo dentro.

Ocho años después, Armstrong acabó admitiendo una gigantesca trama de dopaje encubierto que se remontaba a los años noventa.

El gesto de los labios fruncidos entra de lleno en la zona de peligro. Los gestos en esta zona son señales de alerta que indican la posibilidad de algo negativo. Si los ves, te conviene seguir investigando. Son una señal de ansiedad, aburrimiento, confusión, actitud defensiva, cerrazón, incompetencia o agresión. Mantente alerta siempre para **descodificar** y abordar estos gestos, y al mismo tiempo asegúrate de no **codificarlos** tú.



Larry King Live, CNN



Miénteme

¿Alguna vez te has preguntado qué le ocurre a tu lenguaje corporal cuando mientes? ¿Si se te escapa alguna mentirita? Ha llegado la hora de averiguarlo.

Vamos a jugar a un juegoito al que llamo Miénteme. Necesitarás cinco minutos y una forma de grabarte. Siéntate en un lugar bien iluminado para que la cámara pueda grabar bien tu rostro, tus manos y la parte superior del cuerpo. Abre la cámara de tu teléfono o computadora y ponla en grabar.

**DETENTE AQUÍ HASTA QUE ESTÉS LISTO PARA GRABAR,
NO VEAS LAS PREGUNTAS ANTES DE PRESIONAR EL BOTÓN.**

¿Estás listo? Muy bien, mira a la cámara y responde las siguientes preguntas en voz alta. Imagínate que me vas a enviar este video para que lo descodifique. Es decir, contesta con oraciones completas, asegúrate de que la iluminación sea decente (nos fijaremos en pequeñas señales de tu rostro) y haz como si de verdad estuvieras hablando con alguien. Si no se te ocurre una respuesta de inmediato, no pasa nada; **no pauses la grabación**. Lo que haces mientras piensas tu respuesta es igual de importante para codificar. Piensa en tus respuestas con la mayor rapidez posible.

Responde las siguientes preguntas a la cámara:

PREGUNTA NÚM.. 1: ¿Qué desayunaste ayer?

PREGUNTA NÚM.. 2: ¿Cuál es tu momento más embarazoso? Cuenta toda la historia con la mayor cantidad de detalles posible.

PREGUNTA NÚM.. 3: Invéntate una historia embarazosa que no te haya ocurrido de verdad. Cuando estés listo, cuéntasela a la cámara de la forma más convincente que puedas.

¿Listo? ¡Buen trabajo! Guarda el video y lo revisaremos al final del capítulo.

La primera pregunta es una tarea para recordar. El objetivo es apreciar cómo te ves cuando recuerdas una verdad que no sea vergonzosa ni te resulte estresante, sino simples hechos.

La segunda pregunta es para recordar momentos embarazosos. El objetivo es apreciar cómo te ves cuando recuerdas una verdad que te resultó ligeramente vergonzosa o te provocó ansiedad.

La tercera pregunta es tu mentira.

Al final del capítulo, codificaremos los gestos no verbales de cada respuesta para ver cómo te expresas cuando recuerdas, te avergüenzas y mientes.

Cientos de personas han jugado a esto en nuestro sitio web y nos han enviado su video de Miénteme. Mi increíble equipo y yo hemos pasado un montón de horas codificando los videos en busca de patrones. [Hemos descubierto que no hay un solo gesto](#) que indique que alguien miente, y las investigaciones lo respaldan. Por desgracia para nosotros, la nariz de Pinocho no existe en la vida real.

Sin embargo, algunos gestos sí indican ansiedad, vergüenza y culpa. Cuando veas estos gestos, es importante tener en cuenta que no necesariamente denotan mentiras, sino que son una señal de alerta que deberías seguir investigando.

GESTO DE PELIGRO NÚM. 1: Distanciarse

“[No soy ningún delincuente](#). Me he ganado todo lo que tengo”, dijo el presidente Richard Nixon en una conferencia de prensa el 17 de noviembre de 1973.

Pues resultó que esa famosa frase era una mentira. Nixon estuvo muy implicado en la conspiración criminal de Watergate.

Siempre había escuchado esta frase, pero nunca la había visto ser pronunciada. Sin embargo, cuando ves la grabación original en la que Nixon la dice, te das cuenta de un interesante gesto no verbal.¹ Justo después de decirla, da un gran paso atrás para alejarse del podio.

Este es un **gesto de distanciamiento**. Cuando no nos gusta algo, tenemos el impulso de distanciarnos físicamente de ello. Cuando pensamos que algo es amenazante o peligroso, queremos alejarnos lo más posible de eso.

¿Y sabes lo que es verdaderamente peligroso? Decir mentiras. El engaño nos mete en problemas. Nos hace sentir culpa, vergüenza y miedo, emociones que resultan físicamente estresantes para nuestro cuerpo.

Uno de los primeros gestos que mi equipo y yo notamos en los videos de Miénteme fue que en la pregunta 3, en la cual se mentía, la gente tendía a recostarse alejándose de la cámara, alejar la silla o girar la cabeza cuando mentía (o se preparaba para mentir).

Debes estar siempre atento a los comportamientos repentinos de distanciamiento, como:

- Dar un paso atrás
- Reclinarse hacia atrás en una silla
- Apartar la cabeza o el cuerpo
- Alejarse
- Girarse para revisar el teléfono
- Inclinar hacia atrás

Distanciarse es una señal sutil de que alguien ha dicho, visto u oído algo que no le sentó bien.

Está claro que también necesitamos asegurarnos de que no te estés distanciando por accidente. Los demás no responden bien cuando sienten que te estás alejando. **El distanciamiento físico puede desencadenar distancia emocional.** Las personas más carismáticas son estables, están presentes y comprometidas. Se confrontan, se inclinan hacia adelante, se acercan. Distanciarse es lo opuesto de esos gestos positivos.

Distanciarte no solo te hace menos carismático, sino que también puede impactar negativamente en las personas con las que estás. [En un estudio, se grabó en video a unos fisioterapeutas](#) mientras trabajaban con sus clientes. Descubrieron que los fisioterapeutas con gestos no verbales negativos (en concreto, los que apartaban la mirada y no sonreían directamente a sus pacientes) provocaban un efecto negativo en la salud de sus pacientes. Cuanto más distanciado se mostraba el fisioterapeuta, peor era el funcionamiento físico y cognitivo de sus clientes cuando les daban el alta y tres meses después. Los fisioterapeutas que asentían con la cabeza, sonreían y se inclinaban hacia adelante tenían mejores resultados con sus pacientes.

Me he dado cuenta de que la gente tiende a distanciarse por accidente. Esto ocurre de dos formas.

En primer lugar, el **phubbing**. Este fenómeno (anglicismo que proviene de juntar las palabras *phone* «teléfono» y *snubbing* «ningunear») se da cuando ignoras a la persona con la que estás por estar revisando el teléfono. [Esto no solo es supergrosero](#), sino que las investigaciones han descubierto que también te hace parecer menos digno de confianza. Te hace aterrizar directamente en la zona de peligro.

La segunda forma en la que nos distanciamos por accidente puede ocurrir mientras estás haciendo una presentación, un brindis o estás parado frente a una sala llena de gente. En nuestro curso Presentaciones poderosas, pedía a los estudiantes que nos enviaran videos de presentaciones que no habían salido bien; ya sabes, esos momentos en los que desearías volver a empezar de cero. Un patrón que encontramos con frecuencia fue que los presentadores nerviosos solían ponerse al frente de la sala, decían su primera frase, después daban un [paso atrás](#) o se apoyaban en el pie que tenían atrás. Eso los obligaba a decir sus primeros puntos balanceándose entre el pie de atrás y el de adelante, lo que los hacía parecer inseguros.

Este era un golpe doble contra su carisma. Ese distanciamiento hacia atrás indicaba una falta de conexión con el público y los hacía verse inestables. También era un distractor.

¿Otra metedura de pata accidental? Nos dimos cuenta de que los presentadores hacían excelentes comentarios... dándole la espalda al público. Se giraban para escribir en el pizarrón o hacer gestos hacia las diapositivas que tenían detrás y daban la espalda al público, por lo que acababan confrontando las diapositivas en lugar de a la gente.

Así es como se pueden evitar estos gestos negativos:

- Antes de empezar, elige un punto en el suelo donde dar tu frase de apertura. Camina hacia él y plántate.
- Evita los pies nerviosos (el paso atrás, el brinco de lado a lado, arrastrar los pies) o pararte apoyado en la parte externa del pie.
- Usa siempre un control remoto para cambiar de diapositivas con el fin de que puedas pasarlas sin tener que girarte o inclinarte sobre una computadora.
- Trata de memorizar el orden de tus diapositivas y notas para que no tengas que estar revisando constantemente detrás de ti o girándote hacia tu monitor para ver lo que sigue.
- Cuando necesites que la gente del público mire tus diapositivas o un pizarrón que tengas detrás, muévete hacia un lado y pon en práctica el gesto de la palma de la mano abierta.
- Si estás dibujando en un pizarrón o en una pantalla, trata de reservarte los comentarios importantes para cuando hayas terminado o te tomes un descanso para hablar de cara al público.
- Si estás sentado mientras estás hablando con gente, trata de usar una silla que gire para que te sea más fácil moverte. Si eliges una silla de ese tipo, asegúrate de no girarla por accidente (o de no estar moviéndote constantemente en ella).
- ¿Tiendes a dar un paso atrás cuando presentas? ¡He visto presentadores nerviosos terminar con la espalda casi pegada a la pared al final de sus presentaciones! Para evitar esto, pon agua, tus notas o tu computadora en una mesa situada en la zona desde la que quieres dar la presentación. Eso te mantendrá anclado al frente.

¿Alguna vez te has quedado en blanco en una presentación? ¿O has perdido tu lugar? Aunque dar un paso atrás puede dañar las relaciones interpersonales, puede ayudarte cuando estés tratando de resolver algo. Un grupo de investigadores descubrió que cuando la gente da literalmente un paso atrás en un proyecto abrumador, se siente más capaz y con control.

Cuando tengas un momento en blanco, simplemente da un paso atrás para reunir tus pensamientos. Retrocede, recupera el aliento, toma un sorbo de agua y luego da un paso adelante cuando estés listo para retomar el camino.

¿No puedes resolver algo? ¿No te sale esa palabra? Si estás solo en tu mesa, trata de apartarte o dar un paso atrás. El aumento físico del espacio puede crear más espacio mental.

PRINCIPIO

La distancia física puede crear distancia emocional. No te apartes,
acércate. No te alejes, involúcrate.

CUÁNDO PUEDES VER UN DISTANCIAMIENTO

- Dijiste o hiciste algo que puso nerviosa o incómoda a otra persona.
- Alguien acaba de mentir y quiere alejarse lo más posible de ese problema.
- Cuando alguien está distraído con su teléfono, la pantalla, la computadora o las diapositivas que tiene detrás.

QUÉ HACER SI VES UN DISTANCIAMIENTO

- **Investiga:** ¿Cuál fue el desencadenante que hizo que alguien se distanciara? ¿Cuál es el motivo por el que tú te distanciaste?
- **Resuelve:** Aclara las cosas, despeja la confusión y vuelve a estar en la misma página.
- **Entiende:** Encuentra algo en lo que ambos puedan apoyarse. Encuentra un motivo para vincularse, conectar y por el cual dirigirte.

GESTO DE PELIGRO NÚM. 2: Autoconsolarse

[Britney Spears](#) está en *Dateline* y la están interrogando sobre su segundo esposo, Kevin Federline. Es el año 2006 y ya tienen un hijo de nueve meses en común. La cantante está embarazada de nuevo.

El presentador pregunta a Spears cómo comenzó su relación. De inmediato, Britney se echa hacia atrás en la silla con un gesto de distanciamiento.

Después, se lleva las dos manos a la frente y se retira el pelo de la cara. Es un gesto de ventilación. La **ventilación** se produce cuando se intenta llevar aire a la piel para evitar el sudor nervioso. La gente «ventila» alzándose el cabello, retirándose el cuello de la camisa o abanicándose.

Un segundo después, Spears comienza a frotarse rítmicamente con la mano un costado de la pantorrilla. Ese es un **gesto de consuelo**.

[Las investigaciones demuestran que nos tocamos](#) más cuando hablamos de temas que nos producen ansiedad. Piensa en los padres con hijos pequeños (las mamás les frotan la espalda a sus hijos y los papás les dan palmaditas en la cabeza para tranquilizarlos). Incluso una vez alcanzada la edad adulta, este deseo de consolarse permanece, y nos tocamos, por ejemplo, frotándonos el cuello, estrujándonos las manos o acariciándonos las piernas para calmarnos. El tacto produce oxitocina, y eso nos hace sentirnos tranquilos y conectados.

Los gestos de consuelo como morderse las uñas y chupar las plumas se denominan gestos de **sosiego** porque pueden usarse para calmar la ansiedad, de la misma forma que un chupón. También nos sosegamos mordiéndonos los labios o succionando el interior de los cachetes. Todo esto nos recuerda a cuando teníamos un chupón o un biberón en la boca... algo que era bastante reconfortante, la verdad.

Asimismo nos podemos consolar **acicalándonos**. En este caso, nos tocamos para hacernos ver mejor (bien a propósito o por costumbre). Nos tocamos el pelo, arreglamos nuestro maquillaje o jugueteamos con la ropa. El intento de Britney Spears de apartarse el pelo de la cara podía haber sido también un gesto de **acicalarse**.



CONSEJO CURIOSO

El flirteo

Acicalarse no siempre es un gesto que está en la zona de peligro. También puede ser una señal de flirteo. Un estudio reveló que [las mujeres se acicalan más que los hombres](#) y suelen hacerlo en relaciones nuevas o en desarrollo. Las mujeres no se acicalan tanto cuando ya están en pareja. Esto podría deberse a que es una forma de estimular la autoestima, mejorar la apariencia física (estirarse la ropa, peinarse o arreglarse el maquillaje) o incluso de llamar la atención hacia los rasgos físicos tocándose los labios o el pelo. Si no adviertes otros gestos de la zona de peligro, es posible que alguien tenga un interés romántico en ti.

Estos son algunos gestos de consuelo que podrás observar:

- Frotarse los brazos o retorcerse las manos
- Frotarse la parte de atrás del cuello
- Acariciar los muslos o las pantorrillas
- Crujir los nudillos
- Morderse las uñas o plumas
- Succionar los cachetes o morderse los labios

Otro tipo de gesto de consuelo es el movimiento de consuelo. Este se da cuando la gente se mece de atrás hacia adelante, se balancea sobre los dedos de los pies, mueve los pies o camina de un lado a otro. De nuevo, los padres nos mecían para dormirnos, nos hacían rebotar cuando nos dolía el estómago y recorrían nuestro dormitorio de un lado a otro para que nos tranquilizáramos. Al llegar a la vida adulta, tratamos de hacerlo también por nuestra cuenta. Por eso una mecedora nos resulta tan relajante. Es posible que te hayas dado cuenta de algún presentador que se balancea de atrás hacia adelante mientras expone sus puntos de vista; es una forma inconsciente de mantenerse tranquilo.

Tocarse la nariz es otro gesto único de contacto personal. Algo le ocurre a la nariz cuando mientes. No crece como la de Pinocho, pero a lo mejor pica. [Unos psiquiatras usaron cámaras termográficas](#) y descubrieron que cuando la gente miente, su nariz se calienta. Esto puede provocar un cosquilleo en las terminaciones nerviosas, motivo por el cual la gente puede tocarse o rascarse la nariz por instinto al mentir.

[Los investigadores Alan Hirsch y Charles Wolf](#) diseccionaron el testimonio de Bill Clinton en el juicio de Monica Lewinsky y descubrieron que cuando mintió se tocó la nariz 26 veces.

Los gestos de contacto hacia uno mismo impactan negativamente en tu carisma en dos niveles. En primer lugar, los gestos de consuelo te hacen parecer nervioso. [Un estudio tras otro](#)

demuestra que los gestos de consuelo, los movimientos extraños y de inquietud te hacen ver menos carismático.

La gente poderosa no malgasta energía en movimientos sin sentido. Gesticula para explicar, se inclina hacia adelante para hacer énfasis, se queda quieta a menos que tenga un motivo para moverse.

Y esto me lleva al segundo motivo por el que los gestos de consuelo son tan dañinos: el contacto con uno mismo o los movimientos de consuelo distraen a los demás. Nuestra vista se desvía hacia el movimiento. Si estás hablando, pero también te estás crujiendo los nudillos o acariciándote la pierna, a la gente le cuesta prestar toda su atención a tus palabras. Si caminas de un lado a otro, a la gente le cuesta concentrarse en tus palabras y no en tu cuerpo. Los gestos de consuelo restan calidad a tu mensaje.

Los gestos de autoconsuelo también ponen nervioso a tu público. Un equipo de investigadores descubrió que **cuando los oradores movían mucho las manos en el escenario**, aumentaban los niveles de cortisol de la gente del público que los veía. ¿Recuerdas el ciclo de los gestos? Nuestros gestos no verbales son contagiosos. **Tus gestos nerviosos inspiran nerviosismo.**

Bien, ahora ya sabes que los gestos de consuelo dañan tu carisma, pero ¿cómo los detienes? Si eres una persona inquieta, que se pasea de aquí para allá o se muerde las uñas, te costará lograrlo. Lo sé porque en mi caso el ir de aquí para allá es uno de mis vicios no verbales. En lugar de tratar de meterte directo en la abstinencia, te animo a que uses lo que yo llamo **tácticas de desplazamiento**.

Cuando estamos nerviosos, paseamos de un lado a otro para darles algo que hacer a nuestras piernas. Movemos las manos porque no sabemos qué hacer con ellas y necesitamos una forma de eliminar la ansiedad. Las tácticas de desplazamiento te ayudan a concentrarte en algo mentalmente y le dan a tu cuerpo algo que hacer físicamente. Estas son algunas ideas:

- Sostener una pluma o un lápiz.
- Usar un puntero inalámbrico (esto me ha ayudado muchísimo como presentadora). Me permite confrontarme más con mi público y limita mis gestos extraños.
- Llevar una taza de té o café. Lo hago en actos de *networking*. Dejo libre una mano para saludar, pero en la otra llevo la bebida. Esto me ayuda a mover menos las manos.
- Inclinar en un podio para dejar de mecerse.
- Llevar un peinado a prueba de balas. Usé fleco durante un mes, pero tuve que dejarlo crecer porque estaba apartándomelo constantemente de la cara.
- No usar joyas ni ropa que se tengan que ajustar.



CONSEJO CURIOSO

Sujetar el pulgar

Una vez me entrevistaron para un noticiero, parados en un enorme pabellón. Esa fue mi primera entrevista parada y no dejaba de mecerme. La reportera me dijo un truco para dejar de balancearme frente a las cámaras. Me dijo que colocara las manos a los lados y que hiciera presión con el pulgar y el índice y los mantuviera así durante la entrevista.

¡Me sorprendió muchísimo que este truco funcionara! También evitó que usara las manos de jazz (tiendo a gesticular demasiado). ¡Es invisible para los demás y funciona muy bien!

PRINCIPIO

Los gestos de consuelo distraen y restan carisma.

CUÁNDO PUEDES VER GESTOS DE AUTOCONSUELO

- Si alguien está nervioso, dubitativo o incómodo.
- Si alguien suele mover mucho las manos o acicalarse.
- En las manos (estrujárselas o crujir los nudillos). Cerca de la boca (morderse los labios, succionar los cachetes o morder plumas). En el cuello (frotarse o jugar con joyas).

QUÉ HACER SI VES A ALGUIEN AUTOCONSOLÁNDOSE

- **Investiga:** ¿Qué dijiste para que alguien se pusiera nervioso? ¿Mueven las manos por ansiedad o simplemente es un hábito nervioso? Los gestos de consuelo de algunas personas son simples hábitos. Si alguien presenta constantemente el mismo tic no verbal, trata de ignorarlo (o dile a esa persona cómo detenerlo dándole este libro).
- **Resuelve:** ¿Ves que alguien deja de mover las manos cuando haces, dices o abordas algo? Una vez estaba hablando con una colega que estaba jugando con su arete. No pensé mucho en ello hasta que dejó de hacerlo en el momento en el que mencioné nuestro lanzamiento de Año Nuevo. El que ella dejara de hacer ese gesto me hizo ser consciente de que había dicho algo importante. Después de indagar un poco, me di cuenta de que ella había estado muy nerviosa por el ajetreo de fin de año y deseaba pedir un poco de ayuda extra.
- **Entiende:** ¿Pones nervioso a alguien? Conócelo mejor. Busca puntos en común. Ayúdalo a que se sienta escuchado con gestos cálidos (imítalo, sonríe animándolo, alza las cejas).

GESTO DE PELIGRO NÚM. 3: Bloquéalo

Michelle Poler conquistó 100 miedos... y grabó cada uno de esos momentos. Hizo paracaidismo, se depiló la zona del bikini y comió comida picante.

Cuando subió sus videos a YouTube en los que conquistaba sus miedos, se hicieron virales. Su valor comenzó un movimiento e inspiró a otros a conquistar sus propios miedos. Yo formé parte de uno de los episodios, en el que ayudé a Michelle a conquistar su miedo de hablar con desconocidos. [Grabamos un video en el que](#) caminábamos juntas por las calles de Nueva York dando flores.

Me encanta ver los videos de Michelle porque son inspiradores y una gran instantánea sin palabras de cómo se ve alguien justo antes de hacer algo que le causa miedo.

En un episodio muy chistoso, Michelle se hizo la depilación de la zona del bikini por primera vez. La vemos metiéndose en el cuarto y tocándose la **horquilla esternal**. Es la hendidura situada entre las dos clavículas. Lo vuelve a hacer cuando se recuesta en la camilla.

La gente suele tocarse esta parte del cuerpo o jugar con algo cerca de la horquilla (un collar, una corbata o una bufanda) cuando quiere tranquilizarse. Nos hace sentirnos seguros tener la mano sobre el corazón, el pecho y el cuello, la parte más vulnerable de nuestro cuerpo.

Michelle también muestra lo que yo llamo una **sonrisa temerosa**. Está sonriendo y mostrando el blanco de los ojos. Este es un gesto de la zona de peligro, porque es incongruente y suele ocurrir cuando alguien está tratando de sonreír para ocultar sus nervios. A veces la gente lo hace accidentalmente en su foto de perfil (sobre todo si odia que le tomen fotos). Revisa tus fotos de perfil y asegúrate de que no se ve la parte superior del blanco de los ojos. Solo distraerá la atención de tu sonrisa.



CONSEJO CURIOSO

Tocarse las clavículas para tranquilizarse

Cuidado con tocarte la horquilla esternal sin darte cuenta. Distrae e indica ansiedad. Sin embargo, puedes usar ese gesto si necesitas tranquilizarte rápidamente. A los estudiantes de mi clase de oratoria les enseñé que si están nerviosos antes de empezar a hablar, una forma de tranquilizarse rápidamente es acariciarse esa zona. Es raro, pero funciona.

Tocarse la horquilla esternal también es un **gesto de bloqueo**. Hablamos sobre el antibloqueo en el capítulo 3. Bloquear nuestro cuerpo con los brazos, las manos o un objeto como una computadora o un cuaderno nos hace sentir protegidos, pero es una señal de cerrazón. Bloqueamos cuando nos sentimos amenazados o incómodos para proteger nuestras zonas más vulnerables.

Hay tres tipos de gestos de bloqueo, y Michelle los tiene todos:

- **El bloqueo del cuerpo** protege el corazón, los pulmones y el abdomen. En los videos de Michelle, ella misma se abraza, pone un brazo frente al pecho, se toca la horquilla esternal y se aferra a objetos frente al cuerpo.
- **El bloqueo de la boca** protege nuestro único mecanismo para nutrirnos y consumir agua (y nuestra mejor forma de comunicarnos). Cuando la gente tiene miedo, suele llevarse las manos a la boca o se la tapa con la mano. Esto es un bloqueo de la boca. Morderse las uñas es tanto un bloqueo de la boca como un gesto de consuelo. ¡Por eso a la gente le cuesta tanto quitarse ese hábito!
- **El bloqueo de los ojos** los protege ante cualquier daño. Quienes reciben malas noticias suelen cubrirse el rostro o los ojos con las manos o quitarse los lentes para frotarse los ojos por exasperación. De un modo subconsciente están tratando de bloquear lo que acaban de recibir y se están dando un minuto para procesarlo. Es como cerrar todo cuando quieres tener tiempo para pensar. [Frotarse los párpados estimula](#) un nervio específico de esa zona llamado el nervio vago, que ayuda a ralentizar el ritmo cardíaco y respiratorio cuando se masajea. Tocarse los ojos durante un instante es una de las formas más rápidas de calmarse.

De hecho, Michelle tiene toda una lista de reproducción sobre los miedos relacionados con el dolor. No es de sorprender que en ellos haya una gran cantidad de gestos de bloqueo de los ojos

y la boca. Cuando experimentamos dolor, eso es lo único en lo que podemos enfocarnos, y literalmente queremos bloquear el resto del mundo. Y bloqueamos la boca cuando sentimos dolor; nos mordemos los nudillos, nos cubrimos la boca o nos chupamos los labios porque estamos tratando de reprimir el impulso de gritar. ¡Uf!



CONSEJO CURIOSO

Deja que te vea

Cuando quieras establecer un vínculo, trata de quitarte los lentes a propósito. Es una forma sutil de decir: «Quiero verte bien y que no haya barreras entre nosotros». Claro que si necesitas lentes para poder ver a la otra persona, ¡mejor déjatelos puestos! Pero si los usas para leer, procura quitártelos al principio de una interacción, como para mostrar: «Quiero verte».

Un aumento de la **frecuencia de parpadeo** es otro tipo de bloqueo de los ojos. Las investigaciones demuestran que **parpadeamos con mayor frecuencia** cuando estamos nerviosos. Es una forma de escudo ante las posibles amenazas que también nos da tiempo para pensar.

Un investigador codificó la frecuencia de parpadeo del presidente Nixon durante las audiencias por el caso Watergate y descubrió que esta aumentaba considerablemente cuando le hacían una pregunta que no estaba preparado para responder.

Para ver esto en acción, ve a Britney Spears en su entrevista en *Dateline*. Cuando a la cantante se le preguntó si estaba preocupada por las infidelidades de su esposo, se le vio parpadear rápidamente varias veces y respirar profundamente antes de responder. Parece que esa pregunta sí la puso muy nerviosa.

Asegúrate de descodificar los bloqueos repentinos y de tranquilizar a la gente cuando pienses que algo la puso nerviosa o incómoda.

Y lo que es más importante, **no codifiques tu propio nerviosismo con bloqueos accidentales**. Estos gestos te hundirán inmediatamente en la zona de peligro.

PRINCIPIO

Bloqueamos el cuerpo, los ojos y la boca para protegernos.

CUÁNDO PUEDES VER BLOQUEOS

- Si alguien se siente nervioso, molesto o incómodo.
- Si alguien necesita tiempo para pensar y bloquear todo lo demás.
- Si alguien se acaba de enterar de algo sorprendente, negativo o amenazante.

QUÉ HACER SI VES BLOQUEOS

- **Investiga:** Permanece atento a los bloqueos repentinos. Suelen ser una señal de que alguien necesita un poco más de seguridad. Solo tienes que descubrir por qué y cómo puedes ayudar.
- **Resuelve:** En cuanto sepas la causa de la ansiedad de alguien, puedes elegir: calmar o resolver. ¿Puedes ayudar a calmar su ansiedad? ¿Puedes resolver su problema?
- **Entiende:** ¿No puedes resolver ni calmar? Dale espacio. A veces a la gente le gusta procesar su ansiedad por su cuenta.

GESTO DE PELIGRO NÚM. 4: La señal de la vergüenza

El 3 de julio de 2005, el comediante y actor George López llegó a su casa en Los Ángeles, California. Un policía, ocho trabajadores y dos tractores lo estaban esperando.

Según el policía, López había recibido cinco cartas del ayuntamiento comunicándole que su propiedad estaba incumpliendo la ley y que tenían que demoler una habitación de su casa. López protestó y discutió. Cuestionó y rogó, pero los trabajadores estaban listos. No había solución. El tractor comenzó a derribar una pared del patio delantero.

Momentos antes de que el tractor alcanzara la casa, el actor Ashton Kutcher llegó corriendo por la calle con cámaras. [El policía y los trabajadores](#) eran actores que habían urdido una treta con el fin de engañar a López para el programa de bromas televisivas *Punk'd*.

En cuanto vio a Kutcher y se enteró de la broma, López se llevó inmediatamente las dos manos a la frente y miró hacia abajo. Este es el **gesto de vergüenza** por excelencia. Cuando nos sentimos avergonzados, nos tocamos ligeramente la frente con los dedos o las manos. A menudo este gesto [va acompañado de](#) una mirada hacia abajo o una inclinación hacia abajo de la cabeza.

Fíjate en cualquier programa de bromas y lo verás en el momento en el que se revele la treta. Es una combinación de bloqueo de ojos y un gesto de autoconsuelo. Cuando sentimos vergüenza, tratamos de bloquearla. Lo hacemos desviando la mirada, mirando hacia abajo y tocándonos la frente con los dedos para proteger la cara de la información o la persona que nos está ofendiendo. También es una forma de cubrir nuestra cara de vergüenza.

En cuanto supe del gesto de vergüenza, me sorprendí de la cantidad de veces que lo captaba en las interacciones cotidianas. Estas son las situaciones más comunes en las que podrías detectar vergüenza:

- **Hablando de dinero.** Veo el gesto de vergüenza muchas veces cuando la gente habla sobre temas económicos. Hablar de dinero nos avergüenza. Si ves este gesto, ¡toma nota! Posees una valiosísima información privilegiada: el dinero es algo sensible o tiene una gran carga emocional para esa persona. No te compliques, ponlo por escrito y trata de advertirle por adelantado cualquier conversación sobre dinero.
- **Falta de conocimiento o confusión.** La gente suele mostrar vergüenza cuando está confundida. ¿Le preguntaste a un colega sobre su calendario de un nuevo proyecto y viste su gesto de vergüenza? A lo mejor está confundido o avergonzado por el proyecto, las fechas u otro aspecto del trabajo.
- **Demasiada información, demasiado pronto.** Me encantan las conversaciones profundas, largas e íntimas (y las caminatas por la playa), pero no a todo el mundo le pasa lo mismo. A veces me doy cuenta de que hago preguntas personales a los introvertidos demasiado pronto. Si me sobrepaso y pregunto demasiado, suelo ver el gesto de vergüenza. Entonces sé que tengo que bajar el ritmo y retroceder en mi verborrea.

- **Alguien cometió un error.** Cuando las personas cometen un error, suelen usar el toque de la vergüenza. Esto puede ocurrir cuando les llamas la atención sobre su error o cuando se percatan ellas mismas de que lo cometieron, ¡lo que puede ocurrir incluso antes de que tú te des cuenta! Yo he captado errores a tiempo al advertir que se tocan por vergüenza en cuanto ellos lo notan.

La vergüenza es uno de los gestos más poderosos que se pueden detectar, porque es un aviso de que estás próximo a la zona de peligro. La vergüenza, en sí misma, no es una mala señal, pero es un importante indicador para saber si te podrías estar tropezando con un tema, una idea o una situación que está poniendo nervioso a alguien. **¡La vergüenza significa que estás entrando en la zona de peligro!** Si la ves, pisa con cuidado.

PRINCIPIO

El toque de vergüenza es una señal de nerviosismo.

CUÁNDO PUEDES VER VERGÜENZA

- Cuando has avergonzado a alguien.
- Cuando te hayas metido en un tema que es demasiado personal o demasiado profundo. Esto ocurre con mayor frecuencia con los introvertidos.
- Cuando alguien está confundido o preocupado y no sabe cómo hablar de ello.

QUÉ HACER SI VES VERGÜENZA

- **Investiga:** ¿Dijiste o hiciste algo que hiciera a alguien sentir vergüenza o confusión? ¡Descubre qué fue!
- **Resuelve:** Acoge la vergüenza con los brazos abiertos. ¡No avergüences la vergüenza! Si no honras la vergüenza, eso puede forzar a alguien a cerrarse, abstraerse y perder la confianza en ti. Trabaja la vergüenza ofreciendo tranquilidad y aceptación.
- **Entiende:** Una de las mejores maneras de aplacar la vergüenza es compartir una vulnerabilidad mutua. Una vez observé vergüenza en un nuevo miembro del equipo cuando estábamos revisando nuestro programa de correo electrónico, que es excesivamente técnico. De inmediato, pasé al modo tranquilizador: «¿Te digo algo? Me tomó meses aprender esto. Tú has llegado muy lejos en solo unos días. ¡Ya lo tienes! Y estaremos aquí para ayudarte mientras estés aprendiendo». Esto convirtió un momento de vergüenza en uno de unión.

GESTO DE PELIGRO NÚM. 5: ¿Estás bien?

Tengo un problema. Mi rostro se caracteriza por parecer siempre enfadado. Mi cara se ve totalmente perturbada aunque yo me sienta por completo neutral.

¿Alguna vez te han preguntado si estabas enojado aunque tú estuvieras bien?

¿O te dijeron que te veías cansado aunque habías dormido toda la noche de un tirón?

Te entiendo.



CARA DE ENFADO EN REPOSO

Cuando te ves un poco irritado, deprimido o enfadado aunque estés perfectamente bien.

¿Cómo se ve tu cara cuando estás pensando? ¿Escuchando? ¿Trabajando? [Esto importa más de lo que crees](#). Como humanos, estamos muy atentos a los rostros de los demás, escaneándolos constantemente en busca de gestos. [Las caras nos dan muchísima información](#); la expresión facial de alguien no solo nos dice lo que está pensando, sino que también nos puede decir qué pensar.

Si no te gusta algo, a lo mejor a nosotros tampoco.

Si tienes miedo, a lo mejor nosotros también deberíamos tenerlo.

Escaneamos constantemente los rostros de las personas que nos rodean en busca de pistas ocultas sobre qué pensar y sentir. Este comportamiento comienza a una edad muy temprana.

[Un investigador hizo que unos padres](#) sostuvieran a su hijo de un año en su regazo. Después puso dos cajas en la mesa que tenían enfrente para que cada bebé pudiera verlo tanto a él como las cajas.

Primero, el investigador abrió una de las cajas y reaccionó con una expresión de felicidad. Se aseguró de que cada bebé viera su reacción, pero no lo que había en la caja. Después abrió la segunda caja y puso una expresión negativa. El bebé seguía viendo únicamente el rostro del investigador.

Después, el investigador colocó ambas cajas frente al bebé. Todos los bebés estiraron los brazos inmediatamente hacia la caja que provocó alegría y evitaron la que provocó disgusto.

Observando las expresiones faciales de la gente aprendemos con qué queremos relacionarnos.

Son tres las expresiones faciales negativas que más contribuyen a la cara de enfado en reposo.²

1. Ira: Cuando estamos enojados, fruncimos el ceño. Esto crea dos líneas verticales entre las cejas.



El músculo que hace que bajen las cejas y se junten es el corrugador superciliar. Se usa para expresar distintas emociones negativas, como la ira, la preocupación o la confusión, por lo que reconocemos ese gesto de fruncir el ceño como algo negativo. Si tu cara de enfado en reposo incluye el ceño fruncido — mucha gente activa el músculo corrugador superciliar cuando se concentra—, algunas personas creerán que estás molesto.

El asunto se vuelve más interesante ya que un ceño fruncido no solamente se ve negativo, también se siente negativo.

Unos investigadores encontraron que las personas tenían más emociones negativas cuando se les forzaba a fruncir el ceño. **Un ceño fruncido nos hace menos felices, menos agradables y menos comprometidos en general.**

¡Hablemos sobre motivación para relajar ese ceño!



CONSEJO CURIOSO

Bótox

Por increíble que parezca, se descubrió en una investigación que las personas que usan bótox para adormecer los músculos de las cejas se sienten menos enojadas e irritables. Cuando tus músculos no pueden poner físicamente la cara de enfado, te sientes de verdad menos enojado. Sin embargo, si la gente se pone bótox en las líneas de la sonrisa, también siente menos alegría.

- **Codificar la ira:** Mírate en un espejo cuando te concentres. ¿Ves dos líneas verticales entre las cejas? Para evitar la cara de enfado en reposo, trata de mantener las cejas relajadas.



CONSEJO CURIOSO

¡El sol!

Revisa rápidamente tus fotos de perfil. ¿Estás frunciendo el ceño? A veces, tomarte fotos en el sol puede hacer que frunzas el ceño por accidente, lo que te hace ver enojado ante cualquier persona que vea tu perfil. **Unos investigadores estudiaron este hecho y descubrieron que fruncir el ceño por el sol activa los mismos músculos faciales que la ira.** Cuando los participantes pasaron a una zona soleada sin lentes de sol, se sintieron más enojados y agresivos en comparación con quienes usaron lentes de sol. ¡Ese ceño es poderoso!

- **Descodificar la ira:** Permanece siempre atento a un ceño fruncido. ¿Es su cara de concentración? Estupendo, déjalo estar. ¿Está un poco enfadado? ¡Es una señal de alerta! Investiga y trata de resolverlo.



NOTA ESPECIAL

Apretar los labios

A veces, cuando estamos enojados, tensamos los labios y los apretamos hasta formar una línea tensa. ¿Recuerdas cómo apretó los labios Lance Armstrong después de su mentira? Cuando estamos enojados, solemos tratar de reprimir un grito o contener un arrebato. Emocionalmente, estamos tratando de mantener la calma, y físicamente se ve como tensión (apretar los labios, tensar las manos en un puño o apretar la mandíbula). Si ves a alguien hacer ese gesto, es posible que esté escondiendo algo o a punto de estallar de ira.

2. **Tristeza:** Cuando estamos tristes, bajamos las comisuras de los labios como frunciéndolos. También bajamos los párpados y acercamos el borde interno de las cejas.



Por desgracia, mi cara se acerca mucho a una cara triste cuando está en reposo. Esto se debe a que mi boca se inclina hacia abajo por naturaleza; cuando estoy en reposo, las comisuras de los labios señalan hacia abajo (como si los frunciera). También tengo unos párpados extremadamente grandes (¡Sí, un rasgo facial extraño!). Por eso tiendo a parecer alicaída aunque esté bastante despierta.

Como ya sé esto, puedo corregirlo. Cuando estoy en una reunión importante o grabando un video, abro los ojos un poco más de lo normal y mantengo los labios un poco más hacia arriba.

También puedo controlarlo con maquillaje. Uso delineador para subir mis párpados y uso sombra de ojos para que se vean más abiertos.³ Estos pequeños cambios tienen un efecto drástico en mi forma de mostrarme.

De modo parecido, si te enfrentas a una cara de enfado en reposo, trata de colocar la cámara un poco más alta de la línea de tus ojos. Esto hace que mires hacia arriba, lo cual provoca que los ojos se te vean más grandes y que te veas más despierto. Cuando estés en una reunión importante, inclina las comisuras de los labios hacia arriba o alza las cejas durante la primera impresión o durante los puntos más trascendentales. Esta es una forma sutil de demostrar a la gente que estás comprometido y no aburrido en absoluto.



CONSEJO CURIOSO **Boca encogida**

Cuando se encoge la boca, lo que también se conoce como ceño profundo, es una expresión de duda o incredulidad. Va camino a la tristeza, es decir, nos entristecería si lo que vemos u oímos no fuera cierto. Si ves ese gesto, haz una pausa y toma nota. ¿Tienes que explicar más tu punto de vista? ¿Necesitas que te aclaren algo? ¿Quieres comprobar que todo el mundo esté en la misma página? No dejes que se descontrola la boca.

- **Codificar la tristeza:** ¿Hacia qué lado se te va la boca? ¿Tus rasgos faciales codifican algún tipo de emoción? Puedes usar esta información para ser más perspicaz cuando sea necesario.
 - **Descodificar la tristeza:** ¿Ves a alguien fruncir la boca? ¿Encogerla? Con la tristeza tienes dos opciones: abordarla para hacer que alguien se sienta mejor o darle espacio. A veces, sobre todo en entornos profesionales, la gente necesita espacio para manejar la tristeza.
3. **Desprecio:** La mueca, también conocida como desprecio, ocurre cuando levantamos una de las comisuras de los labios.

George W. Bush se iba a lanzar a la presidencia de los Estados Unidos. Y tenía un problema. Hacía muecas. Muchas. Y confundía a la gente.

«Su infame mueca estaba creando la “impresión equivocada”», dijo el escritor político Drew Westen.

El Partido Republicano actuó y rápidamente capacitó a Bush sobre cómo reflejar «seriedad en lugar de arrogancia».

«La mueca está provocando una preocupación muy justificada dentro de los círculos republicanos», informó el *Slate* en un artículo titulado «La mueca de George W.».



Es la expresión facial más sencilla, pero también la más confusa. El desprecio (menosprecio, desdén o superioridad) suele confundirse con aburrimiento, apatía y aprensión. Cuando los investigadores pidieron que los participantes identificaran expresiones faciales, solo el 43 por ciento distinguió correctamente el desprecio, ¡la puntuación más baja de cualquier expresión!

Yo veo esa confusión con el desprecio todo el tiempo cuando la gente usa por error el emoji de mueca 😊 cuando trata de expresar felicidad 😊. ¡Esa sonrisa asimétrica denota desprecio, no una ligera felicidad!

Las investigaciones demuestran que el desprecio es la forma más común de cara de enfado en reposo. Y esto es importante para nuestras relaciones profesionales, sociales e incluso amorosas.

El Dr. John Gottman es un consejero matrimonial e investigador de Seattle. Llevó a cabo un experimento durante 30 años para descubrir por qué algunas parejas se divorcian y otras permanecen juntas. Quería saber si podía detectar patrones entre las parejas que pudieran predecir el futuro de su relación.

Gottman encontró un solo gesto que servía para predecir el destino de estas parejas: el desprecio. Si una o ambas personas del matrimonio mostraban un gesto de desprecio sobre su pareja en la entrevista inicial, había un 93 por ciento de probabilidades de que esa pareja se divorciara.



NOTA ESPECIAL Puntualizadores

Unos investigadores descubrieron que la mayoría de las personas tiene una expresión o gesto que usa para puntualizar o dar énfasis a sus palabras. Se llaman **puntualizadores**.

Los puntualizadores son señales, gestos o expresiones faciales que usan los humanos para dar énfasis a sus palabras sin el significado emocional correspondiente.

Por ejemplo, el actor y presentador de podcast Dax Shepard suele ser objeto de las burlas de su copresentadora de *Armchair Expert*, Monica Padman, por su puntualizador no verbal: el **ensanchamiento nasal**. También se le conoce como ensanchamiento de las fosas nasales o dilatación de las alas nasales, y se trata de [un gesto de la zona de peligro](#) y una señal no verbal de agresión.

Cuando tenemos que tomar aire rápidamente, las fosas nasales se dilatan y se expanden. También tensamos y expandimos las fosas nasales cuando nos enojamos.

Pero Padman se dio cuenta de que Shepard lo hace cuando no está enojado (por lo que es un simple puntualizador). Le aconsejó que mantuviera sus fosas nasales bajo control, porque a sus invitados les da la sensación de agresión.

Si codificas un puntualizador que resulta ser un gesto negativo, trata de cambiarlo por un gesto más positivo o neutral.

Si ves a colegas, amigos o familiares que muestran el mismo gesto una y otra vez, aparentemente en momentos al azar, probablemente sea solo un puntualizador.

El desprecio es una emoción muy poderosa. Si no se aborda, se pudre. El desprecio no controlado puede convertirse en falta de respeto y odio si no se sofoca.

- **Codificar el desprecio:** Asegúrate de que no haces muecas de forma accidental, en reposo, en tus fotos de perfil o cuando estás escuchando.
- **Descodificar el desprecio:** Si ves desprecio, identifica la fuente de inmediato. ¿Qué se dijo, qué se sintió o qué ocurrió para desencadenarlo? Luego, fíjate si puedes tranquilizar, reafirmar o resolver la causa de la negatividad.

PRINCIPIO

Sé consciente de qué gestos envía tu cara cuando está en reposo; evita la ira, el desprecio y la tristeza accidentales.

Cómo negociar para conseguir un carro... o cualquier cosa que desees

Hasta este momento, hemos estado hablando sobre evitar los gestos de la zona de peligro. Sin embargo, hay ocasiones excepcionales en las que los gestos de la zona de peligro pueden ayudar a mejorar tu comunicación. **Puedes usar los gestos de la zona de peligro para indicar sutilmente desaprobación, desagrado o desvinculación.**

¿Alguien te está haciendo sentir incómodo? Cúbrete la boca y da un paso atrás.

¿Alguien sacó un tema con el que no estás de acuerdo en una reunión? Recuéstate y cruza los brazos.

Mi forma preferida de utilizar con pericia los gestos de la zona de peligro es a la hora de negociar. Como persona a la que le gusta agradar a la gente, encuentro un poco difícil decir que no. Y a veces un intercambio verbal puede ser agotador y estar lleno de tensión. Prefiero sin duda dejar que mis gestos hablen por sí mismos sin pronunciar palabra.

Mi estrategia de negociación es dejar que tu comunicación no verbal hable por ti. Eso tiene el efecto de hacer que tu contraparte negocie consigo misma.

Así funciona: cuando la persona con la que estás negociando dice algo positivo o algo con lo que estás de acuerdo, corresponde con signos no verbales positivos y da ánimos con tus palabras.

Pongamos el ejemplo de una negociación para un automóvil nuevo. Podría tratarse de unos comentarios como estos:

—¡Guau! [Sonríe] Me encanta que tu tasa de financiación sea tan baja.

—[Inclínate hacia adelante] Lleva calefacción en los asientos. Me encanta.

—[Asiente y establece contacto visual] ¿En serio? ¿Regalan 100 lavados de auto si lo compro hoy?

La mayoría de la gente comete el error de no verse demasiado emocionada cuando negocia para conseguir algo que quiere. ¡En realidad, eso va en tu contra! El uso de la calidez y la competencia sin palabras establece una buena relación con tu negociador y le ayuda a respetarte, lo cual puede conseguirte un mejor trato.

Los investigadores incluso descubrieron que la ambivalencia no verbal (tratar de ser neutral) daña tu capacidad para negociar. **Descubrieron que mostrar signos no verbales de decepción cuando oyes una mala oferta puede hacer que la persona con la que estás negociando haga mayores concesiones.**

Esta es una forma más auténtica de negociar; ¿por qué esconder tu emoción o reprimir tu molestia? ¡Muéstralo todo! Destaca tus verdaderos sentimientos. Cuando oigas algo que no te gusta o con lo que no estás de acuerdo, pásate a tus gestos de la zona de peligro. Esta es una manera que evita confrontaciones, pero a la vez muestra claramente tu desilusión, con lo cual podrás conseguir que la otra persona haga concesiones sin necesidad de decir una sola palabra.

Si te ofrecen un mal precio: frunce los labios.

Si te ofrecen un plazo imposible de cumplir: frunce el ceño y cruza los brazos.

¿No te dan lo que necesitas? Niega con la cabeza y date la vuelta.

Estas son formas sutiles de decir sin palabras: «No, gracias, ¿puedes hacerlo mejor?».

Lo que debes recordar cuando negocies es que ser ambivalente o esconder tus sentimientos puede llegar a dañar tus posibilidades y tu autenticidad. También hace que tu negociador confíe menos en ti. Muestra tus verdaderos sentimientos para fomentar una verdadera relación.

La congruencia genera autenticidad

La ambivalencia no solo te daña en las negociaciones. También puede ser perjudicial a nivel profesional.

¿Alguna vez has oído a alguien comenzar una reunión con la frase: «Estoy muy contento de estar aquí», pero lo dice con un rostro infeliz, una voz aburrida y una postura cansada? A esto se le llama una **incongruencia**. Las palabras no se correlacionan con los gestos.



CONGRUENCIA

Cuando nuestros gestos no verbales y el contenido verbal se alinean.

Cuando nuestras palabras y nuestros gestos del lenguaje corporal son incongruentes, es como si hubiera un fallo de arranque. Sentimos que algo no está bien. No solo resulta poco auténtico, sino que también nos confunde. ¿Qué deberíamos creer? ¿El mensaje con palabras o los gestos no verbales?

Esto es lo que debes recordar sobre los gestos de la zona de peligro: cuando van acompañados por el mensaje oral congruente, pueden ser vistos sin duda como algo negativo. Si alguien dice que está enojado y demuestra enojo, eso es congruente. **Es negativo, pero sabes que no te está escondiendo nada.**

Por ejemplo, Michelle Poler muestra todo tipo de gestos de la zona de peligro en sus videos y a la gente le siguen encantando. ¿Por qué? Son congruentes. Dice que tiene miedo, está nerviosa y ansiosa, y sus gestos no verbales se corresponden con ello.

Cuando un gesto de la zona de peligro no va acompañado del gesto verbal correspondiente, entonces hay una alerta. Hay que investigar más.

Mi regla de oro es buscar un **grupo** de tres alertas seguidas. Una alerta podría ser un accidente, relacionado con el contexto, o una casualidad (alguien se toca el cuello porque le picó un mosquito que no puedes ver, alguien cruza los brazos porque tiene frío, alguien muestra desprecio porque pasó por su cabeza una crítica que no tenía nada que ver contigo), pero tres gestos no verbales incongruentes sobre el mismo tema deberían empezar a preocuparte.

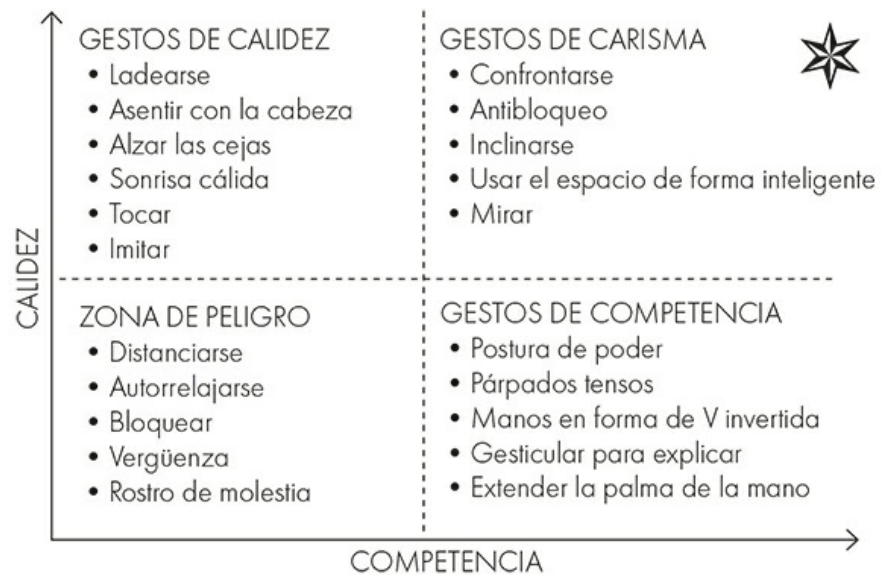
Las investigaciones confirman que buscar un grupo de gestos en contexto es la forma más segura de evaluar con precisión los verdaderos sentimientos de alguien.⁴ Por ejemplo, un investigador descubrió que cuando los participantes se guardaban información, mostraban un grupo específico de gestos no verbales: giraban el tronco (distanciamiento), se mecían y negaban con la cabeza.

PRINCIPIO

Usa los grupos para evitar los falsos positivos.

DESAFÍO DEL CAPÍTULO

¡Hemos llegado al final del apartado no verbal! Estos son todos los gestos de calidez y competencia que deberías conocer:



Ahora ha llegado el momento de analizar tu video de Miénteme. Sácalo y usa la tabla que aparece a continuación para marcar cada vez que te veas haciendo uno de los gestos de la zona de peligro.

Esto te ayudará a identificar lo que codificas cuando recuerdas (pregunta 1), cuando estás avergonzado (pregunta 2) y cuando estás mintiendo (pregunta 3), e incluso cuando simplemente estés pensando (entre respuestas).

	PREGUNTA 1	PREGUNTA 2	PREGUNTA 3
Fruncir los labios			
Distanciarse			
Ventilar			
Gesto de consuelo			
Acicalarse			
Toque de la horquilla esternal			
Bloqueo del cuerpo			
Bloqueo de la boca			
Bloqueo de los ojos			
Vergüenza			
Ira			
Ensanchamiento nasal			
Tristeza			
Boca encogida			
Desprecio			
Puntualizador			
Otro			

RETO ADICIONAL: Pide a cinco personas de tu entorno que jueguen a Miénteme contigo. Tienes cinco plantillas de Miénteme en tus bonus digitales. Consulta si les gustaría grabar su video de Miénteme. Así, podrán descubrir y grabar juntos las respuestas de los demás.

¹ Consulta tu caja de herramientas digital en scienceofpeople.com/bonus si quieres ver el video.

² El Dr. Paul Ekman descubrió siete expresiones faciales universales: felicidad, desprecio, miedo, tristeza, disgusto, sorpresa e ira. Les dediqué un capítulo entero en mi libro *Captivate*.

³ Observa cómo transformo mi cara de enfado en reposo en un video dentro de tus bonus digitales.

⁴ Detectar mentiras es una ciencia compleja. Yo enseño un modelo de cinco pasos para detectar mentiras en uno de mis cursos. Los grupos solo son uno de los pasos para asegurarse de que no acusas falsamente a alguien.

PARTE DOS

Gestos vocales, verbales y con imágenes

Gestos vocales

Capítulo 7

Que se escuche tu poder

—¿De dónde eres, Cameron? —pregunta Lauren.

—Soy del estado de Maine —responde él.

—Creo que nunca había conocido a nadie de Maine.

—Soy el único al que necesitarás conocer.

Lauren se ríe.

—Eso me agrada, me agrada.

Lauren Speed y Cameron Hamilton están en una cita a ciegas. Pero una de verdad. [Son concursantes del programa de Netflix Love Is Blind](#), en el que 30 hombres y mujeres tienen citas rápidas entre ellos en varias «cabinas». Pueden hablarse, pero no verse. Al final del programa, tienen la oportunidad de «comprometerse». ¿Una locura? Yo también lo creía, pero entonces ocurrió algo asombroso.

Lauren y Cameron conectaron al instante y enseguida comenzaron a conocerse. Al final de su primera cita, ya estaban formando una conexión fuerte.

—Cielos, quiero conocerte más.

—Lo sé, me gustas.

—Tú también me gustas.

—**También me gusta tu voz, suenas lindo.**

Ambos se ríen, coquetos.

En los días siguientes, Cameron y Lauren tienen muchas citas a ciegas, y se van conociendo más con la pared de por medio, simplemente al oír la voz del otro y responder preguntas. Nada de lenguaje corporal, ni gestos verbales, contacto físico ni contacto visual, solo la voz.

Al cuarto día de conocerse, Lauren y Cameron dicen que se aman.

Al quinto día, Cameron dice:

—Sé que es la indicada. Estoy listo para proponerle matrimonio a Lauren.

Y al día siguiente, lo hace.

¡Lauren dice que sí! Leíste bien. Se comprometieron sin haberse visto una sola vez...

después de solo cinco días de oír sus voces.

A día de hoy, más de dos años después, siguen felizmente casados.

¿Qué gestos podemos aprender de las voces? ¿Por qué nos gustan algunas voces más que otras? ¿Qué dice tu voz sobre ti? Vamos a averiguarlo.

El poder de tu voz

La forma en la que decimos las palabras (nuestro tono, volumen, ritmo, sintaxis y cadencia) es tan importante como lo que decimos. [Podemos decir mucho de](#) una persona, de su estado emocional, sus intenciones y su personalidad a partir de su voz.

[Nuestra voz dice tanto](#) de nuestro estado interno que las compañías ya están usando programas de análisis de voz en las teleconferencias para predecir el futuro económico de una empresa. Cuando un gerente usa gestos vocales más positivos y seguros, los analistas se vuelven más optimistas sobre las perspectivas futuras del precio de las acciones.

El poder de tu voz se traduce en un mayor control sobre las ganancias.

Comprender los gestos vocales es increíblemente importante para descubrir los sentimientos de los demás hacia ti, tu trabajo y tus proyectos.



CONSEJO CURIOSO

Voz peleonera

Gracias a [un análisis de las vocalizaciones de los luchadores de artes marciales mixtas \(MMA\)](#), se descubrió que la intensidad de sus gritos predecía su aparente capacidad de lucha.

[Un estudio me dejó totalmente](#) atónita. Unos investigadores grabaron a cirujanos hablando con sus pacientes durante las consultas, y después editaron las grabaciones y las convirtieron en videos de 10 segundos. Tomaron estos clips y «distorcionaron» las palabras para que solo se pudieran oír los gestos vocales, como el tono, el volumen y la cadencia, pero ninguna palabra en sí. Trataban de probar el impacto de los gestos vocales por sí solos, sin atribuir ningún significado a las palabras que se decían.

Entonces, los investigadores pidieron a los participantes que valoraran la calidez, hostilidad, superioridad y ansiedad de los cirujanos. Imagínate esto por un segundo: debes decidir qué tan competente o cálido es alguien basándote en un video incomprensible. Los participantes en el estudio tenían que evaluar a cada cirujano únicamente basándose en la pista de audio.

Pero esto es lo sorprendente: los médicos que recibieron malas calificaciones del poder de su voz tuvieron una mayor tasa de demandas por mala praxis. En otras palabras, no solo demandamos a los médicos por sus habilidades, sino que lo hacemos basándonos en lo que nosotros percibimos de ellas, y este juicio se produce solo por unos segundos de oírlos.

Entonces, ¿qué hace que un médico —alguien cuya aparente competencia es de por sí elevada— suene incompetente, poco creíble o peligroso? ¿Qué hizo que algunos médicos sonaran seguros de sí mismos, poderosos y confiables?

Cultivar tu voz más carismática es una parte vital de una presencia eficaz. Si quieres proyectar una imagen de confianza y profesionalismo, debes aprovechar el poder de tu voz.

Comencemos con los gestos de poder vocal de competencia y confianza. En el próximo capítulo, revisaremos los gestos que hacen que alguien suene cálido y confiable.

GESTO DE PODER VOCAL NÚM. 1: Cómo sonar seguro de ti mismo

—¿Tenías miedo de enfrentarte al público al principio? —preguntó el actor Alan Alda, seis veces merecedor de un Emmy, a Betty White, la legendaria comediente y actriz.

—Sigo teniendo pánico escénico —respondió White.

Alda le pregunta qué ocurre cuando está nerviosa.

—El corazón te late más rápido, ¿le ocurre algo a tu voz? —preguntó el actor.

—Sí... —y en ese momento, Betty White fuerza la voz unas cuantas octavas más arriba hasta alcanzar un tono muy alto—: ¿Holaaaaa? —chilla—, ¡hola a todos! Estoy tan... tan feliz de estar aquí.

Los dos actores ríen en señal de reconocimiento.

Cuando estamos nerviosos o estresados, nuestra voz tiende a subir de tono. Yo lo llamo **tono nervioso**.

¿Recuerdas nuestro gesto de **expansión postural**? Cuando estamos nerviosos, nuestro cuerpo se contrae, pegamos la barbilla al cuerpo, tensamos el cuello, la mandíbula, cruzamos los brazos, nos desplomamos o encogemos los hombros. Todas estas contracciones permiten menos espacio en los pulmones, lo que dificulta tomar aire y, por tanto, nos complica proyectar la voz. Ese es el motivo por el que nuestra voz se quiebra o se vuelve más aguda cuando estamos nerviosos.

Sin embargo, cuando estamos seguros de nosotros mismos, ensanchamos los hombros, sacamos el pecho, llevamos la vista al frente y a nuestro alrededor y usamos los brazos. Así, los músculos que utilizamos para hablar (pulmones, diafragma, cuerdas vocales, cuello, garganta, boca y lengua) se relajan y se expanden.

Vamos a hacer nuestro propio experimento. En primer lugar, trata de decir: «Estoy feliz de estar aquí» en la postura en la que te encuentres. Esa es tu expresión neutral.

Ahora, contrae el cuerpo y hazte lo más pequeño posible. Cruza los brazos, pega la barbilla al cuerpo y aprieta todos los músculos, incluidos la mandíbula y los labios.

Ahora trata de decir: «Estoy feliz de estar aquí». ¿Tu voz suena pequeña? Trata de decirlo lo más alto que puedas (con suerte, no habrá nadie a tu alrededor. Si estás acompañado, haz que se unan a ti).

Es difícil hablar alto en esa postura encogida y derrotada, ¿verdad?

Luego, coloca tu cuerpo en la postura más amplia posible. Echa los hombros hacia atrás, respira hondo para expandir los pulmones y relaja la mandíbula, los labios, los hombros y el cuello.

Ahora, di: «Estoy feliz de estar aquí». ¿Suena mejor?

Trata de decirlo lo más alto que puedas. Puedes gritar mucho más, ¿verdad?

Cuanto más espacio ocupa tu cuerpo, mayor es la libertad vocal de la que dispones para proyectar.

Cuanto menos espacio ocupes, más restringida y limitada será la confianza en tu voz, más nervioso sonarás y más difícil le resultará a la gente confiar en lo que dices.

Por instinto, desconfiamos de la gente que usa un tono nervioso. Nos preguntamos si también deberíamos estar nerviosos o preocuparnos porque no podemos confiar en lo que se está diciendo. De igual modo, el tono nervioso puede ser una señal de que se está mintiendo. Un equipo de investigadores descubrió que [los participantes alzaban el tono de su voz sin darse cuenta](#) cuando no decían la verdad.



CONSEJO CURIOSO

Bebés

Hay una tierna excepción respecto a la preferencia del tono de voz elevado. [Los bebés prefieren interactuar con los adultos en un tono de voz agudo](#), lo que podría ser la razón por la cual los adultos alzan la voz instintivamente hasta alcanzar un tono más agudo cuando les hablan a los bebés.

[Mientras que nos incomoda oír](#) un tono nervioso, nos encanta el **tono confiado**. Cuando usamos nuestro tono cómodo más bajo, proyectamos confianza. Es importante hacer aquí una distinción. El tono confiado no es lo más profundo que puedes llegar en tu rango vocal, pero sí es el tono más bajo que puedes emplear cómodamente.

[Los investigadores creen que bajar el tono](#) de tu voz hace que los demás te perciban como alguien más poderoso. Asimismo se dieron cuenta de que cuando los participantes hablaban en su tono de voz cómodo más bajo, se sentían más poderosos y pensaban con mayor abstracción. Es una forma sencilla de pensar más allá.

A mí me encanta el tono de voz grave, ¡pero sin pasarse! [Elizabeth Holmes, la ya famosa](#) fundadora de la desaparecida compañía tecnológica Theranos, destacaba por su voz de barítono grave. Muchos de sus excompañeros de trabajo decían que era falso. *The Cut* informó que ella a menudo «se salía del personaje» y exponía su voz real, más alta, cuando estaba borracha.

Si te sientes incómodo usando un tono de voz profundo, ¡significa que es demasiado bajo! Hay dos formas de hacer que parezca natural: el espacio y la respiración.

CÓMO ACTUAR

- **Paso núm. 1: Corrige las posturas.**

¡Puedes mejorar al instante tu confianza vocal y física al mismo tiempo! Usa las correcciones de postura que aprendimos antes. Como recordatorio, separa lo más que puedas la parte superior de los hombros de los lóbulos de las orejas. Separa los pies unos ocho centímetros más de lo que lo haces normalmente. Relaja las manos y rótalas para que estén paralelas a los hombros.

- **Paso núm. 2: Habla cuando exhales.**

Respirar profundamente es una de las formas más rápidas para sentirse y sonar más seguro de uno mismo. Trata de no hablar cuando estés inhalando. Mejor, respira profundamente y habla conforme vayas expulsando el aire.

PRINCIPIO

Usa el espacio y la respiración para alcanzar los extremos más bajos de tu tono natural de voz.

GESTO DE PODER VOCAL NÚM. 2:

Haz que te tomen en serio

Hace unos años, di una asesoría a una gran compañía de software empresarial para mejorar su embudo de ventas. Hicimos talleres sobre todos los temas posibles, desde gestos conductuales en sus correos electrónicos hasta los gestos vocales por teléfono, pasando por los gestos no verbales que empleaban en las ferias comerciales.

Mi parte favorita de este proceso fue ayudar a un asesor de ventas interno que, desafortunadamente, tenía la tasa de conversión más baja del equipo. Vamos a llamarle Elliott.

Elliott es un gran tipo, pero tenía un enorme problema: no podía cerrar las ventas.

Era carismático y sabía mucho sobre el producto, por lo que tenía que ser un problema gestual. Los clientes y los colegas lo respetaban y les caía bien. Elliott y sus gerentes estaban desconcertados y no encontraban el motivo por el que no lograba alcanzar su cuota. Y cuando sí cerraba los tratos, tenía que ofrecer todo tipo de descuentos para conseguirlo.

Escuché algunas de sus llamadas de ventas grabadas e inmediatamente identifiqué el problema.

Todo su discurso era genial, tono bajo y mucho carisma vocal. Sin embargo, cuando llegaba la hora de hablar del importantísimo precio de su oferta, se desprendía de todo el poder de su voz. Cada vez que Elliott mencionaba el precio, usaba la **entonación de pregunta**. Esta ocurre cuando el tono de voz se alza al final de la oración.¹

Elliott decía:

—Nos encantaría contar con su negocio.

Y después preguntaba lo que debería haber sido una afirmación:

—¿El precio de nuestro servicio es de 500 dólares?

¡Uf!

Nos encantaría contar con su negocio. El precio de nuestro servicio es de 500 dólares.

Elliott no estaba diciendo su precio, sino que lo estaba preguntando. Y esto hacía que sus posibles clientes también se lo preguntaran. Lo presionaban para que les hiciera descuentos.

Regateaban y negociaban con él. Elliott, sin saberlo, los estaba guiando para que dudaran de su precio, porque usaba la entonación de pregunta.

Cuando Elliott preguntaba su precio, cambiaba la forma en la que los clientes lo escuchaban. Los investigadores creen que usar la entonación de pregunta en una afirmación guía a nuestro cerebro a dejar de simplemente escuchar y, en cambio, ponerse a analizar. Y cuando se utiliza por error la entonación de pregunta en una afirmación, es una señal de debilidad conversacional e inseguridad.

Accidentalmente, los mentirosos suelen usar la entonación de pregunta de forma incorrecta, porque en su subconsciente están preguntando a quien los escucha: «¿Me crees?». Cuando oímos una entonación de pregunta mal colocada, nos da la impresión de falta de honestidad.

La entonación de pregunta estaba acabando con los tratos de Elliott en el peor momento posible. Toda la conexión y credibilidad que construía en la primera parte de su discurso se perdía en el instante en el que usaba la entonación equivocada.

Por fortuna, este es un gesto increíblemente fácil de transformar. Elliott notó un cambio enorme desde que empezó a utilizar una entonación neutral cuando hablaba del precio. No solo recibió menos presiones, menos regateos y cerró más tratos (¡sí!), sino que también se sintió más seguro de sí mismo al hablar del precio. El virtuoso ciclo de gestos en acción.

Cuando se usa la entonación de pregunta de forma incorrecta, se está invitando a los demás a dudar de tu competencia. Lo escucho más a menudo cuando la gente habla de sí misma y de sus ideas.

Lo oigo en los contestadores automáticos: «¿Hola, soy Sarah? ¿Me encanta que hayas llamado? ¿Me pondré en contacto contigo enseguida?».

¿Hola, soy Sarah? ¿Me encanta que hayas llamado? ¿Me pondré en contacto contigo enseguida?

Lo oigo en presentaciones. «¿Empezamos? ¿Hablamos del nuevo proyecto? ¿Nos ponemos en marcha?».

¿Empezamos? ¿Hablamos del nuevo proyecto? ¿Nos ponemos en marcha?

Lo oigo cuando la gente comparte sus ideas. «¿Tengo una idea? ¿Trabajé mucho en ello? ¿Creo que sería más eficaz?».

¿Tengo una idea? ¿Trabajé mucho en ello? ¿Creo que sería más eficaz?

Si preguntas tus afirmaciones, les estás pidiendo a los demás que duden de ti. **Hasta las palabras más seguras dichas con la entonación de pregunta invitan a una menor confianza.**

Si quieres que la gente te tome en serio y crea en lo que tienes que decir, entonces dile a la gente lo que estás pensando, no le preguntes.

CÓMO ACTUAR

- Escucha el saludo de tu buzón de voz. ¿Estás usando la entonación de pregunta? ¡Grábalo!
- Escucha alguna presentación o videollamada antiguas. ¿Usaste por accidente la entonación de pregunta en afirmaciones o con determinadas personas?
- Si tienes algo importante que decir o una idea que presentar, practica a decirlo sin la entonación de pregunta.

PRINCIPIO

Si quieres que las personas dejen de cuestionarte, entonces deja de usar accidentalmente la entonación de pregunta.

GESTO DE PODER VOCAL NÚM. 3: Elimina la voz frita... para siempre

¿Alguna vez has oído hablar de la voz frita? Es cuando a alguien se le quiebra la voz. Le rechina y suena áspera.² Se le dice «frita» porque suena como tocino chisporroteando en un sartén.

La **voz frita**, o frito glótico, como se le llama a veces, la usan ambos géneros, pero se ha extendido entre las mujeres jóvenes. Las investigaciones han demostrado que el uso de la voz frita es una de las formas más rápidas de socavar el éxito profesional. Esto se debe a que es una señal de ansiedad, lo que te debilita a ti y a tu mensaje. **La voz frita mata la competencia.**

¿Por qué ocurre esto? Cuando estamos nerviosos tenemos problemas para respirar profundamente, y cuando no pasa el suficiente aire por las cuerdas vocales, se origina la voz frita. Cuando respiramos, nuestras cuerdas vocales se separan. Después, al hablar, esas cuerdas se frotan entre sí y esa vibración es la que crea el sonido. Si se habla sin el aire suficiente entre ellas, las cuerdas vocales no pueden frotarse entre sí con eficacia y crean un sonido chirriante y hueco. Con la voz frita, es como si estuvieras oyendo las cuerdas vocales de alguien agitándose entre sí. Asqueroso, ¿no?

Oír la voz frita puede resultar igual que el sonido de las uñas en un pizarrón. Es irritante para los oídos y desencadena ansiedad en quienes la oyen. Y tiene sentido. Es un gesto de la zona de peligro que indica baja seguridad en uno mismo y baja competencia. Las personas seguras de sí mismas y competentes tienen el aire y espacio suficientes para evitar la voz frita.

Es increíblemente difícil que la gente te tome en serio, te escuche y te crea cuando hablas con voz frita. ¡Y suele aparecer por accidente! La voz frita se da sobre todo al final de una frase inconexa. Al final de una frase inconexa es más probable quedarse sin aliento. Cuando nos ponemos nerviosos, tendemos a acelerar nuestro discurso, amontonar todos nuestros pensamientos en una gran exhalación.

Y esto es lo peor de todo: me he dado cuenta de que las personas usan la voz frita por error cuando tratan de sonar informales, indecisas o relajadas. Es como si una menor intensidad vocal fuera señal de una menor intensidad energética. ¡No te dejes engañar! **La voz frita no es sinónimo de ser relajado, es una señal que indica ridículo.**

Afortunadamente, hay una forma sencilla de arreglar la voz frita. **Si te escuchas a ti mismo usando la voz frita, respira y habla un poquito más fuerte.**

Subir el volumen, aunque sea lo más mínimo, es el modo más rápido de salir de la voz frita. Es una manera sencilla de juntar las cuerdas vocales para producir un sonido más natural.

¿Qué pasa si alguien con quien estás hablando utiliza la voz frita? Simplemente pídele que hable más alto. Elimina al instante la voz frita.

CÓMO ACTUAR

- Habla con frases más cortas.
- No hables demasiado rápido.
- Habla más alto o usa más aire.

PRINCIPIO

La voz frita socava tu confianza vocal.

GESTO DE PODER VOCAL NÚM. 4:

El control del volumen demuestra control emocional

Cuando mi equipo y yo les pedimos a los lectores que nos enviaran los videos de Miénteme, nos dimos cuenta de que, además de alzar el tono de voz, muchos mentirosos también bajaban el volumen. Vuelve a escuchar tu video... ¿bajas el volumen?



CONSEJO CURIOSO

Dos verdades y una mentira

¿Alguna vez has jugado a dos verdades y una mentira? Es una manera excelente de comprobar tus habilidades para saber lo que piensa la gente. Déjame darte un consejo de experto para descubrir la mentira: la gente suele bajar el volumen de su voz cuando la dice (o usa la entonación de pregunta).

Los mentirosos bajan el volumen de su voz por accidente porque están nerviosos, les falta confianza en sus palabras y por instinto no quieren que la gente escuche su mentira... por si los atrapan.

Este es un motivo por el que mostramos más confianza en aquellos que hablan con mayor volumen. ¿Te sorprende? [Las investigaciones lo respaldan](#); tendemos a sentirnos más atraídos por personas que hablan más alto. En un estudio llamado «Cómo persuade la voz», los investigadores examinaron cómo la gente persuasiva trata de influir en los demás mediante el paralenguaje (el volumen, el tono y la entonación). Descubrieron que una conducta vocal fuerte y segura persuade a los demás porque indica que los oradores apoyan con fuerza su propio mensaje.

Los mejores comunicadores hablan más fuerte y varían su volumen. El volumen es un aspecto esencial del poder: se necesita aliento y expansividad para hablar fuerte.



CONSEJO CURIOSO

Volumen para introvertidos

¿Eres introvertido? ¿Tienes problemas para hablar fuerte? Si ese es tu caso, ¡debes saber que no estás solo! No trates de subir el volumen demasiado rápido. Solo súbelo ligeramente en los aspectos que de verdad te importen. De hecho, esto tiene un efecto aún mayor que hablar fuerte siempre. Los introvertidos también pueden simplemente tratar de inclinarse o acercarse; estar más cerca de alguien hará que se te oiga más fuerte.

Hablar más fuerte también tiene todo tipo de beneficios no verbales para ti y los demás. Pídele a alguien que hable alto y hará lo siguiente:

- Se sentará más derecho (gesto de expansión).
- Respirará profundamente, lo que ayuda con los nervios.
- Plantará los pies (gesto de expansión).
- Inclinará la cabeza hacia arriba o la barbilla (gesto de afirmación y gesto de expansión).
- Se aclarará la garganta y eliminará la voz frita.

¿Significa esto que deberíamos tratar de hablar lo más alto posible? ¡No! El auténtico poder de la voz proviene de dominar el **dinamismo del volumen**. Controlar tu volumen demuestra que tienes control de tu mensaje. Hace falta una competencia profunda para poder empatar tu volumen con tu contenido. Cuando los comunicadores maestros quieren mostrar entusiasmo, hablan alto. Cuando quieren compartir secretos o información privilegiada, hablan bajito, forzando a los oyentes a inclinarse hacia adelante.

CÓMO ACTUAR

- Cuando sientas pasión o emoción hacia algo, habla más fuerte. Carga tus palabras con volumen.
- Cuando quieras comunicar a alguien información privilegiada o decirle un consejo secreto, baja la voz e inclínate hacia adelante.
- Cuando quieras hacer énfasis en que estás de acuerdo o quieras animar a alguien, di: «¡Sí!» o «Estoy de acuerdo» un poco más alto de lo normal.

PRINCIPIO

Varía tu volumen para destacar lo importante.

GESTO DE PODER VOCAL NÚM. 5: Haz pausas para tener el control

Durante los primeros 27 años de mi vida, fui adicta a las muletillas. En concreto, yo usaba «eh», «entonces», «bueno», «como» y «ya sabes» cuando estaba nerviosa, pensando, esperando o estancada y, a veces, simplemente por costumbre.

Las muletillas destruyen nuestra credibilidad. Un estudio reveló que a los oradores que las usan se les considera menos preparados y menos competentes.

En otro estudio se pidió a los participantes que escucharan y revisaran discursos sobre el Brexit. Uno de los discursos no tenía muletillas, pero estaba lleno de hechos falsos. El otro discurso hablaba de hechos correctos, pero estaba lleno de muletillas. Cuando los oradores no usaban muletillas, aunque sus hechos fueran incorrectos, eran calificados como más competentes, con mayor don de gentes y más atractivos que aquellos que dieron su discurso con muletillas. Un impactante **57 por ciento** de los participantes pensó que el discurso sin muletillas lo había dado una persona con un buen nivel educativo... ¡a pesar de que los hechos eran falsos! Solo un **36 por ciento** pensó que quienes habían dado el discurso que se apegaba a los hechos, pero con muletillas, eran personas con buen nivel educativo.



CONSEJO CURIOSO La aplicación Ummo

Recomiendo muchísimo una aplicación llamada Ummo. Te ayuda a contar tus muletillas al hablar. Úsala cuando practiques discursos, tengas información importante o estés tratando de averiguar cuándo usas muletillas y por qué.

Usamos las muletillas principalmente por dos motivos. En primer lugar, para ganar tiempo mientras estamos pensando en nuestro siguiente punto. En segundo, porque tenemos miedo de que nos interrumpan. ¿Alguna vez te has preocupado porque si dejabas de hablar alguien podría pensar que habías terminado e interrumpirte? Yo lo llamo **escasez conversacional**. Creemos que no hay suficiente tiempo o atención, por lo que llenamos nuestros comentarios con palabras de relleno. Este también es el motivo por el que la gente habla demasiado rápido y después se tropieza con sus propias palabras.

Aquí está el truco: cuantas más muletillas utilices, más te interrumpirán. Es como si la gente percibiera tu falta de confianza y no quisiera perder su tiempo escuchando.

¿Existe una cura para las muletillas? ¡Sí! El poder de la pausa.

Hacer pausas demuestra tanto competencia como confianza. La gente que confía en su discurso no necesita llenarlo de muletillas. Y sabe que quienes la escuchan esperarán a que termine sus comentarios.

La mejor forma de pausar es un gesto al que yo llamo la **pausa para respirar**. Es cuando haces una pausa y, además, inhalas. Eso es importante porque te da algo que hacer durante la pausa.

Respirar profundamente tiene muchos beneficios:

- Te ayuda a mantener un tono de voz bajo y agradable.
- Previene la voz frita.
- Te permite aumentar el volumen de tu voz si así lo deseas.
- Te da un momento para pensar si lo necesitas.
- Te hace sonar y sentirte más seguro de ti mismo.
- Y, por supuesto, evita que uses muletillas.

Cada vez que sientas que quieres usar una muletilla, respira hondo.

Si, por accidente, usas una muletilla, no te preocupes. No reacciones. Por supuesto, no te disculpes. Simplemente, respira después de decirla. Es una forma lenta de volver a entrenar al cerebro para que haga pausas en lugar de decir muletillas.

Estas son algunas normas generales para practicar las pausas:

1. Cuanto más corta, mejor.

Las pausas cortas son mejores. Un investigador descubrió que [las pausas largas durante una conversación pueden dañar](#) la comprensión, pero que las pausas cortas son muy beneficiosas. Son esenciales para procesar la información.

¿Cuánto es demasiado largo? Cuatro segundos.

¿Cuál es la extensión correcta? Como mínimo, de un cuarto a medio segundo.

Y por suerte, ese tiempo es suficiente para respirar profundamente.

Ahora se pone todo aún más interesante. El mismo investigador descubrió que tendemos a adaptar nuestras pausas a las de nuestro compañero de conversación en una especie de imitación de pausa. Si la otra persona usa pausas largas, nosotros también, y viceversa.

En caso de duda, imita los gestos de pausa de tu compañero de conversación.

2. Entre pausas, habla despacio.

¿[Crees que hablando rápido conseguirás](#) comunicar todo lo que quieres decir? Hay estudios que demuestran que esto no funciona así.

Unos investigadores de la Universidad de Brown determinaron que el habla rápida y el habla lenta transmiten la información a la misma velocidad. ¿Cómo es eso posible? Porque el hablar rápido comunica menos información en cada ráfaga.

Las muletillas dañan la competencia porque te permiten hablar más rápido, pero no necesariamente mejor. [Un ritmo de habla más lento](#) es mejor para aumentar la comprensión y transmite una mayor competencia a los demás.

En resumen: habla despacio para transmitir competencia. Las pausas para respirar son una de las mejores formas de reducir la velocidad.



Preguntas retóricas

Otro momento muy poderoso para usar una pausa de respiración es justo después de hacer una pregunta retórica. Los investigadores descubrieron que [esperar de cinco a siete](#) segundos después de hacer ese tipo de preguntas anima a los oyentes a reflexionar, generar respuestas por sí mismos y así estar más atentos a la discusión posterior. Cuando doy presentaciones, me gusta hacer una pregunta retórica, hacer una pausa y usar esa oportunidad para tomar un trago de agua. Eso me ayuda a mí y ayuda a quienes me escuchan a procesar la información.

3. Haz una pausa para potenciar, no para terminar.

Yo solía hacer una pausa al final de una idea o de una oración. Muchas veces eso llevaba a la gente a pensar que había terminado de hablar, por lo que me «interrumpían». No pretendían ser groseros; simplemente estaban respondiendo a mis gestos. La **pausa final** indica que has terminado un punto.

La mejor manera de hacer una pausa es crear intriga. Pausar justo antes de dar una respuesta, revelar una idea o contar un chiste. Yo la llamo **pausa de poder**. Crea intriga e interés y garantiza que la gente no piense erróneamente que has terminado.

Comprueba la diferencia entre hacer una pausa de poder y la pausa final.

«Descubrí algo fascinante que cambió la forma en la que veo el mundo. [pausa] Comenzó en mi infancia».

Probablemente esta pausa invitará a más interrupciones al final de «mundo», aunque yo no haya terminado.

Esta es una pausa de poder:

«Descubrí algo fascinante [pausa] que cambió la forma en la que veo el mundo. Comenzó en mi infancia».

Ambas pausas funcionan, pero la de poder invita a menos interrupciones y crea intriga.



CONSEJO CURIOSO Mal comportamiento

Hay una forma más de usar las pausas de poder: como un modo de destacar el mal comportamiento. Cuando alguien te interrumpa bruscamente o te diga algo inapropiado, no le devuelvas el gesto ni reacciones por reflejo. Haz una pausa de respiración. Deja que se quede en el aire. He descubierto que esto hace que quien se entrometió reflexione un momento. Muchas veces se retractará, se disculpará o se lo pensará dos veces antes de volver a hacerlo.

Las malas noticias: es difícil andar limpiando permanentemente tu habla quitándole «ehs». Pero sí es posible reducirlos muchísimo. Esta es la forma de hacerlo:

CÓMO ACTUAR

- Identifica por qué usas muletillas. Saca alguna grabación reciente de una presentación o una junta (o graba una nota de voz del final de tu próxima llamada telefónica) y presta atención a los momentos en los que usas muletillas.
- ¿Las estás usando como una forma de transición? Eso significa que tienes que trabajar en frases o historias de transición alternativas.
- ¿Las estás usando porque tienes miedo de que te interrumpan? Eso significa que debes trabajar en más pausas de poder y hablar más lento en general.

- ¿Las estás usando cuando no sabes algo? Eso significa que necesitas practicar más y familiarizarte con tu contenido.
- ¿Las estás usando por costumbre? ¡Este es el uso más difícil de erradicar! Trata de hacer una pausa de respiración después de cada muletilla. Puede que a tu cerebro le cueste un poco retener esa costumbre, pero acabará funcionando. También puedes probar a poner un *post-it* en tu computadora cuando estés en una llamada. Cuando lo veas, mientras hablas, te recordará que debes bajar la velocidad y hacer una pausa cuando sea necesario.

PRINCIPIO

La gente poderosa hace pausas a propósito.

Tu voz te da poder

Cuando quieres hacer una pregunta a alguien, ¿es más probable que...

... llames o escribas un mensaje?

... recurras a una videollamada o a un correo electrónico?

... le envíes un mensaje instantáneo o vayas a su oficina?

Actualmente, nuestra comunicación se da cada vez más por medio de mensajes, correos electrónicos y chat. Y la mayor parte del tiempo eso está muy bien; es eficaz y sencillo.

Pero cuando es algo importante, siempre es mejor aprovechar el poder de la voz. [Los investigadores psicológicos](#) Nick Epley y Juliana Schroeder descubrieron que nuestra voz transmite gestos secretos sobre nuestra personalidad.

Pidieron a dos grupos de participantes que calificaran a candidatos para un empleo según su competencia, reflexividad e inteligencia. Un grupo leyó las calificaciones de los candidatos para el trabajo. El otro grupo escuchó a los candidatos leer en alto las mismas calificaciones.

Cuando les preguntaron de antemano, los candidatos no creían que habría ninguna diferencia entre su palabra escrita u oral. Pero sí hubo diferencia... ¡y mucha! Los participantes que escucharon las grabaciones de los candidatos los calificaron como más competentes, reflexivos e inteligentes... a pesar de que las palabras que se leían eran exactamente las mismas. El simple hecho de escuchar a los candidatos hizo que les gustaran más en general y que estuvieran más interesados en contratarlos.

Epley y Schroeder pudieron repetir estos descubrimientos con profesionales de la selección de personal de las compañías pertenecientes a Fortune 500.

Tu voz te da poder. Muestra tu seguridad en ti mismo, tu competencia y tus talentos. Cuando importe, úsala.

DESAFÍO DEL CAPÍTULO

Si quieres sonar más competente, hacer que la gente te tome en serio y te interrumpa menos, usa estos cinco gestos vocales con más frecuencia.

Vamos a añadirlos a nuestra tabla de gestos.

GESTO	DESCODIFICAR	CODIFICAR	INTERNALIZAR
Tono de voz bajo	¿Hay alguien en tu vida que hable demasiado alto? ¿Cómo te sientes cuando oyes a esa persona?	Trata de pararte en una postura de poder durante tus siguientes llamadas telefónicas. ¿Te resulta más fácil hablar con mayor profundidad?	¿Te gusta el sonido de tu voz? Trata distintas notas para encontrar aquella en la que te sientas más cómodo.
Entonación de pregunta	¿Quién usa la entonación de pregunta en sus afirmaciones? ¿Será que están nerviosos o es simplemente un hábito?	Practica dar noticias complicadas, precios, fechas límite u órdenes con una entonación hacia abajo o neutra.	¿Cuándo usas incorrectamente la entonación de pregunta? ¿Estás nervioso o solo es un hábito?
Voz frita	¿Conoces a alguien que hable con voz frita? ¿Cómo podrías ayudarlo a solucionarlo?	Cada vez que te oigas pasar a la voz frita, trata de ir más despacio y tomar una pausa para respirar.	¿Hablas demasiado rápido cuando estás nervioso? ¿Respiras de forma superficial cuando estás nervioso? Trata de identificar tu voz nerviosa.
Volumen	¿Hay alguien a tu alrededor al que le estés diciendo constantemente que hable más alto? ¿Más bajo? ¿Qué dice eso de su personalidad?	Trata de variar el volumen de tu voz con distintas personas a tu alrededor y cuando hables de temas diferentes. ¿Te ayuda a estructurar tus ideas?	¿Estás cómodo hablando a un volumen más alto? Si no es así, ¡no lo hagas!
Pausas para respirar	¿Quién habla demasiado rápido? ¿Demasiado lento? ¿Cómo afecta a tus impresiones sobre ellos?	Intenta hacer algunas pausas de poder y ve cómo se sienten. ¿Hacen que vayas más lento? ¿Aumentan tu seguridad en ti mismo?	¿Hablas demasiado rápido? ¿Demasiado lento? ¿Por qué?

DESAFÍO ADICIONAL

Vuelve a ver tu video de Miénteme. ¿Usas algún gesto vocal de engaño? ¿Preguntas tu mentira? ¿Bajas el volumen de la voz? Es posible que tengas una marca vocal.

¹ Si quieres ver una versión divertida de conversaciones elevando el tono al final de cada oración, ve el *sketch* de *Saturday Night Live* «The Californians» en tus bonus digitales en scienceofpeople.com/bonus.

² Observa cómo ejemplifico esto en tus bonus digitales.

Capítulo 8

Simpatía vocal

La llamaban la Dama de Hierro por su estilo de liderazgo fuerte e inflexible. Fue la primera mujer y la más longeva primera ministra británica del siglo xx. Y durante todo ese tiempo, Margaret Thatcher luchó con su voz.

«**Físicamente, tenía un problema** porque hablaba desde la parte superior del pecho [...] Su voz era como la de una institutriz, ligeramente mandona e intimidante», recordaba Tim Bell, uno de los principales asesores de Thatcher.

Antes de lanzarse como primera ministra, sus asesores la pusieron a trabajar con el conocido actor Laurence Olivier para transformar su voz. Olivier le enseñó a bajar su tono vocal de forma natural con la respiración. Le ayudó, pero no resolvió el problema.

A Thatcher la interrumpían e ignoraban constantemente en la Cámara de los Comunes. Sobre todo **la pasaba mal durante el turno de preguntas**, que es la oportunidad que tienen los miembros del Parlamento de interrogar a los ministros del gobierno en el Parlamento británico. Eso es lo que más problemas ocasionaba a la exprimera ministra. Cuando trataba de proyectar su voz, se volvía más aguda y tensa.

Esta es una lucha frecuente. Para que se nos oiga o sonemos confiados, subimos el volumen. Pero hablar más alto exige más aire. Así que rápidamente nuestra voz se vuelve áspera o estridente, elevamos demasiado el tono o usamos la voz frita (ni fuerte ni potente).

Las mujeres se enfrentan a un reto aún mayor: un fuerte «prejuicio contra las voces de las mujeres y su supuesta estridencia, emotividad y falta de autoridad», según la socióloga Anne Karpf.

¿Qué se puede hacer? El dramaturgo Ronald Millar enseñó a Margaret Thatcher a bajar el tono de su voz y a hablar más despacio para que pudieran oírla por encima de todo el ruido.

Este fue el inicio de una de las mayores transformaciones vocales en la historia de la política. En 1975, Thatcher resultó elegida primera ministra. Siguió trabajando en su carisma vocal. Durante las transmisiones a la nación, la entonces primera ministra también empleó una técnica vocal excepcional. Si su discurso requería una voz empática y sensible, se bebía una taza de té con miel para relajar las cuerdas vocales. Cuando quería agregar entusiasmo, bebía agua helada (dato curioso: eso funciona. ¡Inténtalo!).

Thatcher se convirtió así en una excelentísima comunicadora; trabajó para proyectar tanto competencia como calidez con su voz.

Recuerda que los mejores comunicadores usan la escala de carisma como un sintonizador. Siempre permanecen en la zona de carisma, pero se mueven entre la competencia y la calidez dependiendo de sus objetivos.

En el capítulo 7 aprendimos a usar gestos vocales de competencia (emplear un tono de voz más bajo, usar un volumen variado, colocar correctamente la entonación de pregunta, añadir más pausas para respirar y evitar la voz frita).

¿Y qué pasa con la calidez? ¿Cómo añadir personalidad a tu voz? ¿Cómo puedes sonar más dinámico? Vamos a aprender los gestos vocales de calidez. Todo empieza con el saludo.

GESTO DE CALIDEZ VOCAL NÚM. 1: Da una primera impresión vocal inolvidable

Los investigadores creen que **las personas deciden el grado de confianza que desprendes en los primeros 200 milisegundos de oírte hablar**. Eso significa que tu primera impresión vocal sucede con la primera palabra que digas. Esta suele ser: «¿Hola?», «¡Ey!» o «¿Qué tal?».

Aquí está el problema: cuando nos preparamos para una entrevista, presentación o reunión, pensamos en nuestras credenciales, logros e historias, pero muy pocas veces practicamos las palabras que utilizaremos para abrir el discurso. Es una oportunidad perdida que puedes capturar.

Hace unos años, quise saber de qué forma las emociones cambian nuestra voz; **específicamente, cómo afectan** a nuestros saludos. Llevamos a cabo un experimento en dos partes.

En primer lugar, los participantes grabaron seis versiones distintas de su saludo normal. Intenta decir cada uno de ellos:

1. **Saludo normal.** Di «bueno» como lo harías cuando respondes normalmente al teléfono. Ese fue nuestro saludo de control.
2. **Saludo feliz.** Di «bueno» mientras piensas en algo que te haga feliz y con una sonrisa auténtica.
3. **Saludo triste.** Di «bueno» mientras piensas en algo que te ponga triste y con una expresión de tristeza.
4. **Saludo enojado.** Di «bueno» mientras piensas en algo que te haga enojar y con expresión de enojo.
5. **Saludo con postura de poder.** Di «bueno» al tiempo que adoptas una postura expansiva, con las manos en las caderas como Superman.
6. **Saludo normal.** Di «bueno» una vez más como un saludo de control secundario... después de haber calentado.

Está claro que cada «bueno» sonó distinto, aunque era la misma persona hablando.¹ Queríamos saber: ¿puedes decidir lo bien que te cae una persona con base en su saludo? Pedimos a miles de nuevos participantes que evaluaran cada grabación en función de su simpatía.

Resulta que se puede y se hace.

Cuando se hizo el recuento de las clasificaciones, surgió un patrón claro. ¿Puedes adivinar qué saludos obtuvieron la calificación más alta de simpatía? ¿Y la más baja?

Los saludos tristes recibieron la calificación de los menos simpáticos. Los enojados fueron segundos por poco.

¿Qué significa eso? ¡No respondas al teléfono si estás de mal humor! **Tu irritabilidad cambia el sonido de tu voz** (yo tengo una foto de mi hija como fondo de pantalla en el teléfono, por si no me queda otra opción más que responder el teléfono cuando me siento un poco baja de ánimo, la miro para despertar un poco de amor).

Los saludos de control y los saludos felices tuvieron la misma puntuación en simpatía. ¡Son excelentes noticias! Significa que no tienes que sonreír como un maniaco (sobre todo no poner una sonrisa falsa) cada vez que respondas el teléfono. Tanto el saludo neutro como el positivo funcionan.



CONSEJO CURIOSO

¿Te gusta el sonido de tu voz?

¿Te dan escalofríos cuando oyes el sonido de tu voz? ¿Alguna vez piensas «¿en serio se me oye así?»? [Hay una razón científica](#) por la que sonamos distintos a lo que creemos. Normalmente oímos nuestra propia voz cuando hablamos, y como pasa por los huesos, suena más grave en nuestra cabeza y más aguda en las grabaciones. Nuestra voz también delata nuestros niveles de ansiedad, irritación y rasgos de personalidad que a lo mejor queríamos esconder.

Hubo una gran sorpresa en este experimento. El saludo con postura de poder no logró calificaciones altas de simpatía. Solo puntuó un poco más alto que el saludo enojado, alcanzando el tercer lugar entre el saludo sonriente y el neutral.

¿Por qué pensamos que ocurrió esto? Nos gusta la seguridad en uno mismo, pero la postura de poder a veces puede parecer un poco agresiva. El orgullo puede ser una fuerza poderosa e incluso intimidante.

Eso son más buenas noticias: no tienes que estar parado como Superman ni Rocky en tus llamadas telefónicas. Mientras tengas aliento, estarás bien.

Hablando de aliento, hay un error más que la gente comete cuando saluda. Se aguanta la respiración.

¿Qué haces cuando oyes el timbre de tu teléfono? Yo me percaté de que inhalo rápidamente y después aguanto la respiración hasta que puedo responder. A veces, esto puede durar unos segundos hasta que encuentro mi teléfono. Eso hace que responda con una voz suave y baja y con muy poco aliento. De hecho, cuando grabé mis llamadas telefónicas, me di cuenta de que mi «¿bueno?» era la palabra más aguda de toda mi llamada.

Cuando trabajé con profesionales de ventas, descubrí que ese mismo patrón puede darse cuando llamas a alguien más y esperas hasta que responden. Eso es especialmente cierto si estás nervioso.

No aguantes la respiración cuando saludes.

En lugar de eso, practica tu saludo al exhalar. Esto tiene un doble efecto: relaja el cuerpo y te da más aliento, lo que te hace sonar y sentir más seguro de ti mismo.

Y no te olvides de hacerlo en persona, en videollamadas y en el teléfono. Un saludo confiado funciona en cualquier medio.

PRINCIPIO

Nunca respondas el teléfono de mal humor... ni aguantando la respiración.

CÓMO SALUDAR

- Respira profundamente una o dos veces.
- Comprueba lo siguiente: ¿Estás de humor para responder? Si es así, responde. Si no es así, piensa si es mejor llamar después.
- Sonríe si estás feliz de hablar con esa persona. Mantén una expresión neutral si no lo estás.
- Di tu primera frase al exhalar.

GESTO DE CALIDEZ VOCAL NÚM. 2:

Haz que tu voz suene amistosa

Esto es lo que todo el mundo teme en secreto en una interacción: ¿Este es mi lugar?

Y después: ¿Me quieren aquí?

Tu voz es la mejor manera de dar la bienvenida a alguien con confianza y sensación de pertenencia.

Esta es la forma de hacerlo: usa un **gesto para entrar en calor**. Se trata de frases que indican agrado hacia otra persona. Le demuestran que desencadenó tu calidez. Estas son algunas de mis favoritas:

- ¡Ay, qué bueno oír de ti!
- ¡Estaba esperando que llamas!
- Qué bonita sorpresa.
- ¡Qué bueno que hablaste!

Son frases sencillas, pero te garantizo que reconfortarán a la persona al otro lado del teléfono. También puedes usar un gesto para entrar en calor cuando reconozcas a la persona que llama diciéndole:

- ¡Hola, amigo! Qué bueno que llamas.
- ¡Hola, [nombre]! Me alegra saber de ti.
- Ey, hola. Me encantó ver aparecer tu nombre en la pantalla.
- ¡Hola, [nombre]! ¿Qué hay de nuevo en tu vida?
- ¡Ey, qué tal! Hace mucho tiempo que no hablábamos.

Como ya aprendimos en el último gesto, sonreír te ayuda a sonar más feliz y más agradable. Sin embargo, sonreír puede ser un reto en entornos profesionales. ¿Cómo sonreír de forma auténtica en llamadas rutinarias e incluso aburridas en el trabajo? ¡Es fácil! Usa palabras cálidas.

Cuando pronuncias frases como «¡Qué bueno saber de ti!», «¡Feliz lunes, equipo!» o «¡Buenos días!» es más fácil sonreír de forma auténtica. Trata de agregar estas frases a tus primeros momentos de conversación para aprovechar la calidez vocal desde el principio. Aquí hay algunas frases más:

- ¡Feliz viernes a todos!
- Estoy emocionado de estar aquí.
- Encantado de ver a todo el mundo.
- Qué bueno saber de ti.
- Qué día tan espléndido hace hoy.
- ¿Algo nuevo que contar en tu lado del mundo?
- ¡Buenos días!
- ¡Buenas tardes!
- ¡Buenas noches!

Envía abrazos verbales

A medida que nuestras interacciones comunicativas se desplazan cada vez más hacia el video, me preocupa perder algunos de los beneficios de las relaciones en persona. ¿Acaso puedes replicar los efectos cálidos de un apretón de manos en una videollamada o en una llamada telefónica? Me asocié con el Dr. Paul Zak para descubrirlo. Ideamos un experimento para descubrir si el uso de gestos verbales cálidos tendría efectos similares a los de sus homólogos no verbales. ¿Acaso decir palabras cálidas como «abrazo» o «chócalas» estimulan la misma conexión que un auténtico abrazo o un choque de manos?

En nuestro experimento, descubrimos que cuando yo usaba gestos verbales cálidos, la gente se sentía más conectada conmigo. Como:

- ¡Te envío un abrazo virtual!
- ¡Chócalas por la pantalla!
- Estoy chocando el puño con la cámara.
- Te envío un beso doble hacia allá.

Al medir la conductancia de la piel en relojes inteligentes, descubrimos que las personas se sentían más comprometidas cuando oían estos gestos de calidez verbal en oposición a las frases positivas neutras de apertura normales como «gracias por venir» o «qué bueno verte».

Esta es una forma sencilla de añadir calidez vocal: **usa palabras que indiquen calidez no verbal**. Si te gustaría abrazarlo, dilo. Si te gustaría darle la mano en persona, házselo saber. Yo lo hago cuando quiero ser más cálida por teléfono, en videollamadas o incluso en mensajes de texto o correos electrónicos.



CONSEJO CURIOSO Temporada de gripe

¿No quieres tocar a nadie? Con el distanciamiento social debido a la pandemia por covid-19, cada vez que veía a un colega o a un amigo, simplemente le decía algo como «te envío un abrazo desde aquí» o «¡chócalas en el aire!» y eso siempre provocaba una sonrisa y un poco más de calidez.

PRINCIPIO

Haz entrar en calor a la gente con permiso, felicidad auténtica y un abrazo vocal.

GESTO DE CALIDEZ VOCAL NÚM. 3: Cómo sonar más interesante

¿Alguna vez has sentido que la gente no te toma en cuenta? O peor... ¿Que te encuentran aburrido? ¡Uy, conozco esa sensación! Estas son las buenas noticias: probablemente tenga menos que ver con tu contenido y más con cómo lo dices. ¡Y eso es fácil de arreglar!

Cuando oímos hablar a alguien, estamos buscando escuchar dos cosas: **confianza** y **emoción**.

- La **confianza** es un gesto de poder. Hace que la gente te tome en serio. Un tono bajo y la entonación correcta indica a los demás: «Me siento bien con lo que estoy diciendo y tú también deberías sentirte igual».
- La **emoción**, como un aspecto de calidez, hace que la gente piense que eres interesante. La variedad vocal y una personalidad vocal viva indican a los demás: «Tengo algo realmente interesante que decir, así que deberías escucharlo».

Señalamos las emociones con un gesto que yo llamo **variedad vocal**. Los investigadores descubrieron que **solo hace falta una décima de segundo** para que nuestro cerebro reconozca las emociones que transmiten los gestos de la voz. Es una de las principales formas en las que comunicamos nuestras emociones, estados de ánimos y actitudes a los demás.

Muchos profesionales piensan que las emociones se interponen en su mensaje, pero la realidad es que lo mejoran.

Las emociones son lo que capta la atención de la gente y la engancha a querer escuchar. Las palabras impregnadas de emoción se recuerdan con más facilidad.

¿Quieres que la gente te escuche? Añade emoción. La variedad vocal es la salsa del discurso.

Cuando las enfermeras usan más variedad vocal para hablarles a sus pacientes, las ven más cálidas y más competentes al mismo tiempo. Los profesionales tienden a esconder sus emociones. No quieren ser vistos como excesivamente entusiastas o exagerados.

Aparentar no tener emociones no suena informal ni genial, sino despreocupado.

Si sueñas aburrido, provocas aburrimiento.

Cuando te sientas orgulloso de una idea, no actúes indiferente. Habla con gratitud y motivación.

Cuando te preocupes por algo, no actúes con indecisión. Comparte tus pensamientos con poder y énfasis.

La variedad vocal puede hacer que la gente se sienta cohibida. Probablemente te sientas más seguro si proyectas que no tienes ninguna pasión excesiva sobre algo. Mostrar emociones te hace vulnerable ante los demás... ¡pero eso es lo que engancha a la gente!

Sobre todo, los introvertidos la pasan mal con la variedad vocal, porque llama la atención hacia uno mismo. Reformulémoslo así: has trabajado mucho para acumular tu conocimiento, tus habilidades y tus ideas. **No estás llamando la atención hacia ti mismo, sino hacia tus ideas.** La variedad vocal hace más que simplemente ayudarte a sonar más interesante. De hecho, ayuda a que la gente se interese más por lo que tienes que decir. Es un gancho que te beneficia tanto a ti como a los demás.

¿Sabes cuál es el mayor asesino de la variedad vocal? Los guiones. Son una forma increíble de asegurar que tus palabras sean perfectas, pero dificultan añadir variedad vocal y emoción.

[Los científicos de datos en Quantified](#) Communications usaron programas para analizar más de 100 000 presentaciones de ejecutivos, políticos y oradores. Se fijaron en la elección de palabras, los gestos vocales, las expresiones faciales e incluso en las gesticulaciones. **¡Descubrieron que solo un 10 por ciento de aumento en la variedad vocal incrementa muchísimo la atención de tu público!**

A menudo trabajo con oradores que están diseñando sus charlas TED. Creo que cometen dos errores muy frecuentes: guionizan demasiado su presentación y después ensayan todas las emociones que se desprenden de ella.

En una sesión de práctica, un cliente comenzó en el tono más aburrido y monótono posible:

—Hoy quiero compartir el avance científico más excitante de la última década. Va a cambiar su vida. Y estoy entusiasmado de compartirlo con ustedes.

—Espera un momento —le dije—. ¿En serio estás entusiasmado? ¿Realmente es excitante? No sueñas muy emocionado.

—¡Uy, sí! Es increíble. Llevo trabajando en esto 20 años y es algo revolucionario. Podría cambiar por completo la forma en la que pensamos en...

—Bien, ¡ahora sí sueñas emocionado! ¿Dónde está esa emoción?

—Eh... lo he practicado tantas veces para encontrar las palabras correctas que me olvido por completo de cómo decirlas.

Tomamos su guion y lo llenamos de emociones. También saqué del guion un par de sus historias para que pudiera hablar con libertad. Te recomiendo ampliamente que mantengas tus historias y las partes emocionales de tus presentaciones fuera del guion. Escribe un par de puntos clave de los que te quieras acordar. Esto te obliga a aprovechar la verdadera emoción que se esconde en tus palabras, en lugar de caer en la trampa de la memorización.



CONSEJO CURIOSO Una lección de Reagan

Ronald Reagan era famoso por ser un gran comunicador. Bueno, eso no siempre fue así. A principios de su carrera, lo despidieron de una estación de radio porque sonaba aburrido y plano cuando leía los comerciales. Para mejorar, practicó leyendo los guiones de *Fireside Chats* de la FDR. Sabía que Roosevelt leía, y aun así sonaba dinámico. Reagan se dio cuenta de que si leía una frase corta del guion y después la repetía mientras hablaba en un tono conversacional, sonaba mucho mejor. Memorizaba y después convertía la idea en algo «conversacional». Si tienes que leer un guion, trata de aprovechar este consejo de Reagan. Lee y después mira hacia arriba. Memoriza y después conviértelo en conversación.²

Crea un guion no verbal

Lord Tim Bell usaba una interesante técnica con Margaret Thatcher. Añadía gestos a sus discursos escritos y recordatorios sobre cuándo darle un trago a su té de limón o al agua helada.

«En las reuniones públicas metíamos líneas de pausa en sus discursos. No metíamos líneas de aplausos... porque se quedaría petrificada si no aplaudían», dijo Bell.

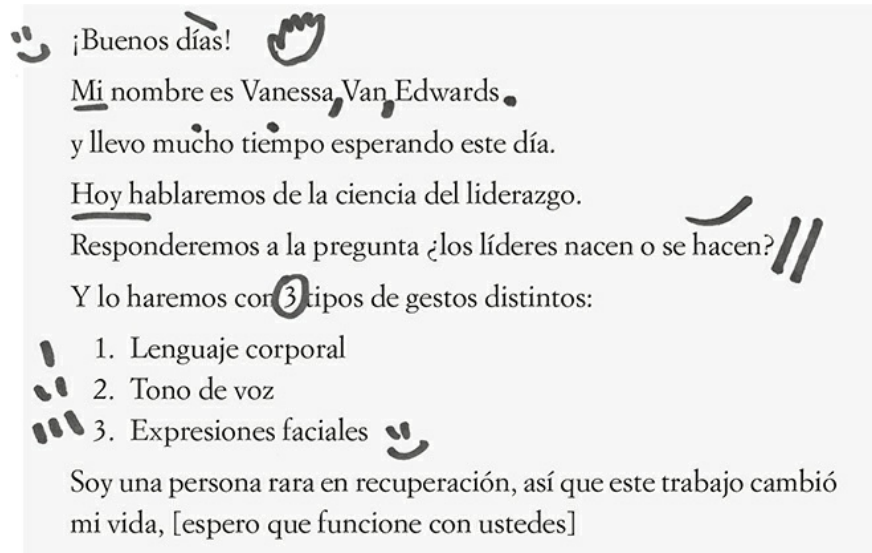
Una copia impresa que ha sobrevivido de uno de los discursos de Thatcher del 13 de enero de 1976 está marcada con una nota para ella misma: «**Mantén la voz baja y relajada. No vayas demasiado despacio**».

En ese momento, la futura primera ministra había dado muchísimos discursos. En 1976 ya era miembro del Parlamento, había sido elegida secretaria de Educación, era la líder de la oposición y aun así seguía añadiendo recordatorios vocales para sí misma. Incluso los oradores más experimentados usan recordatorios gestuales.

Puedes lograr esto con una poderosa herramienta a la que yo llamo **guion sin palabras**.

Los guiones sin palabras consisten en añadir recordatorios de gestos a tus guiones o notas verbales. **La mejor forma de usar un guion no verbal es ayudarte a recordar dónde tienes que añadir variedad vocal, énfasis no verbal o gestos útiles.** Si alguna vez has leído algún guion de una película o una obra de teatro, sabrás que esto es algo muy frecuente, ¡pero nunca se usa en las presentaciones! Hasta ahora.

Este es un guion de muestra que yo uso para saludar al público por primera vez.



Cuando digo «¡Buenos días!» sonrío y saludo con la mano a la audiencia para mejorar la calidez. También proyecto competencia con un tono de voz bajo. He tenido que romper con el mal hábito de usar por accidente la entonación de pregunta en mi frase de apertura. El guion no verbal ha sido la clave para romper ese hábito. **Los guiones no verbales te ayudan a superar las trampas del carisma.**

Cuando estoy nerviosa, tiendo a decir mi nombre atropelladamente. He tenido que practicar para decirlo más lento. Cuando digo mi nombre, hago gestos hacia el corazón y lo digo con claridad, en lugar de decirlo apresurada. He conocido a mucha gente que lo hace. Después de todo, nosotros hemos oído nuestro propio nombre un millón de veces, pero nuestro público no, así que dilo despacio.

Cuando digo «llevo mucho tiempo esperando este día» me gusta mover ligeramente la cabeza con un gesto de afirmación y establecer contacto visual con la mayor cantidad de gente del público que me sea posible.

Tiendo a hablar rápido, por lo que añado recordatorios de pausas para respirar con el objetivo de que no se me olvide. A veces puedo sonar aburrida cuando cuento historias, porque las he contado cientos de veces a públicos distintos, así que siempre dejo mis historias algo esquemáticas, lo que me ayuda a aprovechar la emoción real y cambiarlas cuando las cuento.

PRINCIPIO

La variedad vocal te hace sonar más interesante.

Así es como puedes usar los guiones no verbales: imagínate que te va a ayudar un director famoso. ¿Qué te haría añadir o puntualizar? ¿Cómo te animaría a añadir emoción y sazón?

CÓMO ACTUAR

- ¿Te cuesta hacer pausas o hablas demasiado rápido? Añade líneas de pausa.
- ¿Hablas demasiado despacio? Imprime las secciones lentas con un color distinto. A mí me gusta el verde para las partes rápidas (como el semáforo verde) y el rojo para las lentas.
- ¿Se te olvida sonreír? Dibuja o imprime una carita sonriente en tus notas.
- ¿Quieres inclinarte, mover la cabeza o añadir énfasis a una determinada sección? Ponla en negritas o añade el gesto en los márgenes.
- ¿Te resulta difícil establecer contacto visual con el público? Añade gestos de «MIRA HACIA ARRIBA →» en tu guion.

GESTO DE CALIDEZ VOCAL NÚM. 4: Que se te note motivador y seductor

Me acerqué a la ventanilla de Starbucks para automóviles desesperada por un café. Mi hija pequeña estaba gritando pidiendo un cruasán (desafortunadamente para ambas, sabe decir esa palabra). Mi esposo estaba listo para su moca.

Una voz amable se oyó por las bocinas situadas frente a mí.

—¡Buenos días! ¿Qué puedo ofrecerle?

—A ver. Queremos un frappuccino moca.

—Mmmm, buena elección —me dijo.

—Y un cruasán —añadí.

—Oh... qué rico. Ajá. Ajá —entonó, animándome con su voz a seguir.

—Y póngame un sándwich de pavo —agregué.

—Mmmm, mmmm, mmmm —se entusiasmó—, ¡delicioso!

—¿Sabes qué? Que sean dos —le dije.

—Ay, una idea excelente —respondió.

Yo estaba comenzando a sentirlo como un pedido excelente, la verdad.

Traté de recordar qué más necesitábamos.

—Eh... —dije, tratando de ganar tiempo.

—Ajá, ajá, tómese su tiempo —me respondió.

—Eh... ¡Uy, sí! Ponme un café alto con un chorrito de leche de almendra —añadí, recordando.

—¡Uy, genial! Eh... —dijo—, me encanta.

—¡Es todo! —concluí.

—¡Es todo! —repitió—. Su delicioso pedido estará listo enseguida. Por favor, acuda a la siguiente ventanilla.

Avancé, sintiéndome segura de mí misma, animada y alegre.

Esta increíble empleada de Starbucks (ojalá hubiera sabido su nombre) usó lo que yo llamo **invitaciones vocales**. Las invitaciones vocales son la forma en la que utilizamos la voz para incluir, invitar, afirmar y dar la bienvenida a los demás. Usamos las invitaciones vocales para animar a alguien a que siga hablando, se muestre de acuerdo, demuestre interés y para indicar que estamos prestando atención.

Hay tres tipos distintos de invitaciones vocales:

En primer lugar, los **sonidos de escucha** son interjecciones de alegría, interés e intriga. Las más frecuentes son «ah», «uy», «ajá», «oh», «eh» y «ay». Son ruidos que haces cuando escuchas. Los haces para demostrarle a alguien que estás atento. Eso mejora de inmediato tu calidez vocal.

Si alguna vez te han dicho que eres una persona fría e intimidante o que pones nerviosa a la gente, este es un remedio sencillo: **comienza a usar interjecciones de invitaciones vocales con los demás**. Si dicen algo interesante, di: «oh». Si hacen una pausa para pensar di: «ah». Si te miran para confirmar algo, asiente y di: «ajá». Y siempre puedes alzar las cejas, sonreír o inclinarte hacia adelante si te sientes cómodo. Una invitación vocal es una forma excelente de establecer una relación cálida.



CONSEJO CURIOSO

Personas poco expresivas

Esto es especialmente útil para la gente en exceso estoica, es decir, personas que no expresan mucho con la cara ni los gestos. Si sabes que eres poco expresivo cuando no dices palabras, trata de aumentar tu capacidad vocal, y esto puede ser muy, muy sutil. Muchos de mis estudiantes que son poco expresivos se sienten más naturales añadiendo un simple «ajá» o «mmm» que más gestos con la mano o sonrisas.

El segundo tipo de invitación vocal es usar **palabras de ánimo** con un sonido cálido y entusiasta. Las más comunes son: «sí», «bien», «sigue», «cuéntame más», «interesante», «¿en serio?», «genial», «fascinante», «ya veo» y «continúa», por nombrar algunas. Puedes verlas como **empujoncitos verbales**. Normalmente, los empujoncitos verbales son menos de tres palabras y se dicen para puntualizar o animar a la otra persona a que siga adelante. Le estás dando codazos con unas cuantas palabras escogidas.



CONSEJO CURIOSO

Las invitaciones vocales a las que acudir

Prueba con esto: ve una charla TED interesante o escucha algún podcast que te llame la atención y trata de hacer cualquiera de las vocalizaciones mientras tanto.

Los sonidos o palabras que digas (o incluso que pienses) son tus invitaciones vocales más naturales. ¡Úsalas con los demás!

El último tipo de invitación vocal se llama **imitación vocal**. Se da cuando imitas sutilmente los sonidos, palabras o invitaciones vocales de alguien más. Se diera cuenta o no, es lo que hizo la

empleada de Starbucks conmigo. Yo dije: «Uy, sí. Ponme un café alto» y ella respondió: «¡Uy, genial!». Yo dije «eh» mientras estaba pensando y ella respondió con otro «eh».

En una conversación naturalmente asombrosa, los participantes se imitan unos a otros; de hecho, eso es lo que la hace asombrosa. La imitación amplifica nuestras señales y al mismo tiempo nos pone en sincronía. Cuanto más imitamos las invitaciones vocales de los demás, más nos afirmamos unos a otros. Yo digo «ajá» cuando escucho para demostrar mi interés. Después, cuando hablo, mi pareja dice «ajá» para demostrar que me está escuchando. Y así ambos sabemos: «¡Genial, los dos estamos en la misma página!» sin ni siquiera decirlo.

A medida que establecemos una fuerte conexión, nos sincronizamos y comenzamos a utilizar palabras, invitaciones vocales y tonos de voz similares. La imitación vocal sucede de forma natural, pero también se puede usar a propósito para fomentar un entendimiento más rápido.

Uno de mis estudiantes trabaja como policía encubierto. Todo el tiempo está conociendo a gente nueva sometida a estrés, por lo que siempre la imita vocalmente para establecer una relación más rápida. Copia sus empujones verbales, sus invitaciones vocales e **incluso los tipos de palabras que utiliza**. Me dijo que si sus contactos dicen «remolque» en lugar de «tráiler» o «soda» en lugar de «refresco», él usa esas mismas palabras. Según su experiencia, esta es la clave para conseguir establecer confianza rápidamente. Eso no es ser hipócrita, sino su forma de demostrar respeto y prestar mucha atención a las personas con las que está.

De él aprendí que debo investigar el vocabulario profesional que utilizan mis clientes. Antes de una presentación, averiguo si emplean el término «cliente» o «consumidor» o dicen «discurso de ventas» en lugar de «propuesta». Después, cambio las palabras en mi presentación para que se correspondan con eso.

Un estudio examinó la imitación vocal al inicio de las negociaciones salariales. Los investigadores descubrieron que los empleados que usaban más imitaciones vocales ganaban más dinero en su acuerdo salarial final.

¿Cómo se puede lograr imitar vocalmente de forma auténtica? La clave es ser **sutil y natural**. Si oyes una palabra que te gusta, ¡úsala! Esto es sencillo cuando alguien solicita confirmación:

Ellos dicen: «¿Okey?»... tú respondes: «¡Okey!».

Ellos dicen: «¿Entendido?»... tú respondes: «¡Entendido!».

Ellos dicen «¡ajá!» mientras te escuchan... tú dices «¡ajá!» cuando les respondes.

¡Pero no te vuelvas loco! Demasiada imitación vocal puede sonar como un loro (sin ofender a los loros, claro, sobre todo a los que están en peligro de extinción).

Unas cuantas invitaciones vocales sutiles pueden animar a un introvertido, atraer a un nuevo amigo o tranquilizar a alguien importante para ti.

Hace algunos años, trabajé con un nuevo gerente al que le estaba costando establecer una conexión con su equipo. Escuché algunas de sus llamadas telefónicas e identifiqué el problema de inmediato. Estaba haciendo un gesto al que llamo negación vocal.

Lo opuesto a un gesto de invitación vocal es la **negación vocal**. Este gesto muestra desagrado, discrepancia y repulsión en una palabra o sonido. Desanima a la gente. Son algo así como «uf», «buaj», «buf», «bah» o «uy, uy, uy». También pueden ser expresiones cortas como «no», «qué asco», «guácala» o «vaya».



CONSEJO CURIOSO

Expectativa frente a realidad

Mi amiga de la infancia Elizabeth cree que es efusiva y cálida, pero se muestra estoica y distante... incluso cuando se siente feliz. Cada pocos meses, una de nuestras amigas en común me pregunta: «¿Elizabeth está enojada conmigo?». Y yo tengo que explicarle que no, que lo que pasa es que no expresa demasiado.

Tendemos a sobrestimar lo obvio de nuestra calidez, interés y emoción frente a los demás. Las invitaciones vocales son una de las formas más fáciles y asequibles para indicarlo.

¡Suelen usarse por accidente! Mi estudiante ni siquiera se daba cuenta de que mientras escuchaba a los miembros de su equipo decía «uf». Era su gesto natural de escucha, pero desanimaba a la gente con la que hablaba. Imagina la posición de los demás. ¿Por qué iban a seguir compartiendo con él si recibían ese sonido que semejava un comentario negativo?

Si usas la negación vocal, empléala con un propósito. Por ejemplo, en lugar de una negación verbal dura o como un adelanto a ella.

Esto es lo que pasa: las negaciones verbales son intimidantes. Las negaciones y las invitaciones vocales pueden hablar por ti y acarrean menos miedo social. Una negación vocal bien colocada puede hacerle saber a alguien sutilmente que no estás de acuerdo sin necesidad de decir las palabras «no estoy de acuerdo». El nivel de esfuerzo y valor necesarios para pronunciar esas palabras puede ser considerablemente más difícil de reunir.

En 2018, rentamos un estudio enorme para grabar nuestro curso *People School* frente a un pequeño público en vivo. Yo estaba muy, muy nerviosa. Tenía más de tres días de contenido en vivo que enseñar frente a 20 nuevos estudiantes, con un equipo de 12 personas en un set diseñado a la medida con múltiples cámaras. Había sido muy caro prepararlo todo, por lo que la presión para que todo estuviera a tiempo era máxima.

Uno de los asistentes, Bob, fue mi salvavidas vocal. Bob es muy expresivo vocalmente, y tiene la maravillosa costumbre de murmurar «mmm» para sí mismo siempre que se siente inspirado o interesado. Se diera cuenta o no, cada pocos minutos me animaba con su «mmm».

Cuando lo sorprendía con un estudio o con algún dato nuevo, decía «ajá» en alto frente a un público por lo demás silencioso. Me daba más confianza.

También es una de esas personas que se ríe a carcajada limpia... con lo que lograba que los demás se rieran enérgicamente de las excéntricas bromas que me gusta compartir cuando enseño. Desde mi lugar en el escenario, podía oír su sutil ánimo vocal cada vez que yo compartía un buen comentario.

Sus invitaciones vocales eran regalos para mí como maestra. Era como si me estuviera enviando pequeños refrigerios vocales desde el público, dándome energía para seguir adelante. Y lo más importante, ¡estas invitaciones vocales también animaban a los demás estudiantes! Me di cuenta de que cuando decía «ajá» otros estudiantes apartaban la vista de sus notas y afirmaban con la cabeza. Cuando se reía, los demás se reían. Las invitaciones vocales crean calidez para todo el mundo.

PRINCIPIO

Las invitaciones vocales regalan calidez, ánimos y aprecio hacia los demás.

GESTO DE CALIDEZ VOCAL NÚM. 5: Canaliza tu carisma

Vamos a jugar a un juego vocal. Prepárate para decir en voz alta tu respuesta a las siguientes preguntas (si estás cerca de alguien, pregúntale si quiere escuchar y jugar contigo). ¿Preparado?

Versión A: Describe tu comida favorita con detalle. ¿Qué es? ¿Dónde la consigues? ¿Cómo sabe?

Haz una pausa. Respira profundamente. Ahora, probemos con la versión B:

Versión B: Ahora imagínate que eres Steve Jobs. Canalízalo por un momento. Párate o siéntate como crees que él lo haría. Pon las manos como crees que él lo haría. Y ahora, cuéntame sobre tu comida favorita mientras canalizas a Steve Jobs. ¿Qué es? ¿Dónde la consigues? ¿Cómo sabe?

¿Sonó distinto cuando te hiciste pasar por Steve Jobs? ¿Hablaste más alto? ¿Hiciste énfasis en más palabras?

[Este ridículo ejercicio fue](#) un experimento real. Los investigadores descubrieron que cuando les pedían a los estudiantes que canalizaran a Steve Jobs, instantáneamente se convertían en mejores oradores. En concreto, cuando lo hacían, usaban más contacto visual a propósito, una mejor entonación vocal, más volumen y gestos más claros con las manos.

Este ejercicio mejoró tanto su lenguaje corporal y su carisma vocal que los investigadores actualmente recomiendan canalizar a **oradores famosos** como una de las formas más rápidas para mejorar cuando hablamos en público.

¿Quién es tu orador favorito? ¿Hay algún conferencista TED, conductor de podcast o presentador al que te encante escuchar? ¡Canalízalo! Mis modelos a seguir son Brené Brown, Tracee Ellis Ross y Mel Robbins. Las encuentro auténticas, divertidas y genuinas.

Este proceso de visualización funciona mejor como un ejercicio de calentamiento. Antes de pasar a tu próxima llamada telefónica importante o cuando te estés preparando para tu próxima presentación, saca un video de tu orador favorito y haz algunos ejercicios de respiración mientras lo ves. Practica tu frase de apertura y tus puntos clave como si fueras ese personaje.

Estas son algunas otras formas de calentar la voz y el carisma antes de tu próximo gran evento.

Qué hacer antes de tu próximo gran evento

Si quieres sonar como tu yo más cálido y carismático, te recomiendo calentar la voz antes de subir al escenario. Usa las técnicas que aparecen a continuación siempre que necesites sintonizar tu carisma.

[Encuentra un lugar privado](#) si te sientes tímido... es difícil hacer esto en silencio.

1. **Haz algunas respiraciones profundas desde el estómago.** El truco en este caso es no respirar con los hombros... Mantenlos abajo cuando respires; la buena respiración vocal viene siempre desde el estómago.
2. **Haz tus correcciones posturales rápidas.** Echa los hombros hacia atrás, amplía la distancia entre los pies y saca las manos.
3. **Intenta algún ejercicio vocal.**³ Antes de cualquier llamada o discurso importantes, tarareo mis canciones preferidas para mí. Solo me cuesta dos o tres minutos y es una forma excelente de preparar las cuerdas vocales para la variedad vocal.
4. **¿Tienes un par de minutos más?** Reproduce un video de tu orador favorito en el teléfono para ponerte a tono. Practica tus frases de apertura durante 30 segundos y tu cierre durante otros 30.

Haz una captura de pantalla de estas dos páginas y guárdala para tu próximo gran evento. ¡Ya lo tienes!

BONUS: Cómo grabar un saludo carismático para el contestador automático

Escucha el mensaje de tu contestador. ¿Te gusta cómo suenas? ¿Te oyes aburrido? **Grábalo con emoción y seguridad en ti mismo.** Hazlo así:

- Siéntate en un lugar agradable y tranquilo. Te recomiendo que uses audífonos para que suene menos el eco y suenes menos distante.
- Antes de grabar, haz algunos calentamientos vocales de los que ya hablamos.
- Respira profundamente y di «hola» unas cuantas veces con tu voz más grave. Así, podrás hablar y grabar en el mismo registro.
- Piensa que estás hablando con alguien a quien quieres e imagina que lo saludas. Aprovecha ese sentimiento positivo y sonríe si se siente natural.
- Usa un lenguaje sencillo. Recomiendo decir un saludo, tu nombre y lo que buscas de la persona que llama. Acaba con una bonita despedida. Esta es mi plantilla:
¡Hola!
Soy _____.
Deja tu mensaje después de la señal.
¡Espero que tengas un gran día!

DESAFÍO DEL CAPÍTULO

Recuerda que tu carisma vocal funciona como un sintonizador. Si quieres aumentar tu carisma, usa más gestos vocales de calidez. Si quieres aumentar la competencia, usa más gestos de competencia. Y si quieres sonar como tu mejor yo, asegúrate de evitar los gestos de la zona de peligro: una entonación de pregunta mal colocada, la voz frita o las negaciones vocales.



Vamos a poner en marcha estos gestos de calidez vocal. Los he añadido a tu tabla de gestos.

GESTO	DESCODIFICAR	CODIFICAR	INTERNALIZAR
Saludos carismáticos	¿Quién tiene el mejor saludo?	Prueba distintas versiones de tus saludos. Intenta con uno sonriente o uno en la exhalación y fíjate cuál se oye mejor en ti.	Cuando estés contento de hablar con alguien, demuéstrolo. Cuando no estés feliz de hablar con alguien y quieres que lo sepa, ¡ demuéstrolo! A veces sí uso un saludo enojado si le pedí a alguien que no llamara... ¡sobre todo a los vendedores!
Calentamientos simpáticos	¿Te sientes bienvenido por la gente con la que hablas? ¿Hay alguien que te haga sentir que no eres bienvenido? ¿Por qué?	Prueba con distintos calentamientos vocales y encuentra uno que vaya contigo y tu personalidad.	¿Sientes calidez y atracción hacia alguien? Chócalas virtualmente o envíale un abrazo digital.
Emoción vocal	¿Conoces a alguien que no demuestre sus emociones? ¿Aparenta ser frío? Presta atención a su voz. Probablemente sea una gran parte del problema.	Cada vez que te oigas aburrido o como si estuvieras aburriéndote, aprovéchate de tus emociones. Usa más historias. Comparte más asombro.	¿Te resulta difícil mostrar tus emociones? Sé que puede verse un poco tonto, así que empieza poco a poco. Elige un gesto para empezar hasta que te sientas cómodo.
Invitaciones vocales	¿Cuál es tu invitación vocal favorita? A mí me encanta cuando la gente dice «ajá». ¿Qué es lo que más te anima? Compártelo con la gente a la que le importas.	¿Qué invitación vocal suena más natural en ti? ¡Pruébalas todas!	¿Usas negaciones vocales de forma accidental? Escucha algún discurso o llamada recientes para asegurarte.
Canalización vocal	¿Quién tiene un gran carisma vocal en tu entorno? Trata de aprender de ellos.	Prueba a imitar algunos modelos vocales. Habla como Steve Jobs, Oprah o Mel Robbins y ve cómo te sientes mejor.	¿Puedes usarte a ti mismo como modelo vocal? ¿Alguna vez has dado una presentación increíble o diste en el clavo en una reunión? ¡Saca esa grabación siempre que necesites inspirarte!

¹ Puedes oírme decir los saludos en mi charla TED de Londres.

² Historia que contó el escritor y exencargado de escribir los discursos presidenciales James C. Humes en su libro *Speak Like Churchill, Stand like Lincoln*.

³ Si quieres aprender la rutina de calentamiento a la que acudo, revisa los bonus digitales en scienceofpeople.com/bonus. Consejo: se trata de ejercicios de silencios, tarareos, cantos y vocalizaciones.

Gestos verbales

Capítulo 9

Cómo comunicar con carisma

Corría el año 1996 y Sabeer Bhatia y Jack Smith se afanaban en presentar una idea para un nuevo producto web. Después de meses de discursos y 20 reuniones con capitalistas de riesgo, el dúo acabó consiguiendo 300 000 dólares de capital semilla. Era el dinero justo que necesitaban para dejar sus trabajos anteriores. Armaron rápidamente la primera versión del sitio y el 27 de marzo de 1996 compraron el dominio hotmail.com.

A medida que se acercaba el lanzamiento, sus preocupaciones se centraron en el crecimiento: ¿cómo harían que se corriera la voz para atraer a los millones de usuarios que necesitaban para tener éxito? Pensaron en vallas publicitarias y comerciales en la radio, pero no tenían el dinero suficiente. Entonces, tuvieron una epifanía. ¿Qué haces con el correo electrónico? Envías cada mensaje a otras personas. Decidieron poner un mensaje de una línea al final de todos los correos electrónicos enviados desde Hotmail.

¿Pero cuál sería ese mensaje? ¿Un anuncio directo? ¿Una petición de ayuda? Decidieron optar tanto por un sentimiento conmovedor como por una petición directa. Se les ocurrió esta frase y la añadieron al final de cada correo electrónico:

«P.D. Te amo. Consigue tu correo electrónico gratuito en hotmail.com».

Tan solo en las primeras semanas, la popularidad de Hotmail explotó. Bhatia y Smith no se habían dado cuenta de que la posdata es una de las partes más leídas de un mensaje. En su investigación, [el escritor y asesor Frank Luntz descubrió que la posdata es la segunda parte más leída de un mensaje, después de la introducción.](#)

Los fundadores consideran esa simple frase como el mayor motor del crecimiento de usuarios. «[El 80% de aquellos](#) que se inscribieron dijeron que se habían enterado por un amigo», informó *TechCrunch*. Tan solo un año después, Microsoft adquirió Hotmail por 400 millones de dólares.

Bhatia y Smith usaron las palabras correctas para atraer a las personas indicadas. ¿Tú estás usando palabras que envían los gestos adecuados?

Palabras poderosas

Vamos a imaginarnos que te pido que juegues un juego con un desconocido. A ti te digo que se llama el Juego comunitario, pero a tu oponente le digo que se llama el Juego de Wall Street.

¿Crees que los títulos influirían en la forma en la que jugarían?

Resulta que la respuesta abrumadora es ¡SÍ! Un equipo de investigadores le dijo a un grupo de participantes que era el Juego comunitario (un título cálido) y a otro grupo el Juego de Wall Street (un título competente). Las normas de los juegos eran idénticas, pero... ¿adivinas qué grupo trabajó con mayor colaboración? En el Juego comunitario, dos tercios de los participantes colaboraron, en comparación con solo un tercio en el Juego de Wall Street. El simple hecho de cambiar un gesto verbal cambió la forma en la que actuó la gente del grupo.

¿Cómo llamas a tus reuniones? ¿A tus llamadas? ¿A tus compañeros de equipo? ¿Y a ti mismo? Las palabras que usas cambian las acciones de la gente y sus percepciones sobre ti. Esta es una forma sencilla de aumentar tu carisma. **Si quieres proyectar calidez, usa más palabras cálidas. Si tu objetivo es la competencia, usa más palabras competentes.**

Las palabras cálidas transmiten amabilidad, confianza y optimismo. Son palabras como «conectar», «colaborar», «feliz», «ambos» y «juntos». Las palabras cálidas tienen el mismo efecto que una sonrisa o una inclinación de cabeza. Nos hacen sentir cálidos y confiados, conectados, animados y escuchados. Para mí, los emojis y los signos de exclamación también son gestos cálidos. Un estudio reveló que los clientes que se escribían con el personal de servicio al cliente daban mayores calificaciones a los que usaban emojis, y los valoraban como más agradables.



CONSEJO CURIOSO

Emojis

Los emojis son una forma excelente de añadir gestos sin palabras a tus correos electrónicos, mensajes, perfiles y chats. También es esencial usar el emoji correcto para transmitir una emoción. Busca en tus bonus digitales mi guía completa sobre estos emoticonos.

Por otro lado, las palabras competentes transmiten poder, conocimiento y eficacia. Son palabras como «lluvia de ideas», «eficaz», «productivo» y «ciencia». Las palabras competentes son el equivalente a colocar las manos en forma de V invertida o de un gesto intencionado. Nos hacen sentir motivados, capaces y como si estuviéramos en las manos indicadas. Los datos, los gráficos y la investigación son señales de competencia.

Hay algunas pocas palabras carismáticas que son tan buenas por su propia naturaleza que se encuentran en el punto intermedio de competencia y carisma por sí solas. Por ejemplo, «seguro de sí mismo», «genial» y «creativo» son términos cálidos y competentes a la vez, porque desencadenan optimismo e interés.

Y, por supuesto, las palabras de la zona de peligro o son negativas o dan muy pocas pistas. En la zona de peligro luchamos contra la esterilidad. **La mayoría de la gente no usa palabras excesivamente negativas, solo aburridas.**

¿No estás seguro de qué palabras son cálidas, competentes, carismáticas o aburridas? Se trata más de un arte que de una ciencia. Piensa en qué te hace pensar una palabra. ¿Hay una persona, un símbolo o un objeto que te recuerde a calidez o competencia? ¡Con eso basta! Como ayuda, he reunido un amplio glosario de palabras cálidas y competentes en tus bonus digitales. Esta imagen resume los distintos tipos de palabras carismáticas:



Cómo enviar correos electrónicos mejores

Nuestra comunicación profesional se ha ido volviendo cada vez más estéril, y carece de cualquier tipo de gesto de carisma. ¡Vaya desperdicio! Yo solía enviar correos electrónicos como este constantemente. ¿Te das cuenta de lo que está mal?

Brian.

Estoy lista para la reunión de la próxima semana. Prepararé un resumen y una propuesta de muestra para ti. Después los revisaremos en la reunión. Consúltame si tienes cualquier duda.

Mantenme al tanto,

Vanessa

En primer lugar, es muy aburrido. En segundo, no hay ningún gesto de carisma. Este correo electrónico, básicamente, está pidiéndole al cerebro de la otra persona que se desconecte. Usamos tanto las palabras estériles que ya ni siquiera las notamos.

Este correo electrónico transmite el mensaje, pero podría hacer muchísimo más. Añadir gestos verbales puede hacer que un mensaje correcto sea uno genial. Este correo tiene la misma cantidad de palabras, pero se siente totalmente distinto:

Buenos días, Brian:

Ya deseo colaborar contigo la próxima semana. Prepararé una hoja de objetivos y un resumen de los resultados esperados para ambos. Podemos impulsar todo juntos. Estaré feliz de responder cualquier pregunta. Mis mejores deseos.

Vanessa

Todas las palabras subrayadas son gestos de carisma. El correo tiene tanto palabras cálidas, por ejemplo «objetivos», «juntos», «feliz» y «deseo»; como competentes, por ejemplo «resultados», «responder» e «impulsar». Cuando las personas oyen palabras como «juntos» y «felices», la probabilidad de que se sientan felices juntos de verdad es mayor.

Como ya sabemos, cuando leemos palabras como «colaborar», la probabilidad de que colaboremos es mayor. Cuando oímos palabras como «juntos», «nuestro» o «ambos», la probabilidad de sentirnos conectados es mayor. Cuando alguien nos dice que está «feliz de responder nuestras preguntas», la probabilidad de sentirnos más seguros haciendo preguntas es mayor. **Muchas personas dan por sentado que hay calidez en sus correos aburridos y estériles, pero la conexión nunca debería darse por sentada.**

Cada gesto verbal que eliges puede ayudarte a prepararte tanto a ti como a tu equipo para el éxito. Así es como puedes usar los gestos verbales con mayor propósito:

Paso núm. 1: Control de los correos electrónicos

¿Te comunicas con carisma? ¡Vamos a averiguarlo! La mejor forma de ver qué tipo de gestos envías a los demás sobre tu calidez y competencia es con un **control de los correos electrónicos**.

Así es como debes hacer tu control de correos electrónicos:

- Abre tu carpeta de correos enviados.
- Abre tus cinco mensajes recientes más importantes.
- Cuenta cuántas palabras cálidas usas.
- Cuenta cuántas palabras competentes usas.
- Cuenta cuántas palabras carismáticas usas.
- Por último, ¿usas alguna palabra negativa como «problema», «error», «malo» o «estrés»?

¿Qué patrones ves? Miles de estudiantes han llevado a cabo este control, y normalmente descubren que usan mucho un tipo de gesto (un exceso de palabras cálidas o un exceso de palabras competentes). Por eso están atrapados en una parte de la escala de carisma.

O la gente descubre que tiene muy pocos gestos de carisma en general. La mayor parte de su comunicación se acerca peligrosamente a la zona de peligro.

Incluso es posible que te des cuenta de que envías distintos tipos de palabras a distintos tipos de gente. ¿Envías muchas palabras competentes a tu jefe y muchas palabras cálidas a tus colegas? Esa puede ser la razón por la que la gente te trata distinto... **la estás llevando a ello.**

Este es un ejemplo de un correo electrónico excesivamente cálido:

¡Hola, Rod!

Me encantó conectar contigo ayer sobre la nueva propuesta. Como siempre, ¡es genial colaborar contigo! Creo que estamos metidos en algo realmente especial. Voy a poder terminar mi parte hoy, y después la podremos revisar juntos.:)

Saludos.

Andrea

Esta es una versión competente del mismo correo:

Estimado Rod:

Gracias por la potente sesión de lluvia de ideas de ayer. Esta nueva propuesta es absolutamente certera. Creo que llegaremos a algo superior con esto. Tendré lista mi parte al final del día de hoy y después te la enviaré.

Sigamos adelante.

Andrea

Estos correos electrónicos tienen casi la misma cantidad de palabras, pero envían señales totalmente distintas. Y fíjate que ninguno de los dos es estéril. **Cuando escribas correos electrónicos, no te imagines solo lo que quieres que sepan quienes lo reciben, sino también cómo quieres que se sientan.** No se trata solo de cargar tu comunicado con palabras adicionales. Se trata de elegir tus palabras con un propósito, para que te ayuden (tanto a ti como a tu equipo) a alcanzar tus objetivos.

Probablemente, Bhatia y Smith no tenían ni idea de que resulta que la sugerente frase «P.D. Te amo. Consigue tu correo electrónico gratuito en hotmail.com» tiene el equilibrio perfecto entre palabras cálidas y competentes. «Te amo» es la frase más cálida que existe y lleva a la gente a pensar en quienes ama. Y una invitación para conseguir cualquier cosa de forma gratuita desencadena nuestra competencia para conseguir, lograr y obtener. Eso los hizo sonar más carismáticos y animó a su gente a compartir más. El añadido de último minuto fue lo que cambió el juego.

A mí me impresionó bastante un correo que me enviaron desde LinkedIn donde lograron la mezcla perfecta entre calidez y competencia. En el asunto pusieron «Se solicita tu experiencia». Esta es una frase de apertura bastante específica y de gran competencia que también me hizo sentir necesitada y querida. Después, equilibraron el asunto tan competente con un encabezado cálido justo al inicio del correo que decía «¡LinkedIn quiere saber de ti!».

De forma intencionada o accidental, utilizaron un hermoso equilibrio de gestos cálidos y competentes en el cuerpo del correo, como la frase de despedida «Agradecemos tu tiempo. Nuestros mejores deseos», una mezcla perfecta de calidez y competencia.

Unos cuantos gestos correctamente colocados pueden marcar toda la diferencia.

PRINCIPIO

Tus gestos escritos indican tanto calidez, competencia y carisma como los gestos no verbales.

CONSEJO CURIOSO
El glosario de carisma

¿Usas de vez en cuando un diccionario o un diccionario de sinónimos para que se te ocurran más palabras creativas? Descarga e imprime nuestro glosario de carisma y tenlo siempre a la mano en tu escritorio para cuando necesites inspiración.

Paso núm. 2: Deja de ser aburrido

En la actualidad, los profesionales se enfrentan a una grave crisis: reuniones realmente aburridísimas. ¿Tus reuniones comienzan con el piloto automático profesional? Parece que la mayoría de las videollamadas y videoconferencias empieza de la misma forma tediosa y estéril:

Hola a todos. Hoy repasaremos algunas actualizaciones semanales de la oficina. Revisaré los documentos que les envié a principios de semana y dejaré algo de tiempo al final para preguntas. Voy a esperar unos minutos para que se vaya conectando la gente. Comenzaremos enseguida.

Estas palabras comunican muy poco; salvo que esta reunión va a ser igual que las demás. Es una oportunidad perdida. Rescatemos este aburrido comienzo e inspiremos carisma. Esta versión tiene exactamente las mismas palabras, pero usa gestos verbales cálidos y competentes:

¡Feliz lunes, equipo! Encantado de verlos a todos. Hoy hay algunas actualizaciones interesantes que revisaremos juntos. Abriré la sala para discusión y me aseguraré de responder todas sus preguntas. Mientras esperamos a los demás, ¿qué tal si cuentan algo divertido del fin de semana?

Estos pequeños cambios hacen que tanto el orador como todo el mundo dentro de la reunión tenga más éxito.

Es posible que te preocupe convertirte en un robot zombi del lenguaje corporativo si el uso de palabras carismáticas se siente falso. No nos interesa usar gestos para encubrir o cambiar las apariencias de las prácticas que no funcionan en los equipos. Pero pueden ayudar a impulsar las reuniones o las relaciones en una dirección positiva.

Estas son algunas formas sencillas para añadir más gestos verbales positivos a tu comunicación. Y no hace falta mucho. Unas frases sencillas pueden colocarte en el lugar óptimo dentro de la escala de carisma.

Vamos a empezar con las **frases de apertura**. Haz que tus primeras palabras de un correo electrónico, una conversación o un chat importante se correspondan al lugar donde quieres estar dentro de la escala de carisma. Esto funciona para reuniones, llamadas de teléfono, videollamadas y chats.

Mi regla de oro: **concéntrate en las primeras 10 palabras**. No digas solamente «¡Hola!», «¡Ey!» o «¡Qué tal!». ¡Ponles un poco de pimienta!

Comienza con algo así como «¡hola, amigo!», «estoy feliz de estar aquí», «es un placer», «qué bueno que nos conectamos» y «estoy emocionado por hacer esto juntos»; todas ellas desencadenan calidez.



CONSEJO CURIOSO

Cultura y ubicación

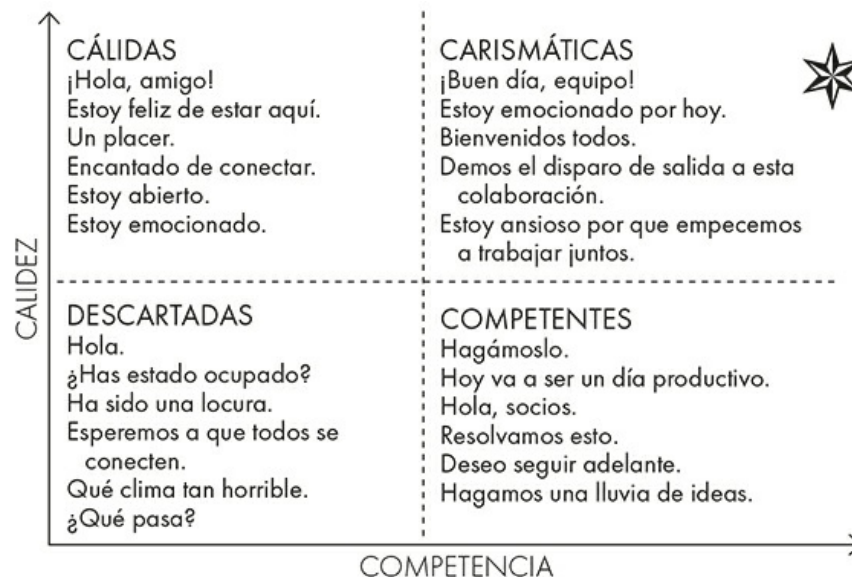
Vamos a analizar un gesto de la supermodelo y presentadora de *Project Runway*, Heidi Klum. Siempre dice adiós en su lengua materna: *auf Wiedersehen!*

Una forma muy sencilla de añadir calidez es usar palabras de otras culturas o lugares. Me encanta enviar *kisses* (besos en inglés) a mis amigos.

Suelo comenzar mis correos electrónicos de entretenimiento o de contacto con un *howdy* [un saludo informal proveniente del dialecto del sur de Inglaterra del siglo XVI]. Mi amigo hawaiano siempre empieza con *aloha*. Me encanta cuando nuestros estudiantes internacionales comienzan con su lengua materna cuando saludan o se despiden. *Ciao* o *bonjour*. Son formas excelentes de añadir personalidad verbal.

Las buenas frases de apertura inducen a los participantes a sentirse productivos y capaces. Frases del estilo de «hagámoslo», «este va a ser un día productivo», «hola, compañero», «resolvamos esto» y «deseo seguir adelante» le dan vida a nuestra competencia.

Y palabras como «equipo», «emocionado», «bienvenida» y «comienzo» logran el equilibrio perfecto de carisma. Inténtalo con «¡buenos días, equipo!», «estoy emocionado por lo que va a pasar hoy», «bienvenidos todos», «demos el disparo de salida a esta colaboración» o «estoy ansioso por comenzar a trabajar juntos».





CONSEJO CURIOSO

Crea tu despedida característica

Hace más de una década que escribo un boletín electrónico. Envío mis últimos consejos y trucos sobre habilidades interpersonales y comunicación. Solía agonizar con mi despedida pero, entonces, pensé: «¿Qué es lo que quiero que la gente sienta al final de cada correo electrónico?». Lo esencial, la misión de mi trabajo, el motivo por el que comencé con el boletín electrónico, es ayudar a la gente a sentirse más exitosa. Así que empecé a usar la despedida «Por tu éxito, Vanessa». Los lectores y los estudiantes comenzaron a hacer referencia a esa despedida y a usarla conmigo. Firmaban sus correos con «Por tu éxito» y me escribían diciéndome: «Gracias por darme todos esos consejos para el éxito». Es un ritual muy sencillo para mí y un recordatorio de marca para mis lectores. ¿Puedes crear una despedida característica que envíe el mensaje correcto?

¿Qué decir de los cierres? Termina siempre con carisma.

Mis cierres cálidos favoritos son «saludos», «te deseo lo mejor», «¡no puedo esperar!», «un cálido saludo», «su servidor», «con cariño» y, como no, «con amor».

Mis cierres competentes preferidos son «atentamente», «saludos», «respetuosamente», «agradecido» y «sigamos adelante».

Mis cierres favoritos alcanzan el equilibrio perfecto. Prueba con «estoy emocionado por trabajar contigo», «espero con ansias que llegue el momento», «estoy feliz de responder cualquier pregunta», «¡lo tenemos!», «por tu éxito», «buen trabajo» o «gracias por todo».

Evita las despedidas estériles o aburridas como «adiós», «hablamos pronto» o, peor aún, ninguna despedida.

Este es mi truco:

Si se ajusta a tu marca, incluso podrías intentarlo con: «Puedes contar con nosotros» como un lema o despedida de alta competencia. O usa la versión cálida: «Puedes confiar en nosotros».



Nota especial: NO es necesario que uses una frase de apertura y de cierre carismáticas cada vez. Pero si quieres que tu comunicación importe, cuando tengas una petición, pregunta o reacción importante, añade unos cuantos gestos verbales más.

PRINCIPIO

Cuando tu comunicación sea importante, usa gestos verbales para hacerla más memorable.

Paso núm. 3: Crea carisma

Queríamos saber cómo los gestos verbales que usas pueden cambiar las percepciones que la gente tiene sobre ti en un currículum. Así que mi equipo y yo decidimos llevar a cabo un experimento. En primer lugar, creamos dos currículums falsos. Utilizamos la misma foto y el mismo nombre, pero modificamos ligeramente algunos de los gestos escritos usados en la primera línea de cada uno; se veía como el encabezado de LinkedIn o el apartado de resumen del currículum. Ambos encabezados tenían un total de 15 palabras.

La versión cálida decía lo siguiente: «Ayudo a que los equipos colaboren y establezco relaciones para mantener contentos a los clientes».

La versión competente decía así: «Optimizo los sistemas corporativos para que aumenten su productividad y los resultados con los clientes».

Más de 1 000 personas calificaron a esta persona por su calidez y su competencia. La diferencia fue mínima, pero valió la pena para solo haber cambiado unas pocas palabras. Las palabras cálidas hicieron que se calificara a la persona un 5 por ciento más cálida. Las palabras competentes lograron que quienes calificaban vieran a la misma persona un 5 por ciento más competente. ¿Es esto un punto de inflexión en cómo te perciben? No, pero es un lugar fácil donde ajustar la sintonización.

Después, quisimos ver si el efecto sería distinto en video. Contratamos a un modelo y a una modelo para que grabaran dos presentaciones cortas en video, una versión cálida y otra competente. El guion de la versión cálida era: «Hola, soy Alex. Ayudo a que los equipos colaboren y establezco relaciones para mantener contentos a los clientes». El guion de la versión competente era: «Hola, soy Alex. Optimizo los sistemas corporativos para que aumenten su productividad y los resultados con los clientes».

Les dimos instrucciones para que usaran gestos no verbales y vocales lo más parecidos posible, pero que cambiaran el guion.

Después, pedimos a la gente que calificara su calidez y su competencia. Esta vez notamos una diferencia mayor... ¡y era distinta según el sexo!

La mujer que usó más palabras competentes recibió una calificación un 15 por ciento más competente que cuando grabó la versión cálida. Esta es una diferencia bastante increíble

para haber cambiado unas pocas palabras. Cuando usó palabras cálidas, la calificaron solo un 5 por ciento más cálida que con su guion competente.

El hombre recibió una calificación de un 11.5 por ciento más cálido cuando usó palabras cálidas. Repito, una forma bastante sencilla de aumentar la calidez. Pero no hubo diferencia en su competencia cuando usó palabras competentes.

Esto lleva a dos conclusiones importantes. En primer lugar, las palabras sí importan. El simple hecho de cambiar tus gestos verbales puede transformar la percepción que la gente tiene de ti. Esto funciona en currículums, en perfiles de internet y con las palabras que dices en video o en persona. Asegúrate de actualizar tu perfil y tu currículum con los gestos verbales adecuados.

En segundo lugar, confirma que la diferencia de sexos afecta nuestra percepción. Las investigaciones demuestran que se tiende a ver a las mujeres con mayor calidez y a los hombres con mayor competencia. Usar los gestos correctos es vital para contrarrestar los estereotipos.

Las mujeres deben ser conscientes de que la sociedad las verá como más cálidas desde el principio. Tienen que trabajar extra para sintonizar competencia a propósito mediante el uso de más gestos de competencia no verbales, vocales y verbales.

Los hombres deben ser conscientes de que se les ve más competentes por defecto y tienen que usar más gestos de calidez no verbales, vocales y verbales si quieren aumentar su calidez.

Hay muchas oportunidades para activar el carisma en pequeñas pero potentes dosis. ¡Ponte creativo! Estas son algunas ideas para que te inspires:

- Algunas compañías tienen programas de lealtad (de gran calidez). Otras tienen niveles VIP o élite (de gran competencia). Otras ofrecen puntos de recompensa (de gran calidez y competencia).
- Antes de comenzar las reuniones o dar presentaciones, pon música alegre (cálida) o clásica y tranquilizadora (competente) para entrar en calor.
- Siempre que escribo mi nombre en una etiqueta, añado unos cuantos gestos verbales extra. Si quiero sintonizar competencia, incluyo algún dato curioso o personal debajo de mi nombre. Si quiero sintonizar calidez, escribo un tema de conversación genial o algo divertido.
- Si tengo tiempo al inicio de una reunión o presentación, empiezo con un calentamiento intencional. Si quiero activar competencia, por ejemplo, enseño una parte de alguna gran charla TED o comparto alguna cita inspiradora. Si quiero crear calidez, por ejemplo, utilizo un rompehielos o comento algún hecho trivial en la charla.



CONSEJO CURIOSO

No esperes nunca

«Voy a esperar hasta que todo el mundo llegue para empezar». Probablemente esa sea una de mis frases menos favoritas al inicio de una llamada telefónica o una reunión. Es la señal para que todo el mundo revise su correo electrónico o se desconecte (también hace que todo el mundo desee haberse conectado un poquito después). Es el momento perfecto para hacer alguna pregunta carismática, mantener a la gente enganchada y fomentar la calidez. ¿Quieres comenzar con un tono cálido? Pregunta: «¿Hicieron algo divertido el fin de semana pasado?» o «¿Tienen algún plan para las próximas vacaciones?». Si quieres comenzar en un tono competente, pregunta: «¿Alguien ha escuchado un buen podcast últimamente?» o «¿Algún buen libro que estén leyendo?».

¿Qué es lo que deseas en tus interacciones? ¿Puedes equilibrar la calidez y la competencia en tus folletos, tarjetas de visita, invitaciones, currículums, sitio web o frases de presentación? ¿Y qué me dices de tus perfiles, correos electrónicos, respuestas prediseñadas o chats? Nunca pierdas la oportunidad de añadir gestos verbales intencionales.

PRINCIPIO

Usa gestos cálidos para atraer a las personas cálidas. Usa gestos competentes para atraer a las personas competentes. Cuando tengas dudas, usa gestos de carisma para acertar con ambos.

Paso núm. 4: Inspirador o informativo

Ya había llegado el momento. Necesitábamos un colchón nuevo. Mi esposo es investigador... muy competente. Se puso a buscar los colchones más probados, altamente valorados y respaldados por las mejores investigaciones del mercado. Mientras, yo miraba imágenes de distintas redes sociales y envié mensajes a dos amigas que acababan de comprarse colchones para pedirles su opinión.

Mi esposo estaba usando la competencia para tomar la decisión: datos, cifras y prueba científica. Y yo estaba usando la calidez: intuición, fotografías y las recomendaciones de mis amistades. No lográbamos decidirnos.

Un día, sentados en un restaurante, miramos a la calle y vimos un anuncio en un autobús. Decía: «Casper: con un diseño obsesivo. Una comodidad inaceptable y precios asequibles».

Nos miramos y dijimos:

—¡Ese es!

El eslogan del anuncio nos atrajo a ambos, porque es la mezcla perfecta de calidez y competencia. «Con un diseño obsesivo» es una señal para tipos competentes como mi esposo. En el sitio web hay todo tipo de llamados a la competencia, como «galardonado con el premio al mejor colchón por *U.S. News & World Report*» y «garantía limitada de 10 años» o «pruébalo gratis por 100 noches».

¿Sabes lo que me enganchó a mí? «Comodidad y precios asequibles» era un gesto de calidez que me llegó directo al corazón. «¡Sí!», pensé. «No tendré que regatear el precio». Cuando fui al sitio web encontré una imagen de un niño riéndose en la cama y un testimonio divertido de *Vogue*. Incluso tienen un video carismático titulado «Conoce a los cerebros detrás de las camas» que te permite conocer a los ingenieros y los investigadores dentro de los laboratorios de Casper. Eso atrapó el interés de ambos.

Compramos uno para cada cama de la casa.

Los gestos de calidez y competencia pueden señalar a las personas adecuadas. La gente que responde a la calidez quiere que la **inspiren**. Le gustan las historias, las bromas, las metáforas y la prueba social.

Las personas que responden a la competencia quieren estar **informadas**. Quieren datos, investigaciones, estudios de casos y hechos.

¿No estás seguro de si tu público es muy competente o muy cálido? ¿Piensas que hay una mezcla de ambos? ¡Genial! Apuesta por el equilibrio. En mis clases, y en mis videos, trato de alcanzar el equilibrio perfecto de calidez y competencia.

Estas son algunas pautas para equilibrar la alta competencia con la alta calidez (incluso puede que las hayas notado al leer este libro):

- Siempre que menciono la palabra «investigación» o «estudio», cuento una historia después.
- Siempre que comparto un dato, suelo añadir un caso de estudio o una metáfora.
- Siempre que menciono algo competente, añado un toque de calidez, humor o vulnerabilidad.

Doy presentaciones ante todo tipo de público; muchas veces se trata de equipos de liderazgo e ingenieros, pero también a departamentos de recursos humanos, representantes de ventas, emprendedores y médicos. Me gusta asegurarme de que mi contenido conlleve tanto inspiración como información, para que llegue a todo el mundo entre el público. Literalmente, cuento la cantidad de gestos cálidos y de gestos competentes en mis diapositivas para garantizar que están equilibrados.

Mis diapositivas cálidas usan ejemplos y tienen GIF divertidos, videos o historias. Las diapositivas competentes llevan datos, investigaciones, gráficas y estudios. Las diapositivas que están en el punto ideal combinan elementos de calidez y de competencia (por ejemplo, a veces comparto un estudio como si fuera una historia. O muestro un video de una investigación. O pongo animación en mis datos para que cobren vida).

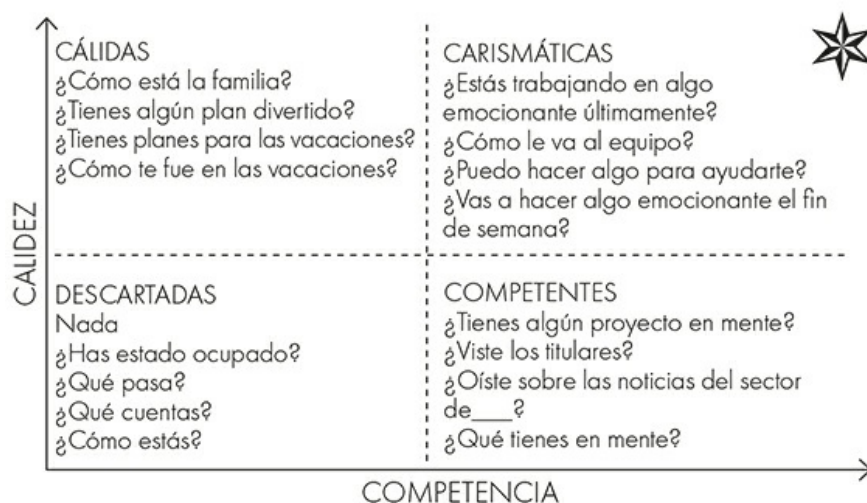


¿Puedes equilibrar la inspiración y la información?

Cuando socializas con los colegas del trabajo, ¿puedes recurrir a sus características únicas de carisma? Si sabes que alguien de tu equipo es una persona altamente cálida, puedes honrar su

calidez combinando su carisma con temas cálidos. Comienza una reunión preguntando por su familia y su vida personal. Señala las fotos familiares que tiene en su escritorio. Comparte una historia personal. Y, por supuesto, usa más palabras cálidas y gestos no verbales cálidos. Normalmente, a las personas muy cálidas les encanta charlar y compenetrar con la gente.

Por otro lado, la gente competente suele preferir pasar directamente a la acción. Si tú quieres charlar, será mejor que te ciñas a temas competentes (noticias del sector, titulares o logros profesionales). Usa palabras competentes y gestos no verbales competentes. En tus correos electrónicos, usa más lenguaje competente para que te respondan más rápido. Les encantan las preguntas como «¿Tienes algún proyecto grande entre manos?», «¿Viste los titulares?» o «¿Te has enterado de lo de [cualquier noticia del sector]?».



Pase lo que pase, mantente alejado de la zona de peligro y evita preguntar algo aburrido o negativo. Nunca preguntes «¿Has estado ocupado?» y trata de no hacer preguntas que no son preguntas. Son aquellas que están tan encriptadas socialmente que ni siquiera las registramos. «¿Cómo estás?», «¿Qué cuentas?» y «¿Qué pasa?» son aburridas y tediosas. ¡Olvidémoslas!

Mis preguntas más carismáticas preferidas despiertan tanto la calidez como la competencia. Intenta con «¿Estás trabajando últimamente en algo emocionante?», «¿Puedo hacer algo para ayudarte?» o «¿Vas a hacer algo divertido este fin de semana?». O, mi frase de apertura informal preferida: «¿Qué hay de bueno?».

¿Quieres que tus ideas resuenen? Adapta tus gestos de comunicación con el estilo que prefiere tu público.

PRINCIPIO

Las personas cálidas buscan inspiración. Las personas competentes
buscan información.

Paso núm. 5: Conviértete en un camaleón verbal

Piensa en las cinco personas con las que pasas más tiempo... o en las que más tiempo pasas pensando en ellas. ¿Quiénes son? Escribe sus nombres a continuación.

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

¿Sabes en qué parte de la escala de carisma están? Abre los últimos cinco correos electrónicos, chats o mensajes que te hayan enviado y cuenta la cantidad de palabras cálidas y competentes que usan. También puedes echar un vistazo a los perfiles de sus redes sociales y contar la cantidad de palabras cálidas frente a la cantidad de palabras competentes que emplean. Indica si son cálidas, competentes o si están en el punto ideal de carisma junto a su nombre en la lista anterior.

El mejor regalo que les puedes hacer a estas personas es honrar su lenguaje de carisma. Seguro que aprecian los cumplidos que destaquen su mezcla única de carisma. **A las personas muy competentes les encanta recibir confirmación de lo competentes que son.** A tus amigos competentes, diles:

- ¡Eres muy interesante!
- Siempre das los mejores consejos.
- Sabía que tú sabrías que hacer.
- Me encanta trabajar en proyectos contigo.

Honra a las personas muy cálidas con comentarios cálidos y cumplidos auténticos. Diles:

- Eres el mejor.
- ¡Tú sí que sabes cómo empezar una fiesta!
- Siempre me haces sentir muy cómodo.
- Me encanta abrirme contigo.
- Confío en ti.

Si no estás seguro de dónde se encuentran, trata de apuntar tanto a la calidez como a la competencia con las siguientes frases:

- Me encanta tenerte en el equipo.
- Gracias por tu ayuda y tu experiencia.
- Este_____ me recordó a ti.

O prueba con mi favorito: «**¡Justo estaba pensando en ti!**». A todo el mundo le gusta que piensen en él, sean cálidos o competentes. Aplica la advertencia de siempre: dilo solo si es cierto.

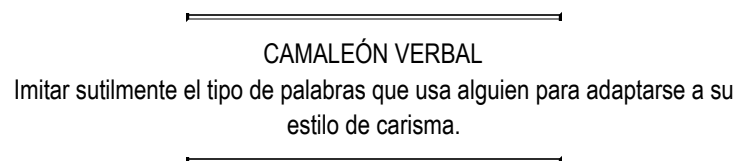
Si no te gusta trabajar con alguien, ¡no lo digas! Si no confías de verdad en alguien y te sientes incómodo diciéndolo, es una buena señal para ti que te indica que debes trabajar en reconstruir la confianza con esa persona.

¿Qué pasa si no se te ocurre nada agradable que decir? Si te das cuenta de que siempre estás diciendo comentarios negativos como «Siempre llegas tarde», «Qué difícil eres» o «¡Contigo nunca se sabe!», entonces ha llegado la hora de reiniciar. Que tu objetivo sea encontrar al menos un rasgo genuino cálido o competente que puedas destacar.

Con las personas difíciles a mi alrededor, a veces lo único que puedo encontrar son cosas pequeñas: «Gracias por tomar siempre notas en la reunión» o «¡Nos tomamos el café igual!». Los pequeños puntos en común pueden ser tan poderosos como los grandes. Es un lugar excelente para empezar.



Tienes otra opción cuando interactúes con las personas importantes en tu vida: considera la posibilidad de adaptarte a la persona con la que estás imitándola ligeramente... y la clave está en lo sutil. Se trata de usar palabras positivas o neutras parecidas a las de la persona con la que estás hablando. Yo lo llamo ser un camaleón verbal.



Los meseros que repiten los pedidos a los clientes, usando con exactitud sus mismas palabras, ganan un 70 por ciento más en propinas que los que simplemente usan palabras amables y positivas.

En otro estudio, unos investigadores pidieron a los participantes que negociaran en una charla virtual. A un grupo se le pidió que imitara las palabras de su negociador en los primeros 10

minutos de la charla. A otro grupo se le dijo que imitara las palabras de su negociador durante los últimos 10 minutos. Y al grupo de control no se le pidió que imitara nada. El grupo que imitó al principio logró unos resultados considerablemente mejores que los otros grupos. **Intenta imitar verbalmente en los primeros minutos de una interacción.**

¿Cómo se ve esto en acción? Observemos a una talentosa camaleona verbal: Ellen DeGeneres. [Estos son solo los primeros cuatro segundos](#) de una conversación entre ella y Jennifer Aniston.¹

JENNIFER: ¡Hola!

ELLEN: ¡Hola!

JENNIFER: Cielo. ¡Qué bueno verte!

ELLEN: Qué bueno verte.

¡Fue como un ping-pong verbal! Una de las razones por las que Ellen conecta tan rápido con la gente que acude a su programa es que casi siempre imita verbalmente durante sus entrevistas.

Tú puedes hacer lo mismo en tus interacciones. Si un posible cliente me habla y me dice:

—Necesitamos algunas pruebas más antes de seguir adelante. ¿Tienes algunos datos? El equipo está un poco preocupado por si se trata de otra aburrida capacitación más. Estamos buscando inspirar el cambio.

Yo diría algo así:

—Por supuesto. Al igual que tú, siempre quiero pruebas. Adjunté algunos testimonios increíbles y datos. Y, por supuesto, somos lo opuesto a aburridos. Tengo planeadas algunas actividades participativas cuyo objetivo principal es inspirar el cambio. ¿Te gustaría ver un video de demostración?

Consejo de expertos: a veces incluso hago coincidir el emoji que prefieren. ¿Usan :) o =)? Por respeto verbal, uso su gesto.

Solo recuerda que nunca debes imitar de forma que no te sientas tú mismo. Yo puedo usar un signo de exclamación, pero tres me parecen una exageración. El bloguero e ilustrador Tim Urban se inclina enérgicamente en favor de la competencia. Hace poco tuiteó: «Paso mucho tiempo decidiendo qué oración del correo electrónico va a tener que cargar con la culpa de los signos de exclamación». Sabe que tiene que añadir un poco de calidez, aunque el proceso resulte un poco doloroso.

Un fan muy cálido, Matt Popovich, le contestó en Twitter: «Yo siempre empiezo con una exclamación después de cada oración y entonces me doy cuenta... “un momento, no TODAS pueden tener signos de exclamación, parezco un lunático” y los voy reduciendo uno a uno hasta que solo me queda una pareja de signos de exclamación».

Ahí tienes una perspectiva cálida frente a una competente en acción.

Quiero decir algo especial aquí: aumentar tu carisma verbal puede parecer un poco extraño al principio. Es como ejercitar un músculo por primera vez. Una de nuestras estudiantes, Allegra, quería enviar más de 20 correos de agradecimiento a diseñadores de moda que había conocido en Zoom. Allegra se dio cuenta de que un diseñador en especial usaba más palabras cálidas, por lo

que pensó que añadir gestos de carisma podría convertir sus sencillos correos de agradecimiento en algo más poderoso... aunque eso se saliera un poco de su zona de confort.

«Tengo que reconocer que principalmente quería terminar la tarea, y copiar y pegar una fórmula. Sin embargo, con este diseñador en particular, me puse más personal y más CÁLIDA. Incluso un poco más expresiva de lo que por lo general sería, usando palabras como “hablar contigo sigue siendo uno de los momentos memorables de estos eventos” y “eres inspirador”. Todavía me avergüenzo un poco, pero esas palabras eran ciertas en verdad —me explicó—. Casi inmediatamente, el diseñador me respondió con una oferta para volvernos a encontrar».

Un estudio reveló que «[agradecer su ayuda a alguien que acabas de conocer](#) hace que sea más probable que busque una relación social constante contigo».

Esto puede parecer obvio, pero la forma en la que das las gracias importa. La respuesta automática de Allegra que copió y pegó no creó ninguna respuesta especial. Sin embargo, la que ella elaboró, utilizando más calidez con una persona cálida, funcionó. La sacó un poco de su zona de confort, pero se aseguró de mantenerse fiel a la verdad. **Nunca imites verbalmente ni uses palabras que sientas falsas.**

La concordancia verbal, al igual que ocurre con todos los demás gestos, también se da inconscientemente en quien te escucha. Uno de nuestros estudiantes, Seraphim, descubrió que cuando él pregunta: «¿Eso te molestaría?», la gente tiende más a imitarlo y decir: «Sí, eso me molestaría». Ahora, pregunta: «¿Eso te parece bien?». Con este pequeño cambio, descubrió que la gente trata de estar de acuerdo y con mayor probabilidad dirá: «Muy bien».

Cuanto más uses los gestos de carisma verbales con un propósito, más respuestas significativas generarás.

PRINCIPIO

Las palabras que usas guían a los demás.

DESAFÍO DEL CAPÍTULO

¿Cómo estás comunicando tu carisma? ¡Vamos a hacer algunos controles de carisma! Revisa los siguientes aspectos y cuenta la cantidad de palabras cálidas y carismáticas que usas. ¿Se corresponden con tus objetivos de carisma?

	PALABRAS CÁLIDAS	PALABRAS COMPETENTES
Perfil de LinkedIn		
Buzón de voz		
Firma del correo electrónico		
Tus últimas 10 publicaciones en redes sociales		
Tarjeta de presentación o materiales de <i>marketing</i>		

¹ Puedes ver el video completo en tu caja de herramientas digital.

Gestos con imágenes

Capítulo 10

Cómo crear una presencia visual poderosa

Vamos a jugar. Imagina que estás mirando la luna que pende sobre el océano. Visualízalo bien en tu mente. Es una noche despejada y la luna flota en el cielo por encima de las turbulentas olas del océano.

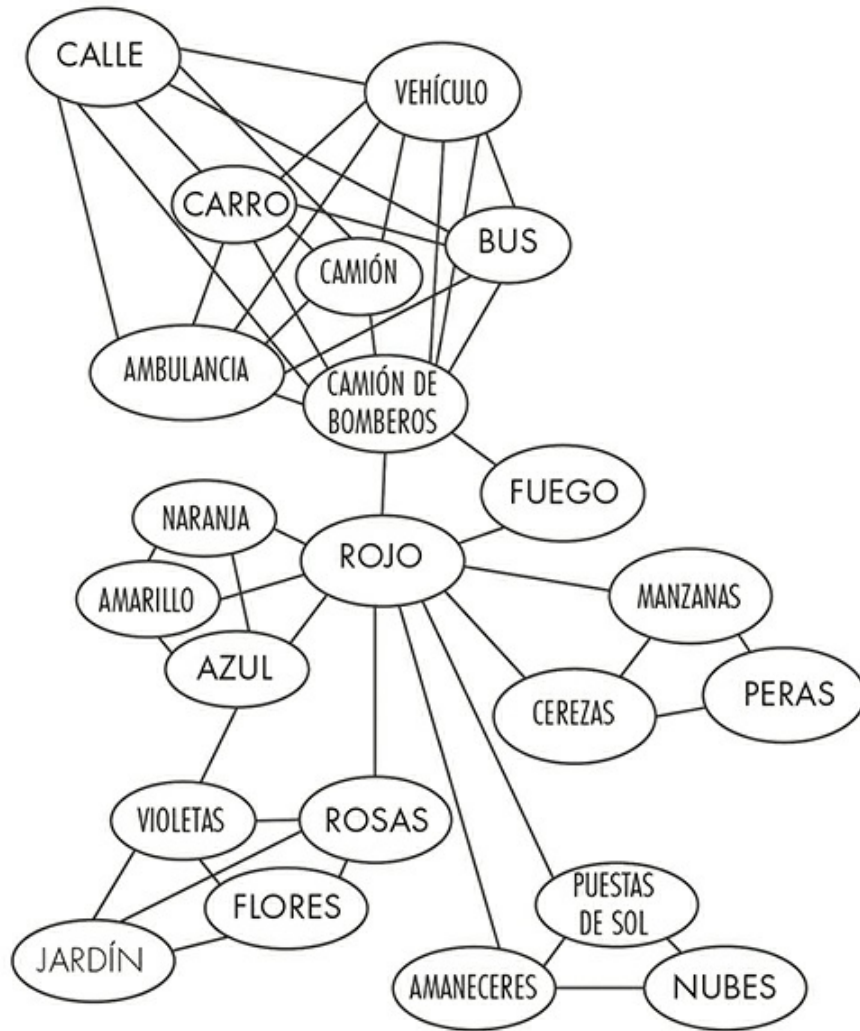
Ahora dime rápidamente el nombre de una marca de detergente para ropa. Dime el primer nombre que se te venga a la mente.

¿Dijiste Tide?¹

Cuando los investigadores preguntaron a los participantes sobre su detergente preferido después de que estuvieron expuestos a palabras como «océano» y «luna», era muy probable que mencionaran Tide (que significa marea).

¿Por qué? Porque la imagen de una luna sobre el océano activa un **mapa neuronal** en el cerebro que incluye otras palabras e imágenes relacionadas con lunas y océanos, como mareas, agua, gravedad y olas. Cuando te pedí que imaginaras la luna, eso atrajo a la parte frontal de tu mente todo lo asociado con lunas y océanos. Y eso influyó en tu respuesta a la pregunta sobre el detergente.

Los mapas neuronales de cada uno son ligeramente distintos, pero la mayoría de las personas tiene temas subyacentes parecidos a las asociaciones emocionales detrás de imágenes e ideas. Así es como funcionan mejor los gestos visuales. Por ejemplo, si ves una imagen de un camión de bomberos, es probable que eso te despliegue un mapa neuronal de «camión de bomberos» unido a «rojo», que va unido a «rosas».



Esto ocurre todo el tiempo en la vida cotidiana. Por ejemplo, supón que estás revisando fotos en Facebook. Una chica que te envía una solicitud de amistad tiene una imagen suya sosteniendo una tabla de snowboard. Eso activa tu propio mapa neuronal sobre las tablas de snowboard. Piensas en aventura, hielo, montañas, vacaciones y familia. Eso te emociona y te hace sentir nostalgia por los viajes que hiciste de niño. Le das a aceptar.

Hace poco, pasaba al lado de la tienda de mi gimnasio y vi estas mochilas a la venta:



¿No ves nada chistoso en estas mochilas para el gimnasio? ¡Tienen abdominales! Como un six-pack perfecto y duro. Si vas al gimnasio para conseguir unos abdominales perfectos (¿no es lo que queremos todos?), entonces estas mochilas te llamarán la atención.

Los gestos visuales son una de las mejores formas de atraer, dar la bienvenida y retener a las personas correctas. También podemos usar los gestos visuales para desencadenar calidez o competencia dependiendo de nuestros objetivos. ¿Estás usando gestos visuales? Vamos a averiguarlo.

GESTO VISUAL NÚM. 1: Eleva tus precios, tu apariencia y tu marca

—Eso parece caro —le dije a mi esposo.

Acababa de poner una cajita azul frente a mí.

—¿Es una joya? —le pregunté.

—Mejor —respondió.

Abrí con cuidado la cajita azul pálido y aparecieron nueve exquisitos dulces artesanales perfectamente empaquetados. Soy una apasionada de lo dulce, así que mi esposo había seleccionado nueve tipos distintos de dulces de Sugarfina diseñados exclusivamente para mí. Probé ositos de champán rosa, gomitas de flor de loto, bolitas de chocolate rellenas de licor de café y unos bellinis de durazno en forma de corazón.



Todo en esa experiencia se sintió costoso. En cuanto vi la cajita, pensé que eran joyas. Después, me vino a la cabeza Tiffany's. Las cajitas eran bastante parecidas en tamaño, forma, color y peso a las de la joyería Tiffany's.

Los dulces tenían nombres de objetos caros: ositos de bourbon, gomitas de vino rosado, té de durazno e incluso bolitas de whisky *single-malt*. Hasta sus gomitas de ositos de jugo verde estaban metidas en una botella en miniatura de jugo verde (y todo el que haya comprado alguna vez ese jugo sabe lo caro que puede llegar a ser). Activaron mis mapas neuronales sobre otros

objetos caros, lo que hace más fácil, e incluso disfrutable, pagar cuatro veces más de lo que deberías por unas gomitas de ositos.

Desde el principio, los fundadores de Sugarfina, Rosie O'Neill y Josh Resnick, quisieron crear una increíble experiencia de dulces para adultos. El mismo nombre, Sugarfina, combina el término inglés para azúcar, *sugar*, con el término italiano para delicado, *fin*a (grandes gestos verbales). Sus tiendas no se parecen en nada a las enormes tiendas de dulces de los centros comerciales. Son lujosas y artesanales.

En lugar de tener contenedores sobre contenedores de dulces, Sugarfina creó una experiencia similar a una cena de lujo en sus tiendas. Dispones de tu propio vendedor, que te acompaña por la tienda y va eligiendo dulces para que los pruebes. Hablas de las notas finas, de los sabores y la textura de las distintas creaciones de azúcar y chocolate. Es bastante parecido a ir a comprar quesos caros, vino o joyas. Lo que te recuerda que cada pieza es cara y debe ser saboreada.

Sugarfina usa gestos verbales, gestos de color y **metáforas visuales**. Una metáfora visual es una representación creativa de una idea, una persona, un lugar o un objeto que crea una asociación, como diseñar una caja de dulces a partir de una cajita de joyas.

Otra forma interesante con la que Sugarfina consiguió que los clientes se tragaran sus elevados precios: la colocación visual. Cuando empezó, Sugarfina solo estaba disponible en Nordstrom, un minorista de lujo. No en supermercados ni gasolineras, como otras marcas de dulces. ¡En comparación con los calcetines de cachemira de 100 dólares al lado de la caja registradora, los ositos de champán parecen baratos!

Si quieres elevar tus precios, tu apariencia o tu marca, intenta acceder a los mapas neuronales de la gente para acceder a su vez a las cosas más delicadas.



La imagen anterior muestra otro ejemplo de una metáfora visual de la compañía de reparto de alimentos Caviar. ¿Este correo electrónico te recuerda a algo?

Se parece mucho a una invitación de boda, ¿verdad? Este es un correo bastante inteligente por unas cuantas razones. En primer lugar, el momento. Caviar envió este correo electrónico el 18 de mayo de 2018, un día antes de la boda real de Meghan Markle con el príncipe Harry. Ese momento (y los 0 dólares de gastos de envío) convierte el hecho de pedir comida a domicilio en una obviedad para la fiesta de observar a la realeza.

En segundo lugar, la fuente, el estilo y los colores fueron metáforas visuales inmediatas de una invitación de boda. Y para la mayoría de la gente, esa es una asociación positiva. No hay nada mejor que pasar un sábado celebrando el amor, moviendo el esqueleto por la pista de baile y comiendo filete gratis. Además: pastel.

En tercer lugar, ¡hace que te emociones! ¡Sin gastos de envío! ¡Comida deliciosa! Sí, por favor. Los gestos visuales también te animan a derrochar y pedir comida de boda. ¿A alguien se le antoja un filete de salmón?

Y por último, la invitación te hace reír. La ubicación es adorable: «Allá donde consume alimentos». El código de vestimenta, todo un acierto: «Ropa de salón, traje real, USTED ELIGE». ¿Y te diste cuenta del código de reservación? «¡Claro que sí!» es un excelente gesto verbal para la emoción.

Con unos pocos gestos visuales, Caviar eleva nuestra curiosidad, nuestra necesidad por tener su servicios y el precio.

Una forma increíble de usar la metáfora visual es con las fuentes. Esto es esencial en la invitación de Caviar anterior. Usaron lo que yo llamaría una «fuente con clase». A mí me parece cara y elegante.

De hecho, las investigaciones han demostrado que [las personas atribuyen](#) cualidades emocionales y de personalidad a los tipos de letra. Estos son algunos descubrimientos útiles:²

- La gente cree que el contenido satírico es más divertido y furioso si está escrito en Times New Roman.
- En comparación, la Arial no es graciosa.
- TODO EN MAYÚSCULAS LO HACE MENOS COMPRENSIBLE.
- Si quieres despertar la creatividad de tus lectores, haz que se vea bonito. Sí, en serio. La creatividad mejora cuando el texto está optimizado para que sea estético, porque reduce la activación de nuestros músculos del ceño.
- La Comic Sans es buena para la memoria. Unos investigadores pidieron a los participantes que [leyeran una historia sobre una criatura alienígena ficticia](#). Recordaron más cuando la historia estaba impresa en Comic Sans en comparación con las fuentes de Arial o Bodoni.

Ten en cuenta que la gente es extremadamente sensible a la fuente y tiene muchas preferencias personales. Si te interesa la ciencia de los tipos de letra, puedes encontrar más reglas de oro generales en tus bonus digitales.

Los colores, las fuentes y las metáforas visuales no son lo único que nos ayuda a decidir sobre la calidad de alguien o algo. Obtenemos pistas de todo lo que hay a nuestro alrededor. En un estudio, los participantes tuvieron que [unir las piezas de un rompecabezas](#) que eran ásperas (como papel de lija) o suaves. Después, a los participantes se les pidió que calificaran interacciones sociales ambiguas. Los sujetos que habían manejado las piezas ásperas dijeron que las interacciones estaban menos coordinadas, eran más difíciles y más extrañas que aquellos que tenían las piezas suaves. De algún modo, las piezas ásperas habían preparado a los sujetos para ver las interacciones de la misma forma.

Esto se repitió en distintos experimentos. Los sujetos que se sentaban en sillas duras tenían más probabilidad de calificar a otros sujetos como menos flexibles y duros. Cuando el

currículum de un candidato se lee en una carpeta dura, se juzga como más serio que cuando se hace en una carpeta ligera. Y la parte más importante: los sujetos no tenían ni idea de que las piezas del rompecabezas, las sillas o las carpetas estaban afectando sus opiniones. No nos damos cuenta de lo que los gestos nos afectan.

¿Qué significa eso para ti? Piensa en todos los gestos que estás enviando a los demás. No solo tus palabras, tu poder vocal y tu lenguaje corporal, sino también los gestos en tu entorno. ¿Cómo puedes elevarlos? Hace poco estaba buscando un nuevo dermatólogo. El consultorio de un dermatólogo parecía un spa. Sillones lujosos, flores frescas, agua de pepino. Sonaba música suave y tenían prendidas velas de aromaterapia. Todo era muy cálido.

El consultorio de otro dermatólogo parecía un hospital. Era minimalista, estaba limpio y estéril. Todo el mundo iba en bata. No había música y nada de agua de pepino. Gritaba competencia.

¿Adivinas cuál elegí? Mi familia tiene antecedentes de cáncer de piel, así que me tomo mis consultas anuales muy en serio. Elegí el que parecía un hospital.

Ninguno de los dos consultorios es mejor o peor. Algunas personas fluyen más con el ambiente cálido y lujoso y quieren que su visita al dermatólogo se parezca a una visita a un spa. Otras, como yo, se inclinan más por un entorno médico.



CONSEJO CURIOSO

Temperatura

Las investigaciones señalan que las temperaturas frías hacen que la gente sea más desalmada y menos empática. Las temperaturas cálidas hacen que la gente sea más colaboradora y confiada. Es mejor conectar con alguien acompañado de una taza caliente de chocolate que con un vaso de agua helada. Piensa en eso la próxima vez que le ofrezcas algo de beber a alguien.

Estas son algunas ideas:

- **¿Qué palabras y metáforas visuales usas para describirte a ti mismo, a tu trabajo o a tu servicio?** Eso está en tu eslogan, en tus perfiles de las redes sociales, los materiales de *marketing* ¡e incluso en los carteles en tu oficina! Una vez entré en una oficina que ofrecía minimandarinas en un bol en lugar de dulces. Eso me pareció fresco y divertido y me hizo emocionarme mucho más por la visita.
- **¿Qué música pones antes de empezar una reunión, en la sala de espera, en tu sala o cuando los clientes están en espera?** Me di cuenta de que cada compañía a la que llamo tiene una melodía distinta para ponerte en espera. Las mejores hacen que se relacione con su marca. Llamé al soporte técnico de Apple y pusieron «Don't Worry, Be Happy», de Bobby McFerrin. Llamé a mi empresa de servicios financieros y pusieron música clásica tranquila. ¿Cómo usas tú la música?
- **¿A qué fuente recurres siempre?** Mi amiga Judi Holler, escritora y artista de la improvisación, tiene una fuente distintiva (Northwell) que usa en todas sus publicaciones, en la portada de su libro e incluso en la descripción de sus publicaciones de Instagram... ¡Yo ni siquiera sabía que podías cambiar la fuente del *feed*! En su estudio de video, tiene un cartel neón con su fuente característica en color rosa. ¡Ahora, cada vez que veo la Northwell pienso en ella!

GESTO VISUAL NÚM. 2: Imágenes que inspiran

Una pregunta rápida: ¿En qué piensas cuando digo la palabra «plomero»?

¿Pensaste en agua? ¿Baños? ¿Tuberías? O... ¿grietas?

¿Dijiste la palabra Einstein? Probablemente no.

Hace poco vi un camión de servicio con las palabras «Plomería Einstein» estampadas en letras grandes en un costado, con una enorme caricatura del propio Einstein. Su eslogan era «La elección inteligente». Pensé que ese era un uso muy astuto de un mapa neuronal para diferenciarse de su competencia. Utilizaron un gesto visual (y gestos verbales en la elección de su nombre y eslogan) que activa los mapas neuronales comunes de inteligencia, resolución de problemas complicados y genio. Si tuvieras graves problemas de fontanería —un baño que no hay forma de desatorar, tuberías viejas...—, ¿te inclinarías más por llamar a Plomería Einstein o a Plomería Wezee (un competidor cercano)?

Conté esta historia en una charla reciente y se me acercó Jim, el dueño de otra franquicia de plomerías. Su compañía usa camiones rosas y su imagen es la de una mujer (la hermana del dueño) vestida con una elegante blusa blanca que aparece en sus vehículos, su sitio web y sus materiales de *marketing*. Jim dijo que su objetivo es atraer a las mujeres que deseen un plomero amable y limpio. Tienen especial cuidado en usar cubrezapatos desechables encima de sus botas de trabajo, pasan la aspiradora por debajo del fregadero después de arreglar cualquier cosa y usan uniformes impecablemente limpios. Me dijo que la compañía siempre se había enfocado en la limpieza y la amabilidad, pero que cuando añadió la imagen de su hermana y usó el rosa como marca, la compañía despegó.

Plomería Einstein usa gestos visuales para llamar la atención de personas que valoren la competencia. Jim quiere llamar la atención de gente que valore la calidez. Los gestos visuales, sobre todo las imágenes, pueden usarse para inspirar los sentimientos adecuados en la persona indicada. Las imágenes pueden incluso provocar cambios físicos en el cuerpo. [Si te imaginas tomando el sol](#) en la playa, te volverás más relajado y cálido.

[Nuestro cerebro puede identificar imágenes](#) que vemos durante tan solo 13 milisegundos, lo que significa que todas las imágenes que vemos en los sitios web, los comerciales, los perfiles y en nuestras oficinas afectan nuestro comportamiento e incluso nuestro rendimiento. En un estudio, [algunos operadores telefónicos leyeron guiones](#) escritos en papel blanco, mientras que otros usaron guiones con una foto en el membrete de un corredor ganando una carrera. Ambos grupos de operadores pasaron tres horas llamando con el fin de conseguir dinero para una causa benéfica. Al final del turno de tres horas, **el grupo con la imagen había recaudado un 60 por ciento más de dinero**. La imagen del corredor probablemente activó mapas neuronales de perseverancia, velocidad y victoria.

La mejor manera de aprovechar el poder de los gestos visuales es usarlos como enfatizadores. Las palabras «Plomería Einstein» en el costado de un camión son un gesto verbal excelente. Pero la enorme caricatura de Albert Einstein es más poderosa.

Una compañía muy familiarizada con el poder de las imágenes es Netflix. [En una fascinante inmersión](#) en la experiencia de usuario de Netflix, los científicos de datos descubrieron que el 82

por ciento de las opciones de visualización de los usuarios se basan en imágenes y no en las descripciones de texto. Unas mejores imágenes se tradujeron directamente en un aumento de las horas de transmisión.

¿Tienes curiosidad por saber a qué gestos con imágenes les fue mejor? Las imágenes con tres personas o menos tuvieron mejor resultado (aunque el programa o la película tuviera un reparto de más personas). A las imágenes de villanos les iba mejor que a las de héroes. Y este dato es verdaderamente sorprendente: **las expresiones faciales complejas conseguían más visualizaciones que las sonrientes.**

Estas son algunas ideas de cómo puedes utilizar las imágenes:

- **Lo que tienes detrás de ti durante las videollamadas.** En un video de YouTube de una entrevista virtual con el comediante Kevin Hart, tenía detrás de él un collage de otros comediantes negros con gestos no verbales positivos. Esos gestos positivos en pantalla dan a Hart un bonito efecto de halo. Chris Rock aparece alzando la ceja, Bernie Mac tiene expresión de sorpresa y Richard Pryor está hablando al micrófono con una mano alzada haciendo la ola. En segundo lugar, ver a otros comediantes famosos y divertidos hace que asocies a Hart con sus legados positivos. ¿Qué dice de ti lo que tienes detrás? Haz que valga la pena.
- **Imágenes para apoyar tus presentaciones.** Las investigaciones prueban que [los estudiantes aprenden mejor cuando se les presentan](#) imágenes y palabras en lugar de solo palabras. ¡Las listas interminables son lo peor! ¿Puedes añadir gestos visuales para ayudar a tu público a recordar lo que dirás? Yo solía enseñar gestos no verbales con aburridas imágenes de archivo de cada gesto. Un día, durante una presentación para Producers Guild of America (mi público estaba formado por productores y actores), decidí cambiar algunas de estas imágenes por otras de personajes famosos y atletas mostrando los gestos del lenguaje corporal. La participación con esas diapositivas se disparó de forma espectacular. El público me hizo más preguntas e incluso se rio con algunas de las imágenes.
- **Usa gestos de imagen para apoyar tu marca o tu mensaje.** Alguien me envió alguna vez una imagen del exterior de la oficina de un abogado. Había una enorme cabeza de tiburón saliendo de la parte de arriba de la puerta. Era un gesto genial: ¡este abogado es un tiburón!
- **Usa gestos para poner a la gente del humor correcto.** El año pasado llegué a Cabo preparada para vivir una terrible experiencia como cliente. Y después... me sorprendí. Llegué a una terminal renovada. Las paredes estaban revestidas con pantallas del tamaño de las paredes en las que aparecían olas enormes y palmeras balanceándose. Sonaba una música relajante. Había plantas y palmeras por toda la sala. Lo curioso fue que la fila no iba más rápido, pero se sentía más relajante. Incluso me hizo sentir más emocionada por estar en México e irme corriendo a la playa. Unos cuantos gestos visuales lo cambiaron todo.
- **No te olvides de las oportunidades escondidas de los gestos visuales.** ¿Qué imagen usas como fondo de pantalla de tu computadora o como pantalla de bloqueo de tu teléfono? Esas imágenes te guían a ti y a quienes ven tu teléfono o tu computadora. ¿O qué me dices de las imágenes en la parte de atrás de tu tarjeta de presentación? Prueba a añadir algunos gestos cálidos, como imágenes de personas, para humanizarte a ti o a tus productos y aumentar las ventas. O añade gestos de competencia como sellos de certificación, imágenes de tu firma al final de un correo electrónico o sellos de aprobación de tu marca.



Nota especial: ten cuidado con los gestos visuales confusos. Hace unos años, una pizzería de nuestro antiguo vecindario ideó una horrible campaña publicitaria. Imprimieron sobres

amarillos con vales para pizzas que se veían exactamente igual que los boletos de estacionamiento y los pusieron en los parabrisas de los automóviles. Este gesto me hizo abrir el sobre y mirar dentro, pero no me sentí aliviada, sino furiosa. Y definitivamente, no estaba de humor para comer pizza.

PRINCIPIO

Usa los gestos visuales para atraer la atención adecuada.

GESTO VISUAL NÚM. 3: Tu marca no verbal

A Benjamin Franklin lo enviaron a Versalles como ministro estadounidense en Francia. Quería destacar entre los demás miembros de la corte de Luis XVI. La moda de la época consistía en pelucas empolvadas, abrigos de terciopelo y medias de seda. ¡Qué estilo!

Pero Franklin decidió ser diferente.

«Quiero parecerme más a un pionero que a un príncipe», le dijo a su hija cuando se preparaba para el viaje.

Decidió ir sin peluca y vestir con simple algodón estadounidense. ¡Fue todo un éxito! Se veía diferente, actuaba diferente y los miembros de la corte estaban encantados e intrigados por ese extraño espécimen del nuevo mundo. Franklin quería ser una representación andante de los valores de los Estados Unidos y del espíritu de los pioneros. Creó una **marca no verbal**.

MARCA NO VERBAL

Usar gestos visuales para marcar los valores, la cultura y la personalidad.

Mi amigo David Nihill, escritor y comediante, creó una marca no verbal por accidente. Antes de que su carrera como comediante y escritor de discursos despegara, estaba buscando trabajo. Consiguió un prometedor puesto en una de las mayores compañías de educación privada del mundo en Londres. Un día antes de empezar su trabajo, lavó toda su ropa y preparó su atuendo. Entonces, se dio cuenta de un gran problema: de algún modo, había encogido todas sus camisas en la secadora.

No tenía tiempo de comprarse camisas nuevas con tanta premura. Así que ideó una forma astuta de esconder casi todo lo encogido.

—Enrollé las mangas de la camisa de forma que no podía saberse que eran muuucho más cortas que mis brazos —explicó Nihill.

Cada día durante la primera semana usó una camisa distinta con las mangas enrolladas. Rogó por que nadie lo notara. Pero lo hicieron, y de forma diferente a la que mi amigo esperaba.

—La gente comenzó a decir que era del tipo de gente que se sube las mangas de las camisas y empezó a llamarme solucionador de problemas. Fue increíble, era como si las mangas enrolladas

me hicieran parecer listo para ponerme a trabajar. Listo para ponerme manos a la obra. Listo para ir al grano —me contó.

Nihill se convirtió en el solucionador de problemas de la compañía, aunque no fue para lo que lo habían contratado.

—Comencé a pasar por encima de la gente. Me convertí en el director de proyectos especiales, y mi trabajo consistía en arreglar asuntos. Mi salario se multiplicó por tres, y en una compañía de más de 50 000 personas de repente estaba a las órdenes del director general. Y todo el mundo me conocía simplemente como David, el irlandés que es de los que se enrolla las mangas, todo porque no pude resolver el problema inicial, el de secar mis camisas —dijo Nihill.

Este gesto visual cambió la percepción que la gente tenía de mi amigo y también la que él tenía de sí mismo.

—Empecé a pensar en mí mismo como un solucionador de problemas y alguien activo. Tomaba las decisiones más rápido y pedía perdón en lugar de permiso, experimentaba e incluso me llevé a todo el personal a hacer puenting, aunque yo jamás lo había hecho antes. Me volví más valiente. Asumí que era una persona emprendedora —comentó.

Sin darse cuenta, Nihill había creado una marca no verbal con un simple gesto visual. Una marca no verbal excelente es lo suficientemente interesante para llamar la atención al tiempo que expresa determinados valores. Sus mangas de camisa enrolladas llevaron a los demás a verlo como un emprendedor.

Los mejores gestos no verbales de marca también encarnan características de la personalidad de quien los hace. Piensa en el rebelde cabello rojo de Lucille Ball o los extravagantes trajes de Prince. Las marcas no verbales también ayudan a que la gente pueda ser reconocida al instante: Sinatra usaba su característico fedora, Coco Chanel usaba perlas y Mr. T cargaba cadenas de oro. Y hay muchos, muchos más ejemplos de famosos: el bigote y el bombín de Charlie Chaplin, Bill Nye «The Science Guy» con su moño y su bata de laboratorio, los estrafalarios lentes de Elton John, los chihuahuas de Paris Hilton y sus minibolsos o el gorro de cazador, la pipa y la capa de Sherlock Holmes.

Los gestos visuales pueden contarle a la gente en un instante de qué vas, qué haces y qué es importante para ti. Por ejemplo, se decía que [el difunto senador de los Estados Unidos Robert Byrd](#) llevaba una copia de la Constitución de los Estados Unidos en el bolsillo de su saco solo para poder enseñarla y recordarle a todo el mundo quién controlaba la chequera. ¿Otro símbolo favorito de los políticos? Un pin de la bandera. Ese broche por sí mismo parece simbolizar aspiraciones políticas.

Los gestos visuales son una de las formas más rápidas de influir en las opiniones y conductas de la gente. Unos investigadores descubrieron que [la simple presencia de una mochila o un maletín](#) en el laboratorio de investigación cambiaba el comportamiento. La mochila inspiraba más colaboración (un gesto de calidez), mientras que el maletín, una conducta más competitiva (un gesto de competencia).

Diseñar una marca no verbal es una manera excelente de usar los gestos visuales para ayudarte a lograr tus objetivos personales. Por ejemplo, [el productor de televisión y ejecutivo de los estudios de cine ganador de varios premios Lee Tomlinson](#) usa una bata de hospital en el

escenario durante sus presentaciones... y también durante su charla TED. Cuando Tomlinson venció un cáncer de garganta de estadio 3, dedicó el resto de su vida a inspirar a los profesionales de la atención médica. Descubrió que cuando se subía al escenario con una bata de hospital (en lugar de con un traje), activaba de inmediato la compasión del público y los ponía en un estado de ánimo cálido. No hacía falta que lo visualizaran como un paciente, sino que podían verlo como tal. Los gestos visuales dan vida a las ideas.



CONSEJO CURIOSO

¿Lentes o lentes de contacto?

Los lentes son un símbolo instantáneo de competencia. En nuestro estudio interno, pedimos a la gente que evaluara a la misma persona en calidez y competencia con y sin lentes. Las puntuaciones de calidez no cambiaron en absoluto, pero cuando la misma persona usaba lentes, se le calificaba como un 8 por ciento más competente. Un impulso mínimo, pero importante. Si quieres aumentar tu competencia, piensa en deshacerte de los lentes de contacto.

Mi forma favorita de construir una marca no verbal es con **materiales didácticos**. Llevo 14 años grabando videos de YouTube. Como uso esa plataforma para enseñar, me he tenido que poner creativa para que mis videos destaquen entre todos los tutoriales de maquillaje y *unboxing*. **La clave está en crear un lenguaje de gestos congruente para todos los activos de la marca.**

Yo uso gestos visuales para ayudar a que mis visitantes tomen decisiones. Descubrí que podía orientar inmediatamente a la gente en un video usando algunos accesorios. Cuando comparto un concepto muy competente, en donde estoy demostrando o explicando una idea complicada, saco mi pizarrón.

Mis videos sobre habilidades de presentación los grabo detrás de un podio, para que mis estudiantes de oratoria sepan exactamente qué videos son para ellos.

Cuando doy seminarios web virtuales, cuelgo imágenes enmarcadas de mis sustancias químicas favoritas —la oxitocina, la serotonina y la dopamina— para que aparezcan en la pared del fondo detrás de mí. Esto proyecta competencia desde el primer fotograma de mi seminario web. También las uso como material didáctico durante la presentación. Me he dado cuenta de que cuando no las tengo detrás de mí, a la gente le cuesta entender la importancia de estas sustancias. Los gestos visuales pueden ayudar a mejorar la comprensión y reforzar tu mensaje.



CONSEJO CURIOSO

El poder de los *post-it*

He descubierto que los *post-it* son una de las formas visuales más sencillas de animar a alguien a que recuerde algo. En mis presentaciones, enseño diapositivas con imágenes de notas en forma de *post-it* con las conclusiones escritas en ellos. Esto activa visualmente la memoria y recuerda sutilmente a la gente que escriba la conclusión en sus notas.

También podemos usar una marca no verbal para **simbolizar un cambio**. En sus memorias, *You're Never Weird on the Internet (Almost)*, Felicia Day cuenta la historia de cuando nadie acudía a sus presentaciones de violín. Decidió enganchar a la gente con una **renovación de su marca no verbal**. En lugar de colgar carteles aburridos con su nombre y su foto, diseñó un nuevo folleto en el que aparecía disfrazada de Xena, la Princesa Guerrera, con el título: «Felicia: la violinista guerrera». Puedes apostar a que más gente comenzó a asistir a sus presentaciones de violín.

Cuando dirijo talleres de todo el día, he descubierto que hay un excelente gesto no visual que me ayuda a marcar un cambio de ritmo: un regalo envuelto. Suelo poner un regalo envuelto en el escenario cuando se acerca el final de un largo día para que la gente esté emocionada durante la última parte. Cuando la gente ve el regalo envuelto, literalmente activa la dopamina, hace que la gente se emocione y supere el bajón de la tarde. Y después se lo regalo a alguna estrella entre el público.



CONSEJO CURIOSO

¡No lleves un gato encima!

Si estás soltero, eres varón y heterosexual y estás en una aplicación de citas, será mejor que dejes al gato. [Las investigaciones señalan que las mujeres califican](#) a los hombres con gatos como menos masculinos y con menor probabilidad para salir con ellos. Lo siento por todos los amantes de los gatos del mundo.

Piensa en los gestos en tu oficina, en el fondo de tus videollamadas o en las paredes de tu hogar. Los títulos, premios y certificados simbolizan competencia. Las fotos familiares, citas divertidas y recuerdos indican calidez. Nuestra amiga Judi Holler, famosa por usar la fuente Northwell, tiene una piñata en el fondo de sus videos; es una representación inmediata de su espíritu divertido.

¿Cómo puedes usar más gestos visuales de forma más lúdica? ¿Puedes poner pins en tu mochila? ¿Estampas en tu laptop o en la defensa de tu auto? ¿Puedes conseguir accesorios que representen tus ideas en las presentaciones o los discursos? Cualquier gesto visual ayuda a conformar la percepción que la gente tenga de ti.

GESTO VISUAL NÚM. 4: Usa los colores con confianza

En 1967, un club secreto abrió sus puertas en Disneyland. Solo se podía entrar con invitación. Era el único lugar en el Reino Mágico en el que se podía comprar alcohol. Y sí que era exclusivo, sí. Para entrar, tenías que apuntarte en una lista de espera y pagar miles de dólares. Y en Disney Imagineering se esforzaron mucho por ocultarlo.

De hecho, muchos visitantes pasan justo frente a la puerta del Club 33, situada en el corazón de la Plaza New Orleans. La puerta no está oculta ni bloqueada, y aun así es relativamente invisible. ¿Por qué? Está pintada con dos colores que Disney creó para ocultar las cosas.

A esos colores los llaman «verde aléjate» y «gris para no ver».

Los edificios administrativos, las entradas del personal y los centros de servicios públicos están pintados todos con esos dos colores. En comparación con los colores brillantes y opulentos del parque, esos colores hacen que los objetos se mezclen con el fondo. El color es una de las mejores herramientas que tenemos para llamar la atención hacia los elementos importantes (o para esconder los que queremos que no se vean). El color es también una de las formas más rápidas de activar los mapas neuronales.

Un estudio reveló que las personas se deciden en los 90 segundos siguientes a su interacción inicial con personas o productos. Y **del 62 al 90 por ciento de esa evaluación está basada únicamente en el color.**

La psicología del color es sobre todo pseudociencia. Sabemos que el color importa, pero no somos capaces de comprender al 100 por ciento cómo. Nadie ha producido aún un mapa fiable de todos los colores y sus asociaciones. Sin embargo, hay algunos gestos visuales prometedores que podemos usar a partir de la investigación sobre el color. El gesto más importante es que el color activa los mapas neuronales en el cerebro.

Por ejemplo, en un estudio fascinante, los investigadores dieron a los participantes píldoras placebo con colores cálidos (naranja, rojo y amarillo) y con colores fríos (azul, verde y morado). Como en *Matrix*, pero menos entretenido. Descubrieron que las píldoras placebo de colores cálidos se consideraban más eficaces que las de colores fríos. ¿En serio? ¿Por qué?

Los científicos creen que los colores cálidos van asociados «con un efecto estimulante, mientras que el azul y el verde están relacionados con un efecto tranquilizador».

La mejor manera de usar el color es pensar en mapas neuronales comunes. ¿A qué te recuerda un color? ¿Cuáles son algunos objetos universales que usan ese color? ¿Qué marcas internacionales usan una determinada combinación de colores? ¿Tu cultura asocia determinados colores con determinados aspectos?

Por ejemplo, en China, el color amarillo va asociado con la realeza. Al primer emperador de China se le conoció como el Emperador Amarillo.

En los Estados Unidos, los demócratas son el partido azul y los republicanos, el partido rojo. Durante las elecciones presidenciales de 2020, Fox News, una conocida cadena de noticias conservadora, coloreó de rojo la palabra «presidencial» de la frase «debate presidencial» en todos sus carteles.

La MSNBC, una cadena liberal, usó el azul para la palabra «presidencial» de la frase «debate presidencial» en todos sus anuncios de noticias durante la cobertura electoral. Este cambio sutil de color indicaba preferencia; Fox quería un presidente rojo y la MSNBC, uno azul.

Aunque no existen asociaciones universales de los colores, estos pueden guiarnos en determinadas circunstancias.³ Vamos a repasar algunos de los patrones:

Rojo

Cuando nos ruborizamos por culpa de la ira o del placer, nos ponemos rojos. [Esto ocurre independientemente de la cultura](#), el género y la raza. Unos investigadores descubrieron que el rojo tiene el mayor efecto en nuestras emociones, e incentiva los sentimientos de dominación e incitación. Es un gesto basado en la testosterona que connota poder, fuerza, amenaza y dominación.

[Un equipo de investigadores](#) descubrió que los competidores asignados al azar para usar el rojo (en comparación con el azul) tenían más probabilidad de ganar en competencias. Esto ocurría sobre todo con contrincantes varones.

¿Cómo nos ayuda esto? El rojo es un color orientado hacia la acción. Hace que la gente tome nota. Si usas rojo en la ropa, llama la atención. Si lo usas en tus materiales promocionales, tu oficina o tus perfiles, destacará más que si usaras colores más apagados.

Y esto tiene sentido: cuando [nuestros antepasados cavernícolas iban en busca de bayas](#), buscaban fruta madura de colores brillantes, normalmente fresas o manzanas rojas. El rojo hace que queramos actuar, recoger la baya o tranquilizar a un amigo enojado.

A continuación te doy algunos consejos para emplear el rojo de forma estratégica:

- ¿Tienes una nota o un comentario importante en una presentación? Considera la posibilidad de marcarlo en rojo.
- No uses el rojo para asuntos o notas no importantes en diapositivas o gráficos.
- ¿Quieres que alguien se relaje? ¿Se sienta tranquilo? No lo metas en una habitación roja ni lo sientes en una silla roja.
- ¿Quieres pasar desapercibido? No uses el rojo. ¿Quieres destacar? Es posible que el rojo te funcione.

En resumen: El rojo inspira acción. Úsalo sabiamente.

Azul

Da igual en qué parte del mundo te encuentres, un cielo claro es de color azul. En todas partes, las aguas profundas se ven azules. Por eso, para la mayoría de la gente, el azul activa un mapa neuronal relacionado con la calma. [Las pruebas anecdóticas también sugieren que el azul](#) hace que el cuerpo se sienta más relajado; tal vez al activar el mapa neuronal cuando se ve un cielo azul claro o agua azul cristalina. Algunos incluso han sugerido que la instalación de farolas azules podría reducir la delincuencia. [En el mundo empresarial](#), los estudios de mercado revelan que cuando las compañías usan el azul en sus tiendas o en sus logotipos, aumenta la percepción de calidad y confianza.

Otras investigaciones han demostrado que la luz azul aumenta el nivel de alerta y rendimiento en tareas que requieren atención. [Esto se ha reportado en](#) distintos estudios; ¡uno incluso descubrió que las personas son más productivas si trabajan en una habitación azul!

Entonces, ¿cuál es la mejor manera de usar el azul?

- ¿Quieres parecer tranquilo y sereno? Considera la posibilidad de usar azul en tu vestimenta. Yo lo uso cuando subo al escenario para estar tranquila.

- ¿Quieres añadir algo de color a tu oficina o tu escritorio? Añade unos toques de azul.
- ¿Quieres que tus presentaciones sean más interesantes? Plantéate usar el azul en lugar del blanco y negro en tus folletos, materiales y diapositivas.

En resumen: El azul es un color estupendo para activar la calma, la productividad y la confianza.

Verde

En las últimas décadas, el verde ha evolucionado y ha creado nuevos mapas neuronales. [Unos investigadores descubrieron que](#) el uso del color verde en las marcas va muy asociado al ecologismo.

El verde suele usarse para referirse a empresas y productos ecológicos, seguros para el medio ambiente y libres de productos químicos nocivos, «limpios» e incluso socialmente responsables.

[Otros investigadores descubrieron que](#) el verde se considera un color asociado con el bienestar y el disfrute. Esto me hizo recordar que, de niña, jugaba a luz roja, luz verde. Cuando alguien gritaba «¡verde!» quería decir que había que correr, correr, veloces, lo máximo que se pudiera, soltarse sin miedo. Cuando decía «¡rojo!», te congelabas. Hasta el día de hoy, sigo usando tarjetas verdes en un ejercicio para mostrar el inicio y tarjetas rojas para indicar el final.

[Los investigadores también descubrieron que](#) los atletas que realizaban pruebas físicas reportaban niveles ligeramente superiores de disfrute cuando estaban en un entorno verde que cuando estaban en uno rojo.

Esto tiene sentido desde un punto de vista instintivo: cuando estamos rodeados de verde nos recuerda a un entorno fértil y exuberante con mucha agua y nutrientes.

¿Cómo podemos usar el verde?

- Facilita a la gente que siga las reglas recordándoselo con colores. Durante la pandemia por covid-19, algunas compañías sacaron brazaletes rojos, amarillos y verdes para los empleados que tenían que regresar a trabajar. Los brazaletes verdes decían: «Puedes darme abrazos y chocar los cinco»; el amarillo decía: «Puedes hablarme, pero no tocarme»; y el rojo decía: «¡Hola! Me gustaría mantener la distancia». Las personas podían identificar rápidamente las necesidades de los demás por el color que usaban.
- Si tienes una idea, producto o trivialidad ecológica, considera la posibilidad de ponerlo en verde. Si quieres hacer que alguien se sienta renovado y lleno de energía, es posible que el verde te sirva.
- Rodéate de verde siempre que puedas. Pon un jardincito de suculentas cerca de tu escritorio. Pon árboles verdes en el fondo de pantalla de tu computadora. Los colores verdes activarán asociaciones positivas de naturaleza y relajación.

En resumen: El verde significa adelante... y ecológico, dependiendo de tus asociaciones.

Amarillo

En un completo estudio sobre el color amarillo, los investigadores descubrieron que en más de 50 países el amarillo se asocia con la alegría. Y tiene sentido, ¿verdad? Piensa en todos los días felices que pasaste jugando bajo el sol cuando eras niño. La sensación cálida del sol sobre tu espalda, las posibilidades infinitas de un día despejado... por eso la mayoría de la gente siente que el amarillo es señal de felicidad.

Por eso yo elijo el amarillo como el color que sobresale en el logo de Science of People. Usamos mucho el blanco y el negro en el sitio web, pero elegimos el amarillo para darle brillo a todo. Sin embargo, no sabíamos que esto nos crearía un problema imprevisto: el amarillo es un color que cansa la vista debido a la gran cantidad de luz que refleja. Es uno de los colores más difíciles de leer, y usar el amarillo como fondo en una diapositiva, un folleto o la computadora puede provocar fatiga visual. ¡Uf!

El amarillo es genial, pero no abuses.

¿Cómo puedes usar el amarillo?

- El amarillo es buenísimo como color para resaltar, pero trata de no poner demasiado en tus presentaciones, documentos o materiales publicitarios, ya que hará que sean difíciles de ver.
- ¿Quieres que algo se vea alegre o feliz? ¡El amarillo es tu color!

En resumen: El amarillo es como la luz del sol; nos hace sentir cálidos y encantadores, pero si te pasas, te quemarás.

Combina esta investigación sobre el color con tus propios mapas neuronales con el fin de encontrar el color correcto para tus objetivos. Estas son algunas ideas:

- **Da color a todos tus activos.** Cuando estés diseñando presentaciones o diapositivas, elige colores que se correspondan con tu intención. Elige a conciencia el color que usarás en la ropa de tu foto de perfil o en tu foto de cabecera. Elige colores en tu oficina o tu hogar que hagan sentirse bien a las personas que se encuentren en ellos. ¿De qué color es tu tarjeta de presentación? ¿Puedes poner algo más emocionante que el blanco y el negro?
- **Usa colores que atraigan a tu equipo.** En 2016, mi compañía estaba tratando de contratar una agencia de publicidad. Recibimos numerosas propuestas, pero una destacó sobre las demás. ¿Por qué? Porque usaba los colores, fuentes e imágenes de marca de nuestro sitio web. En lugar de tener su marca en toda la presentación, la hicieron coincidir con la nuestra. Hizo que las ideas de la compañía parecieran nuestras, - porque ya usaban nuestros gestos visuales de marca.
- **¿Tienes un color de marca personal?** Yo uso MUCHÍSIMO un tipo de azul. Es el color que usé en la portada de mi último libro en su edición de Estados Unidos, *Captive*. Por eso, todo el mundo en mi equipo lo llama «azul cautivador». Tenemos marcadores, *post-it*, blocs de notas e incluso velas de ese color en la oficina. Cuando enviamos nuestras notas o regalos de agradecimiento, siempre van envueltos en papel de color azul cautivador. Muchos de los vestidos que uso en las presentaciones son del mismo color que la portada de mi libro y las diapositivas, que son de azul cautivador. ¿Puedes elegir un color de marca personal?

GESTO VISUAL NÚM. 5: Gestos sesgados

Hasta ahora, en nuestro viaje juntos, hemos hablado de gestos que nos fortalecen. Hemos hablado de aprovechar los gestos para conectar con los demás y compartir nuestras ideas. Pero algunos gestos son un poco más difíciles de tragar. Son gestos que tenemos que conocer, pero de los que no es nada agradable hablar. El género, la clase, la raza y el atractivo son todos gestos sobre los que no tenemos ningún control, y a pesar de eso se usan para tomar decisiones sobre la gente. Y muchos de estos gestos son inconscientes.

Un **prejuicio inconsciente** es un estereotipo social que tenemos sobre ciertos grupos de personas. Un solo gesto puede activar un mapa neuronal del que no somos conscientes. [Lamentablemente, los investigadores descubrieron que los currículums falsos](#) con «nombres blancos» recibieron un 50 por ciento más de respuestas en entrevistas que los currículums con «nombres afroamericanos».

En otro estudio, [el profesorado de ciencias calificó a los solicitantes varones](#) para un puesto de gerente como bastante más competentes y con posibilidades de contratación que las solicitantes femeninas. También ofrecieron un salario de inicio mayor al solicitante varón.

[Un estudio reveló que las personas con voces estereotipadas](#) «que suenan como las de los homosexuales» se enfrentan a más discriminación y estigma sea cual sea su orientación sexual.

La gente atractiva es considerada más competente y gana salarios más altos. [Se denomina la prima de belleza](#). Esta prima existe tanto en hombres como en mujeres.

Las investigaciones también muestran que las mujeres que usan maquillaje son consideradas más dignas de confianza y reciben mayores transferencias de dinero en un juego económico, tanto por parte de varones como de mujeres. Lo interesante es que cuanto menos atractiva era considerada una mujer, más aumentaba el maquillaje su percepción de confianza.

El maquillaje no es el único gesto visual que notamos. La forma en la que te peinas también envía señales. [A las mujeres negras con peinados naturales](#) se las percibía como menos profesionales, menos competentes y con menor probabilidad de ser recomendadas para una entrevista de trabajo en comparación con las mujeres negras con el cabello alaciado y las mujeres blancas con pelo liso o rizado.

Aunque puede ser difícil combatir contra estos gestos y tratar de cambiarlos, debemos hacerlo. Estas son las buenas noticias: [las investigaciones han descubierto que los prejuicios inconscientes](#) son maleables. Sí podemos dar pasos para minimizar su impacto. Tenemos que luchar contra los gestos de nuestros prejuicios inconscientes en dos frentes.

En primer lugar, ser más conscientes de nuestros propios prejuicios inconscientes es importante para luchar contra ellos. La Universidad de Harvard promovió una iniciativa llamada Project Implicit. Ofrecen test gratuitos al público en el que pueden medir sus verdaderos prejuicios inconscientes sobre discapacidades, raza, edad, sexualidad, género, peso, religión, tono de la piel y más. Si quieres ver dónde se sitúan tus prejuicios implícitos, te recomiendo sin duda que hagas algunos de estos test para que puedas empezar a abordar de frente tus asociaciones neuronales negativas.

En segundo lugar, ¿cómo luchas contra los prejuicios negativos de los demás hacia ti? Hasta los gestos visuales pequeños pueden ayudar. [Unos investigadores probaron si la ropa](#) podía cambiar los prejuicios inconscientes de la gente hacia los negros. El equipo de investigadores

fotografió a cinco hombres negros con tres atuendos distintos: un uniforme de campeonato de futbol, una sudadera y unos pants y una camisa y pantalones de vestir. Después pidieron a los participantes que miraran algunas fotos asignadas al azar y que calificaran varias características de esos hombres.

Primero, los participantes que puntuaron alto en la escala simbólica de racismo (que busca prejuicios racistas inconscientes) juzgaron a todos los modelos con mayor dureza.

Sin embargo, los hombres negros con camisa y pantalón de vestir (el más formal de los atuendos) consiguieron las evaluaciones más positivas. Se les calificó como más dignos de confianza, inteligentes y cálidos que los que usaban el uniforme de futbol. También se les calificó como más inteligentes y trabajadores que los que iban con sudadera y pants.

En un capítulo anterior dije que las mujeres tienden a ser vistas como más cálidas y los hombres como más competentes. A pesar de lo injusto de estos prejuicios, es fundamental saber que existen. Las mujeres deben trabajar a conciencia para subir su competencia si quieren que se las tome en serio. Los hombres deben subir su calidez conscientemente si quieren aumentar la confianza.

Aquí está la clave: **debes saber qué prejuicios van a tu favor y cuáles en tu contra y contrarrestarlos poco a poco, conscientemente y a propósito.**

Sé que como oradora mujer y escritora dentro del grupo de las consideradas jóvenes, tengo que trabajar mucho para aumentar mis gestos de competencia, sobre todo encima de un escenario. Lo hago de varias formas, usando todos los consejos que compartí en este libro:

- Uso más palabras competentes, sobre todo en la introducción. También añado más gestos de competencia a mi biografía, mi perfil de LinkedIn y mi diapositiva de presentación.
- Caliento las cuerdas vocales más tiempo para así poder hablar con mi registro natural más bajo por periodos más largos. Practico mis respuestas a las preguntas que me ponen más nerviosa durante las sesiones de preguntas y respuestas para no usar accidentalmente la entonación de pregunta o pasar a voz frita.
- Uso ropa más formal que las demás personas de la sala.
- Aumento mis gestos competentes no verbales durante mis primeras y últimas impresiones.
- Añado gestos visuales competentes a mis diapositivas, mi marca y mis materiales de enseñanza. Las sustancias químicas detrás de mí en mis videos, Science of People (la ciencia de la gente), el nombre de mi compañía e incluso los miniexperimentos que hacemos en nuestro laboratorio son gestos de competencia que contrarrestan los prejuicios intencionalmente.

Este mundo sería más justo si no tuviéramos que cambiar la forma en la que actuamos según las percepciones de los demás. **Y es especialmente injusto que tú seas quien tiene que contrarrestar los prejuicios de otros.** Espero que algún día estos prejuicios cambien. Mientras tanto, vamos a trabajar juntos para cambiar nuestros prejuicios comunes. ¿Qué gestos puedes contrarrestar tú?

DESAFÍO DEL CAPÍTULO

Vamos a poner en práctica todo lo aprendido sobre los gestos visuales. Fíjate en los siguientes activos de marca no verbales y haz un balance de los gestos visuales que usas. Después, piensa bien los gestos visuales y

la marca no verbal que te gustaría crear.

	GESTOS VISUALES ACTUALES	MARCA NO VERBAL IDEAL
¿Qué dice tu foto de perfil sobre ti? ¿Envías algún gesto visual en tus fotos?		
¿Qué gestos visuales envías en tu tarjeta de presentación, tu sitio web, tu currículum u otros materiales publicitarios?		
¿Qué accesorios tienes en tu oficina, tu hogar o en el fondo de tus videos?		
¿Usas una fuente o un color específicos para tu firma?		

-
- ¹ N. de la T. *Tide*: marea. Este experimento se llevó a cabo en los Estados Unidos. Un equivalente en México sería imaginarse que uno está en el Coliseo comiendo una pizza y al preguntar por el detergente vendría a la cabeza el jabón Roma.
- ² Algunas asociaciones de las fuentes son culturales. Por ejemplo, los japoneses creen que las fuentes con serifa son elegantes, clásicas y pulcras, en comparación con las fuentes estrechas, que consideran modernas y positivas.
- ³ Un grupo de investigadores lleva a cabo una encuesta de color y emociones a escala internacional y ha recogido miles de respuestas sobre cómo interpreta cada país el color. Si tienes curiosidad por saber lo que significan los colores en tu país, revisa el enlace en tus bonus digitales en scienceofpeople.com/bonus.

Conclusión

Mejores prácticas en materia de gestos

El físico Heinrich Hertz pasó años estudiando las ondas electromagnéticas. Finalmente, en 1889 descubrió algo asombroso. [Demostró de forma concluyente por primera vez](#) la existencia de las ondas electromagnéticas, lo que acabaría cambiando para siempre la manera en la que el mundo se comunicaba.

Aun así, Hertz no se daba cuenta del valor de sus ideas. Cuando le preguntaron sobre la importancia de su descubrimiento, respondió:

—No tiene ninguna utilidad.

Cuando le preguntaron sobre las aplicaciones de las ondas de radio, declaró:

—Ninguna, supongo.

¿Ninguna? No imaginaba que su revolucionario descubrimiento impulsaría la innovación en las comunicaciones, el entretenimiento e incluso en la guerra durante décadas. En 1930, sus pares lo homenajearon dando su nombre a la unidad de frecuencia.

Hertz se subestimó muchísimo, tanto a él mismo como a su trabajo. No vio el potencial en su idea. Restó importancia a sus experimentos.

Conozco a gente como Heinrich Hertz todo el tiempo. Pensadores brillantes, creativos e innovadores que se subestiman, dudan de su talento y restan importancia a su trabajo.

¡Basta ya!

Tienes ideas que merece la pena compartir.

Mereces que te respeten, que te tomen en serio y reconozcan tu duro trabajo.

Oye, has terminado de leer este libro, así que sé que eres listo como un zorro (e increíble).

Cada gesto en este libro me ha ayudado de más formas de las que puedo contar. Todos los gestos que compartí contigo son exactamente los que yo uso antes de cada reunión, videollamada o conversación importantes. Espero que estos gestos de carisma les ayuden a ti y a otras personas a sentirse más seguros de sus ideas. Los gestos de competencia ayudarán a que la gente te tome en serio, respete tus ideas y mejore tu credibilidad. Los gestos de calidez ayudarán a que la gente confíe más en ti, quiera trabajar contigo y se emocione con tus ideas. **Sin embargo, los gestos solo son poderosos si los usas.**

Estas son algunas buenas prácticas que debes tener en cuenta cuando actives tus gestos.

REGLA NÚM. 1: Espera lo mejor

Aprender a leer los gestos no significa que tengas que escudriñar a todo el mundo que conozcas. No se trata de crear momentos de «¡te caché!». No es que tengas que descubrir las mentiras, constantemente a la caza de la deshonestidad. De hecho, este método te hace menos eficaz.

Unos investigadores descubrieron que cuanto más te fías de los demás, más preciso eres a la hora de detectar las emociones escondidas. Los verdaderos maestros en descifrar gestos esperan lo mejor y saben cómo detectar lo peor cuando surge.

Y recuerda: los gestos nunca deben sacarse de contexto. Esto vale sobre todo para los gestos negativos. Antes de sacar cualquier conclusión sobre un gesto negativo, hazte las siguientes preguntas: ¿Qué más puede estar pasando? ¿Qué le ha ocurrido a alguien antes de estar contigo? ¿Se peleó con un socio? ¿Acaba de bajarse de un avión? ¿Está agobiado en el trabajo? Si observas un gesto negativo, primero busca el contexto y los antecedentes.

REGLA NÚM. 2: No lo finjas

Aprender gestos no quiere decir que pretendas ser más listo o más agradable de lo que eres. No se trata de usar los gestos como tapadera. Ni siquiera los gestos más poderosos pueden fingir experiencia... al menos no a largo plazo.

Si no te sientes competente, no trates de fingirlo. Los gestos competentes no te llevarán muy lejos, y al final te acabarán descubriendo. Si necesitas pulir tu experiencia o aumentar tus habilidades, conviértelo en tu prioridad.

¿Puedes fingir calidez? Sí, es posible. Pero también es agotador. Si no sientes calidez hacia una persona, no seas falso. Trata de establecer una conexión real. Encuentra algo que de verdad te guste de ella. Busca intereses mutuos. Destaca los objetivos comunes en los que pueden estar de acuerdo, aunque sea un poco. Supone muchísimo más esfuerzo disimular el desagrado y la falta de autenticidad. Trata de encontrar motivos reales para que te agrade alguien primero, así será más fácil enviar los gestos correctos.

REGLA NÚM. 3: Usa la regla de tres

En este libro aprendimos más de 40 gestos poderosos de líderes empresariales, políticos y comunicadores de fama mundial. Ahora ya posees el mismo menú de gestos para ser carismático en todas tus interacciones.

Ponte el reto de probar cada uno de los gestos que aparecen en este libro al menos tres veces. La primera vez puede que te sientas un poco incómodo. ¡Eso está bien! Eso significa que estás aprendiendo. La segunda, con suerte te sentirás un poco más fuerte. Cuando llegue la tercera, podrás decidir conscientemente si es un gesto que quieres añadir a tu caja de herramientas.

La tabla de gestos es la mejor manera de llevar un registro de cada gesto y de anotar cómo los usas. Te recomiendo que trates de:

- descodificar cada gesto al menos tres veces en distintas situaciones;
- codificar cada gesto al menos tres veces en distintas situaciones;
- tomar notas de cómo podría ayudarte cada uno para lograr tus objetivos de carisma.

Esta es una fila de muestra de la tabla de gestos para ver cómo suelen llenarla nuestros estudiantes:

GESTO	DESCODIFICAR	CODIFICAR	INTERNALIZAR
Inclinarse: Inclina el cuerpo hacia adelante para mostrar interés, curiosidad y compromiso.	1. Dan lo hizo cuando estuvo de acuerdo en nuestra reunión. 2. En las noticias locales cuando ambos presentadores se inclinaron el uno hacia el otro con un chiste. 3. Los niños se inclinaron mientras esperaban a que les sirviéramos helado.	1. ¡Imité a Dan cuando se inclinó hacia mí! 2. Me incliné hacia Sam y hacia abajo cuando le hablé de las malas calificaciones... ¡Funcionó! 3. Me incliné en una videollamada para demostrar interés.	* ¡Tengo que añadir esto a mi próxima presentación!

Ahora es tu turno. Registra tus codificaciones y descodificaciones y fíjate en cómo te hace sentir.

GESTOS DE CARISMA

Usa estos gestos siempre que quieras que te vean como alguien carismático.

GESTO	DESCODIFICAR	CODIFICAR	INTERNALIZAR
Inclinarse: Inclina el cuerpo hacia adelante para mostrar interés, curiosidad y compromiso.			
Antibloqueo: Un cuerpo abierto es una señal de una mente abierta. Mantén el cuerpo libre de bloqueos (brazos, computadoras, cuadernos, bolsos o carpetas).			
Confrontar: Alinea los dedos de los pies, el torso y la cabeza hacia la persona con la que estás hablando para mostrar respeto sin necesidad de palabras.			
Espacio: Respeta las cuatro zonas de espacio (intimidad, personal, social y pública) para que se correspondan con tus objetivos.			
Tono de voz seguro: Usa el extremo natural más grave de tu voz para proyectar confianza.			
Pausa para respirar: Haz pausas entre las palabras para tomar aliento, bajar el ritmo y crear intriga.			
Palabras carismáticas: Usa palabras que se correspondan con tus objetivos de carisma.			

GESTOS CÁLIDOS

Usa estos gestos para estimular la calidez, la simpatía y la confianza

GESTO	DESCODIFICAR	CODIFICAR	INTERNALIZAR
Asentir con la cabeza: Afirma con la cabeza para mostrar acuerdo y compromiso.			
Ladear la cabeza: Ladea la cabeza para demostrarle a alguien que estás escuchando interesado.			
Alzar las cejas: Alza las cejas para demostrar intriga y placer.			
Sonreír: Una sonrisa auténtica aumenta y fomenta la felicidad.			
Contacto: El contacto adecuado aumenta las reacciones químicas que nos hacen conectar.			
Imitar a alguien: Imita sutilmente los gestos no verbales o la postura de alguien para mostrar respeto.			
Calidez aprobatoria: Comienza tus llamadas, conversaciones y correos electrónicos con un gesto de calidez.			
Variedad vocal: Evita las bajadas de voz o sonar demasiado ensayado. Añade énfasis vocal y personalidad a tu voz.			
Invitaciones vocales: Haz sonidos para indicar que escuchas, usa empujoncitos vocales e imita vocalmente a la gente para aumentar la calidez.			
Palabras cálidas: Las palabras cálidas activan la confianza, la compasión y la empatía.			

GESTOS COMPETENTES

Usa estos gestos para activar la competencia, la aptitud y la eficacia.

GESTO	DESCODIFICAR	CODIFICAR	INTERNALIZAR
Postura de poder: Ocupa espacio para demostrar confianza.			
Tensar el párpado inferior: Tensa el párpado inferior para demostrar que estás escuchando atentamente y comprometido.			
Manos en forma de V invertida: Coloca las manos en forma de V invertida para demostrar que estás relajado y con los pies en la tierra y que lo tienes todo controlado.			
Gestos explicativos: Gesticula claramente con las manos para apoyar tus comentarios.			
Dinamismo de volumen: Usa el volumen para apoyar tus comentarios; habla alto cuando haga falta, habla más bajo cuando quieras que la gente se incline hacia adelante.			
Pausa de poder: Haz pausas para crear intriga justo antes de un punto importante.			
Palabras competentes: Las palabras competentes activan la inteligencia, el poder y la credibilidad.			

GESTOS DE LA ZONA DE PELIGRO

No intentes usar estos a menos que quieras ser negativo a propósito. Pero toma nota si descodificas alguno de estos gestos o codificas alguno por error.

GESTO	DESCODIFICAR	CODIFICAR	INTERNALIZAR
Labios fruncidos: Los labios apretados muestran que estás reteniendo algo o cerrándote.			
Distanciamiento: Cuando no nos gusta algo o queremos que alguien se aleje, da un paso atrás o inclínate hacia atrás para crear distancia.			
Ventilar: Cuando nos ponemos nerviosos, tratamos de meter aire en la piel para calmarnos o darnos espacio.			
Gestos de consuelo: Nos tocamos para tranquilizarnos o consolarnos.			
Acicalarnos: Nos arreglamos el pelo, el maquillaje, la ropa o los accesorios para mejorar nuestra apariencia.			
Tocar la horquilla esternal: Cuando estamos nerviosos o queremos consolarnos, nos tocamos el hueco entre las dos clavículas (o la corbata, el collar o la camisa que está en esa zona).			
Bloqueo del cuerpo: Cuando queremos protegernos o consolarnos, ponemos una barrera frente a nuestro cuerpo, la boca o los ojos.			
Vergüenza: Cuando nos sentimos avergonzados, podemos llegar a tocarnos la sien con las puntas de los dedos.			
Ira: Cuando estamos enojados, fruncimos el ceño, tensamos los párpados inferiores y los labios.			
Ensanchar la nariz: Podemos llegar a ensanchar los orificios nasales por la ira.			
Tristeza: Cuando nos sentimos tristes, bajamos y juntamos el entrecejo, fruncimos los labios y bajamos los párpados superiores.			
Fruncir los labios: Bajar las comisuras de los labios hasta fruncirlos es señal de incredulidad o duda.			
Desprecio: Cuando sentimos desdén, alzamos un lado de la boca hasta formar una mueca.			
Entonación de pregunta: Cuando hacemos una pregunta, subimos la entonación vocal al final de la oración. No lo uses por accidente en una afirmación.			
Voz frita: Cuando nos falta el aliento o nos sentimos nerviosos, nuestras cuerdas vocales vibran juntas para producir una voz frita y rasposa.			
Muletillas: Las palabras vacías y sonidos como «eh», «ya sabes», «entonces» o «como» indican una falta de confianza o conocimiento.			
Negaciones vocales: Cuando no nos gusta algo, emitimos sonidos de escucha negativos como «uf», «uy» o «buj». Son una señal de desagrado.			

Asegúrate de practicar la codificación y decodificación de cada gesto en distintas situaciones con unas cuantas personas: en el trabajo, en casa o con amigos. Aumenta tu calidez y tu competencia para encontrarte siempre en el lugar idóneo de la zona de carisma.

Haz que cada gesto funcione en ti. Modifícalos, adáptalos y añade tus propios giros y estilo... pero no ensanches la nariz, porque eso puede parecer agresivo.

Te animo y estoy ansiosa por ver cómo los gestos transforman tu comunicación, tus interacciones y tu seguridad en ti mismo, igual que me pasó a mí. Incluso un solo gesto puede cambiarlo todo.

Por tu éxito.

Vanessa Van Edwards

P.D. Gracias. Gracias por tomarte el tiempo para leer este libro. Gracias por aprender conmigo. Gracias por confiarme tu tiempo. Si te gustó, comparte esta información con alguien más. Regálale este libro a un amigo, préstaselo a un colega, dáselo a alguien que lo necesite. Te lo agradezco.

Talleres corporativos

¿Quieres llevar el poder de los gestos a tu organización? Science of People lleva a cabo capacitaciones frecuentes para equipos, organizaciones y eventos.

Si deseas más información o quieres ver videos de mis talleres anteriores, visita **scienceofpeople.com/speaking**.

¡Me encantaría conocerte!

Bonus digitales

Tenemos muchísimos bonus para acompañar este libro, como:

- Plantillas de Miénteme para tus amigos y familia
- Demostraciones en video de los gestos complicados
- Preguntas de discusión para tu club del libro o tu compañero de lectura
- Videos de los gestos de los famosos, políticos y otras personas que aparecen en este libro.

Si quieres aprovechar todos estos regalos para los lectores, visita:

[Scienceofpeople.com/bonus](https://scienceofpeople.com/bonus)

¿Quieres aprender más aún? ¡Tenemos muchísimas formas más para que mejores tus habilidades!

People School

Aprende las 12 habilidades de comunicación avanzadas que todo profesional debería conocer. *People School* es un programa de capacitación en comunicación interpersonal basado en la ciencia. Está diseñado para ayudarte a avanzar en tu carrera, destacar por encima de tus pares y darte las bases comunicativas que necesitas para desarrollar habilidades de comunicación intencionales, poderosas y auténticas. Me llevó más de 10 años elaborarlo, y ha enseñado a más de 50 000 estudiantes de más de 50 países.

Presentaciones poderosas

¿Quieres volverte un mejor orador? Aprende a cautivar a cualquier público en un escenario, en video y en reuniones. Aprenderás las habilidades de presentación esenciales para tu caja de herramientas profesional, e incluso la mejor manera de comenzar y terminar un discurso, cómo manejarte en un escenario, consejos expertos para las videollamadas y cómo mantener la atención de un público. Esta capacitación virtual te ayudará a mejorar tu presencia en el escenario, sea en persona o en video.

Software de descodificación

¿Quieres practicar para descifrar las expresiones faciales? Intenta con nuestro nuevo software de descodificación para probar tus habilidades. Aprende a leer las emociones y a descifrar rápidamente los rostros. Nuestro programa te deja practicar tus habilidades de descodificación con expresiones completas, expresiones sutiles e incluso expresiones bajo un cubrebocas.

Echa un vistazo a todos nuestros cursos en:

[Scienceofpeople.com/products](https://scienceofpeople.com/products)

Agradecimientos

¡Estoy muy agradecida con muchísima gente por este libro!

En primer lugar, gracias a TI por leerlo. Quiero enviar un agradecimiento desde el fondo de mi corazón a todos nuestros lectores, estudiantes y visitantes del canal de YouTube. Sin ti no habría sido capaz de escribir este libro. Tus me gusta, tu apoyo, tus comentarios y el que hayas compartido mis publicaciones durante la última década han alimentado esta increíble empresa y mi capacidad para escribir. Gracias por apoyarme.

Gracias al estupendo equipo de Science of People, sobre todo a Rob Hwang, Vanessa Mae Rameer, Josh White, Haley Van Petten y Courtney Van Petten; gracias por todo el apoyo que me dieron mientras escribía este libro. Muchísimas gracias a Maggie y Lacy Kirkland por las increíbles fotos y su encantador apoyo.

¡Gracias a mi asombroso equipo editorial! David Fugate, Niki Papadopoulos, Kimberly Meilun, Leah Trouwborst y, por supuesto, Adrian Zackheim, por ayudarme a compartir mis ideas con el mundo.

Quiero agradecer enormemente a todo el equipo de Impact Theory, sobre todo a Tom y Lisa Bilyeu y a Chase Caprio. Gracias a Joe Gebbia. Me siento afortunada de conocerlos. También estoy muy agradecida con Noah Zandan y con el equipo de Quantified Communications.

Gracias a todos los que me ayudaron en este increíble viaje. Un agradecimiento especial a todos aquellos que me dieron sabios consejos sobre negocios y su apoyo: el Dr. Paul Zak, Chris Guillebeau, Jayson Gaignard, Lewis Howes, Jordan Harbinger, Zach Suchin, Charlie Gilkey, Nir Eyal, Shane Snow, Noah Kagan, Paige Hendrix Buckner, José Piña, Chase Jarvis y el equipo de Creative Live.

Gracias a quienes me ayudaron con las citas, las historias y la inspiración para este libro, en especial a David Nihill, Brian Dean, David Moldawer, Michelle Poler, Judi Holler, Nicholas Hutchison y Michelle Jones. Gracias a Dax Shepard y Alan Alda; sus increíbles podcasts fueron la fuente de muchas de estas historias.

Gracias a toda mi familia, sobre todo a mis padres, Anita First y Vance y Stacy Van Petten. A mis amigos y mi sistema de apoyo... gracias por todas las palabras de ánimo y su cariño.

Scott Edwards, tú eres el mejor compañero de vida y de negocios que nadie podría tener.

Y, por último, sé que aún no puedes leer, pero algún día lo harás: gracias, Sienna Edwards, por hacerme reír, por darme inspiración y ser la alegría de mi vida.

Notas

Introducción: Las señales que te van forjando en secreto

Cuando Jamie acudió al programa en 2013: *Shark Tank*, temporada 5, episodio 9, emitido el 15 de noviembre de 2013, en ABC, <http://www.imdb.com/title/tt3263264>.

Las investigaciones han descubierto que el uso de la inflexión interrogativa: “The Unstoppable March of the Upward Inflection?” [“La imparable marcha de la entonación interrogativa”], *BBC News*, 11 de agosto de 2014, <https://www.bbc.com/news/magazine-28708526>.

Cuando se utiliza la inflexión interrogativa: Michel Belyk y Steven Brown, “Perception of Affective and Linguistic Prosody: An ALE Meta-Analysis of Neuroimaging Studies” [“La percepción de la prosodia afectiva y lingüística: un metaanálisis ALE de los estudios de neurodiagnóstico por imagen”], *Social Cognitive and Affective Neuroscience* 9, núm. 9 (septiembre de 2014): 1395-1403, <https://doi.org/10.1093/scan/nst124>.

La posición de la boca impide hablar: Belyk y Brown, “Perception of Affective and Linguistic Prosody” [“Percepción de la prosodia afectiva y lingüística”]; María del Mar Vanrell *et al.*, “Intonation as an Encoder of Speaker Certainty: Information and Confirmation Yes-No Questions in Catalan” [“La entonación como un codificador de la certeza del hablante: preguntas informativas y de confirmación sí o no en catalán”], *Language and Speech* 56, núm. 2 (2013): 163-190, <https://doi.org/10.1177/0023830912443942>.

Los mentirosos se paran: Desmond Morris, *Bodytalk: A World Guide to Gestures* (Londres: Jonathan Cape, 1994).

Cientos de señales sutiles: Aldert Vrij, *Detecting Lies and Deceit: Pitfalls and Opportunities*, 2a. ed. (West Sussex, Inglaterra: John Wiley & Sons, 2008).

Podemos predecir el carisma de un líder: Konstantin O. Tskhay, Rebecca Zhu y Nicholas O. Rule, “Perceptions of Charisma from Thin Slices of Behavior Predict Leadership Prototypicality Judgments” [“Percepciones del carisma a partir de delgadas capas de comportamiento predicen la prototipicidad de los juicios de los líderes”], *Leadership Quarterly* 28, núm. 4 (marzo de 2017): 555-562, <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.03.003>.

Cuando los miembros del jurado presentan: Jolene Simpson, “Does Nodding Cause Contagious Agreement? The Influence of Juror Nodding on Perceptions of Expert Witness Testimony” [“¿Asentir con la cabeza contagia el acuerdo? La influencia de los asentimientos de los miembros del jurado en las percepciones del testimonio de los testigos expertos”], (tesis de doctorado, Universidad de Alabama, 2009), <https://www.semanticscholar.org/paper/Does-nodding-cause-contagious-agreement%3Athe-of-on-Simpson/f1175810c56ddf6cf798cec9cf2c2935c9549fa9>.

Investigadores descubrieron que los votantes: Zijian Harrison Gong y Erik P. Bucy, “When Style Obscures Substance: Visual Attention to Display Appropriateness in the 2012 Presidential Debates” [“Cuando el estilo oscurece la sustancia: atención visual para mostrar adecuación en los debates presidenciales de 2012”], *Communication Monographs* 83, núm. 3 (julio de 2016): 349-372, <https://doi.org/10.1080/03637751.2015.1119868>.

Si los gestos pueden: Alex Pentland, *Honest Signals: How They Shape Our World* (Cambridge, MA: MIT Press, 2008).

Los investigadores piensan que las señales no verbales: Jacquelyn Crane and Frederick G. Crane, “Optimal Nonverbal Communications Strategies Physicians Should Engage in to Promote Positive Clinical Outcomes” [“Estrategias de comunicación no verbales óptimas que los médicos deberían emplear para promover los resultados clínicos positivos”], *Health Marketing Quarterly* 27, núm. 3 (agosto de 2010): 262-274, <https://doi.org/10.1080/07359683.2010.495300>.

Capítulo 1: Gestos para el carisma

En un estudio pionero de la Universidad de Princeton: Susan T. Fiske, Amy J. Cuddy, Peter Glick y Jun Xu, “‘A Model of (Often Mixed) Stereotype Content: Competence and Warmth Respectively Follow from Perceived Status and Competition’: Correction to Fiske *et al.* (2002)” [“Un modelo de contenido estereotipado (a menudo mixto): la competencia y la calidez de derivan, respectivamente, del estatus percibido y de la competencia: Corrección de Fiske *et al.* (2002)”], *Journal of Personality and Social Psychology* (25 de abril de 2019), <https://doi.org/10.1037/pspa0000163>.

82 por ciento de nuestra impresión: Chris Malone y Susan T. Fiske, *The Human Brand: How We Relate to People, Products, and Companies* (San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2013).

Gestionar estos dos rasgos: Malone y Fiske, *The Human Brand*.

“Competencia sin calidez”: Malone y Fiske, *The Human Brand*.

Cuando entró en el tanque: *Shark Tank* (@ABCSharkTank), “Remember Jamie Siminoff? Well, he’s back, but this time it’s a little different! #SharkTank” [“Recuerdan a Jamie Siminoff? ¡Pues ha vuelto, pero esta vez es algo distinto! #SharkTank”], Twitter, 4 de octubre de 2018.

Según sus propias palabras: Alan Alda y Goldie Hawn, “Goldie Hawn: She’s Got Your Brain on Her Mind” [“Goldie Hawn: Tiene tu cerebro en su mente”], 29 de septiembre de 2020, *Clear+Vivid with Alan Alda*, podcast, 43:00, <https://podcasts.apple.com/us/podcast/goldie-hawn-shes-got-your-brain-on-her-mind/id1400082430?i=1000492899514>.

Y funcionó: “Our Mission” [“Nuestra misión”], MindUp, consultada el 15 de septiembre de 2021, <https://mindup.org/our-mission>.

Un famoso estudio: Wendy Levinson *et al.*, “Physician-Patient Communication. The Relationship with Malpractice Claims Among Primary Care Physicians and Surgeons”

[“La comunicación entre médico y paciente. La relación con las demandas por mala praxis entre los médicos de cuidado primario y los cirujanos”], *JAMA* 277, núm. 7 (19 de febrero de 1997): 553-559, <https://doi.org/10.1001/jama.277.7.553>.

Si no puedes mostrar: Gordon T. Kraft-Todd *et al.*, “Empathic Nonverbal Behavior Increases Ratings of Both Warmth and Competence in a Medical Context” [“El comportamiento no verbal empático aumenta las calificaciones tanto de calidez como de competencia en un contexto médico”], *PLoS ONE* 12, núm. 5 (15 de mayo de 2017): e0177758, <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0177758>.

Un estudio examinó los estilos de comunicación de Oprah Winfrey y Margaret Thatcher: Dana R. Carney, “The Nonverbal Expression of Power, Status, and Dominance” [La expresión no verbal del poder, el estatus y la dominación], *Current Opinion in Psychology* 33 (junio de 2020): 256-264, <https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2019.12.004>.

En una de sus primeras entrevistas, en 60 Minutes: “Jeff Bezos Takes Reporter on Exclusive Tour of Early Amazon HQ” [“Jeff Bezos le da un recorrido al reportero por las primeras oficinas de Amazon”]. *60 Minutes Australia*, 2000, video, 11:46, <https://www.youtube.com/watch?v=44XbHVRxnMA>.

En una entrevista posterior con Business Insider: “Jeff Bezos Talks Amazon, Blue Origin, Family, and Wealth” [Jeff Bezos habla sobre Amazon, Blue Origin, su familia y su riqueza], *Business Insider*, 5 de mayo de 2018, video, 48:30, https://www.youtube.com/watch?v=SCpgKvZB_VQ.

Capítulo 2: Cómo funcionan los gestos

Un puño es un gesto no verbal excepcional: Michael H. Morgan y David R. Carrier, “Protective Buttressing of the Human Fist and the Evolution of Hominin Hands” [“El respaldo protector del puño humano y la evolución de las manos de los homínidos”], *Journal of Experimental Biology* 216, núm. 2 (15 de enero de 2013): 236-244, <https://doi.org/10.1242/jeb.075713>.

Nuestro cerebro tiene: Massachusetts General Hospital, “Study Identifies Neurons That Help Predict What Another Individual Will Do”, [“Un estudio identifica las neuronas que ayudan a predecir lo que hará otra persona”], *PsyPost*, 1º. de marzo de 2015, <https://www.PsyPost.org/2015/03/study-identifies-neurons-that-help-predict-what-another-individual-will-do-32117>.

Una parte del cerebro: Daniel Goleman, *Social Intelligence: The New Science of Human Relationships* (Nueva York: Random House, 2011).

Aunque nuestro cerebro es increíblemente hábil: Srinivasan S. Pillay, MD, *Your Brain and Business: The Neuroscience of Great Leaders* (Upper Saddle River, NJ: FT Press, 2010), 30.

Antoni Porowski incluso llegó a preguntarle: *Queer Eye*, “The Anxious Activist” [“La activista nerviosa”], temporada 5, episodio 5, emitido el 5 de junio de 2020, <https://www.imdb.com/title/tt12455268>.

- Cuando las emociones de una persona:** Elaine Hatfield, John T. Cacioppo y Richard L. Rapson, “Emotional Contagion” [“Contagio emocional”], *Current Directions in Psychological Science* 2, núm. 3 (1993): 96-100, <https://doi.org/10.1111/1467-8721.ep10770953>.
- Por eso muchas veces podemos:** Madeleine L. Van Hecke, Lisa P. Callahan, Brad Kolar y Ken A. Paller, *The Brain Advantage: Become a More Effective Business Leader Using the Latest Brain Research* (Amherst, NY: Prometheus Books, 2010).
- En un experimento:** Sigal G. Barsade, “The Ripple Effect: Emotional Contagion and Its Influence on Group Behavior” [“El efecto Ripple: el contagio emocional y su influencia en el comportamiento grupal”], *Administrative Science Quarterly* 47, núm. 4 (2002): 644-675, <https://doi.org/10.2307/3094912>.
- En cuanto vemos la expresión facial de otra persona:** Matthew D. Lieberman, *Social: Why Our Brains Are Wired to Connect* (Oxford, RU: Oxford University Press, 2013).
- Las personas se contagian de otros estados de ánimo:** Ron Friedman *et al.*, “Motivational Synchronicity: Priming Motivational Orientations with Observations of Others’ Behaviors” [“Sincronicidad motivacional: Preparando las orientaciones motivacionales con las observaciones de los comportamientos de los demás”], *Motivation and Emotion* 34, núm. 1 (marzo de 2009): 34-38, <https://doi.org/10.1007/s11031-009-9151-3>.
- El simple hecho de mover los músculos faciales:** Alex Pentland, *Honest Signals: How They Shape Our World* (Cambridge, MA: MIT Press, 2008).
- Las señales no verbales de otra persona:** Daniel Goleman, Richard E. Boyatzis y Annie McKee, *The New Leaders: Transforming the Art of Leadership into the Science of Results* (Nueva York: Little, Brown, 2002).
- La descodificación es la forma en la que:** Mary Seburn, “Encoding and Decoding of Meaning in Social Behavior” [“Codificación y descodificación del significado en la conducta social”], *McNair Scholars Journal* 1, núm. 1 (1º. de enero de 1997), <https://scholarworks.gvsu.edu/mcnair/vol1/iss1/8>.
- Las señales sociales nos ayudan a descifrarlo:** Laura P. Naumann *et al.*, “Personality Judgments Based on Physical Appearance” [“Juicios de personalidad basados en la apariencia física”] *Personality and Social Psychology Bulletin* 35, núm. 12 (septiembre de 2009): 1661-1671, <https://doi.org/10.1177/0146167209346309>.
- Cuando descodificamos un gesto de rechazo social:** Pessi Lyyra, James H. Wirth y Jari K. Hietanen, “Are You Looking My Way? Ostracism Widens the Cone of Gaze” [“¿Estás mirando hacia mí? El ostracismo amplía el cono de la mirada”], *Quarterly Journal of Experimental Psychology* 70, núm. 8 (agosto de 2017): 1713-1721, <https://doi.org/10.1080/17470218.2016.1204327>.
- Los empleados que recibían gestos positivos:** Mary P. Rowe, “Barriers to Equality: The Power of Subtle Discrimination to Maintain Unequal Opportunity” [“Barreras para la igualdad: El poder de la discriminación sutil para conservar la desigualdad en las oportunidades”], *Employee Responsibilities and Rights Journal* 3, núm. 2 (1990): 153-163, <https://doi.org/10.1007/BF01388340>.

MIT estudiaron este fenómeno: Pentland, *Honest Signals*.

Capítulo 3: El lenguaje corporal de los líderes

Durante su infancia en Little Rock: “Meet Kofi Essel” [“Conoce a Kofi Essel”], Rise and Shine por Children’s National Hospital, 21 de septiembre de 2017, <https://riseandshine.childrensnational.org/meet-kofi-essel-md-mph>.

La destreza no verbal es: Eddie Harmon-Jones, Philip A. Gable y Tom F. Price, “Leaning Embodies Desire: Evidence That Leaning Forward Increases Relative Left Frontal Cortical Activation to Appetitive Stimuli” [“Inclinarse es la personificación del deseo: Pruebas de que inclinarse hacia adelante aumenta la activación relativa de la corteza frontal izquierda para los estímulos del apetito”], *Biological Psychology* 87, núm. 2 (marzo de 2011): 311-313, <https://doi.org/10.1016/j.biopsycho.2011.03.009>.

Un estudio reveló que: Albert Mehrabian, “Inference of Attitudes from the Posture, Orientation, and Distance of a Communicator” [“Inferencia de las actitudes de la postura, la orientación y la distancia de un comunicador”], *Journal of Consulting and Clinical Psychology* 32, núm. 3 (junio de 1968): 296-308, <https://doi.org/10.1037/h0025906>.

Investigadores de la Universidad de Victoria: Robert Gifford, Cheuk Fan Ng y Margaret Wilkinson, “Nonverbal Cues in the Employment Interview: Links Between Applicant Qualities and Interviewer Judgments” [“Gestos no verbales en la entrevista de trabajo: Conexiones entre las cualidades de los solicitantes y los juicios del entrevistador”], *Journal of Applied Psychology* 70, núm. 4 (noviembre de 1985): 729-736, <https://doi.org/10.1037/0021-9010.70.4.729>.

Algunos investigadores llevaron a cabo un metaanálisis: Hillary Anger Elfenbein y Nalini Ambady, “On the Universality and Cultural Specificity of Emotion Recognition: A Meta-Analysis” [“Sobre la universalidad y la especificidad cultural del reconocimiento de emociones: un metaanálisis”], *Psychological Bulletin* 128, núm. 2 (abril de 2002): 203-235, <https://doi.org/10.1037/0033-2909.128.2.203>.

En un experimento fascinante: Harmon-Jones, Gable y Price, “Leaning Embodies Desire” [“Inclinarse es la personificación del deseo”].

Los investigadores pidieron a los participantes que miraran fotografías: Mehrabian, “Inference of Attitudes from the Posture, Orientation, and Distance of a Communicator” [“Inferencia de las actitudes de la postura, la orientación y la distancia de un comunicador”].

El zoólogo Desmond Morris: Desmond Morris, *Peoplewatching: The Desmond Morris Guide to Body Language* (Nueva York: Random House, 2012).

Unos investigadores pidieron a unos profesionales que calificaran: Mehrabian, “Inference of Attitudes from the Posture, Orientation, and Distance of a Communicator” [“Inferencia de las actitudes de la postura, la orientación y la distancia de un comunicador”].

Evy Poumpouras es una exagente del Servicio Secreto: Evy Poumpouras, “About” [“Sobre mí”], <https://www.evypoumpouras.com/about>.

El físico Neil deGrasse Tyson: “Science and Communication: Alan Alda in Conversation with Neil deGrasse Tyson” [“Ciencia y comunicación: Alan Alda en conversación con Neil deGrasse Tyson”], 92nd Street Y, 8 de junio de 2017, video, 36:54, <https://www.youtube.com/watch?v=syIb73RQqVU>.

Unos investigadores incluso descubrieron que el podio: Andrew J. Hale *et al.*, “Twelve Tips for Effective Body Language for Medical Educators” [“Doce consejos para un lenguaje corporal eficaz para los educadores médicos”], *Medical Teacher* 39, núm. 9 (septiembre de 2017): 914-919, <https://doi.org/10.1080/0142159X.2017.1324140>.

En un estudio extraordinario: Valentina Rita Andolfi, Chiara Di Nuzzo y Alessandro Antonietti, “Opening the Mind through the Body: The Effects of Posture on Creative Processes” [“Abrir la mente a través del cuerpo: Los efectos de la postura en los procesos creativos”], *Thinking Skills and Creativity* 24 (junio de 2017): 20-28, <https://doi.org/10.1016/j.tsc.2017.02.012>.

De pronto, en junio de 1984: Dave Blackwell, “Jazz Surprise by Taking Stockton” [“Los Jazz sorprenden al quedarse con Stockton”], *Deseret News*, 19 de junio de 1984, https://news.google.com/newspapers?id=U_VSAAAIBAJ&pg=5125%2C1607899; “John Stockton Stats” [“Estadísticas de John Stockton”] [2], Basketball Reference, consultado el 15 de septiembre de 2021, <https://www.basketball-reference.com/players/s/stockjo01.html>.

A pesar de haberse retirado en: “NBA All-Time Assists Leaders” [“Los mejores en asistencias de la NBA de todos los tiempos”], ESPN, consultado el 15 de septiembre de 2021, http://www.espn.com/nba/history/leaders/_/stat/assists.reference.com/players/s/stockjo01.ht

Confrontarse consiste en: Marion K. Underwood, “III. Glares of Contempt, Eye Rolls of Disgust and Turning Away to Exclude: Non-Verbal Forms of Social Aggression Among Girls” [“III. Miradas de desprecio, desviar la vista por asco y darse la vuelta para excluir: las formas no verbales de agresión social entre las chicas”], *Feminism & Psychology* 14, núm. 3 (agosto de 2004): 371-375, <https://doi.org/10.1177/0959353504044637>; Rebecca P. Lawson, Colin W. G. Clifford y Andrew J. Calder, “About Turn: The Visual Representation of Human Body Orientation Revealed by Adaptation” [“Sobre el giro: la representación visual de la orientación del cuerpo humano revelada por adaptación”], *Psychological Science* 20, núm. 3 (marzo de 2009): 363-371, <https://doi.org/10.1111/j.1467-9280.2009.02301.x>; Jeffrey David Robinson, “Getting Down to Business: Talk, Gaze, and Body Orientation During Openings of Doctor-Patient Consultations” [“Hablar, mirar y orientar el cuerpo durante los primeros minutos de las consultas entre un médico y su paciente”], *Human Communication Research* 25, núm. 1 (septiembre de 1998): 97-123. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2958.1998.tb00438.x>.

Cuando alguien está a punto de: Virginia M. Gunderson y Joan S. Lockard, “Human Postural Signals as Intention Movements to Depart: African Data” [“Señales posturales humanas como movimientos intencionales para irse: datos de África”], *Animal Behaviour* 28, núm. 3 (1980): 966-967, [https://doi.org/10.1016/S0003-3472\(80\)80159-X](https://doi.org/10.1016/S0003-3472(80)80159-X).

La gente dice: «Increíble...: “John Stockton and Karl Malone” [“John Stockton y Karl Malone”], NBA, 9 de agosto de 2009, video, 3:21, https://www.youtube.com/watch?v=cYOf4hYa5A0&list=PLqaqx66q9hd_H4-7NtabVEyK-wffKdzZp&index=44.

Y actualmente, Stockton: “Top 10 All-Time Point Guards” [“Los 10 mejores bases de todos los tiempos”], galería de fotos de SI.com, 11 de marzo de 2009, <https://web.archive.org/web/20090311053817/http://sportsillustrated.cnn.com/multimedia/p>

Simpático, pero habla demasiado cerca: Seinfeld, temporada 5, episodio 18, “The Raincoats”, emitido el 28 de abril de 1994, en NBC, <https://www.youtube.com/watch?v=sRZ5RpsytRA>.

Hall identificó cuatro burbujas: Leslie A. Hayduk, “Personal Space: Understanding the Simplex Model” [“Espacio personal: comprender el modelo Simplex”], *Journal of Nonverbal Behavior* 18, núm. 3 (1994): 245-260, <https://doi.org/10.1007/BF02170028>; Edward T. Hall, *The Hidden Dimension: An Anthropologist Examines Man’s Use of Space in Public and Private* (Nueva York: Anchor Books, 1969); Carlos E. Sluzki, “Proxemics in Couple Interactions: Rekindling an Old Optic” [“La proxemia en las interacciones de pareja: Reavivar una vieja óptica”], *Family Process* 55, núm. 1 (2016): 7-15, <https://doi.org/10.1111/famp.12196>; Jorge Rios-Martinez, Anne Spalanzani y Christian Laugier, “From Proxemics Theory to Socially-Aware Navigation: A Survey” [“De la teoría de la proxemia a la navegación socialmente consciente: una encuesta”], *International Journal of Social Robotics* 7, núm. 2 (2015): 137-153, <https://doi.org/10.1007/s12369-014-0251-1>.

Los investigadores dirigieron un comentario negativo: Edgar C. O’Neal *et al.*, “Effect of Insult upon Personal Space Preferences” [“El efecto del insulto frente a las preferencias de espacio personal”], *Journal of Nonverbal Behavior* 5, núm. 1 (1980): 56-62, <https://doi.org/10.1007/BF00987055>.

Los estudiosos religiosos dicen que: Brant Pitre, *Jesus and the Last Supper* (Grand Rapids, MI: William B. Eerdmans Publishing Company, 2017).

Normalmente el jefe o el líder: Vanessa Van Edwards, “How to Pick the Right Seat in a Meeting EVERY Time” [“Cómo elegir el asiento correcto en una reunión CADA vez”], *Science of People*, 5 de marzo de 2020, <https://www.scienceofpeople.com/seating-arrangement>.

Unas investigaciones de la Universidad de Cornell: Karlton Lattimore, “The Effect of Seating Orientation and a Spatial Boundary on Students’ Experience of Person-Centered Counseling” [“El efecto de la orientación de los asientos y los límites espaciales en la experiencia estudiantil de la asesoría centrada en la persona”], (tesis de maestría, Universidad de Cornell, 19 de agosto de 2013), <https://www.semanticscholar.org/paper/The-Effect-Of-Seating-Orientation-And-A-Spatial-On-Lattimore/2643c3d0a4e54e88e08d3cc91fde3625e2f2ead5>.

La forma de tu mesa puede afectar: Juliet Zhu y Jennifer Argo, “Exploring the Impact of Various Shaped Seating Arrangements on Persuasion” [“Explorando el impacto de

distintas colocaciones de asientos sobre la persuasión”], *Journal of Consumer Research* 40, núm. 2 (agosto de 2013): 336-349, <https://doi.org/10.1086/670392>.

Cuando alguien viola nuestras necesidades de espacio: Mark L. Knapp, Judith A. Hall y Terrence G. Horgan, *Nonverbal Communication in Human Interaction*, 8a. ed. (Boston: Wadsworth, Cengage Learning, 2014).

Este cuestionario se basa en: Aeon, “How We Learn to Read Another’s Mind by Looking into Their Eyes” [“Cómo aprendemos a leer la mente de los demás mirándolos a los ojos”], *PsyPost*, 17 de julio de 2017, <https://www.PsyPost.org/2017/07/learn-read-anothers-mind-looking-eyes-49330>.

Resulta que el viejo: Tobias Grossmann, “The Eyes as Windows into Other Minds: An Integrative Perspective” [“Los ojos como una ventana hacia otras mentes: una perspectiva integradora”], *Perspectives on Psychological Science* 12, núm. 1 (2017): 107-121, <https://doi.org/10.1177/1745691616654457>.

Bebés de tan solo: Sarah Jessen y Tobias Grossmann, “Unconscious Discrimination of Social Cues from Eye Whites in Infants” [“Discriminación inconsciente de los gestos sociales del blanco de los ojos en bebés”], *PNAS* 111, núm. 45 (11 de noviembre de 2014): 16208-16213, <https://doi.org/10.1073/PNAS.1411333111>.

Los ojos dan más información: P. J. Whalen *et al.*, “Human Amygdala Responsivity to Masked Fearful Eye Whites” [“La respuesta de la amígdala cerebral humana ante el blanco ocular enmascarado de miedo”], *Science* 306, núm. 5704 (17 de diciembre de 2004): 2061, <https://doi.org/10.1126/science.1103617>.

Un estudio tras otro: Kai MacDonald, “Patient-Clinician Eye Contact: Social Neuroscience and Art of Clinical Engagement” [“Contacto visual entre el paciente y el profesional médico: la neurociencia social y el arte del compromiso clínico”], *Postgraduate Medicine* 121, núm. 4 (julio de 2009): 136-144, <https://doi.org/10.3810/pgm.2009.07.2039>.

La mayoría de nosotros no: Universität Tübingen, “Tiny Eye Movements Highlight the World Around Us” [“Los pequeños movimientos oculares destacan el mundo que nos rodea”], *PsyPost*, 16 de julio de 2015, <https://www.PsyPost.org/2015/07/tiny-eye-movements-highlight-the-world-around-us-35907>.

El contacto visual no: Gregor Domes *et al.*, “Oxytocin Improves ‘Mind-Reading’ in Humans” [“La oxitocina mejora la ‘lectura de mentes’ en los humanos”] *Biological Psychiatry* 61, núm. 6 (15 de marzo de 2007): 731-733, <https://doi.org/10.1016/j.biopsych.2006.07.015>; Aeon, “How We Learn to Read Another’s Mind by Looking into Their Eyes” [“Cómo aprendemos a leer la mente de los demás mirándoles a los ojos”].

Los investigadores utilizaron gammagrafías cerebrales: Takahiko Koike *et al.*, “Neural Substrates of Shared Attention as Social Memory: A Hyperscanning Functional Magnetic Resonance Imaging Study” [“Los sustratos neuronales de la atención compartida como memoria social”] *NeuroImage* 125 (15 de enero de 2016): 401-412, <https://doi.org/10.1016/j.neuroimage.2015.09.076>.

La mirada puede ayudarte: Steven Pace, “Gazing Up and to the Right of the Audience Gives a Heroic Impression” [“Mirar hacia arriba y a la derecha del público da una impresión heroica”], *PsyPost*, 18 de abril de 2016, <https://www.PsyPost.org/2016/04/gazing-right-audience-gives-heroic-impression-42400>.

Cuatro meses de edad: Universidad de Cambridge, “Eye Contact with Your Baby Helps Synchronize Your Brainwaves, Study Finds” [“El contacto visual con tu bebé ayuda a sincronizar sus ondas cerebrales, según un estudio”], *PsyPost*, 29 de noviembre de 2017, <https://www.PsyPost.org/2017/11/eye-contact-baby-helps-synchronize-brainwaves-study-finds-50285>; Teresa Farroni, Gergely Csibra, Francesca Simion y Mark H. Johnson, “Eye Contact Detection in Humans from Birth” [“Detección del contacto visual en humanos desde el nacimiento”], *PNAS* 99, núm. 14 (9 de julio de 2002): 9602-9605, <https://doi.org/10.1073/PNAS.152159999>; Mary Jane Maguire-Fong, *Teaching and Learning with Infants and Toddlers: Where Meaning-Making Begins* (Nueva York: Teachers College Press, 2015).

Mirando hacia arriba y a la derecha: Hironori Akechi *et al.*, “Attention to Eye Contact in the West and East: Autonomic Responses and Evaluative Ratings” [“Atención al contacto visual en oriente y occidente: respuestas autónomas y calificaciones evaluativas”], *PLoS ONE* 8, núm. 3 (13 de marzo de 2013): e59312, <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0059312>.

Existen diferencias culturales: Emily Shemanski, “Cultures Perceive Direct Eye Contact Differently” [“Las culturas perciben de forma distinta el contacto visual directo”], *PsyPost*, 22 de junio de 2015, <https://www.PsyPost.org/2015/06/cultures-perceive-direct-eye-contact-differently-35291>; Academia de Finlandia, “Personality Shapes the Way Our Brains React to Eye Contact” [“La personalidad determina la forma en la que nuestro cerebro reacciona al contacto visual”], *PsyPost*, 6 de junio de 2015, <https://www.PsyPost.org/2015/06/personality-shapes-the-way-our-brains-react-to-eye-contact-34929>.

Capítulo 4: El factor sorpresa

En septiembre de 1953: Brooks Barnes, “Disneyland Map Is Headed to Auction” [“El mapa de Disneyland va a ser subastado”], *New York Times*, 11 de mayo de 2017, <https://www.nytimes.com/2017/05/11/movies/walt-disney-hand-drawn-map-of-disneyland-is-headed-to-auction.html>.

Casi siete décadas: Brady MacDonald, “How Many People Will Disneyland Admit with Reduced Capacity?” [“¿Cuánta gente admitirán en Disneyland con la capacidad reducida?”], *Orange County Register*, 14 de julio de 2020, <https://www.ocregister.com/2020/07/14/how-many-people-will-disneyland-admit-with-reduced-capacity>.

La Universidad de Disney enseña: Disney Institute, *Be Our Guest: Perfecting the Art of Customer Service*, rev. ed. (Nueva York: Disney Editions, 2011).

- Unos investigadores pidieron a dos grupos:** Richard E. Nisbett y Timothy D. Wilson, “The Halo Effect: Evidence for Unconscious Alteration of Judgments” [“El efecto halo: pruebas de la alteración inconsciente del juicio”], *Journal of Personality and Social Psychology* 35, núm. 4 (1977): 250-256, <https://doi.org/10.1037/0022-3514.35.4.250>.
- Unos investigadores de la Universidad de Ámsterdam:** Camiel J. Beukeboom, “When Words Feel Right: How Affective Expressions of Listeners Change a Speaker’s Language Use” [“Cuando las palabras son las correctas: cómo el uso del lenguaje de un hablante cambia las expresiones afectivas de quienes los escuchan”], *European Journal of Social Psychology* 39, núm. 5 (agosto de 2009): 747-756, <https://doi.org/10.1002/ejsp.572>.
- Nos gusta que a nuestras posibles:** Emma Otta et al., “The Effect of Smiling and of Head Tilting on Person Perception” [“El efecto de la sonrisa y la inclinación de cabeza en la percepción de la persona”], *Journal of Psychology* 128, núm. 3 (1994): 323-331, <https://doi.org/10.1080/00223980.1994.9712736>.
- Cuando los investigadores pidieron a la gente que posara:** Otta et al., “The Effect of Smiling and of Head Tilting on Person Perception” [“El efecto de la sonrisa y la inclinación de cabeza en la percepción de la persona”].
- Experts descubrió que:** Kimberly Schneiderman, “Using LinkedIn to Connect” [“Usar LinkedIn para conectar”], *Career Planning and Adult Development Journal* 32, núm. 3 (2016): 32-37, <https://www.careerthoughtleaders.com/resources/Documents/Papers%20and%20Journals/Jc>
- Un grupo de ambiciosos:** Marco Costa, Marzia Menzani y Pio Enrico Ricci Bitti, “Head Canting in Paintings: An Historical Study” [“Inclinaciones de cabeza en los cuadros: un estudio histórico”], *Journal of Nonverbal Behavior* 25, núm. 1 (marzo 2001): 63-73, <https://doi.org/10.1023/A:1006737224617>.
- Aunque el ladear la cabeza:** Otta et al., “The Effect of Smiling and of Head Tilting on Person Perception” [“El efecto de la sonrisa y la inclinación de cabeza en la percepción de la persona”].
- Esta arteria recorre:** Erving Goffman, “Gender Advertisements” [“Comerciales de género”], *Studies in the Anthropology of Visual Communication* 3, núm. 2 (Philadelphia, PA: Society for the Anthropology of Visual Communication, 1976).
- El jugador de las grandes ligas de beisbol Alex Rodríguez:** Barry M. Bloom, “A-Rod Signals Support for Salary Cap Along with Mets Bid” [“A-Rod demuestra su apoyo al límite salarial junto con la oferta de los Mets”], *Sportico* (blog), 17 de julio de 2020, <https://www.sportico.com/leagues/baseball/2020/a-rod-signals-support-for-salary-cap-along-with-mets-bid-1234609420>.
- Rodríguez se sentó para una entrevista:** “Eye to Eye: A-Rod Speaks Out” [“Eye to Eye: A-Rod se confiesa”], *60 Minutes*, 17 de diciembre de 2007, video, 2:13, <https://www.youtube.com/watch?v=oVcqLt9sJLs>.
- Rodríguez confesó que:** Jay Weaver, “Alex Rodriguez’s DEA Confession: Yes, I Used Steroids from Fake Miami Doctor” [“Confesión de Alex Rodríguez ante la DEA: Sí,

consumí esteroides recetados por un falso médico de Miami”], *Miami Herald*, 5 de noviembre de 2014, <https://www.miamiherald.com/sports/mlb/article3578762.html>.

En 2009 unos investigadores decidieron probar: Jolene Simpson, “Does Nodding Cause Contagious Agreement? The Influence of Juror Nodding on Perceptions of Expert Witness Testimony” [“¿Afirmer con la cabeza provoca un acuerdo contagioso? La influencia de los asentimientos de los jurados en las percepciones de los testimonios de los testigos”], (tesis de doctorado, Universidad de Alabama, 2009), <https://www.semanticscholar.org/paper/Does-nodding-cause-contagious-agreement%3Athe-of-on-Simpson/f1175810c56ddf6cf798cec9cf2c2935c9549fa9>.

Las mujeres tienden a asentir con la cabeza más que los hombres: Marie Helweg-Larsen, Stephanie J. Cunningham, Amanda Carrico y Alison M. Pergram, “To Nod or Not to Nod: An Observational Study of Nonverbal Communication and Status in Female and Male College Students” [“Asentir o no asentir: un estudio de observación de la comunicación no verbal y el estatus de los estudiantes universitarios varones y mujeres”], *Psychology of Women Quarterly* 28, núm. 4 (diciembre de 2004): 358-361, <https://doi.org/10.1111/j.1471-6402.2004.00152.x>.

En un episodio de *Dating in the Dark*: *Dating in the Dark Australia*, temporada 1, episodio 7, emitido el 19 de enero de 2011, en Fox8, video, 43:51, <https://www.youtube.com/watch?v=bHvNBMSPyss>.

Alzar las cejas es un signo universal: Karen L. Schmidt y Jeffrey F. Cohn, “Human Facial Expressions as Adaptations: Evolutionary Questions in Facial Expression Research” [“Expresiones faciales humanas como adaptaciones: preguntas evolutivas en la investigación sobre la expresión facial”], *American Journal of Physical Anthropology* 116, núm. S33 (enero de 2001): 3-24, <https://doi.org/10.1002/ajpa.20001>.

También alzamos las cejas para mostrar: Chris Frith, “Role of Facial Expressions in Social Interactions” [“El papel de las expresiones faciales en las interacciones sociales”], *Philosophical Transactions of the Royal Society B: Biological Sciences* 364, núm. 1535 (12 de diciembre de 2009): 3453-3458, <https://doi.org/10.1098/rstb.2009.0142>.

Cuando buscamos confirmación: María L. Flecha-García, “Eyebrow Raises in Dialogue and Their Relation to Discourse Structure, Utterance Function and Pitch Accents in English” [“Alzar las cejas en un diálogo y su relación con la estructura del discurso, la función de la emisión y los acentos tonales en inglés”], *Speech Communication* 52, núm. 6 (2010): 542-554, <https://doi.org/10.1016/j.specom.2009.12.003>.

Se puede levantar la ceja para: Karl Grammer *et al.*, “Patterns on the Face: The Eyebrow Flash in Cross-Cultural Comparison” [“Patrones en la cara: comparación cultural del gesto de alzar la ceja”], *Ethology* 77, núm. 4 (1988): 279-299, doi:10.1111/j.1439-0310.1988.tb00211.x.

Neil deGrasse Tyson incluso: “Science and Communication: Alan Alda in Conversation with Neil deGrasse Tyson” [“Ciencia y comunicación: Alan Alda en conversación con Neil deGrasse Tyson”], 92nd Street Y, 8 de junio de 2017, video, 36:54, <https://www.youtube.com/watch?v=syIb73RQqVU>.

Te voy a contar algo que no: Mark L. Knapp, Judith A. Hall y Terrence G. Horgan, *Nonverbal Communication in Human Interaction*, 8a. ed. (Boston: Wadsworth, Cengage Learning, 2014).

Unos investigadores hicieron una: Takashi Tsukiura y Roberto Cabeza, “Orbitofrontal and Hippocampal Contributions to Memory for Face-Name Associations: The Rewarding Power of a Smile” [“Contribuciones orbitofrontales y del hipocampo a la memoria para las asociaciones de rostro y nombre: el reconfortante poder de una sonrisa”], *Neuropsychologia* 46, núm. 9 (2008): 2310-2319, <https://doi.org/10.1016/j.neuropsychologia.2008.03.013>.

Los investigadores descubrieron que sonreír: Beatrice Biancardi, Angelo Cafaro y Catherine Pelachaud, “Analyzing First Impressions of Warmth and Competence from Observable Nonverbal Cues in Expert-Novice Interactions” [“Análisis de las primeras impresiones de calidez y competencia de gestos no verbales observables en interacciones entre expertos y novatos”], *ICMI '17: Proceedings of the 19th ACM International Conference on Multimodal Interaction* (noviembre de 2017): 341-349, <https://doi.org/10.1145/3136755.3136779>.

Los investigadores descubrieron que una sonrisa: Simone Schnall y James Laird, “Keep Smiling: Enduring Effects of Facial Expressions and Postures on Emotional Experience and Memory” [“Sigue sonriendo: los efectos permanentes de las expresiones faciales y las posturas en la experiencia y la memoria emocionales”], *Cognition and Emotion* 17, núm. 5 (septiembre de 2003): 787-797, <https://doi.org/10.1080/02699930302286>.

Y las sonrisas falsas no: Ron Gutman, “The Hidden Power of Smiling” [“El poder oculto de sonreír”], grabado en marzo de 2011, video TED, 7:10, https://www.ted.com/talks/ron_gutman_the_hidden_power_of_smiling.

Cuando vemos a alguien más: Barbara Wild, Michael Erb y Mathias Bartels, “Are Emotions Contagious? Evoked Emotions While Viewing Emotionally Expressive Faces: Quality, Quantity, Time Course and Gender Differences” [“¿Las emociones son contagiosas? Emociones recordadas al ver rostros emocionalmente expresivos”], *Psychiatry Research* 102, núm. 2 (julio de 2001): 109-124, [https://doi.org/10.1016/S0165-1781\(01\)00225-6](https://doi.org/10.1016/S0165-1781(01)00225-6).

De hecho, unos investigadores descubrieron: Ulf Dimberg, Monika Thunberg y Kurt Elmehed, “Unconscious Facial Reactions to Emotional Facial Expressions” [“Reacciones faciales inconscientes a las expresiones faciales emotivas”], *Psychological Science* 11, núm. 1 (enero de 2000): 86-89, <https://doi.org/10.1111/1467-9280.00221>.

La mayoría de la gente ve la risa: Laura E. Kurtz y Sara B. Algoe, “When Sharing a Laugh Means Sharing More: Testing the Role of Shared Laughter on Short-Term Interpersonal Consequences” [“Cuando compartir unas risas implica compartir más: probando el rol de la risa compartida en consecuencias interpersonales a corto plazo”], *Journal of Nonverbal Behavior* 41, núm. 1 (1º. de marzo de 2017): 45-65, <https://doi.org/10.1007/s109019-016-0245-9>.

Reírse con alguien es uno de los mejores: Marianne Sonnby-Borgström, “Automatic Mimicry Reactions as Related to Differences in Emotional Empathy” [“Reacciones

automáticas de imitación relacionadas con las diferencias en la empatía emocional”], *Journal of Psychology* escandinavo 43, núm. 5 (diciembre de 2002): 433-443, <https://doi.org/10.1111/1467-9450.00312>.

Un grupo de investigadores de la UC Berkeley: Scott Cacciola, “Dallas’s Secret Weapon: High Fives” [“El arma secreta de Dallas: chocar los cinco”], *Wall Street Journal*, 9 de junio de 2011, <https://online.wsj.com/article/SB10001424052702304392704576373641168929846.html>.

Como ya sabemos, la oxitocina: Paul J. Zak, *The Moral Molecule: The Source of Love and Prosperity* (Nueva York: Dutton, 2012).

Desempeña un papel complicado: Alberto Gallace y Charles Spence, “The Science of Interpersonal Touch: An Overview” [“La ciencia del contacto interpersonal: un resumen”], *Neuroscience & Biobehavioral Reviews* 34, núm. 2 (2010): 246-259, <https://doi.org/10.1016/j.neubiorev.2008.10.004>.

La oxitocina también nos ayuda: L. Gebauer et al., “Oxytocin Improves Synchronisation in Leader-Follower Interaction” [“La oxitocina mejora la sincronización en las interacciones entre un líder y sus seguidores”], *Scientific Reports* 6, núm. 1 (8 de diciembre de 2016): 38416, <https://doi.org/10.1038/srep38416>.

Unos investigadores quisieron saber si un simple gesto de contacto físico: Michael Lynn, Joseph-Mykal Le y David S. Sherwyn, “Reach Out and Touch Your Customers” [“Estira los brazos y toca a tus clientes”], *Cornell Hospitality Quarterly* 39, núm. 3 (1º. de junio de 1998): 60-65, <https://doi.org/10.1177/001088049803900312>.

Los matices en este gesto son distintos: Martin S. Remland, Tricia S. Jones y Heidi Brinkman, “Proxemic and Haptic Behavior in Three European Countries” [“Comportamiento proxémico y háptico en tres países europeos”], *Journal of Nonverbal Behavior* 15, núm. 4 (diciembre de 1991): 215-232, <https://doi.org/10.1007/BF00986923>.

Los humanos comienzan a sincronizar: Erwan Codrons, Nicolò F. Bernardi, Matteo Vandoni y Luciano Bernardi, “Spontaneous Group Synchronization of Movements and Respiratory Rhythms” [“Sincronización grupal espontánea de movimientos y ritmos de respiración”], *PLoS ONE* 9, núm. 9 (12 de septiembre de 2014): e107538, <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0107538>; Tamami Nakano y Shigeru Kitazawa, “Eyeblink Entrainment at Breakpoints of Speech” [“Entrenamiento del parpadeo en puntos de ruptura del discurso”], *Experimental Brain Research* 205, núm. 4 (2010): 577-581, <https://doi.org/10.1007/s00221-010-2387-z>.

Unos investigadores del MIT registraron: Alex Pentland, *Honest Signals: How They Shape Our World* (Cambridge, MA: MIT Press, 2008).

Un equipo de investigadores hizo que un actor: Ap Dijksterhuis, Pamela K. Smith, Rick B. van Baaren y Daniel H. J. Wigboldus, “The Unconscious Consumer: Effects of Environment on Consumer Behavior” [“El consumidor inconsciente: los efectos del entorno en el comportamiento del consumidor”], *Journal of Consumer Psychology* 15, núm. 3 (diciembre de 2005): 193-202, https://doi.org/https://doi.org/10.1207/s15327663jcp1503_3.

En un estudio, los participantes vieron: Robert W. Levenson y Anna M. Ruef, “Empathy: A Physiological Substrate” [“La empatía: un sustrato fisiológico”], *Journal of Personality and Social Psychology* 63, núm. 2 (agosto de 1992): 234-246, <https://doi.org/10.1037/0022-3514.63.2.234>.

Capítulo 5: Cómo parecer poderoso

A solo unas semanas del: “The Kennedy-Nixon Debates” [“Los debates entre Kennedy y Nixon”], *History*, actualizado el 10 de junio de 2019, <https://www.history.com/topics/us-presidents/kennedy-nixon-debates>.

A Nixon lo apodaban: “The Kennedy-Nixon Debates” [“Los debates entre Kennedy y Nixon”].

Antes de ese debate: Bill Newcott, “Behind the Scenes of the First Televised Presidential Debates 60 Years Ago” [“Tras bambalinas de los primeros debates presidenciales televisados hace 60 años”], *National Geographic*, 25 de septiembre de 2020, <https://www.nationalgeographic.com/history/article/behind-scenes-first-televised-presidential-debates-nixon-jfk-1960>.

Un estudio de 2016 siguió 144 citas rápidas: Tanya Vacharkulksemsuk *et al.*, “Dominant, Open Nonverbal Displays Are Attractive at Zero-Acquaintance” [“Las muestras no verbales abiertas y dominantes son atractivas cuando no se conocen”], *PNAS* 113, núm. 15 (12 de abril de 2016): 4009-4014, <https://doi.org/10.1073/PNAS.1508932113>.

Aquí va una regla sencilla: Dana R. Carney, “The Nonverbal Expression of Power, Status, and Dominance” [“La expresión no verbal del poder, el estatus y la dominación”], *Current Opinion in Psychology* 33 (junio de 2020): 256-264, <https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2019.12.004>.

Un estudio hizo que sus participantes: John H. Riskind y Carolyn C. Gotay, “Physical Posture: Could It Have Regulatory or Feedback Effects on Motivation and Emotion?” [“La postura física: ¿podría tener efectos reguladores o de retroalimentación sobre la motivación y la emoción?”] *Motivation and Emotion* 6, núm. 3 (septiembre de 1982): 273-298, <https://doi.org/10.1007/BF00992249>.

El uso de pantallas grandes inspira: Maarten W. Bos y Amy J. C. Cuddy, “iPosture: The Size of Electronic Consumer Devices Affects Our Behavior” [“La postura cibernética: el tamaño de los dispositivos electrónicos afecta nuestra conducta”], Harvard Business School, (trabajo de tesis 13-097), 20 de mayo de 2013, <https://dash.harvard.edu/handle/1/10646419>.

Lo hacemos por: Daniel H. Lee y Adam K. Anderson, “Reading What the Mind Thinks from How the Eye Sees” [“Leer lo que la mente piensa por cómo ve el ojo”], *Psychological Science* 28, núm. 4 (febrero de 2017): 494-503, <https://doi.org/10.1177/0956797616687364>.

Entonces lo estás haciendo bien: Fiona Ellis, “Will Ferrell: The Zoolander Look Was a Blue Steel from Pierce Brosnan” [“Will Ferrel: El look de *Zoolander* era un acero azul de Pierce

Brosnan”], *Irish Sun*, 13 de febrero de 2016, <https://www.thesun.ie/archives/bizarre/142684/will-ferrell-the-zoolander-look-was-a-blue-steel-from-pierce-brosnan>.

A los participantes se les enseñaron imágenes: Linda Talley y Samuel Temple, “Silent Hands: A Leader’s Ability to Create Nonverbal Immediacy” [“Las manos silenciosas: la capacidad de un líder para crear inmediatez sin palabras”], *Journal of Social, Behavioral, & Health Sciences* 12, núm. 1 (2018), <https://doi.org/10.5590/JSBHS.2018.12.1.09>.

En un estudio en el que participaron maestros de la escuela de medicina: Andrew J. Hale *et al.*, “Twelve Tips for Effective Body Language for Medical Educators” [“Doce consejos para un lenguaje corporal eficaz para los educadores médicos”], *Medical Teacher* 39, núm. 9 (14 de mayo de 2017): 914-919, <https://doi.org/10.1080/0142159X.2017.1324140>.

Maria Konnikova llevaba: “2018 PokerStars Caribbean Adventure: \$1,650 National Championship” [“La aventura caribeña de PokerStars 2018: campeonato nacional con premio de \$1.650”], *PokerNews*, 9 de enero de 2018, <https://www.pokernews.com/tours/pca/2018-pca/1650-no-limit-holdem>; Maria Konnikova, *The Biggest Bluff: How I Learned to Pay Attention, Master Myself, and Win* (Nueva York: Penguin Press, 2020).

Unos investigadores pidieron a los participantes: Linda Talley y Samuel Temple, “How Leaders Influence Followers Through the Use of Nonverbal Communication” [“Cómo influyen los líderes a sus seguidores mediante el uso de la comunicación no verbal”], *Leadership & Organization Development Journal* 36, núm. 1 (marzo de 2015): 69-80, <https://doi.org/10.1108/LODJ-07-2013-0107>.

Unos investigadores descubrieron que los mentirosos: Stephen Porter y Mary Ann Campbell, “A. Vrij, Detecting Lies and Deceit: The Psychology of Lying and Implications for Professional Practice” [“A. Vrij, detectar las mentiras y el engaño: la psicología de mentir y las implicaciones para la práctica profesional”], *Expert Evidence* 7, núm. 3 (1999): 227-232, <https://doi.org/10.1023/A:1008978705657>.

Gestos intencionados y seguros mejoran la comprensión en: Geoffrey Beattie, *Visible Thought: The New Psychology of Body Language* (London: Routledge, 2003).

La investigadora Susan Goldin-Meadow: William Harms, “Susan Goldin-Meadow on What Gesture Says about How Our Minds Work” [“Susan Goldin-Meadow sobre lo que dicen los gestos respecto a cómo funciona nuestra mente”], American Association for the Advancement of Science, 27 de octubre de 2014, <https://www.aaas.org/susan-goldin-meadow-what-gesture-says-about-how-our-minds-work>.

Quitarse los lentes para: Allan Pease y Barbara Pease, *The Definitive Book of Body Language* (Nueva York: Bantam Books, 2006).

Gesticular también nos ayuda: Susan Goldin-Meadow, *Hearing Gesture: How Our Hands Help Us Think* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 2003).

Unos investigadores descubrieron que: Beattie, *Visible Thought*; David McNeill y Elena T. Levy, “Conceptual Representations in Language Activity and Gesture” [“Las representaciones conceptuales en la actividad del lenguaje y los gestos”], en *Speech, Place,*

and Action: Studies in Deixis and Related Topics, eds. Robert J. Jarvella y Wolfgang Klein (Nueva York: John Wiley & Sons, 1982), 271-295; Geoffrey Beattie y Heather Shovelton, “What Properties of Talk Are Associated with the Generation of Spontaneous Iconic Hand Gestures?” [“¿Qué propiedades de la charla se asocian con la generación de gesticulaciones icónicas y espontáneas con las manos?”] *British Journal of Social Psychology* 41, núm. 3 (octubre de 2002): 403-417, <https://doi.org/10.1348/014466602760344287>.

Algunos investigadores han advertido: Beattie, *Visible Thought*; McNeill y Levy, “Conceptual Representations in Language Activity and Gesture” [“Las representaciones conceptuales en la actividad del lenguaje y los gestos”]; Beattie y Shovelton, “What Properties of Talk Are Associated with the Generation of Spontaneous Iconic Hand Gestures?” [“¿Qué propiedades de la charla se asocian con la generación de gesticulaciones icónicas y espontáneas con las manos?”].

Apodada Evita, a los 16: “Eva Peron’s Final Speech (1951)” [“El último discurso de Eva Perón”], YouTube, 2 de abril de 2012, video, 1:38, <https://www.youtube.com/watch?v=Dr7ymWtnHWc>.

Los investigadores descubrieron que: Daniel J. Siegel, *Mindsight: The New Science of Personal Transformation* (Nueva York: Bantam Books, 2010).

Estos son mis gestos favoritos: Vanessa Van Edwards, “How to Get Someone to Stop Talking to You, Nicely” [“Cómo lograr que alguien deje de hablarte, de forma agradable”], *Science of People*, 30 de junio de 2017, <https://www.scienceofpeople.com/stop-talking>.

Unos investigadores en 2014: Annick Darioly y Marianne Schmid Mast, “The Role of Nonverbal Behavior for Leadership: An Integrative Review” [“El papel de la conducta no verbal para el liderazgo: una revisión integradora”], en *Leader Interpersonal and Influence Skills: The Soft Skills of Leadership*, eds. Ronald E. Riggio y Sherylle J. Tan (Londres: Routledge, 2014), 73-100.

Capítulo 6: Cómo detectar a un chico malo... y no serlo

El 25 de agosto de 2005: “2005: Lance Armstrong Denies Doping” [“2005: Lance Armstrong niega el dopaje”], *Larry King Live*, CNN, emitido el 25 de agosto de 2005, video, 2:10, <https://www.cnn.com/videos/sports/2011/05/20/vault.2005.lkl.armstrong.cnn>.

Hemos descubierto que no hay un solo gesto: David DeSteno *et al.*, “Detecting the Trustworthiness of Novel Partners in Economic Exchange” [“Detectar la fiabilidad de los nuevos socios en el intercambio económico”], *Psychological Science* 23, núm. 12 (noviembre de 2012): 1549-1556, <https://doi.org/10.1177/0956797612448793>.

No soy ningún delincuente: “Richard Nixon Associated Press Q and A Session 1973” [“Sesión de preguntas y respuestas de Richard Nixon para Associated Press”], *Buyout Footage Historic Film Archive*, video, cita en el 35:08, <https://www.youtube.com/watch?v=NqPAixaBFOQ>.

En un estudio, se grabó en video a unos fisioterapeutas: Nalini Ambady, Jasook Koo, Robert Rosenthal y Carol H. Winograd, “Physical Therapists’ Nonverbal Communication

Predicts Geriatric Patients' Health Outcomes" ["La comunicación no verbal de los fisioterapeutas predice los resultados médicos de los pacientes geriátricos"], *Psychology and Aging* 17, núm. 3 (septiembre de 2002): 443-452, <https://doi.org/10.1037/0882-7974.17.3.443>.

Esto no solo es supergrosero: James A. Roberts y Meredith E. Daniel, "Put Down Your Phone and Listen to Me: How Boss Phubbing Undermines the Psychological Conditions Necessary for Employee Engagement" ["Deja el teléfono y escúchame: por qué el *phubbing* socava las condiciones psicológicas necesarias para el compromiso de los empleados"], *Computers in Human Behavior* 75 (2017): 206-217, <https://doi.org/10.1016/j.chb.2017.05.021>; Beth Elwood, " 'Phubbing' Study Finds Ignoring Others for Your Phone Screen Is Linked to Increased Anxiety and Depression" ["Un estudio sobre el *phubbing* descubre que ignorar a los demás en favor de la pantalla de tu teléfono va unido a un aumento de ansiedad y depresión"], *PsyPost*, 27 de abril de 2020, <https://www.PsyPost.org/2020/04/phubbing-study-finds-ignoring-others-for-your-phone-screen-is-linked-to-increased-anxiety-and-depression-56624>.

Cuando la gente da literalmente un paso atrás: Severine Koch, Rob W. Holland, Maikel Hengstler y Ad van Knippenberg, "Body Locomotion as Regulatory Process: Stepping Backward Enhances Cognitive Control" ["La locomoción corporal como proceso regulador: dar un paso atrás mejora el control cognitivo"], *Psychological Science* 20, núm. 5 (mayo de 2009): 549-550, <https://doi.org/10.1111/j.1467-9280.2009.02342.x>.

Britney Spears está en Dateline: "Dateline Special Interview with Britney Spears, Part 02" ["Entrevista especial en *Dateline* con Britney Spears, parte 02 "], *Dateline*, NBC, emitida el 15 de junio de 2006, video, 9:49, <https://www.youtube.com/watch?v=-Q8dFKDeNjg>.

Las investigaciones demuestran que nos tocamos: Elizabeth G. Shreve, Jinni A. Harrigan, John R. Kues y Denise K. Kagas, "Nonverbal Expressions of Anxiety in Physician-Patient Interactions" ["Las expresiones no verbales de ansiedad en las interacciones entre médico y paciente"], *Psychiatry* 51, núm. 4 (diciembre de 1988): 378-384, <https://doi.org/10.1080/00332747.1988.11024414>.

Las mujeres se acicalan más que los hombres: John A. Daly et al., "Sex and Relationship Affect Social Self-Grooming" ["El sexo y las relaciones afectan el aseo personal"], *Journal of Nonverbal Behavior* 7, núm. 3 (1983): 183-189, <https://doi.org/10.1007/BF00986949>.

Unos psiquiatras usaron cámaras termográficas: Lee Moran, "'Pinocchio Effect': Lying Sends Nose-Tip Temperature Soaring, but Size Unchanged: Scientists" ["El efecto Pinocho: científicos afirman que mentir dispara la temperatura de la punta de la nariz, pero el tamaño no cambia"], *New York Daily News*, 24 de noviembre de 2012, <https://www.nydailynews.com/life-style/health/pinocchio-effect-lying-sends-nose-tip-temperature-soaring-scientists-article-1.1206872>.

Los investigadores Alan Hirsch y Charles Wolf: A. R. Hirsch y C. J. Wolf, "Practical Methods for Detecting Mendacity: A Case Study" ["Métodos prácticos para detectar la deshonestidad: un estudio de caso"], *Journal of the American Academy of Psychiatry and the Law* 29, núm. 4 (diciembre de 2001): 438-444, <http://jaapl.org/content/29/4/438>.

Un estudio tras otro demuestra que los gestos de consuelo: Jehanne Almerigogna, James Ost, Lucy Akehurst y Mike Fluck, “How Interviewers’ Nonverbal Behaviors Can Affect Children’s Perceptions and Suggestibility” [“Cómo pueden afectar los comportamientos no verbales de los entrevistadores a las percepciones y sugestión de los menores”], *Journal of Experimental Child Psychology* 100, núm. 1 (1º. de mayo de 2008): 17-39, <https://doi.org/10.1016/j.jecp.2008.01.006>; Erin A. Heerey y Ann M. Kring, “Interpersonal Consequences of Social Anxiety” [“Las consecuencias interpersonales de la ansiedad social”], *Journal of Abnormal Psychology* 116, núm. 1 (marzo de 2007): 125-134, <https://doi.org/10.1037/0021-843X.116.1.125>; Randall A. Gordon, Daniel Druckman, Richard M. Rozelle y James C. Baxter, “Non-Verbal Behaviour as Communication: Approaches, Issues, and Research” [“El comportamiento no verbal como comunicación: planteamientos, problemas e investigaciones”], en *The Handbook of Communication Skills*, 3a. ed., ed. Owen Hargie (Londres: Routledge, 2006), 73-120, <https://www.routledgehandbooks.com/doi/10.4324/9781315436135-4>.

Cuando los oradores movían mucho las manos en el escenario: Tony W. Buchanan, Christina N. White, Mary Kraleman y Stephanie D. Preston, “The Contagion of Physiological Stress: Causes and Consequences” [“El contagio del estrés psicológico: causas y consecuencias”], *European Journal of Psychotraumatology* 3 (10 de septiembre de 2012), <https://doi.org/10.3402/ejpt.v3i0.19380>.

Grabamos un video en el que: “How to Conquer Your Fears with Kindness” [“Cómo conquistar tus miedos con amabilidad”], Vanessa Van Edwards, 11 de noviembre de 2016, video, 8:15, <https://www.youtube.com/watch?v=l8ByY5-Po50>.

Frotarse los párpados estimula: Katherine Gould, “The Vagus Nerve: Your Body’s Communication Superhighway” [“El nervio vago: la superautopista de comunicación del cuerpo”], *Live Science*, 12 de noviembre de 2019, <https://www.livescience.com/vagus-nerve.html>.

Parpadeamos con mayor frecuencia: Donald R. Meyer, Harry P. Bahrack y Paul M. Fitts, “Incentive, Anxiety, and the Human Blink Rate” [“Incentivos, ansiedad y la frecuencia de parpadeo en los humanos”], *Journal of Experimental Psychology* 45, núm. 3 (marzo de 1953): 183-187, <https://doi.org/10.1037/h0058609>.

Un investigador codificó la frecuencia de parpadeo del presidente Nixon: “Brain’s Punctuation Marks: Blink Research Pioneer Says We Don’t Blink at Random” [“Signos de puntuación del cerebro: el pionero en la investigación sobre el parpadeo dice que no parpadeamos al azar”], *Washington University Record*, 4 de febrero de 1988, <https://digitalcommons.wustl.edu/record/433>.

El policía y los trabajadores: “Ashton Kutcher vs. Allen Iverson, Jermaine O’Neal, George Lopez & Tyrese | Punk’d” [“Ashton Kutcher contra Allen Iverson, Jermaine O’Neal, George Lopez y Tyrese | Punk’d”], *Punk’d*, temporada 5, episodio 2, emitido el 3 de julio de 2005, en MTV, video, 19:19, <https://www.youtube.com/watch?v=ldP0O9GXCUE>.

Va acompañado de: Jason P. Martens, Jessica L. Tracy y Azim F. Shariff, “Status Signals: Adaptive Benefits of Displaying and Observing the Nonverbal Expressions of Pride and

Shame” [“Señales de estatus: beneficios adaptativos de mostrar y observar las expresiones no verbales de orgullo y vergüenza”], *Cognition & Emotion* 26, núm. 3 (abril de 2012): 390-406, <https://doi.org/10.1080/02699931.2011.645281>; Carlos F. Benítez-Quiroz, Ramprakash Srinivasan y Aleix M. Martinez, “Facial Color Is an Efficient Mechanism to Visually Transmit Emotion” [“El color del rostro es un mecanismo eficaz para transmitir visualmente la emoción”], *PNAS* 115, núm. 14 (3 de abril de 2018): 3581-3586, <https://doi.org/10.1073/PNAS.1716084115>.

Esto importa más de lo que: Alex Pentland, *Honest Signals: How They Shape Our World* (Cambridge, MA: MIT Press, 2008).

Las caras nos dan muchísima información: Chris Frith, “Role of Facial Expressions in Social Interactions” [“El papel de las expresiones faciales en las interacciones sociales”], *Philosophical Transactions of the Royal Society B: Biological Sciences* 364, núm. 1535 (12 de diciembre de 2009): 3453-3458, <https://doi.org/10.1098/rstb.2009.0142>.

Un investigador hizo que unos padres: Andrew N. Meltzoff, “‘Like Me’: A Foundation for Social Cognition” [“ ‘Como yo’: una base de reconocimiento social”], *Developmental Science* 10, núm. 1 (febrero de 2007): 126-134, <https://doi.org/10.1111/j.1467-7687.2007.00574.x>.

Un ceño fruncido nos hace: Sandra E. Duclos y James D. Laird, “The Deliberate Control of Emotional Experience Through Control of Expressions” [“El control deliberado de la experiencia emocional por medio del control de las expresiones”], *Cognition & Emotion* 15, núm. 1 (2001): 27-56, <https://doi.org/10.1080/02699930126057>.

Por increíble que parezca, se descubrió en: Michael B. Lewis y Patrick J. Bowler, “Botulinum Toxin Cosmetic Therapy Correlates with a More Positive Mood” [“La terapia cosmética con toxina botulínica se correlaciona con un estado de ánimo más positivo”], *Journal of Cosmetic Dermatology* 8, núm. 1 (marzo de 2009): 24-26, <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1473-2165.2009.00419.x>.

Unos investigadores estudiaron: Daniele Marzoli *et al.*, “Sun-Induced Frowning Fosters Aggressive Feelings” [“Fruncir el ceño por el sol fomenta sentimientos agresivos”], *Cognition & Emotion* 27, núm. 8 (2013): 1513-1521, <https://doi.org/10.1080/02699931.2013.801338>.

El Partido Republicano actuó: Drew Westen, *The Political Brain: The Role of Emotion in Deciding the Fate of the Nation* (Nueva York: PublicAffairs, 2008).

La mueca está provocando una preocupación: “George W.’s Smirk: A Chatterbox Investigation” [“La mueca de George Washington: una investigación sobre su charla”], *Slate*, 8 de diciembre de 1999, <https://slate.com/news-and-politics/1999/12/george-w-s-smirk-a-chatterbox-investigation.html>.

Cuando los investigadores pidieron que: Linda Talley y Samuel Temple, “How Leaders Influence Followers Through the Use of Nonverbal Communication” [“Cómo influyen los líderes por medio del uso de la comunicación no verbal”], *Leadership & Organization Development Journal* 36, núm. 1 (marzo de 2015): 69-80, <https://doi.org/10.1108/LODJ-07-2013-0107>.

- Las investigaciones demuestran que el desprecio es:** Aaron Sell, Leda Cosmides y John Tooby, “The Human Anger Face Evolved to Enhance Cues of Strength” [“La cara de enfado humana evoluciona para mejorar los gestos de fortaleza”], *Evolution and Human Behavior* 35, núm. 5 (mayo de 2014): 425-429, <https://doi.org/10.1016/j.evolhumbehav.2014.05.008>.
- El doctor John Gottman es un:** John M. Gottman, “A Theory of Marital Dissolution and Stability” [“Una teoría de la disolución del matrimonio y la estabilidad”], *Journal of Family Psychology* 7, núm. 1 (1993): 57-75, <https://doi.org/10.1037/0893-3200.7.1.57>; John M. Gottman, *What Predicts Divorce? The Relationship Between Marital Processes and Marital Outcomes* (Hove, RU: Psychology Press, 2014; <https://doi.org/10.4324/9781315806808>); John M. Gottman y Robert Wayne Levenson, “How Stable Is Marital Interaction Over Time?” [“¿Qué tan estable es la interacción matrimonial con el tiempo?”], *Family Process* 38, núm. 2 (junio de 1999): 159-165, <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1545-5300.1999.00159.x>.
- La mayoría de las personas tiene una expresión:** Paul Ekman y Wallace V. Friesen, *Unmaking the Face: A Guide to Recognizing Emotions from Facial Clues* (Nueva York: Prentice-Hall, 1975).
- Es un gesto de la zona de peligro:** Lisa Feldman Barrett y Elizabeth A. Kensinger, “Context Is Routinely Encoded During Emotion Perception” [“El contexto se codifica de forma rutinaria durante la percepción de emociones”], *Psychological Science* 21, núm. 4 (abril de 2010): 595-599, <https://doi.org/10.1177/0956797610363547>.
- Los investigadores incluso descubrieron que la ambivalencia no verbal:** Naomi B. Rothman y Gregory B. Northcraft, “Unlocking Integrative Potential: Expressed Emotional Ambivalence and Negotiation Outcomes” [“Desbloquear el potencial integrador: ambivalencia emocional expresada y los resultados en la negociación”], *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 126 (enero de 2015): 65-76, <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2014.10.005>.
- Las investigaciones confirman que buscar:** Barrett y Kensinger, “Context Is Routinely Encoded During Emotion Perception” [“El contexto se codifica de forma rutinaria durante la percepción de emociones”].
- Por ejemplo, un investigador:** Gordon, Druckman, Rozelle, Baxter, “Non-Verbal Behaviour as Communication” [“La comunicación no verbal como comunicación”].

Capítulo 7: Que se escuche tu poder

- Son concursantes del programa de Netflix *Love Is Blind*:** *Love Is Blind*, temporada 1, episodio 1, “Is Love Blind?” [“¿Es ciego el amor?”] emitido el 13 de febrero de 2020, en Netflix, <https://www.netflix.com/title/80996601>.
- Podemos decir mucho de:** Anna Oleszkiewicz, Katarzyna Pisanski, Kinga Lachowicz-Tabaczek y Agnieszka Sorokowska, “Voice-Based Assessments of Trustworthiness, Competence, and Warmth in Blind and Sighted Adults” [“Evaluaciones de la fiabilidad, la

competencia y la calidez en adultos ciegos y con problemas de visión basadas en la voz”], *Psychonomic Bulletin & Review* 24, núm. 3 (junio de 2017): 856-862, <https://doi.org/10.3758/s13423-016-1146-y>.

Nuestra voz dice tanto: William J. Mayew and Mohan Venkatachalam, “The Power of Voice: Managerial Affective States and Future Firm Performance” [“El poder de la voz: estados afectivos de los directivos y rendimiento futuro de la empresa”], *Journal of Finance* 67, núm. 1 (enero de 2012): 1-43, <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.2011.01705.x>.

Un análisis de las vocalizaciones de los luchadores de artes marciales mixtas: Pavel Šebesta, Vít Třebický, Jitka Fialová y Jan Havlíček, “Roar of a Champion: Loudness and Voice Pitch Predict Perceived Fighting Ability but Not Success in MMA Fighters” [“El rugido de un campeón: el volumen y el tono de voz predicen la capacidad de lucha percibida, pero no el éxito, en los luchadores de MMA”], *Frontiers in Psychology* 10 (abril de 2019), 859, <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00859>.

Un estudio me dejó totalmente: Nalini Ambady *et al.*, “Surgeons’ Tone of Voice: A Clue to Malpractice History” [“El tono de voz de los cirujanos: una pista para los antecedentes de mala praxis”], *Surgery* 132, núm. 1 (julio de 2002): 5-9, <https://doi.org/10.1067/msy.2002.124733>.

Tenías miedo de enfrentarte: Alan Alda y Betty White, “Betty White and Alan Alda Fall Desperately in Love” [“Betty White y Alan Alda se enamoran locamente”], *Clear+Vivid with Alan Alda*, podcast, 40:00, <https://omny.fm/shows/clear-vivid-with-alan-alda/betty-white-and-alan-alda-fall-desperately-in-love>.

Cuando estamos nerviosos o estresados: Gina Villar, Joanne Arciuli y Helen Paterson, “Vocal Pitch Production During Lying: Beliefs about Deception Matter” [“Emisión del tono de la voz cuando se miente: las creencias sobre el engaño importan”], *Psychiatry, Psychology and Law* 20, núm. 1 (febrero de 2013): 123-132, <https://doi.org/10.1080/13218719.2011.633320>.

Ese es el motivo por el que nuestra voz: Timothy DeGroot y Stephan J. Motowidlo, “Why Visual and Vocal Interview Cues Can Affect Interviewers’ Judgments and Predict Job Performance” [“Por qué los gestos visuales y vocales durante una entrevista pueden afectar los juicios de los entrevistadores y predecir el rendimiento laboral”], *Journal of Applied Psychology* 84, núm. 6 (diciembre de 1999): 986-993, <https://doi.org/10.1037/0021-9010.84.6.986>; Timothy DeGroot, Federico Aime, Scott G. Johnson y Donald Kluemper, “Does Talking the Talk Help Walking the Walk? An Examination of the Effect of Vocal Attractiveness in Leader Effectiveness” [“¿Hablar ayuda a avanzar?”], *Leadership Quarterly* 22, núm. 4 (2011): 680-689, <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.05.008>.

Se relajan y se expanden: L. A. McCoy, “The Power of Your Vocal Image” [“El poder de tu imagen vocal”], *Journal of the Canadian Dental Association* 62, núm. 3 (marzo de 1996): 231-234.

Los participantes alaban el tono de su voz sin darse cuenta: Arciuli Villar y Paterson, “Vocal Pitch Production During Lying” [“Emisión del tono de la voz cuando se miente”].

Los bebés prefieren interactuar con: J. J. Kevin Nugent *et al.*, *Understanding Newborn Behavior and Early Relationships* (Baltimore: Brookes Publishing, 2007).

Mientras que nos incomoda oír: Eric Bucy, “Nonverbal Cues” [“Gestos no verbales”], en *The International Encyclopedia of Media Effects*, eds. Patrick Rössler, Cynthia A. Hoffner y Liesbet van Zoonen (West Sussex, RU: John Wiley & Sons, 2017); Casey A. Klofstad, Rindy C. Anderson y Stephen Nowicki, “Perceptions of Competence, Strength, and Age Influence Voters to Select Leaders with Lower-Pitched Voices” [“Las percepciones de competencia, fortaleza y edad influyen en los votantes para elegir líderes con voces graves”], *PLoS ONE* 10, núm. 8 (7 de agosto de 2015): e013377, <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0133779>.

Los investigadores creen que bajar el tono: Mariëlle Stel *et al.*, “Lowering the Pitch of Your Voice Makes You Feel More Powerful and Think More Abstractly” [“Bajar el tono de tu voz te hace sentir más poderoso y pensar con mayor abstracción”], *Social Psychological and Personality Science* 3, núm. 4 (julio de 2012): 497-502, <https://doi.org/10.1177/1948550611427610>.

Elizabeth Holmes, la ya famosa: Katie Heaney, “What Kind of Person Fakes Their Voice?” [“¿Qué tipo de persona falsea su voz?”], *The Cut*, 21 de marzo de 2019, <https://www.thecut.com/2019/03/why-did-elizabeth-holmes-use-a-fake-deep-voice.html>.

Los investigadores creen que usar: Michel Belyk y Steven Brown, “Perception of Affective and Linguistic Prosody: An ALE Meta-Analysis of Neuroimaging Studies” [“La percepción de la prosodia afectiva y lingüística: un metaanálisis ALE de los estudios de neurodiagnóstico por imagen”], *Social Cognitive and Affective Neuroscience* 9, núm. 9 (2014): 1395-1403, <https://doi.org/10.1093/scan/nst124>.

Y cuando se utiliza por error la entonación: “The Unstoppable March of the Upward Inflection?” [“¿La marcha imparable de la entonación hacia arriba?”], *BBC News*, 11 de agosto de 2014, <https://www.bbc.com/news/magazine-28708526>.

¿Me crees?: Arciuli Villar y Paterson, “Vocal Pitch Production During Lying” [“Emisión del tono de la voz cuando se miente”].

Alguna vez has oído: “Vocal Fry: What It Is and How to Get Rid of It” [“La voz frita: qué es y cómo deshacerse de ella”], *Science of People*, 14 de septiembre de 2018, <https://www.scienceofpeople.com/vocal-fry>.

Las investigaciones han demostrado que: Rindy C. Anderson, Casey A. Klofstad, William J. Mayew y Mohan Venkatachalam, “Vocal Fry May Undermine the Success of Young Women in the Labor Market” [“La voz frita puede socavar el éxito de las mujeres jóvenes en el mercado laboral”], *PLoS ONE* 9, núm. 5 (28 de mayo de 2014): e97506, <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0097506>; Lesley Wolk, Nassima B. Abdelli-Beruh y Dianne Slavin, “Habitual Use of Vocal Fry in Young Adult Female Speakers” [“El uso habitual de la voz frita en oradoras jóvenes”], *Journal of Voice* 26, núm. 3 (mayo de 2012): e111-116, <https://doi.org/10.1016/j.jvoice.2011.04.007>.

Las investigaciones lo respaldan: Laetitia Bruckert *et al.*, “Vocal Attractiveness Increases by Averaging” [“El atractivo vocal aumenta al promediar”], *Current Biology* 20, núm. 2

(enero de 2010): 116-120, <https://doi.org/10.1016/j.cub.2009.11.034>.

En un estudio llamado «Cómo persuade la voz»: Alex B. Van Zant y Jonah Berger, “How the Voice Persuades” [“Cómo persuade la voz”], *Journal of Personality and Social Psychology* 118, núm. 4 (abril de 2020): 661-682, <https://doi.org/10.1037/pspi0000193>.

En otro estudio se pidió a los participantes: Rachel Hosie, “Study Reveals the Most Annoying Filler Words British People Use” [“Un estudio revela las muletillas más molestas que usan los británicos”], *Independent*, 26 de septiembre de 2018, <https://www.independent.co.uk/life-style/uk-british-slang-urban-dictionary-filler-words-a8555681.html>.

Las pausas largas durante una conversación pueden dañar: Universidad de Gothenburg, “Pauses Can Make or Break a Conversation” [“Las pausas pueden armar o destrozarse una conversación”], *PsyPost*, 30 de septiembre de 2015, <https://www.PsyPost.org/2015/09/pauses-can-make-or-break-a-conversation-38070>.

Creer que hablando rápido conseguirás: Universidad de Brown, “Whether Our Speech Is Fast or Slow, We Say about the Same” [“Hablemos rápido o lento, decimos lo mismo”], *PsyPost*, 17 de enero de 2017, <https://www.PsyPost.org/2017/01/whether-speech-fast-slow-say-46941>.

Un ritmo de habla más lento: Abdullah A. Khuwaileh, “The Role of Chunks, Phrases and Body Language in Understanding Co-Ordinated Academic Lectures” [“El papel de los fragmentos, las frases y el lenguaje corporal para comprender las lecciones académicas coordinadas”], *System* 27, núm. 2 (1999): 249-260, [https://doi.org/10.1016/S0346-251X\(99\)00019-6](https://doi.org/10.1016/S0346-251X(99)00019-6).

Esperar de cinco a siete: Andrew J. Hale *et al.*, “Twelve Tips for Effective Body Language for Medical Educators” [“Doce consejos para un lenguaje corporal eficaz para los educadores médicos”], *Medical Teacher* 39, núm. 9 (14 de mayo de 2017): 914-919, <https://doi.org/10.1080/0142159X.2017.1324140>.

Los investigadores psicológicos: University of Chicago Booth School of Business, “The Sound of Intellect: Job Seeker’s Voice Reveals Intelligence” [“El sonido del intelecto: la voz de quienes buscan empleo revela inteligencia”], *PsyPost*, 21 de febrero de 2015, <https://www.PsyPost.org/2015/02/the-sound-of-intellect-job-seekers-voice-reveals-intelligence-31900>.

Capítulo 8: Simpatía vocal

La llamaban la Dama de Hierro: Max Fisher, “‘Irony Lady’: How a Moscow Propagandist Gave Margaret Thatcher Her Famous Nickname” [“La Dama de Hierro: cómo un propagandista moscovita dio a Margaret Thatcher su famoso nombre”], *Washington Post*, 8 de abril de 2013, <https://www.washingtonpost.com/news/worldviews/wp/2013/04/08/irony-lady-how-a-moscow-propagandist-gave-margaret-thatcher-her-famous-nickname>.

Físicamente, tenía un problema: Anne Karpf, *The Human Voice: The Story of a Remarkable Talent* (Londres: Bloomsbury, 2006).

La pasaba mal durante el turno de preguntas: “Question Time” [“El turno de preguntas”], UK Parliament, consultado el 16 de septiembre de 2021, <https://www.parliament.uk/about/how/business/questions>.

Este fue el inicio de: Karpf, *The Human Voice*.

Las personas deciden el grado de confianza que desprendes en los primeros: Xiaoming Jiang y Marc D. Pell, “On How the Brain Decodes Vocal Cues about Speaker Confidence” [“Sobre cómo el cerebro descodifica los gestos vocales sobre la confianza del orador”], *Cortex* 66 (1º. de mayo de 2015): 9-34, <https://doi.org/10.1016/j.cortex.2015.02.002>.

Específicamente, cómo afecta: “How to Speak with Confidence and Sound Better” [“Cómo hablar con confianza y sonar mejor”], *Science of People*, 20 de abril de 2020, <https://www.scienceofpeople.com/speak-with-confidence>.

Hay una razón científica: Steve Ayan, “Nine Things You Don’t Know about Yourself”, [“Nueve cosas que no sabes de ti mismo”], *Greater Good*, 4 de junio de 2018, https://greatergood.berkeley.edu/article/item/nine_things_you_dont_know_about_yourself; Rébecca Kleinberger, “Why You Don’t Like the Sound of Your Own Voice” [“Por qué no te gusta el sonido de tu propia voz”], grabado en noviembre de 2017, video TED, 12:42, <https://www.youtube.com/watch?v=g3vSYbT1Aco>.

Solo hace falta una décima de segundo: Christer Gobl y Ailbhe Ní Chasaide, “The Role of Voice Quality in Communicating Emotion, Mood and Attitude” [“El papel de la calidad de la voz para comunicar emociones, estados de ánimo y actitudes”], *Speech Communication* 40, núm. 1-2 (abril de 2003): 189-212, [https://doi.org/10.1016/S0167-6393\(02\)00082-1](https://doi.org/10.1016/S0167-6393(02)00082-1); McGill University, “Human Sounds Convey Emotions Clearer and Faster Than Words” [“Los sonidos humanos transmiten emociones de forma más clara y rápida que las palabras”], *PsyPost*, 18 de enero de 2016, <https://www.PsyPost.org/2016/01/human-sounds-convey-emotions-clearer-and-faster-than-words-40283>.

Las emociones son lo que capta: Springer Select, “Words Have Feelings” [“Las palabras tienen sentimientos”], *PsyPost*, 12 de diciembre de 2012, <https://www.PsyPost.org/2012/12/words-have-feelings-15507>.

Cuando las enfermeras usan más variedad vocal: Fergus Lyon, Guido Möllering y Mark Saunders, *Handbook of Research Methods on Trust*, 2a. ed. (Northampton, MA: Edward Elgar Publishing, 2016).

Los científicos de datos en Quantified: Matt Abrahams, “A Big Data Approach to Public Speaking” [“Un planteamiento de Big Data sobre hablar en público”], Stanford Graduate School of Business, 4 de abril de 2016, <https://www.gsb.stanford.edu/insights/big-data-approach-public-speaking>.

Un estudio examinó la imitación vocal: Jared R. Curhan y Alex Pentland, “Thin Slices of Negotiation: Predicting Outcomes from Conversational Dynamics Within the First 5 Minutes” [“Pequeños pedazos de negociación: predecir los resultados a partir de dinámicas

conversacionales en los 5 primeros minutos”], *Journal of Applied Psychology* 92, núm. 3 (junio de 2007): 802-811, <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.3.802>.

Este ridículo ejercicio fue: Rebecca K. Ivic y Robert J. Green, “Developing Charismatic Delivery Through Transformational Presentations: Modeling the Persona of Steve Jobs” [“Desarrollar una producción carismática mediante presentaciones transformadoras: imitar al personaje de Steve Jobs”], *Communication Teacher* 26, núm. 2 (enero de 2012): 65-68, <https://doi.org/10.1080/17404622.2011.643808>.

Encuentra un lugar privado: Vanessa Van Edwards, “5 Vocal Warm Ups Before Meetings, Speeches and Presentations” [“5 calentamientos vocales antes de reuniones, discursos y presentaciones”], *Science of People*, 25 de enero de 2019, <https://www.scienceofpeople.com/vocal-warm-ups>.

Capítulo 9: Cómo comunicar con carisma

El escritor y asesor Frank Luntz descubrió que: Frank Luntz, *Words That Work: It's Not What You Say, It's What People Hear* (Nueva York: Hachette Books, 2007).

El 80 por ciento de aquellos: Adam L. Penenberg, “PS: I Love You. Get Your Free Email at Hotmail” [“P.D. Te amo. Consigue tu correo electrónico gratuito en Hotmail”], *TechCrunch*, 18 de octubre de 2009, <https://social.techcrunch.com/2009/10/18/ps-i-love-you-get-your-free-email-at-hotmail>.

Resulta que la respuesta abrumadora: Varda Liberman, Steven M. Samuels y Lee Ross, “The Name of the Game: Predictive Power of Reputations versus Situational Labels in Determining Prisoner's Dilemma Game Moves” [“El nombre del juego: el poder predictivo de la reputación frente a las etiquetas situacionales para determinar los movimientos en el juego del dilema del prisionero”], *Personality and Social Psychology Bulletin* 30, núm. 9 (octubre de 2004): 1175-1185, <https://doi.org/10.1177/0146167204264004>.

Un estudio reveló que los clientes: Penn State, “Emoticons May Signal Better Customer Service” [“Los emoticonos pueden indicar un mejor servicio al cliente”], *PsyPost*, 21 de mayo de 2015, <https://www.PsyPost.org/2015/05/emoticons-may-signal-better-customer-service-34525>.

Los meseros que repiten los pedidos: Roderick I. Swaab, William W. Maddux y Marwan Sinaceur, “Early Words That Work: When and How Virtual Linguistic Mimicry Facilitates Negotiation Outcomes” [“Primeras palabras que funcionan: cuándo y cómo facilita la imitación lingüística virtual los resultados de una negociación”], *Journal of Experimental Social Psychology* 47, núm. 3 (mayo de 2011): 616-621, <https://doi.org/10.1016/j.jesp.2011.01.005>.

Que negociaran en una charla virtual: Kate Muir *et al.*, “When Asking ‘What’ and ‘How’ Helps You Win: Mimicry of Interrogative Terms Facilitates Successful Online Negotiations” [“Cuando preguntar qué y cómo te ayuda a ganar: imitar las palabras interrogativas facilita las negociaciones en línea satisfactorias”], *Negotiation and Conflict Management Research* 14, núm. 2 (2021), <https://doi.org/10.1111/ncmr.12179>.

Estos son solo los primeros cuatro segundos: “Jennifer Aniston’s First Text During Her Plane Scare Was from Ellen” [“El primer mensaje de Jennifer Aniston durante el susto en el avión fue de Ellen”], *Ellen DeGeneres Show*, NBC, emitida el 5 de junio de 2019, video, 6:48, <https://www.youtube.com/watch?v=NUjlpIEF9DE>.

Agradecer su ayuda a alguien que acabas de conocer: Lisa A. Williams y Monica Y. Bartlett, “Warm Thanks: Gratitude Expression Facilitates Social Affiliation in New Relationships via Perceived Warmth” [“Agradecimiento cálido: la expresión de gratitud facilita la afiliación social en las nuevas relaciones por la calidez percibida”], *Emotion* 15, núm. 1 (febrero de 2015): 1-5, <https://doi.org/10.1037/emo0000017>.

Capítulo 10: Cómo crear una presencia visual poderosa

Cuando los investigadores preguntaron: Richard E. Nisbett y Timothy D. Wilson, “Telling More Than We Can Know: Verbal Reports on Mental Processes” [“Decir más de lo que podemos saber: informes verbales en procesos mentales”], *Psychological Review* 84, núm. 3 (marzo de 1977): 231-59, <https://doi.org/10.1037/0033-295X.84.3.231>.

Los mapas neuronales de cada uno: Allan M. Collins y Elizabeth F. Loftus, “A Spreading-Activation Theory of Semantic Processing” [“Una teoría de la activación de la difusión del procesamiento semántico”], *Psychological Review* 82, núm. 6 (noviembre de 1975): 407-428, <https://doi.org/10.1037/0033-295X.82.6.407>.

Desde el principio, los fundadores: Rebecca Adams, “The Story of How Two Candy Lovers Found Business Partners (and Love) on Match.com” [“La historia de cómo dos amantes de los dulces fundaron una asociación laboral (y amorosa) en Match.com”], *HuffPost*, 28 de abril de 2014, https://www.huffpost.com/entry/sugarfina-candy_n_5191870.

Las personas atribuyen: Elisabeth Donahue, “Font Focus: Making Ideas Harder to Read May Make Them Easier to Retain” [“Enfocarse en la fuente: si las ideas son más difíciles de leer puede ser más fácil recordarlas”], Universidad de Princeton, 28 de octubre de 2010, <https://www.princeton.edu/news/2010/10/28/font-focus-making-ideas-harder-read-may-make-them-easier-retain>; Aditya Shukla, “Font Psychology: New Research & Practical Insights” [“La psicología de las fuentes: nuevas investigaciones e ideas prácticas”], *Cognition Today*, 28 de mayo de 2018, <https://cognitiontoday.com/font-psychology-research-and-application>.

Una historia sobre una criatura alienígena ficticia: Connor Diemand-Yauman, Daniel M. Oppenheimer y Erikka B. Vaughan, “Fortune Favors the Bold (and the Italicized): Effects of Disfluency on Educational Outcomes” [“La suerte favorece a la negrita (y a las cursivas): efectos de la falta de fluidez en los resultados educativos”], *Cognition* 118, núm. 1 (2011): 111-15, <https://doi.org/10.1016/j.cognition.2010.09.012>.

Unir las piezas de un rompecabezas: Joshua M. Ackerman, Christopher C. Nocera y John A. Bargh, “Incidental Haptic Sensations Influence Social Judgments and Decisions” [“Las sensaciones hápticas fortuitas influyen en los juicios y las decisiones sociales”], *Science*

328, núm. 5986 (25 de junio de 2010): 1712-1715, <https://doi.org/10.1126/science.1189993>.

Las investigaciones señalan que las temperaturas frías: Eric W. Dolan, “Cold Temperatures Make People Cold-Hearted, Study on Moral Judgments Finds” [“Las temperaturas frías vuelven fría a la gente, según un estudio de los juicios morales”], *PsyPost*, 8 de octubre de 2014, <https://www.PsyPost.org/2014/10/cold-temperatures-make-people-cold-hearted-study-moral-judgments-finds-28614>.

Si te imaginas tomando el sol: Judith Simon Prager y Judith Acosta, *Verbal First Aid: Help Your Kids Heal from Fear and Pain—and Come Out Strong* (Nueva York: Berkley Books, 2010), 13.

Nuestro cerebro puede identificar imágenes: Anne Trafton, “In the Blink of an Eye” [“En un abrir y cerrar de ojos”], *MIT News*, 16 de enero de 2014, <https://news.mit.edu/2014/in-the-blink-of-an-eye-0116>.

Algunos operadores telefónicos leyeron guiones: Robert B. Cialdini, *Pre-Suasion: A Revolutionary Way to Influence and Persuade* (Nueva York: Simon & Schuster, 2016).

En una fascinante inmersión: Elizabeth Segran, “Netflix Knows Which Pictures You’ll Click On-and Why” [“Netflix sabe en qué imágenes haces clic... y por qué”], *Fast Company*, 3 de mayo de 2016, <https://www.fastcompany.com/3059450/netflix-knows-which-pictures-youll-click-on-and-why>.

En un video de YouTube de una entrevista virtual: “Kevin Hart on Quarantine with Pregnant Wife & Backyard Camping with Kids” [“Kevin Hart en Quarantine con su mujer embarazada y su campaña en el patio trasero con sus hijos”], *Jimmy Kimmel Live*, ABC, 22 de mayo de 2020, video, 6:44, <https://www.youtube.com/watch?v=WzpXypS1ihs>.

Los estudiantes aprenden mejor cuando se les presentan: Richard E. Mayer, “Applying the Science of Learning: Evidence-Based Principles for the Design of Multimedia Instruction” [“Aplicar la ciencia del aprendizaje: principios basados en la evidencia para el diseño de la enseñanza multimedia”], *American Psychologist* 63, núm. 8 (noviembre de 2008): 760-769, <https://doi.org/10.1037/0003-066X.63.8.760>.

A Benjamin Franklin lo enviaron: James C. Humes, *Speak Like Churchill, Stand Like Lincoln: 21 Powerful Secrets of History’s Greatest Speakers* (Nueva York: Crown, 2002).

El difunto senador de los Estados Unidos Robert Byrd: Johanna Neuman, “Robert Byrd Dies at 92; U.S. Senator from West Virginia” [“Robert Byrd muere a los 92 años; senador estadounidense de West Virginia”], *Los Angeles Times*, 29 de junio de 2010, <https://www.latimes.com/archives/la-xpm-2010-jun-29-la-me-byrd-20100628-story.html>.

La simple presencia de una mochila o un maletín: Travis J. Carter, Melissa J. Ferguson y Ran R. Hassin, “A Single Exposure to the American Flag Shifts Support Toward Republicanism up to 8 Months Later” [“Una sola exposición a la bandera estadounidense cambia el apoyo hacia los republicanos hasta 8 meses después”], *Psychological Science* 22, núm. 8 (julio de 2011): 1011-1018, <https://doi.org/10.1177/0956797611414726>.

El productor de televisión y ejecutivo de: “Lee Tomlinson-Cancer Survivor Sparking the C.A.R.E. Effect Movement” [“Lee Tomlinson: un superviviente de cáncer ha provocado el

movimiento del efecto C.A.R.E.”], discurso en Eagles Talent Speakers Bureau, 23 de febrero de 2018, video, 3:33, <https://www.youtube.com/watch?v=48DHHBTljA4>.

Las investigaciones señalan que las mujeres califican: Eric W. Dolan, “Women Rate Men as Less Masculine and Less Dateable When They’ve Got a Cat in Their Lap” [“Las mujeres califican a los hombres como menos masculinos y con menor probabilidad de salir con ellos si tienen un gato en su regazo”], *PsyPost*, 19 de agosto de 2020, <https://www.PsyPost.org/2020/08/women-rate-men-as-less-masculine-and-less-dateable-when-theyve-got-a-cat-in-their-lap-57738>.

A esos colores los llaman: Darren Bridger, *Neuro Design: Neuromarketing Insights to Boost Engagement and Profitability* (Londres: Kogan Page, 2017).

Un estudio reveló que las personas se deciden en los 90 segundos: Satyendra Singh, “Impact of Color on Marketing” [“El impacto del color en la publicidad”], *Management Decision* 44, núm. 6 (julio de 2006): 783-789, <https://doi.org/10.1108/00251740610673332>.

La psicología del color es: Andrew J. Elliot, “Color and Psychological Functioning: A Review of Theoretical and Empirical Work” [“El color y el funcionamiento psicológico: una revisión del trabajo teórico y empírico”], *Frontiers in Psychology* 6 (2 de abril de 2015): 368, <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2015.00368>.

Por ejemplo, en un estudio fascinante: Anton J. M. de Craen *et al.*, “Effect of Colour of Drugs: Systematic Review of Perceived Effect of Drugs and of Their Effectiveness” [“El efecto del color de los fármacos: una revisión sistemática del efecto percibido de los fármacos y su eficacia”], *BMJ* 313, núm. 7072 (diciembre de 1996): 1624-1626, <https://doi.org/10.1136/bmj.313.7072.1624>.

La MSNBC, una cadena liberal: Qiao Wang (@QwQiao), “Notice that on Fox the ‘presidential’ in ‘presidential debate’ is red, and on MSNBC the ‘presidential’ is blue” [“Fíjense que en Fox la palabra ‘presidencial’ en ‘debate presidencial’ está en rojo, y en MSNBC está en azul”], Twitter, 22 de octubre de 2020, <https://twitter.com/qwqiao/status/1319453677434904579>.

Esto ocurre independientemente de la cultura: Danielle Levesque, “Psychology Research Reveals the Connection between Color and Emotion” [“Las investigaciones psicológicas revelan la conexión entre el color y las emociones”], *PsyPost*, 30 de enero de 2016, <https://www.PsyPost.org/2016/01/psychology-research-reveals-the-connection-between-color-and-emotion-40586>.

Un equipo de investigadores: Andrew J. Elliot y Markus A. Maier, “Color Psychology: Effects of Perceiving Color on Psychological Functioning in Humans” [“La psicología del color: los efectos de percibir el color en el funcionamiento psicológico en los humanos”], *Annual Review of Psychology* 65, núm. 1 (enero de 2014): 95-120, <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-010213-115035>.

Nuestros antepasados cavernícolas iban en busca de: Michael Price, “You Can Thank Your Fruit-Hunting Ancestors for Your Color Vision” [“Puedes dar las gracias a tus antepasados recolectores por tu visión del color”], *Science*, 19 de febrero de 2017,

<https://www.science.org/content/article/you-can-thank-your-fruit-hunting-ancestors-your-color-vision>.

Las pruebas anecdóticas también: Lu Ann Ahrens, “Color Psychology: Does It Affect How You Feel?” [“La psicología del color: ¿Afecta a cómo te sientes?”], Lu Ann Ahrens (blog), 17 de abril de 2018, <https://luannahrens.com/color-psychology-does-it-affect-how-you-feel>.

Sugieren que el azul: Zena O’Connor, “Colour Psychology and Colour Therapy: *Caveat Emptor*” [“La psicología del color y la cromoterapia: *caveat emptor*”], *Color Research & Application* 36, núm. 3 (junio de 2011): 229-234, <https://doi.org/10.1002/col.20597>.

En el mundo empresarial: Lauren I. Labrecque y George R. Milne, “Exciting Red and Competent Blue: The Importance of Color in Marketing” [“Rojo excitante y azul competente: la importancia del color en la publicidad”], *Journal of the Academy of Marketing Science* 40, núm. 5 (septiembre de 2012): 711-727, <https://doi.org/10.1007/s11747-010-0245-y>.

Esto se ha reportado en: Elliot, “Color and Psychological Functioning” [“El color y el funcionamiento psicológico”].

Unos investigadores descubrieron que: Universidad de Oregon, “Research Suggests Color Affects Ethical Judgments of Brands” [“Las investigaciones sugieren que el color afecta a los juicios éticos de las marcas”], *PsyPost*, 3 de diciembre de 2015, <https://www.PsyPost.org/2015/12/research-suggests-color-affects-ethical-judgments-of-brands-39676>; Aparna Sundar y James J. Kellaris, “How Logo Colors Influence Shoppers’ Judgments of Retailer Ethicality: The Mediating Role of Perceived Eco-Friendliness” [“Cómo influyen los colores del logotipo en los juicios éticos de los compradores de menudeo: el rol mediador de la ecología percibida”], *Journal of Business Ethics* 146, núm. 3 (2017): 685-701, <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2918-4>.

Otros investigadores descubrieron que: Walid Briki y Olivier Hue, “How Red, Blue, and Green Are Affectively Judged: Affective Judgments of Colors” [“Cómo se juzgan afectivamente el rojo, el azul y el verde: juicios afectivos de los colores”], *Applied Cognitive Psychology* 30, núm. 2 (2016): 301-304, <https://doi.org/10.1002/acp.3206>.

Los investigadores también descubrieron que: Briki y Hue, “How Red, Blue, and Green Are Affectively Judged” [“Cómo se juzgan afectivamente el rojo, el azul y el verde”].

En un completo estudio sobre el color amarillo: Domicile Jonauskaite y Christine Mohr, “A Commentary: The Sun Is No Fun Without Rain: Reply to ‘The Sun and How Do We Feel about the Color Yellow? Methodological Concerns’ ” [“Un comentario: El sol no es divertido sin lluvia: respuesta a ‘El sol y cómo nos sentimos sobre el color amarillo. Preocupaciones metodológicas’ ”] *Journal of Environmental Psychology* 67 (1º. de febrero de 2020): 101379, <https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2019.101379>.

Es uno de los colores más difíciles: Kendra Cherry y Amy Morin, “The Color Psychology of Yellow” [“La psicología del color del amarillo”], *Very Well Mind*, 25 de marzo de 2020, <https://www.verywellmind.com/the-color-psychology-of-yellow-2795823>.

- Lamentablemente, los investigadores descubrieron que los currículums falsos:** Kizza Chadiha, “State of Science on Unconscious Bias” [“Estado de la ciencia sobre los prejuicios inconscientes”], UCSF Office of Diversity and Outreach, <https://diversity.ucsf.edu/resources/state-science-unconscious-bias>.
- El profesorado de ciencias calificó a los solicitantes varones:** Corinne A. Moss-Racusin *et al.*, “Science Faculty’s Subtle Gender Biases Favor Male Students” [“Ligeros prejuicios de género del profesorado de ciencias”], *PNAS* 109, núm. 41 (9 de octubre de 2012): 16474-79, <https://doi.org/10.1073/PNAS.1211286109>.
- Un estudio reveló que las personas con voces estereotipadas:** “People with ‘Gay-Sounding’ Voices Face Discrimination and Anticipate Rejection” [“Las personas con voces que suenan como homosexuales se enfrentan a discriminación y rechazo anticipado”], *Academic Times*, 11 de febrero de 2021, <https://academictimes.com/people-with-gay-sounding-voices-face-particular-discrimination>.
- Se denomina la prima de belleza:** Eric W. Dolan, “Women Viewed as More Trustworthy When Wearing Makeup-and Receive Larger Money Transfers in an Economic Game” [“Las mujeres son consideradas más dignas de confianza cuando usan maquillaje... y reciben transferencias de dinero más grandes en un juego económico”], *PsyPost*, 3 de mayo de 2020, <https://www.PsyPost.org/2020/05/women-viewed-as-more-trustworthy-when-wearing-makeup-and-receive-larger-money-transfers-in-an-economic-game-56679>.
- A las mujeres negras con peinados naturales:** Christy Zhou Koval y Ashleigh Shelby Rosette, “The Natural Hair Bias in Job Recruitment” [“El prejuicio del pelo natural en las contrataciones laborales”], *Social Psychological and Personality Science* 12, núm. 5 (mayo de 2021): 741-750, <https://doi.org/10.1177/1948550620937937>.
- Las investigaciones han descubierto que los prejuicios inconscientes:** Nilanjana Dasgupta, “Implicit Attitudes and Beliefs Adapt to Situations” [“Las actitudes y creencias implícitas se adaptan a las situaciones”], *Advances in Experimental Social Psychology* 47 (diciembre de 2013): 233-279, <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-407236-7.00005-X>.
- Unos investigadores probaron si la ropa:** Regan A. R. Gurung *et al.*, “Can Success Deflect Racism? Clothing and Perceptions of African American Men” [“¿El éxito puede evitar el racismo? La ropa y las percepciones de los hombres afroestadounidenses”], *Journal of Social Psychology* 161, núm. 1 (2021): 119-128, <https://doi.org/10.1080/00224545.2020.1787938>.

Conclusión: Mejores prácticas en materia de gestos

- Demostró de forma concluyente por primera vez:** The Editors of Encyclopaedia Britannica, “Radio Wave”, consultada el 16 de septiembre de 2021, <https://www.britannica.com/science/radio-wave>; “Heinrich Rudolf Hertz”, Hebrew University of Jerusalem, actualizado el 30 de julio de 2004, <https://web.archive.org/web/20090925102542/http://chem.ch.huji.ac.il/history/hertz.htm>.

Unos investigadores descubrieron que cuanto más te fías: Nancy L. Carter y J. Mark Weber, “Not Pollyannas: Higher Generalized Trust Predicts Lie Detection Ability” [“No Pollyannas: una mayor confianza generalizada predice la capacidad de detección de mentiras”], *Social Psychological and Personality Science* 1, núm. 3 (julio de 2010): 274-279, <https://doi.org/10.1177/1948550609360261>.

Usa los gestos a tu favor y conviértete en un líder carismático y exitoso.



Si alguna vez te han interrumpido en una junta, te pasaron de largo cuando había oportunidades laborales disponibles o ignoraron tus ideas, puede que tus gestos sean el problema... y la solución. Son esas pequeñas señales que enviamos a los demás 24 / 7 por medio de nuestro lenguaje corporal, las expresiones faciales, las palabras que escogemos y las inflexiones de voz. Tienen un impacto enorme en cómo nosotros y nuestras ideas se vinculan, e incluso pueden impulsar o restarle potencia a un mensaje.

En esta accesible y entretenida guía sobre el lenguaje secreto de los gestos, Vanessa Van Edwards enseña a usar el poder de los gestos vocales, corporales, verbales y otras señales para:

- Proyectar poder, simpatía, confianza, liderazgo y empatía en cada interacción.
- Lograr que te perciban como una persona carismática.
- Ser escuchado y conseguir tus objetivos.
- Usar las palabras correctas en tu CV, marca personal y hasta en los correos para ganar más clientes, contratos y proyectos.
- Generar entusiasmo en tu interlocutor al interactuar contigo.
- Crear conexiones relevantes y un impacto duradero.

Un libro indispensable para emprendedores, líderes de equipos, jóvenes profesionistas y cualquier persona que quiera aumentar su influencia.



Vanessa Van Edwards es autora del bestseller *Captivate: The Science of Succeeding With People*, traducido ya a 16 idiomas. Diez millones de personas han visto su TEDx Talk. Fundó Science of People y ha enseñado Ciencias de la Comunicación por una década. Su trabajo ha aparecido en Fast Company, Inc., USA Today, CNN, CBS, Entrepreneur Magazine, entre otros. Vanessa dirige talleres corporativos en empresas de talla mundial como Amazon, Microsoft, Comcast y Nike. Ha impartido conferencias en vivo en más de cien países en el Global Leadership Summit, la ONU y PepsiCo.



Pequeños gestos, gran impacto

Domina el lenguaje secreto de la comunicación carismática

Título original: *CUES. Master the Secret Language of Charismatic Communication*

Edición en formato digital: febrero, 2023

D. R. © 2022, Vanessa Van Edwards

Esta edición fue publicada por acuerdo con Portfolio,
sello editorial de Penguin Publishing Group, división de Penguin Random House LLC

D. R. © 2023, derechos de edición mundiales en lengua castellana:
Penguin Random House Grupo Editorial, S. A. de C. V.
Blvd. Miguel de Cervantes Saavedra núm. 301, 1er piso,
colonia Granada, alcaldía Miguel Hidalgo, C. P. 11520,
Ciudad de México

penguinlibros.com

D. R. © 2022, Marta Escartín Labarta, por la traducción

D. R. © 2022, Science of People, por las ilustraciones de las páginas
21, 23, 29, 31, 43, 52, 70, 73, 88, 93, 123, 154, 157, 185, 232, 240, 246, 248, 253, 254, 257 y 264

D. R. © 2022, Brian Dean, por las ilustraciones de las páginas 57 y 58

D. R. © 2022, Maggie Kirkland, por las ilustraciones de las páginas
81, 83, 84, 86, 106, 124, 128, 131, 148, 149, 176, 178 y 180

D. R. © 2022, Vanessa Van Edwards, por las ilustraciones de las páginas 138, 197, 198, 199, 222, 264 y 265

Penguin Random House Grupo Editorial apoya la protección del *copyright*. El *copyright* estimula la creatividad, defiende la diversidad en el ámbito de las ideas y el conocimiento, promueve la libre expresión y favorece una cultura viva. Gracias por comprar una edición autorizada de este libro y por respetar las leyes del Derecho de Autor y *copyright*. Al hacerlo está respaldando a los autores y permitiendo que PRHGE continúe publicando libros para todos los lectores.

Queda prohibido bajo las sanciones establecidas por las leyes escanear, reproducir total o parcialmente esta obra por cualquier medio o procedimiento, así como la distribución de ejemplares mediante alquiler o préstamo público sin previa autorización. Si necesita reproducir algún fragmento de esta obra diríjase a CemPro (Centro Mexicano de Protección y Fomento de los Derechos de Autor, <https://cempro.com.mx>).

ISBN: 978-607-382-671-6

Composición digital: Tangram. Comunicación y Estrategias Digitales

Facebook: @penguinebooks
Twitter: @penguinlibrosmx
Instagram: @penguinlibrosmx
Youtube: @penguinlibrosmx

Índice

Introducción · Las señales que te van forjando en secreto

Capítulo 1 · Gestos para el carisma

Capítulo 2 · Cómo funcionan los gestos

PARTE UNO

Gestos no verbales

Capítulo 3 · El lenguaje corporal de los líderes

Capítulo 4 · El factor sorpresa

Capítulo 5 · Cómo parecer poderoso

Capítulo 6 · Cómo detectar a un chico malo... y no serlo

PARTE DOS

Gestos vocales, verbales y con imágenes

Gestos vocales

Capítulo 7 · Que se escuche tu poder

Capítulo 8 · Simpatía vocal

Gestos verbales

Capítulo 9 · Cómo comunicar con carisma

Gestos con imágenes

Capítulo 10 · Cómo crear una presencia visual poderosa

Conclusión · Mejores prácticas en materia de gestos

Talleres corporativos

Bonus digitales

Agradecimientos

Notas