

JASON HARRIS

El arte
de la
persuasión

Los 11 hábitos del maestro influencer



EDICIONES OBELISCO

Si este libro le ha interesado y desea que le mantengamos informado de nuestras publicaciones, escribanos indicándonos qué temas son de su interés (Astrología, Autoayuda, Ciencias Ocultas, Artes Marciales, Naturismo, Espiritualidad, Tradición...) y gustosamente le complaceremos.

Puede consultar nuestro catálogo en www.edicionesobelisco.com

Colección Éxito

El arte de la persuasión

Jason Harris

1.ª edición: marzo de 2021

Título original: *The Soulful Art of Persuasion*

Traducción: *David Aliaga*

Maquetación: *Marga Benavides*

Corrección: *M.ª Jesús Rodríguez*

Diseño de cubierta: *Enrique Iborra*

© 2019, Jason Harris

Título publicado por acuerdo con Currency,
sello editorial de Random House, una división de Penguin Random House, LLC.

(Reservados todos los derechos)

© 2021, Ediciones Obelisco, S. L.

(Reservados los derechos para la presente edición)

Edita: Ediciones Obelisco, S. L.
Collita, 23-25 Pol. Ind. Molí de la Bastida
08191 Rubí - Barcelona - España
Tel. 93 309 85 25
E-mail: info@edicionesobelisco.com

ISBN: 978-84-9111-682-0

Depósito Legal: B-3.244-2021

Impreso en los talleres gráficos de Romanyà/Valls S. A.
Verdaguer, 1 - 08786 Capellades - Barcelona

Printed in Spain

Reservados todos los derechos. Ninguna parte de esta publicación, incluido el diseño de la cubierta, puede ser reproducida, almacenada, transmitida o utilizada en manera alguna por ningún medio, ya sea electrónico, químico, mecánico, óptico, de grabación o electrográfico, sin el previo consentimiento por escrito del editor. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra.

Índice

Agradecimientos	7
El punto de partida	9
Primer principio: Original	19
Capítulo 1. Date la vuelta y afronta lo extraño	23
Capítulo 2. El poder persuasivo del <i>storytelling</i>	45
Capítulo 3. Nunca estar vendiendo	71
Segundo principio: Generoso	105
Capítulo 4. Date a los demás	107
Capítulo 5. El impulso de la positividad	123
Capítulo 6. Sólo un poco de respeto	145
Tercer principio: Empático	165
Capítulo 7. No soy yo, es nosotros	167
Capítulo 8. El imperativo de la colaboración	185
Capítulo 9. Terreno común	203
Cuarto principio: Conmover	221
Capítulo 10. La importancia de cultivar habilidades	223
Capítulo 11. Personal Jesus	243
La última palabra	265
Índice analítico	271
Acerca del autor	277

El punto de partida

Ya nunca volverá a ser fácil saber cuándo creer en algo o a alguien.

En nuestros días, no puedes mirar a una pantalla sin que te golpeen en la cara con indignación fingida *fake news*, estafas, ventanas emergentes con anuncios o algún otro tipo de estupidez cibernética. La credibilidad del gobierno y los principales medios de comunicación está en mínimos históricos.¹ Y, si es que había alguien que creyese ciegamente en los gigantes de Silicon Valley como Facebook y Google, ha dejado de hacerlo.² La mayoría de los norteamericanos ni siquiera creen en las encuestas de opinión –al menos, según lo que indica una encuesta de opinión.³

Entonces, ¿cómo podrías persuadir a las personas en un contexto en el que nadie tiene razón alguna para creerte, en el que la gente está buscando activamente razones para sospechar? Éste es el reto al que he decidido enfrentarme profesionalmente. Un reto que parte de una realidad clara y cristalina: los norteamericanos no creerían a los de mi gremio por nada del mundo.

Como CEO de la agencia de publicidad creativa Mekanism, formo parte de una de las profesiones con menor credibilidad en el

-
1. «Public Trust in Government: 1958-2017», Pew Research Center, 14 de diciembre de 2017; Art Swift, «Democrats' Confidence in Mass Media Rises Sharply from 2016», *Gallup*, 21 de septiembre de 2017.
 2. Casey Newton, «America Doesn't Trust Facebook», *The Verge*, 27 de octubre de 2017.
 3. Natalie Jackson y Grace Sparks, «A Poll Finds Most Americans Don't Trust Public Opinion Polls», *Huffington Post*, 31 de marzo de 2017.

mundo. Los únicos profesionales considerados más deshonestos, según la encuesta Gallup, son los vendedores de coches de segunda mano y los miembros del Congreso.⁴ Desde luego, son una compañía cuestionable.

Esto dice mucho sobre la naturaleza de la influencia en la era moderna. Si algo tienen en común estas tres profesiones es que todas ellas están involucradas en el negocio de la persuasión. Y, cuando te imaginas a alguien que se gana la vida persuadiendo, te vienen a la cabeza dos tipos de persona.

La primera es el típico profesional engominado, que habla deprisa y trata de abalanzarse sobre nosotros como los agentes inmobiliarios de la obra de teatro ganadora del premio Pulitzer *Éxito a cualquier precio*. Son la clase de personajes que te dirán todo lo que quieres oír con tal de cerrar una venta. Se apoyan en vagas promesas, triquiñuelas lingüísticas y en la letra pequeña para esconder la verdad. Repiten tu nombre una y otra vez, como si te conociesen. Se esfuerzan en parecer inofensivos, pero son totalmente conscientes de sí mismos, calculadores, están ansiosos por complacer... Es decir, *no tienen alma*. Nadie quiere comprarle nada a alguien así; hacen que busquemos cualquier excusa para decirles que no.

En el extremo opuesto se encuentran los ideólogos y los bocazas que están absolutamente convencidos de que su punto de vista es el bueno y de que cualquiera que no esté de acuerdo es estúpido o peligroso. Pienso en los partisanos de las noticias de la televisión por cable y de los trols de Internet, los lobistas de Washington y los pseudointelectuales de las tertulias radiofónicas. Se encuentran personas de este grupo a lo ancho de todo nuestro espectro político, y son incapaces de convencer a nadie que no comparta de antemano su visión del mundo.

Como líder del sector publicitario, me encuentro a diario frente a estas ideas preconcebidas. A pesar de ello, me las he arreglado para

4. Frank Newport, «Congress Retains Low Honesty Rating», *Gallup*, 3 de diciembre de 2012.

construir una carrera fundamentada en mi capacidad de persuasión –ya sea persuadiendo a usuarios para comprar un producto o servicio; a clientes para que contraten a nuestra agencia o sigan trabajando con nosotros, o a nuestros empleados para que sigan dando lo mejor de sí mismos–, y lo he hecho en un sector en el que la persuasión se produce en el entorno más fiscalizado que puedas imaginar.

¿Cuál es mi secreto? Bien, sólo he encontrado una solución que funcione en el mundo actual: ser lo contrario al vendedor engominado o al terco autoengañado frente a los que todo el mundo se pone en guardia. Ser alguien en quien las personas puedan confiar y relacionarse e, incluso, en ocasiones, llegar a conmovérlas.

O dicho de otra forma, tener *alma*, ser conmovedor.

Ésta es la idea que vertebra *El arte de la persuasión*. Y está basada en la simple observación de cómo lo que nos persuade tiene que ver menos con las palabras o las frases exactas que emplean para ello o con la posición que adoptan, que con el tipo de persona que realmente son quienes lo intentan.

Las personas persuasivas no poseen una habilidad excepcional para hablar con dulzura a sus interlocutores o para imaginar qué es lo que quieren escuchar. Al contrario, son personas con las que queremos estar de acuerdo. Tienen cualidades que nos hacen querer estar de su parte y creerlas, sea cual sea el asunto. Su capacidad de persuasión procede de su *alma*.

El resultado es una forma de influencia que es más poderosa que la razón. Los argumentos lógicos nos *fuerzan* a aceptar una conclusión, a pesar de que no nos guste, pero la persuasión conmovedora, con alma, nos *atrae*. La genuina persuasión tiene que ver con *atraer* más que con *insistir*. Y esto, de hecho, puede aprenderse con la práctica.

No voy a ofrecerte una colección de trucos para cerrar tratos o hacer ventas rápidas. Lo que *te voy a mostrar* es cómo desarrollar los hábitos personales que te permitirán ser el tipo de persona a la que los demás creen, piden consejo y con la que quieren colaborar.

En resumen, te mostraré cómo desarrollar un carácter más persuasivo.

El carácter es un conjunto de rasgos, disposiciones y virtudes que alguien muestra consistentemente a través de sus pensamientos, respuestas emocionales y acciones –las cualidades que reflejan quiénes somos–. Desarrollar un carácter persuasivo significa adquirir los rasgos de carácter, los hábitos mentales y las prácticas personales que, una vez hayas interiorizado realmente, te convertirán, sin ningún tipo de duda, en una persona más influyente.

Los cuatro principios

Las disposiciones personales que pueden hacer de ti una persona persuasiva pueden clasificarse en cuatro categorías principales.

En primer lugar, las personas persuasivas son *originales*. Cuando hablan, tienes la sensación de que lo hacen desde la autenticidad y la honestidad, y que estás vislumbrando lo que hay en ellas de real, de únicas, y no una versión diseñada para agradarte. Los pensamientos y las acciones de las personas que poseen esta virtud están motivados por una profunda comprensión de quiénes son, de la voluntad de ser ellas mismas, y de sus profundos compromisos a largo plazo; no están motivadas por la avidez de ganancias a corto plazo.

En segundo lugar, las personas persuasivas son *generosas*. Dan habitualmente y sin esperar nada a cambio. No me refiero únicamente a dinero o regalos materiales. Las personas persuasivas son generosas con los consejos, las oportunidades, presentando a personas, u ofreciendo respeto y positividad. Nunca tendrás la impresión de que únicamente se preocupan de sí mismas.

En tercer lugar, las personas persuasivas suelen ser *empáticas*. Sienten una curiosidad natural por los demás y buscan ahondar en las conversaciones de manera que superen la cháchara intranscendente para derivar en temas que realmente nos importan. Esta clase de personas son colaboradoras habilidosas y poseen una perspectiva que pone el énfasis en nuestra humanidad compartida y no en nuestras diferencias.

Por último, las personas persuasivas tienen *alma*. Se conducen de acuerdo a un código ético y unos estándares personales autoimpuestos, siempre buscan mejorar y motivar a los demás para que superen sus propios límites. El resultado de esto es que poseen una autoridad personal que las hace influyentes de una manera natural.

Exploraré estos cuatro principios detalladamente al tiempo que situaré el foco en once hábitos específicos que se desprenden de ellos, en cómo contribuyen a la persuasión y en cómo cada uno de nosotros puede desarrollarlos y reforzarlos.

Mi objetivo es ayudarte a incorporar ciertos atributos, puntos de vista e inercias en la forma en que vives, de manera que pasen a integrarse en tus procesos reflexivos, a resultarte cotidianos y a formar parte de quién eres. Así, cuando muestres empatía o generosidad o alma, será obvio para todos los que te rodeen que estarán atisbando un destello de tu carácter—incluso aunque ese reconocimiento se dé de forma inconsciente.

Dependiendo de tus puntos fuertes y de tus debilidades, algunos de los capítulos de este libro te resultarán mucho más útiles que otros. Los lectores que sean empáticos de una forma natural, por ejemplo, no necesitarán dedicarle mucho tiempo a reforzar ese aspecto de su carácter.

El mejor uso que se puedes hacer de este libro es ser honesto contigo mismo respecto a qué aspectos son los que tienes que trabajar más y centrarte en las prácticas que te hagan mejorar.

Devolviéndole el alma a la persuasión

«Persuasión» no es una palabra precisamente conmovedora. Suena más bien capciosa, y la mayor parte de la gente la asocia con el engaño o con alguna forma de coerción. Desde luego, no cabe duda de que es posible la persuasión negativa. De hecho, puedes verla en todas partes en forma de intentos de sembrar el miedo, los ataques políticos, o en la retórica del «ellos contra nosotros». Y mi propio sector, la publici-

dad, es ciertamente responsable de parte de la mala fama que arrastra la persuasión.

Pero la persuasión también puede proceder de un lugar positivo, vivo –de un lugar *con alma*.

Si te has propuesto ser original, generoso, empático y conmovedor, te sentirás bien en el camino hacia una vida más gratificante y llena de sentido. También serás una persona más feliz y positiva, que vivirá más experiencias enriquecedoras.

Que estos rasgos de carácter, además, te hagan más influyente en una amplia variedad de situaciones es un beneficio añadido. Pero eso no cambia que estos principios sean profundamente relevantes para cualquiera que desee ser más influyente, ya sea en casa, entre sus amigos, o incluso a escala global.

Una persona a la que hayas conquistado gracias a tu carácter acostumbrará a actuar motivada por sus mejores instintos. Eso incluye que reconozca nuestra humanidad compartida, que se sienta inclinada a adoptar diferentes puntos de vista, que considere que las cosas son posibles, o que desee actuar atendiendo a emociones positivas.

En la actual cultura de la polarización política, los ecos radiofónicos y el tribalismo, existe una gran carencia de persuasión. Para lograr superar nuestras diferencias y encontrar una forma mejor de convivir, necesitaremos mejorar nuestra capacidad para persuadirnos unos a otros.

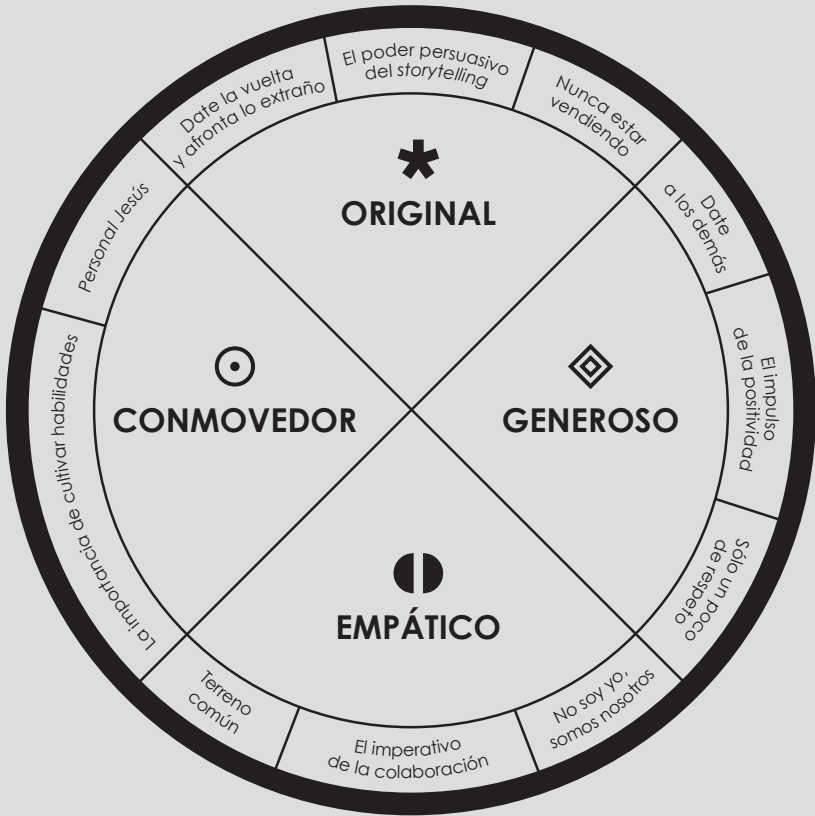
Al mismo tiempo, el carácter se ha vuelto mucho más importante de lo que solía serlo. Gracias a las transformaciones culturales de los últimos años, las formas de discriminación, misoginia y racismo que solían ocultarse bajo las alfombras hoy son denunciadas. Se ha demostrado que los déficits de una persona en este sentido pueden llegar a acabar con una carrera profesional. Razón de más para aproximarse a la persuasión desde una perspectiva que sitúe el carácter como un elemento central.

El arte de la persuasión es un libro para los emprendedores, los empresarios, los ejecutivos, los creativos..., y cualquiera que quiera emplear el poder de la persuasión para atraer a los colegas, los compañeros, los

clientes, los amigos o los seres queridos a su punto de vista. De una forma u otra, a distintos niveles, todos estamos en el negocio de la persuasión.

Por supuesto, no podrás fingir ser una persona persuasiva, de la misma manera que no puedes fingir ser un gran pianista clásico, un gran lanzador de tiros libres o un gran neurocirujano. Pero todo el mundo puede aprender a ser persuasivo. Yo mismo he tenido que aprender a serlo durante más de dos décadas inmerso en el feroz negocio de la publicidad.

Lo que ya forma parte de ti te ayudará a conseguirlo.



PRIMER PRINCIPIO



ORIGINAL

Cuando una persona es genuinamente persuasiva, nunca dudamos de que lo que está diciendo proviene de algo real. Incluso cuando estamos en desacuerdo, seguimos dándonos cuenta de que verdaderamente lo cree y no tienen miedo a mostrárnoslo y a mostrarnos su valor.

Son personas a las que les importa más ser honestas consigo mismas que conseguir que les den la razón, convencer a alguien de lo buenas que son, impresionar a sus jefes, cerrar algunas ventas extras o imponerse en una discusión. Por esta razón, ser la versión más original y genuina de ti mismo es un componente esencial para la persuasión.

Por definición, no puedes fingir ser tú mismo. Si presentas tu verdadero yo, las personas se mostrarán mucho más dispuestas a escucharte, a creer tus palabras y a apoyarte en los asuntos controvertidos.

Cuando alguien es irredentamente original, podemos sentir en nuestro interior que merece nuestra lealtad, nuestra fidelidad, y, sí, nuestros negocios.

Capítulo 1

Date la vuelta y afronta lo extraño

*So I turned myself to face me
But I've never caught a glimpse
How the others must see the faker
I'm much too fast to take that test.¹*

DAVID BOWIE: «CHANGES»

David Bowie siempre ha sido mi ídolo. Nadie como él ha seguido el consejo que se le atribuye a Oscar Wilde: «Se tú mismo, los demás puestos están ocupados». Durante más de cinco décadas dedicadas a la música, la moda y la industria del entretenimiento, Bowie nunca dejó de explorar quién era, y de encontrar nuevas formas de inspirar a los demás con su creatividad capaz de transgredir la noción de sexo y los géneros musicales. Pero, sobre todo, como modelo a seguir, Bowie lo hizo todo para que yo y muchos otros pudiésemos ser los seres extraños y maravillosos que somos. Logró que cualquiera, en cualquier parte, se sintiese cómodo enarbolando su bandera personal.

Al crecer en los ochenta, descubrí a Bowie en su segunda y en su tercera etapa creativa. «Let's Dance», «China Girl» y «Under Pressure» fueron los primeros *hits* que me llevaron a fijarme en él: «Let's sway / While color lights up your face / Let's sway / Sway through the crowd to an empty space». Bowie me convenció. Me convenció porque era único.

1. Sugerencia de traducción de la canción de David Bowie, *Changes*: «Así que me volví hacia mí mismo para enfrentarme, / pero nunca vislumbré / cómo los demás deben ver al impostor. / Soy demasiado rápido para hacer la prueba». (*N. del T.*)

Me persuadió con sus historias. Y ahí empezaron mis noches en vela escuchando su discografía completa. Sus álbumes mezclaban una asombrosa variedad de géneros, desde el *art rock* al *glam rock*, pasando por el post-punk, la electrónica, el rock duro, el jazz, la *new wave* y, por desgracia, incluso la música disco. No había nada que él no pudiese hacer.

No estoy solo en mi obsesión. Al fin y al cabo, es uno de los músicos que más discos ha vendido en toda la historia. Sin Bowie no habrían existido The Cure, U2, Lou Reed, Joy Division, LCD Soundsystem o, ni siquiera, Lady Gaga. Recientemente, la revista *Rolling Stone* lo calificó como «la mayor estrella del rock que jamás haya caído en este mundo o en otro».²

Pero de Bowie, lo que más me atrajo nunca fueron «Changes» o «Ashes to Ashes»; era el propio Bowie —o Ziggy Stardust, Aladdin Sane, the Thin White Duke, o cualquiera de sus inagotables alter egos. Antes de ser David Bowie, David Robert Jones era un músico luchador, que iba cambiando de banda, que trabajaba duro para lanzar sencillos que nadie compraba. Incluso después de cambiar su nombre por David Bowie, su primer álbum en solitario no fue a ninguna parte —y es fácil darse cuenta de por qué—. En aquellos años, Bowie todavía estaba intentando encajar en las categorías existentes y en lo que creía que la gente quería que fuese. Tanto si tocaba versiones de blues como música folk, todo sonaba como cosas que la gente ya había escuchado antes. Era demasiado familiar.

¿Y sabes qué? Nadie quería saber nada de David Bowie.

Pero en 1969, cuando lanzó «Space Oddity», unos días antes de que despegase el Apolo 11, comenzó a andar el camino que lo convertiría en un dios del rock a escala internacional que cambiaría la cultura popular para siempre. En la década siguiente desató una tormenta creativa sin parangón en la historia del rock. Desde los álbumes *The Man Who Sold the World*, *Hunky Dory* y *The Rise and Fall of Ziggy Star-*

2. Rob Sheffield, «Thanks, Starman: Why David Bowie Was the Greatest Rock Star Ever», *Rolling Stone*, 11 de enero de 2016.

dust and the Spiders from Mars hasta *Young Americans*, *Heroes* y la publicación póstuma de esa obra maestra titulada *Blackstar*, Bowie se estuvo reinventando constantemente, incorporando nuevas ideas, cuestionando las fronteras y desafiando prejuicios cada vez que se le presentaba la ocasión –incluso desde la tumba.

El momento en el que se produjo su renacimiento no fue accidental. Entre el lanzamiento de su fallido primer álbum en solitario hasta la publicación de «Space Oddity» pasaron dos años en los que Bowie estuvo descubriendo nuevas influencias y explorando nuevas formas de creación artística. Vivió en un monasterio budista, estudió danza, teatro y mímica, y ayudó a crear un laboratorio de arte experimental.³ Estaba buscando nuevas formas de ser quien realmente era y de expresarlo mejor. Descendió más profundo dentro de sí mismo hasta que comprendió lo que quería expresar y cómo convencernos de que le prestásemos atención.

Sobre todo, encontró su propia visión y aprendió a confiar siempre en ella.

Lo que lo convirtió en un artista irresistible es que no estaba intentando ser el próximo Jagger o Dylan. Se estaba convirtiendo en el único e irrepetible David Bowie, un hombre al que, simplemente, no podían aplicársele las categorías tradicionales. No hacía blues, ni pop, ni psicodelia, ni soul; no era hombre, ni mujer; ni homosexual, ni heterosexual. No tenía una única identidad. Lo que unía todo lo que hacía es que surgía de David Bowie siendo él mismo. Y con eso bastaba.

Crecí en la periferia de Washington D.C., en el conservador condado de Fairfax, Virginia, analizando cada disco, cada letra, cada personaje de Bowie. Nunca llegaba a saber lo que sentía mientras escuchaba una de sus canciones, pero sabía que era algo conmovedor. ¡Y era mucho más interesante que escuchar a Wham!

3. www.nytimes.com/2018/08/29/obituaries/lindsay-kemp-dead.html; www.theguardian.com/music/2016/jan/11/david-bowie-death-worldwide-tributes-death-work-of-art

Para cuando descubrí a Bowie yo ya era la oveja (casi) negra de mi familia. Tanto mis padres como muchos de mis familiares son profesores y académicos. Mis intereses eran incomprensibles para ellos. No era un ratón de biblioteca; era un desvergonzado adicto a la televisión obsesionado con *El coche fantástico* y *El gran héroe americano*. También me encantaban las historias de treinta segundos que se emitían entre programas. Todavía hoy pienso en eslóganes como el «Oh yeah!» de Kool-Aid Man,⁴ «How many lick does it take to get to the Tootsie Roll center of a Tootsie Pop?»⁵ o «Leggo my Eggo»,⁶ —un eslogan que mi hermana y yo repetíamos una y otra vez durante el desayuno. Incluso hoy en día me descubro diciendo cosas como «Time to make the donuts» —como en los anuncios de Dunkin’ Donuts que se emitían durante mi infancia— cuando salgo para el trabajo. Podía analizar por partes estos viejos anuncios, desde la música hasta el *acting*, pasando por la dirección, para entender por qué funcionaban. ¿Conseguía tal anuncio persuadirme para que comprase el producto que promocionaba? Definitivamente, aquélla no era una conducta normal para un niño de doce años, desde luego, no en mi familia de intelectuales y educadores. Tuvo que ser David Bowie el que me mostrase que la rareza no era algo contra lo que hay que luchar —es algo que debes abrazar—. Bowie me dio licencia para ser tan único y extraño como soy.

Irónicamente, el primer y único trabajo de oficina que tuvo Bowie fue como artista en la agencia de publicidad de Nevin D. Hirst Advertising en Londres.⁷ Salió del negocio bien rápido, pero incluso mucho después mantuvo una estrecha relación con el mundo de la publici-

4. Kool-Aid Man fue la principal mascota de la marca Kool-Aid, que comercializaba bebidas de sabores en polvo. (*N. del T.*)

5. Tootsie Pop es una marca de piruletas norteamericana. (*N. del T.*)

6. Contracción de la frase «Would you let go your Eggo?». Eggo era la marca de unos gofres, actualmente comercializados por Kellogg’s.

7. Christopher Mcquade, «I Loathed It: What David Bowie Learned from His Brief Spell in Adland», *The Drum*, 11 de enero de 2016.

dad, pues apareció en anuncios de televisión de marcas tan diversas como Pepsi o Louis Vuitton.⁸

Puede parecer contradictorio que aprendiese la importancia de la autenticidad gracias a David Bowie —el maestro del inventarse a sí mismo, el hombre con identidades infinitas—, pero tiene sentido. Es cierto, Bowie era un zarcillo de contradicciones y personalidades radicalmente diferentes, pero todas eran originales y auténticas para Bowie en cada momento. Quizá no alcanzabas a entender hacia dónde quería ir, pero sabías que estaba mostrándote un aspecto único de sí mismo y que no le importaba lo que pensasen los demás. Podías sentirlo en tus huesos.

Y esa cualidad de ser auténticamente tú mismo se encuentra en el corazón de cualquier acto de persuasión.

El carácter es el rey

La persuasión tiene que ver con el carácter personal, no con los hechos o con los argumentos. Las formas de persuasión más poderosas no tienen demasiado que ver con las pruebas, los argumentos o la lógica. De hecho, a menudo, lo que persuade a la gente no es la sustancia de lo que se está diciendo, sino la fuente —es decir, la persona que lo está diciendo—. Aristóteles ya lo sabía hace dos milenios: «Creemos antes, y de forma más completa, en los hombres buenos que en los demás [...] El carácter debería ser considerado como el medio más efectivo de persuasión que posee [el orador]».⁹

Es lógico. En la mayor parte de las ocasiones, simplemente no tenemos el conocimiento, el tiempo o la experiencia para decidir de qué parte ponernos. Creo a mi doctor cuando me dice que necesito tomar

8. Angela Natividad, «Alligator, Space Invader: The Many Faces of David Bowie in Advertising», *Adweek*, 11 de enero de 2016.

9. Aristóteles, *Rhetoric*, en traducción de W. Rhys Roberts, I.2.

un suplemento de vitamina D o reposar una semana a causa de una torcedura de tobillo. No es la ciencia la que me convence –no he estudiado medicina y no tengo ni idea de para qué necesito tomar vitamina D–, pero mi doctor sí estudió en la facultad de medicina, conoce su oficio, y los buenos, además, proyectan convicción y carácter para hacer que los escuchemos.

Cuando un político intenta persuadirte sobre una reforma de los impuestos, o en materia de seguridad nacional o inmigración, la mayor parte de las veces no tienes información suficiente para decidir únicamente basándote en los hechos, sino que lo decides según si esa persona te parece o no que es bienintencionada, creíble, fiable y sincera. Por lo tanto, lo decides basándote en la percepción que tienes de su carácter.

Lo que yo entiendo por carácter –o, más importante, lo que Aristóteles entendía por carácter– no es solamente la lista de las normas éticas que intentas seguir o las creencias personales que sostienes. Tu carácter también está formado por tus hábitos y las disposiciones que muestras sin pensar. Cuando una persona valiente ve una escuela en llamas, no se lo piensa y corre hacia el interior del edificio para ayudar a los niños. Cuando una persona honesta encuentra una billetera perdida, hace todo lo que puede para dar con su dueño y devolvérsela, y no se plantea, ni por asomo, quedarse el dinero en efectivo que haya en ella. Una persona sincera dice la verdad reflexivamente, no después de valorar los pros y los contras de ser sincero.

Así que también es necesario que los rasgos de carácter que te hacen persuasivo emanen de tu interior. La gente necesita saber que están vislumbrando una parte de tu yo real –un destello de algo que incluso podrías no ser consciente de estar enseñando.

Mostrar el alma

El primer paso para desarrollar un carácter persuasivo es aprender a ser tú mismo sin condiciones.

Lo sé, lo sé. «Sé tú mismo» no es nada nuevo. Lo has escuchado un millón de veces. Es lo que le dices a ese amigo que se está preparando para una entrevista de trabajo o para pedirle una cita a la persona que le gusta. Pero lo que significa «sé tú mismo» para la mayoría de la gente es «relájate, sé natural y no le des más vueltas». Yo no estoy hablando de eso, ya que en situaciones en las que intentamos ser persuasivos, nuestros instintos nos conducen en la dirección equivocada. Queremos esconder esas partes de nosotros mismos que intuimos que la otra persona no apreciará. Y hacemos y decimos cosas que pensamos que nos harán más atractivos para nuestra audiencia. Sonreímos más de lo habitual o mostramos entusiasmo por algo que no nos interesa. Hablamos empleando un lenguaje más formal del que usaríamos en el día a día. En resumidas cuentas: intentamos fingir hasta que lo conseguimos.

Pero esto no logrará que obtengamos una respuesta. La gente se da cuenta de lo que estás haciendo, incluso inconscientemente. Experimentos recientes, llevados a cabo por las investigadoras Leanne ten Brinke, Dayna Stimson, y Dana R. Carney, de la Haas School of Business de Berkley (Universidad de California), demuestran lo asombrosamente buenos que somos detectando idioteces de forma inconsciente.¹⁰ Su trabajo señala que nuestras reacciones instintivas, a primera vista, identifican las conductas deshonestas mejor que nuestro razonamiento consciente. Para hacer esto, las investigadoras llevaron a cabo un experimento en el que le pidieron a un grupo de universitarios que viesen grabaciones de interrogatorios a los que se sometió a personas sospechosas de haber robado 100 dólares. Sólo algunos de los sospechosos habían robado realmente el dinero. Pero se pidió a cada persona a la que se iba a grabar que negase su culpabilidad. Algunos lo eran, pero todos lo negaron.

Sorprendentemente, cuando se preguntó a los universitarios que señalaran, de manera consciente, qué sospechosos estaban mintiendo

10. Leanne ten Brinke, Dayna Stimson, y Dana R. Carney, «Some Evidence for Unconscious Lie Detection», *Psychological Science* 25, n.º 5, 2014.

y cuáles decían la verdad, sus respuestas no fueron muy precisas. De hecho, tuvieron sólo un 54% de efectividad, es decir, sólo un poco más de lo que habrían obtenido por azar.

Esto es lo increíble: cuando las investigadoras midieron las reacciones instintivas de los universitarios al ver los vídeos, demostraron ser mucho mejores identificando a los mentirosos. En un test diseñado para medir respuestas mentales automáticas, los participantes que estaban viendo a uno de los mentirosos en la grabación pronunciaban antes palabras como «deshonesto», «embustero» o «falso», que «honesto» o «genuino». Cuando pensaban en uno de los sospechosos sinceros, lo opuesto era cierto.^{11,12}

Por decirlo de otra forma, lo que nos muestra el trabajo de Brinke, Stimson y Carney es que la gente es mucho más intuitiva, a nivel inconsciente, detectando la deshonestidad, de lo que lo es a nivel consciente. Así que, cuando dices mentiras piadosas a tus oyentes, tratando de congraciarte con ellos, tienes bastantes números para hacer que salten las alarmas de sus detectores de mentiras, sin importar lo que piensen sobre lo que estás diciéndoles. Es posible que no sepan exactamente qué es lo que escondes, pero sabrán que escondes algo. Y una vez que hayan percibido una pizca de insinceridad, te convertirás en un vendedor cualquiera que está intentando engañarlos.

Hay dos formas de esquivar los sensores del detector de mentiras de alguien. La primera es convertirte en un experto mentiroso. No es fácil, pero hay gente que lo consigue. Se les llama estafadores. Y si lo que deseas es convertirte en uno de ellos, hay otros libros ahí afuera esperándote. Éste no es para ti.

Pero hay otra opción para quienes desean dormir bien por las noches: dejar de intentar gustarle a la gente para empezar a ser quién eres de verdad. O, dicho de otra forma, no seas David Robert Jones cuando

11. Ten Brinke, Stimson, y Carney, «Some Evidence».

12. Pamela Tom, «The Unconscious Mind Can Detect a Liar—Even When the Conscious Mind Fails», Boletín de Novedades, Haas School of Business, University of California, Berkeley, 27 de marzo de 2014.

intentaba hacer la música que creía que la gente deseaba escuchar. Sé Ziggy Stardust y saca a pasear tu versión más honesta y maravillosa, por extravagante que sea, incluso aunque implique transgredir algunas convenciones sociales.

Te explicaré un ejemplo personal. Durante años fingí que me gustaba el vino. Debí de ir a Napa una docena de veces, y cada vez repetía la actuación: bebía y escupía; sostenía la copa junto a la luz y arremolinaba el vino; empleaba palabras como «amaderado» y «con cuerpo» como si supiese de lo que estaba hablando. Memorice algunas regiones vinícolas, variedades de uva y maridajes apropiados para cada vino. Pensaba que era lo más.

Me convencí a mí mismo de que disfrutaba con todo aquello, pero no era cierto. De hecho, odio el vino. Es ácido, me tiñe los dientes de púrpura y, después de beberlo, me siento noqueado. Soy un tipo más activo que todo eso. Puedo tomar un mescal o un cóctel de vodka cualquier noche de la semana (cada noche, durante algunas semanas). Pero sentía que el vino era la clase de cosa que se suponía que debía gustarme, así que me dejaba arrastrar —especialmente, si estaba con alguien a quien quería impresionar.

Ahora, cuando me siento en un restaurante, le pido al camarero que retire mi copa de vino a la que se me presenta la ocasión. Resulta que la gente respeta eso. Los amantes del vino que conozco son los que más lo respetan, ya que, naturalmente, no desean pasar toda una noche escuchando a un bienqueda recitando algunas tonterías pretenciosas que ha intentado aprender en Napa. Además, eso significa que hay más vino para ellos.

Apagar tus filtros y mostrar un poco de trasfondo psicológico puede beneficiarte cuando estás intentando influir en tu audiencia. Hay diversos motivos por los que esto funciona. El primero, un ser humano original —con sus gustos y manías, con sus intereses y obsesiones sorprendentes— es algo que los demás pueden reconocer y, en base a eso, identificarse con esa persona o no.

A fin de cuentas, la diversidad es una de las cosas que todos tenemos en común.

Además, serás memorable, y eso te hará más creíble que a cualquiera que parezca estar llevando a cabo una función. Asimismo, te dará la oportunidad de compartir una parte de ti mismo y explicar historias personales.

A mí no me da ninguna vergüenza tener las paredes de mi despacho llenas de imágenes de artistas, músicos y personajes históricos que me gustan realmente y por los que me siento inspirado. Desde luego, es posible que un cliente al que estoy intentando convencer odie a The Clash o Prince, pero seguro que esa persona también amará algún tipo de música o arte, o algún otro icono cultural. Eso hace que la fotografía de Joe Strummer pueda relacionarnos de algún modo, y me convierte en un ser humano en lugar de un hombre de negocios que intenta conseguir algo de ella.

Pero hay otro motivo por el que dejar salir a tu auténtico yo cada vez que se pueda: es casi imposible anticipar qué partes de tu identidad seducirán a los demás. Puede que pienses que tu colección de gattos de porcelana, de vasos de estaciones de esquí, de deportivas Nike retro, de cómics de Marvel, o lo que sea que te obsesione, será incomprendible para tu audiencia, pero quizá sea exactamente lo que más aprecien de ti. Eso te hará inolvidable. Y, por encima de todo, el hecho de que te hayas abierto, que hayas permitido que te escruten, da confianza. Y, cuando se trata de persuasión, la confianza es poder.

Cuando haces ondear la bandera de tu singularidad, muestras al otro que confías en él, que lo respetas y que es bienvenido. Y, además, le das a entender que estás dispuesto a escuchar sus propios intereses y obsesiones.

Esto es lo que hace rentable ser la versión más singular de ti mismo. Pero ahora viene la parte complicada: no deberías tener en la cabeza ninguno de estos motivos cuando estés intentando persuadir a alguien. Si únicamente estás mostrándote tal como eres para conseguir cerrar una venta, entonces no estás siendo genuino, sino manipulador. Debes lograr que la singularidad que muestras en tus interacciones provenga de un lugar real. Necesitas que sea algo que haces sin pensarlo. Permitir a las personas conocer tus excentricidades te

hace interesante y memorable. ¿Quién querría tratar con alguien soso y anodino?

Algunas personas lo logran de forma fácil —y se vuelve más fácil con los años—, pero normalmente requiere concienciación, disciplina y práctica. Ni siquiera Bowie lo hizo de una forma natural; tuvo que apartarse y aprender cómo hacerlo.

Cómo tener interacciones más auténticas

¿Cómo puedes aprender a ser algo más que original? Ésta parece una pregunta trampa, pero no lo es. De hecho, hay un sencillo método que puedes poner en acción a diario. Consta de tres pasos.

Conciencia

En este caso, conciencia significa escuchar lo que estás diciendo. Empieza por prestar más atención a cada interacción en la que tomes parte. Lo que buscas cuando dices o haces algo que no refleja tus verdaderos sentimientos es avanzar hacia un objetivo. Puede ser una media sonrisa como respuesta al descafeinado intento de alguien por resultar gracioso. O que dejes de compartir algo sobre ti mismo porque no estás seguro de cómo la otra persona reaccionará o se sentirá respecto a ti.

La mayoría de nosotros hacemos estas cosas automáticamente. Y, por supuesto, lo hacemos de manera inocente. «Tan sólo estoy siendo educado», sueles decirte a ti mismo. O quizá estás intentando evitar una confrontación, terminar con una conversación incómoda y seguir con tu vida. Pero esos pequeños momentos de insinceridad pueden, rápidamente, desembocar en una completa falsedad. Y, cuanto menos, representan una oportunidad perdida de mostrar algo real sobre ti mismo.

Momentos como éstos toman diferentes formas según la persona, pero una vez sabes qué es lo que buscas, es difícil que no los percibas. Así que, cuando te veas a ti mismo embarcándote en uno de estos actos de insinceridad a baja escala, toma nota.

Análisis: estudio «pospartido»

De la misma forma que un deportista ve las grabaciones de sus partidos para afinar sus habilidades, tú también deberías hacer un análisis «pospartido» de tus interacciones para ver en qué momentos podrías haber sido más tú mismo. Después de que termines una conversación, hazte las siguientes preguntas:

- En esta conversación, ¿he sido mi yo más genuino?
- ¿En qué momentos he notado que era insincero o estaba ocultando algo?
- Una vez tengas esa información en tus manos, responde a:
- ¿Cómo puedo mejorar a partir de los momentos en los que soy yo mismo?

Respecto a los momentos en los que estabas siendo menos genuino, responde a:

- ¿Qué hubiese dicho o hecho si hubiese sido honesto, si se hubiese expresado mi yo más genuino, y no me hubiese importado cómo me viese la otra persona?
- ¿Cómo hubiese actuado si hubiese estado hablado con un viejo amigo, ese que me conoce mejor que yo mismo?

No me malinterpretes, no te estoy diciendo que seas un idiota irrespetuoso con el único propósito de destacar. Si tu respuesta a alguna de estas preguntas es: «¡Me estás chupando la vida! ¡Cállate, por favor», es que no lo has comprendido. Tu objetivo no es que la otra persona te atice un golpe, sino conducir la conversación de la forma más genuina posible.

Adaptación: Implementa lo que has aprendido

Después de responder a estas preguntas, necesitas poner en acción ese conocimiento. Mantén un registro en el que anotes tus fortalezas y debilidades. Por ejemplo, si hay algún tema de conversación que hace

emerger tu yo más genuino, o si hay algún detalle de tu vida del que prefieres no hablar –o incluso que quieres ocultar–. Las personas te respetan cuando les explicas aspectos profundamente personales sobre tu vida. Seguro que hay cosas que dices sin pensar, o cosas que querrías que te gustasen pero que odias. No te avergüences de tus experiencias u opiniones, siéntete orgulloso de ellas.

El mero hecho de escribirlas te ayudará a interiorizar estas lecciones. Y, si adquieres el hábito de hacerlo, te permitirá ser mucho más consciente de cuando estás siendo falso. Con el tiempo, lograrás retenerte antes de que las palabras salgan de tu boca y, finalmente, lo harás automáticamente.

Es como aprender a tocar un instrumento musical, digamos, el piano. Al principio tienes que pensar en cada detalle: la forma en que te sientas, dónde colocas los pies, cómo de tensas están tus muñecas, la digitación, el tempo, cómo tocas cada tecla... Cada nota que tocas te exige una intensa concentración. Pero, a medida que vas dominando el instrumento, más y más cosas de las que haces te salen de forma automática. En ese punto, parece que la música simplemente emana de ti. O, incluso mejor, es como aprender una lengua extranjera. Al principio tienes que estar muy pendiente de la gramática, el vocabulario y los tiempos verbales. Conjugas los verbos en tu cabeza y luego pronuncias cada palabra cuidadosamente. Vas pasando páginas de un diccionario y memorizas palabras. Pero, cuando has logrado dominar el idioma, te desprendes de todo eso y las palabras fluyen directamente desde tu mente sin vacilación.

Ése es el proceso que deberías aplicar al desarrollo de cada uno de los hábitos de persuasión que se detallan en este libro. No te los tomes como algo nuevo que tienes que aprender. Piensa en ellos como en cualidades únicas que ya están en ti pero que debes descubrir y afinar.

Es como cuando los jugadores de golf hablan de «encontrar su *swing*». No están diseñando un movimiento perfecto para arañar algunos golpes a su tarjeta, sino que están descubriendo cuál es su *swing* natural a través de la práctica deliberada. Y, de alguna forma, eso te ayudará a encontrar *tu swing*.

Recopila modelos y estúdialos

Habrás momentos en los que te sientas cansado, o hambriento, o simplemente no te apetecerá mejorar. Lo que te falta en esas situaciones es inspiración. Y una buena forma de enfrentarse a la falta de inspiración es disponer de una selección de modelos en los que puedas fijarte.

Específicamente, deberías estar siempre buscando personas a las que admires por su sinceridad y por su comportamiento. Puede ser Steve McQueen. Puede ser Oprah. Puede ser Stephen Curry. Puede ser la persona que te corta el pelo. No importa, siempre que te funcione.

Ahora piensa en cómo hacen las cosas de la manera en que las hacen. Fíjate en su forma de hablar, su tono, su uso del contacto visual, en las palabras y en los temas que eligen..., en todo. También te recomiendo llevar un registro de los rasgos de carácter que admires. La oda a David Bowie que he escrito antes en este mismo capítulo proviene directamente de mi libreta.

Al hacerlo, estarás interiorizando esos aspectos de tus modelos que te parecen más admirables y, por lo tanto, podrás incorporarlos a tu propia vida. Y así, cuando sientas que estás deslizándote hacia una forma de ser complaciente con los demás, podrás volverte hacia estas figuras e imaginarte cómo actuarían en tu situación. Tu objetivo no es copiar la idiosincrasia de esas personas, sino inspirarte en ellas.

Por qué decirle a alguien que esté seguro de sí mismo es un consejo horrible

La gente segura de sí misma es persuasiva de una forma natural —no me necesitas a mí para saber eso—. Si dos mecánicos me ofrecen informes que se contradicen sobre el estado de mi coche, le haré caso al que me dice que está seguro de que el problema es la junta de la culata. Desde luego, no le daré mi dinero al tipo que parece que está tratando de adivinar cuál es el problema. La ciencia apoya este hecho.

En un experimento, los psicólogos Paul C. Price y Eric R. Stone mostraron a un grupo de 35 personas las predicciones de dos analistas financieros ficticios –uno llamado Brown y otro Green–. A los participantes se les explicó que Brown predijo con un 86 % de seguridad que unas acciones concretas subirían de valor, y después ellos verían si Brown estaba en lo cierto o se había equivocado. De cada analista, los participantes vieron 24 evaluaciones de los resultados que resultaban parejas, lo que les ofrecía un registro tanto de Brown como de Green.¹³

Se preguntó a los participantes a cuál de los dos analistas contratarían. Ninguno era mejor que el otro en sus predicciones bursátiles. De hecho, ambos hicieron las mismas predicciones globales sobre cada stock. La única diferencia era que uno de los analistas se mostraba siempre extremadamente confiado –prediciendo con un 99 % de confianza, mientras que su compañero, con un 84 %. El analista más seguro de sí mismo, incluso cuando estaba inseguro, se mostraba extremadamente seguro –ofreciendo predicciones con un 7 % de confianza, mientras que el otro ofrecía el 22 %.

Los participantes en el estudio prefirieron claramente al analista más seguro de sí mismo, incluso aunque no era mejor seleccionando stocks. Cuando tenemos delante dos opciones igual de buenas, la confianza marca la diferencia.

Esto sugiere que hay una buena razón para que, a menudo, la gente te diga que estés «seguro de ti mismo» si tu intención es persuadir. Pero yo no estoy de acuerdo con eso. Porque lo cierto es que decirle a alguien que esté seguro de sí mismo es un mal consejo. La próxima vez que alguien te lo diga, hazte un favor e ignóralo. Decirle a la gente que se muestre segura es como decirle a alguien esté adormecido o esté sorprendido –es algo que no puedes, simplemente, decidir hacerlo–. Lo que sí puedes decidir es *proyectar* una imagen de seguridad en ti mismo.

13. Paul C. Price y Eric R. Stone, «Intuitive Evaluation of Likelihood Judgment Producers: Evidence for a Confidence Heuristic», *Journal of Behavioral Decision Making* 17, n.º 1, 2004: 39-57.

O, más preciso, puedes adoptar hábitos y desarrollar rasgos de carácter que vuelvan real tu confianza en ti mismo.

Sentirte cómodo en tu propia piel es la mitad del trabajo cuando se trata de transmitir confianza, pero hay ciertas estrategias específicas para comunicar de forma más convincente.

Decir la verdad poderosamente

Si vas a decir algo, dilo. Si no estás dispuesto a expresar una idea importante sin tener que añadir un montón de argumentos, entonces, no lo digas. Deja de usar un lenguaje que diluya lo que estás diciendo o que sugiera dudas. Me refiero a palabras y frases como:

- quizá
- probablemente
- algo así como
- yo pienso que...
- podría equivocarme, pero...
- siento que...
- tal vez sea una idea estúpida, pero...

Simplemente, deshazte de ellas. Y lo mismo es aplicable a comentarios introductorios, precedidos por un carraspeo, como «¿Puedo hacerle una pregunta» o «Déjame darle una idea».

Estas cortesías, empleadas como descargo o protección, son lo que los investigadores del ámbito de la comunicación llaman «discurso estéril», y el motivo es obvio.¹⁴ Cuando hablas de esta forma, muestras tu inseguridad a la audiencia y ofreces la impresión de que lo que dices

14. Lawrence Hosman, «Powerful and Powerless Speech Styles and Their Relationship to Perceived Dominance and Control», *The Exercise of Power in Communication: Devices, Reception and Reaction*, Rainer Schulze y Hanna Pishwa (eds.), Nueva York: Palgrave Macmillan, 2015: 221-232.

no merece ser tomado en serio. Ya puedes ir dándole un beso de despedida a cualquier posibilidad de persuadirlos, porque no van a comprar lo que quiera que estés vendiendo. ¿Por qué iban a hacerlo? Ni siquiera tú lo estás comprando.

Algunas personas se opondrán a esta estrategia considerando que es, en cierta manera, un engaño. A fin de cuentas, ¿no es deshonesto intentar hacer que parezca que estás más seguro de lo que realmente estás? Sí. Pero no te estoy diciendo que hagas que lo parezca, sino que cambies la forma de expresar cosas en las que sí crees. Porque si tu discurso está sembrado de expresiones estériles, incluso aquellas afirmaciones en las que creas profundamente serán percibidas como inverosímiles o, cuanto menos, cuestionables. Usar un lenguaje «poderoso» hará que comience a crecer tu seguridad en ti mismo. Usar un discurso estéril hará lo mismo, pero en sentido contrario.

Yo aprendí esto por las malas. En una ocasión fui invitado a aparecer en un programa de la FOX para comentar los anuncios de la Super Bowl de aquel año. Me sentía muy emocionado. Al fin y al cabo, si hay algo de lo que yo pueda hablar con autoridad es sobre la industria publicitaria. Además, soy un gran seguidor de las grandes campañas, por lo que la Super Bowl es para mí como la Navidad... digo, Janucá.

Me sentí bien durante la grabación. Luego, vi el programa. Desde el arranque de la entrevista, mi forma de hablar era vacilante. La mitad de las palabras en la primera frase que pronuncié fueron «Ya sabes...» o «Creo que...». Me sentía seguro y entusiasmado, pero jamás lo habrías dicho al escucharme. Me llevó dos o tres minutos situarme, encontrar mi espacio, y para entonces ya íbamos por la mitad de la entrevista.¹⁵

La entrevista tuvo que hacerse a distancia, desde una redacción llena de gente y desde la que no podía ver a la persona con la que estaba hablando. El presentador del informativo pronunció incorrectamente el nombre de mi agencia cuando me presentó, y eso me dejó más fue-

15. <https://video.foxnews.com/v/5309865225001/#sp-show-clips>

ra de juego de lo que ya estaba. Pero esta clase de pequeños tropiezos suceden y, si aquella experiencia me enseñó algo, es lo fácil que resulta retomar los malos hábitos cuando estamos bajo presión.

La única forma de evitar que estos episodios te hagan descarrilar es practicar. Y para depurar tu discurso de expresiones estériles, puedes seguir el mismo proceso en tres pasos que he indicado anteriormente:

- **CONCIENCIA:** En primer lugar, busca esas palabras y frases en tu habla cotidiana.
- **ANÁLISIS:** En segundo lugar, dedica un minuto a identificar dónde has empleado este tipo de discurso y piensa cómo podrías haberte expresado de una forma más directa.
- **ADAPTACIÓN:** Finalmente, toma nota de las palabras y las expresiones estériles que sueles usar con más frecuencia y haz un esfuerzo consciente por no usarlas.

Te darás cuenta de que dejar de usar el lenguaje estéril no cambia ni un ápice el significado de lo que dices. Compara estas dos frases y verás a qué me refiero:

- **ESTÉRIL:** «Si tengo que ser honesto, diría que Beyoncé debe de ser una de las mejores artistas en directo de la historia; al menos, ésa es mi opinión».
- **PODEROSO:** «Beyoncé es la mejor artista en directo».

- **ESTÉRIL:** «No me malinterpretes, no tengo nada en contra del autor. Es simplemente que sus libros no son para mí».
- **PODEROSO:** «No me gusta el estilo de este autor».

La gente no necesita que le recuerdes que estás intentando ser honesto; no necesita saber que eres tú el que está opinando, ya entienden que es así. ¿De quién iba a ser la opinión, si no?

Además, he descubierto que, si haces un esfuerzo para emplear un lenguaje más poderoso, afectará también a la forma en que piensas. Empezarás a formular tus pensamientos en frases más claras y firmes, en tanto que te habrás desprendido de las viejas muletillas lingüísticas en las que solías apoyarte.

Sé atrevido (con causa)

Si tomas posición, tienes que estar seguro de que es por una buena razón. Tienes que tomar partido por algo en lo que creas. Realizar afirmaciones rotundas sólo por parecer rotundo no es efectivo. Hay una fina línea entre la confianza en uno mismo y la imprudencia. Si haces algo extremo sólo para ser provocador, entonces es una pirueta. Y nadie cree a un temerario. Yo nunca seguiría un consejo de Evel Knievel¹⁶ —salvo que quisiera aprender a saltar en motocicleta por encima de catorce autobuses.

La razón de ser de una pirueta es dar un espectáculo. Al contrario, cuando tú tomas partido en un asunto, necesitas que tu elección provenga de lo más profundo de tu ser y de tus creencias. Es la diferencia entre un *flash mob* y una marcha por los derechos civiles: uno es superfluo y, la otra, inspiradora.

Si te vas a arriesgar a posicionarte, necesitas estar al servicio de un sistema de valores. Para hacerlo, deberás identificar cuáles son tus valores fundamentales, y no me refiero únicamente a tus convicciones políticas y tu sentido de lo que está bien y lo que está mal, aunque también formen parte de esto. Me refiero a las cosas que son más importantes para ti en la vida —grandes conceptos como la lealtad, el optimismo, la creatividad, la sinceridad o la belleza—. Pregúntate: ¿cuáles son los principios y los compromisos a los que no renunciaría bajo

16. Robert «Evel» Knievel (1938-2007) fue un motociclista de acrobacias muy popular en Estados Unidos durante la segunda mitad del siglo xx.

ningún concepto? Y puedes trasladar esa pregunta a la organización para la que trabajes o que lideras.

Sea cual sea la respuesta, debe ser lo que te motive cuando tengas que tomar una decisión comprometida o expresar firmemente un punto de vista. Incluso si esa elección no funciona, habrá surgido de algo auténtico. Y eso es algo que la gente respeta, sin importar los resultados.

Bowie no se pintó un relámpago en la cara y se hizo llamar Ziggy Stardust sólo por el placer de hacerlo. Estaba intentando progresar en su visión creativa y explorar nuevas formas de hacer arte que eran auténticas para él.

✱ RESUMEN

El objetivo es conseguir que las cosas que haces y dices reflejen tu auténtico yo. Cuando hablas desde lo más profundo de tu ser, no te preocupas sobre cómo los demás te perciben, y esto es un gran logro. Si te contorsionas para parecer algo que tienes la esperanza que guste a los demás, a la única persona que lograrás engañar es a ti mismo. Una cosa que he aprendido durante mi carrera en el mundo de los anuncios es que tu audiencia tiene una habilidad mucho mayor para percibir el engaño de la que tú tienes para engañarlos.

El método que he desarrollado para evitar esta clase de insinceridad consiste en:

1. Sacar tu auténtico yo.
2. Hablar y actuar con confianza.
3. Coleccionar modelos inspiradores.
4. Seguir firmemente tus valores.

Si haces estas cuatro cosas, tu verdadero yo brillará de una forma que no hubieses imaginado.

La confianza es sentirte bien siendo tú mismo, y procede del convencimiento y el conocimiento de quién eres. Desarrollar un carácter

conmovedoramente persuasivo exige algo más que ser tú mismo, pero sin partir de esta premisa básica sobre tu personalidad no tendrás mucha suerte intentando convencer a los demás.

Como ya dijo el diseñador gráfico Sean McCabe, nunca influirás en el mundo tratando de ser como todo el mundo.¹⁷

17. Ezequias Rocha, «Sean McCabe», *Medium*, 8 de marzo de 2013.