

Aurora Michavila

**SUPER
COMU
NICA
DORES**

Habla claro,
defiende tus
ideas y
sé siempre tú

Prólogo de Jon Sistiaga

DESTINO

Aurora Michavila

Supercomunicadores

Habla claro, defiende tus ideas y sé siempre tú

Prólogo de Jon Sistiaga

© Aurora Michavila, 2022

© de las ilustraciones, Alfonso Michavila, 2022

© del prólogo, Juan E. Sistiaga, 2022

© Editorial Planeta, S. A., 2022

Ediciones Destino, un sello editorial de Editorial Planeta, S. A.

Avda. Diagonal, 662-664, 08034 Barcelona (España)

www.planetadelibros.com

www.edestino.es

Primera edición: abril de 2022

ISBN: 978-84-233-6130-4

Depósito legal: B. 3.372-2022

Composición: Realización Planeta

Impresión y encuadernación: Huertas Industrias Gráficas, S. A.

Printed in Spain - Impreso en España

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

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



El papel utilizado para la impresión de este libro está calificado como papel ecológico y procede de bosques gestionados de manera sostenible.

ÍNDICE

Prólogo	13
Por qué este libro es para ti	19
Hoy aprender ya no es negociable	20
¿Y si no tengo talento para comunicar?	22
Un libro práctico, útil, retador y transformador.....	24
No hay atajos, es cuestión de práctica deliberada. . . .	27
Introducción. Mira hacia dentro antes de hablar hacia fuera	29

TUS 7 SUPERPODERES

1. La fuerza de la autenticidad.	39
¿Por qué somos infieles... a nosotros mismos?	41
Qué necesitas para serte fiel	43
No confundas autenticidad con eliminar todos los filtros. Sea bienvenida la asertividad.	47
Enfrentamientos cuidadosos.	50
Mostrar tu vulnerabilidad te hace fuerte	53
La gente miente, el cerebro no. Y por eso tu cuerpo te delata	63

Microexpresiones (o el detector de mentiras ciento por ciento natural)	68
¿Puedo controlar mis emociones?	78
¿Se puede activar una emoción desde el cuerpo?	82
Cómo usar la voz para reflejar lo que pienso y lo que siento	90
Cómo mostrar autenticidad cuando hablo tras una cámara o una pantalla.	106
2. La valentía de formarse una opinión (propia) y defenderla	115
¿Por qué las preguntas no se acaban, pero yo he dejado de hacérmelas?	116
Nunca me gustó que me llamasen curiosa, señores de la RAE	119
Para mantenernos curiosos hay tres cosas imprescindibles	122
Sé una persona curiosa con mentalidad de principiante	130
¿Sabes cuál es tu forma de pensamiento dominante?	133
Pensar bien no es lo mismo que tener razón	141
Un buen comunicador piensa bien para no opinar antes de tener opinión	148
Aplica el pensamiento crítico en tus charlas profesionales	155
3. La genialidad de hablar claro (y dejarse de rollos)	159
Lo que dices no tiene lógica	160
No es solo lo que dices, sino cómo lo perciben	164
Concreción y precisión para no dar más vueltas que una veleta	168
Hablar con sencillez es simplificar para amplificar	176
El temor a sobresimplificar	184

4. La lucidez de saber leer cómo me escuchan	
(y entender por qué no siempre comprenden lo que digo)	191
Por qué no siempre entienden lo que dices:	
las trampas clásicas de la escucha	193
¿Qué te acabo de decir?	202
La dificultad de escuchar y saber si te escuchan	
en conversaciones digitales.	205
Cómo puedes entrenar tu escucha	211
No creas todo lo que piensas cuando escuchas.	212
¿Podemos frenar nuestros propios sesgos?	219
5. La tenacidad para saber mantener la atención.	223
Atención a prueba de pantalones rotos	224
Donde pones el foco, pones la energía	228
Suelta la linterna y apunta con el láser	230
Observa como un espía	232
No hay atención sin compromiso.	234
6. El alcance de una memoria que no falla.	241
Las emociones no duran mucho, pero el recuerdo	
de las emociones... eso ya es otra cosa	245
El palacio mental	249
Conexiones neuronales como la cuerda de amarre	
de un barco	252
Me acuerdo en el momento, pero luego se me	
olvida. La teoría de la carga cognitiva	253
Otras técnicas para recordar mejor (a largo plazo). . .	258
La temida curva del olvido.	265
¿Estás seguro de que esta idea no es mía?.	267
¿Cómo sé lo que necesito recordar?	269
7. La gestión de los nervios al hablar en público	273
Los nervios están ahí por algo (pero no para otra cosa)	276
¿Has dicho fobia?	279
Pon nombre a los miedos y dejarán de asustar tanto,	
porque no todos los miedos son iguales	280
Estrategias para combatir el miedo	309

Ayuda a los más jóvenes a ser mejores comunicadores	317
Últimas reflexiones y recursos adicionales	323
Agradecimientos	325
Bibliografía	329

LA FUERZA DE LA AUTENTICIDAD

Siempre sé tú mismo/a. Exprésate como eres y ten fe en ti. No salgas ahí afuera en busca de una personalidad exitosa para duplicarla.

BRUCE LEE

—¿Cómo sabes que están a punto de darse un beso?

—me preguntó Carlos fuera de cámara.

—Solo tienes que observar su lenguaje corporal. El baile de los cuerpos que se aproximan. Y la mirada. Es una mirada en tres pasos. Mirar a los ojos. Luego a los labios. Y de nuevo a los ojos —contesté.

—¿Y nunca falla?

—A veces la pareja lo rechaza. Y entonces se queda en el aire y se va al limbo de los besos que nunca fueron dados. —Nos reímos y seguimos andando.

Cuando Instagram era un espacio mucho menos saturado, sin *celebrities* ni *influencers*, ni gente vendiendo sus negocios, y los selfis y las *stories* no habían aún aterrizado, yo me paseaba por la red con mis fotos de besos robados. En un momento en el tiempo, llegué a tener más seguidores que nadie en España y el periodista Carlos del Amor quiso recoger mi experiencia y mis besos en uno de

esos maravillosos reportajes que aún sigue haciendo, para emitir al finalizar el telediario de las tres de la tarde en La 1. Mientras paseábamos, y a ratos grabábamos por las calles del centro de Madrid, hablamos de la autenticidad. De los besos que se dan con ganas. De los que se anticipan porque el cuerpo nos delata. Del miedo a darlos y también del miedo a anticiparlos. De la respiración, la energía (que no se ve, pero se capta), del consciente y el inconsciente. Del instinto y de las señales que, aunque no queramos, a menudo captamos. Y claro, todo eso nos llevó a acabar hablando de la naturaleza humana y de nuestra capacidad para leer a las personas que tenemos delante.

—¿Crees que el cuerpo nos delata y muestra lo que ocultamos? —comentó Carlos.

—Creo que el cuerpo recibe señales directas del cerebro que no podemos controlar y hace que muestre lo que pensamos o sentimos. Y las personas con las que interactuamos pueden ser capaces de notarlas, incluso de manera inconsciente a veces.

Y es que, más allá de los besos que se avecinan, todos podemos interpretar señales. Leer intenciones y decodificar si alguien se acerca a nosotros con intenciones dudosas. Si nos habla con autenticidad o detrás de una máscara. Si ríe de verdad o trata de complacernos. Porque, aunque tratemos de escondernos, nuestra naturaleza sabe leer el idioma de lo intangible. Ver más allá de las palabras. Leer el lenguaje de lo que no se dice. Y sabe detectar la imitación del original. Hables en conversaciones casuales o profesionales. En persona, tras una pantalla o por teléfono.

Pero esa falta de autenticidad no siempre es voluntaria. Por eso la gran pregunta es: ¿por qué nos cuesta tanto ser auténticos?

¿POR QUÉ SOMOS INFIELES... A NOSOTROS MISMOS?

Mostrarse tal cual uno es, en cualquier entorno, bajo cualquier circunstancia y delante de cualquiera, no resulta una asignatura que todos aprobemos a la primera. Y es normal. Vivimos en una tensión constante entre encontrar nuestro lugar en esta sociedad y ser aceptados por una mayoría. Ser pensadores independientes y formar parte de una tribu. Aportar nuestro granito de arena para hacer de este mundo un lugar mejor y pagar nuestras facturas. En definitiva, una lucha entre ser y encajar. Entre dar (sin esperar) y recibir (sin pedir).

Y la era tecnológica que nos ha tocado vivir no nos lo pone fácil. La popularidad se premia. Aunque vaya de la mano de la superficialidad, de la invitación a un falso perfeccionismo o de la difusión de «verdades» opacas. Y parece que sin popularidad uno deja de ser relevante. Si no llegas a «más gente» es como no haber llegado a nadie. Y te preguntas: ¿qué debo cambiar para llegar entonces a más personas? ¿Para gustar? ¿Para que me tengan en cuenta? ¿El problema es lo que digo, es lo que hago, es lo que soy o quizá es lo que aparento?

Muy probablemente esas preguntas no te las estás haciendo hoy por primera vez. No son fruto de querer tener más presencia en tus redes sociales (si es que eres una persona activa en ellas). Son preguntas que, fácilmente, han ido apareciendo en tu vida (de forma consciente o no) a lo largo de los años. Empezando por cuando eras pequeño/a y tenías que encontrar tu lugar en el núcleo familiar.

Si tienes hermanos, buscaste (y encontraste) tu hueco sin saberlo. Quizá conviviste con «la lista», «el divertido», «el gamberro» o «la todoterreno». Y te hiciste fuer-

te tirando de un aspecto de tu personalidad. Puede que fueras «la buena», «el generoso», «la multifacética», «el curioso». Porque, sin querer, en casa te lo recordaban cada dos por tres. Especialmente cuando hablaban de ti con otros adultos. Su recordatorio y tu necesidad de encajar iban dando forma al reflejo que tenías de ti mismo/a. En la escuela cambiaba tu entorno y afloraban otros aspectos de tu personalidad. En casa igual eras «rebelde y enfadoso» y en el cole tu profe decía que eras «buen niño y aplicado». Y empezaste a salir con tus amigos y decían de ti que eras «el alma de la fiesta», aunque en casa tus padres se llevasen las manos a la cabeza porque no conseguían sacarte más de cuatro monosílabos seguidos y no lograban que quisieses participar activamente en eventos familiares. Y luego llegó tu entrada en el mundo laboral y nuevamente se tensó tu capacidad de adaptación contra tu forma de pensar, de sentir y de actuar. Y tuviste parejas, quizá cambiaste de ciudad o de país, te hiciste eco de otras realidades culturales, de ideas políticas o religiosas... En fin, fuiste creciendo, bebiendo de diferentes fuentes, tensando y destensando cuerdas y, poco a poco, formando tu universo de creencias, valores, recursos emocionales y patrones de comportamiento. Y hoy, algunos no te sirven o sencillamente no sientes que sean realmente tuyos. Y, cuando te comunicas y te relacionas con otras personas, afloran.

Nada que probablemente no sepas a estas alturas. Porque, a medida que nos convertimos en adultos independientes, la vida nos coloca en situaciones donde tenemos que tomar decisiones importantes, para quizá cambiar de rumbo. Y nos cuesta. Miramos entonces hacia dentro en busca de nuestra esencia. Y mantenemos un diálogo entre nuestro yo auténtico y el que trata de adaptarse a las circunstancias, a las personas, al contexto.

En tu caso, ¿cuál acaba ganando normalmente?

Quizá, muchas de las veces, siga saliendo victorioso tu «yo adaptativo». El que justifica el haber dicho o hecho algo por determinadas razones. Y eso no es un problema, a menos que te quedes con la sensación (y los pensamientos que a menudo la acompañan) de no haber sido fiel a lo que sientes, piensas o crees.

QUÉ NECESITAS PARA SERTE FIEL

En los últimos años hemos experimentado un crecimiento de todo lo que tenga que ver con el desarrollo personal. Ya hay más *coaches* que actores poniendo copas en Manhattan. Y los libros, cursos, vídeos y *podcasts* relacionados con cualquier aspecto del autoconocimiento son bestsellers o grandes ventas, o tienen altos índices de audiencia. Y aunque muchos tilden este cambio de moda pasajera, yo creo que era inevitable llegar hasta aquí. Igual que va a ser inevitable que perdure (con las transformaciones y las caídas de falsos gurús que haga falta), ya que la irrupción de las nuevas tecnologías en nuestras vidas no está haciendo más que demostrar que carecemos de los recursos necesarios para gestionar nuestras emociones, actitudes y comportamientos. Así como las relaciones con otras personas y con nosotros mismos.

Durante años, el conocimiento de la naturaleza humana estaba reservado a filósofos, psicólogos, asesores de políticos y maestros de la negociación, del marketing y la publicidad (que aprovechaban sus habilidades para conocernos mejor y hablarnos al oído sobre cómo sus productos resolvían nuestras verdaderas necesidades emocionales). Otros sabían más de nosotros que nosotros mismos. Ya era hora de reducir esa ventaja. Nos urge

tener un *máster en nuestro redescubrimiento*. Porque es imposible ganar autenticidad si no invertimos tiempo y esfuerzo en conocernos a nosotros mismos.

Y es que, en realidad, ¿qué es la autenticidad? Cuando pensamos en alguien que es muy auténtico, ¿qué nos hace sentir que lo es?

Sería un error pensar que alguien auténtico es alguien original. Y sé que en España a veces hacemos esa asociación al hablar. Pero no se trata de eso. La autenticidad implica, por un lado, conocerse y entenderse, y por el otro, darse permiso para mostrarse: expresar quién eres, en qué crees, las cosas que te mueven (las que te conmueven y las que te enfadan), tus valores. Conocer tus deseos y también tus miedos. Entender los rasgos de tu personalidad y tu estilo al comunicarte. Porque cuando te conoces y te entiendes, entonces es más fácil que puedas detectar si hablas y te comportas de forma auténtica. Y es el primer paso para mostrarte más real cuando interactúas con otras personas.

Pero a menudo el problema no es de autodesconocimiento. No. A veces lo que sucede es que no te gustas. O hay una parte de ti que no te gusta. Y en lugar de trabajar sobre ella, tratas de controlarla para que no salga a la luz. Para que otros no la vean. Porque asumes que a ellos tampoco les va a gustar. Y en esos momentos tu autenticidad te deja en la cuneta. Y tú lo notas. Y es muy fácil que los demás también lo noten. Porque las personas tenemos esa habilidad para detectarla. Es un lenguaje con el que venimos de serie. Probablemente heredado de nuestros ancestros, para ayudarnos a localizar los peligros y preservar nuestra supervivencia. Y lo noten más o menos, tú corres el grave riesgo de esforzarte en parecer (incluso sonar) diferente de como eres. Quizá más complaciente de lo que te indica tu termómetro emocional

interno. Más despreocupado o más divertido. No eres tú quien sale a la palestra. Es tu representante. Y representantes puede haber muchos, muy diferentes, y aparecer en diferentes situaciones y por distintos motivos.

Las personas que me conocen dicen a menudo de mí que tengo la facilidad de relacionarme con cualquier tipo de persona, por muy diferente de mí que sea. Y es más o menos cierto. Y digo más o menos porque hay gente con la que no tengo ningún interés en relacionarme. Pero supongo que sé encontrar la manera de conversar (y convivir durante un tiempo limitado, si fuera estrictamente necesario) con gente muy dispar y en situaciones o contextos muy variados. Sin embargo, hubo una época en que esa habilidad me hacía dudar de mi propia autenticidad. ¿Será que se me da bien porque soy muy falsa?, me preguntaba a mí misma. Hoy ya sé que no es por eso. La realidad es que se me da bien porque, por un lado, me centro en espacios comunes más que en diferencias y, por el otro, porque esas mismas diferencias me generan más curiosidad que juicios; así que no me peleo con ellas y en su lugar (me) hago preguntas. Pero no te voy a mentir. No he llegado hasta aquí sin haber pasado antes por mi propia lucha de titanes. La lucha entre relacionarme desde un lugar real y hacer ajustes significativos para adaptarme a una situación o una persona.

Que en las relaciones entre personas hay que aplicar ajustes está claro. El ejemplo más evidente es el de la convivencia, con una pareja o con quien sea. Pero esos ajustes no pueden provocar que sacrifiques tu propia identidad. Porque esa mentira autoimpuesta tiene las patas muy cortas. Antes o después te quedarás sin ganas o energía para mantener en pie la fachada de tu representante y saldrá tu yo verdadero. Probablemente en su versión menos generosa y comprensiva. Y la comunicación

(verbal y no verbal) será la mejor ventana para que escapen tus demonios (porque llegados a ese punto, seguramente ya no estaremos hablando de finales felices donde comieron perdices).

Por eso, para empezar a detectar los motivos que hacen que no siempre te sientas una persona auténtica, lo primero es observar cuándo no lo eres y por qué crees que sucede. Y un buen ejercicio para iniciar ese camino puede ser el siguiente: encuentra un momento y un lugar tranquilos para sacar tu cuaderno de notas y hacerte tres preguntas.

¿Cuándo sientes que necesitas refugiarte tras la máscara de tu representante?

Quizá hay ocasiones específicas en las que sientes que no puedes ser tú mismo/a. En tu vida personal o en tu vida profesional. Piensa en situaciones, personas o momentos. Y concreta tanto como puedas. A lo mejor tienen que ver con hacer o decir lo que otras personas esperan de ti, o con el peso que das a lo que otros piensen de ti. O puede que notes un cambio en tu manera de relacionarte con tus amigos cuando mantienes una relación emocional con una pareja. O te cuesta defender lo que de verdad piensas delante de determinadas personas. Piensa en los «qué» y en los «cuándo».

¿Por qué?

Detrás de lo que hacemos siempre se esconde un porqué. Quizá porque determinada persona no nos interesa lo más mínimo y decir lo que pensamos en un momento concreto hará que una conversación se alargue más de la cuenta. Normalmente esas situaciones no nos afectan. Pero hay otras en las que no ser nosotros mismos nos molesta. ¿Por qué crees que en esos casos debes mostrar-

te como alguien que no eres? ¿Qué estás evitando al no hablar de forma más auténtica, revelando lo que piensas o sientes? O ¿qué esperas obtener al hacerlo?

No te conformes con respuestas vagas. Sé honesto/a contigo mismo/a.

¿Qué cambiaría si fueras más tú?

Piensa por un momento en cómo serían esas relaciones personales o profesionales si dejases a tu representante a un lado. Sin duda, para hacerlo, hay cosas que tú deberías cambiar. ¿En qué crees que consistirían esos cambios para ti? ¿Qué es en concreto lo que dejarías de hacer o harías de forma diferente?

NO CONFUNDAS AUTENTICIDAD CON ELIMINAR TODOS LOS FILTROS. SEA BIENVENIDA LA ASERTIVIDAD

Es fácil caer en la trampa de querer justificarlo todo para preservar tu autenticidad. «Yo soy así y por eso digo lo que pienso, cuando quiero y como quiero. Y si no te gusta, ya sabes dónde está la puerta.» Afirmaciones parecidas a esta las habrás oído alguna vez o incluso habrás estado tentado/a de usarlas. Y si te metes a menudo en Twitter, verás que es lo que subyace en muchos de esos exabruptos que lees a diario, vomitados por alguien que más que darse permiso se toma cualquier licencia para compartir su ira o su decepción sin filtros.

Por supuesto que tienes derecho a compartir cómo te sientes o lo que piensas en un determinado momento, pero saber hacer un uso crítico de los filtros no tiene por qué menoscabar tu autenticidad. Algunos dirían que es cuestión de tener educación; entendiendo por educación

el uso de un lenguaje respetuoso hacia la otra persona. Llámalo como quieras, el caso es que saber filtrar es sano para mantener una buena convivencia social (porque probablemente no vives en una burbuja) y para no causar daños innecesarios. Como el que muchos adolescentes (y adultos) sufren ya, de forma declarada, como consecuencia de muchas de sus interacciones en las redes sociales (tema que da para abrir muchas ventanas —y muchos melones— y que claramente sería objeto de otro libro).

Pero aplicarnos filtros al hablar (o, en su caso, al escribir) no va solo de gestionar enfados, rabias y críticas. Filtrar significa también saber escoger qué decimos en función del lugar, del momento y del interlocutor. Es asegurarse de tener la información necesaria antes de opinar. Es no regalar opiniones no solicitadas. Es no decir todo lo que piensas, aunque no vayas a hacer daño a nadie. Porque hay una diferencia entre ser una persona auténtica e ir cometiendo *sincericios* a lo loco.

Los niños, hasta determinada edad, probablemente sean el mejor ejemplo de falta de filtros. Sueltan lo que piensan y siguen con lo suyo. Y el inicio de una amistad, quizá, sea un buen ejemplo de lo contrario. Personas que no se conocen lo suficiente todavía y que, sin sacrificar quienes son, van ampliando su confianza y soltando filtros, aspirando a que llegue el día en que puedan compartir todas sus luces y sus sombras, sin miedo a que sean expuestas cuando no toca o ante quien no le corresponde conocerlas.

Saber filtrar, más que un arte, es un ejercicio de voluntariedad. De entender que la comunicación es un vehículo para construir relaciones. Y que, si quieres, puedes encontrar la mejor manera de compartir lo que piensas o lo que sientes, sin estar a punto de darle al botón de la bom-

ba atómica con cada intervención. Porque la bomba destruye: solo genera actitudes defensivas y conflictos que escalan.

Lo que sí puedes hacer, en cambio, es aplicar tu asertividad. Porque hacerlo implica ser capaz de expresar tus necesidades, deseos, emociones, pensamientos o creencias. De forma clara y directa, pero teniendo en cuenta las necesidades, derechos y deseos de la otra persona. Hacerte cargo de cómo aterrizan tus palabras haciendo uso de tu empatía, pero sin por ello inhibirte al expresar lo que piensas o sientes. Porque la asertividad se basa en el equilibrio. En entender que lo que a ti te pasa es tan importante como lo que le pasa o quiere el otro. En hablar con seguridad y expresándote de forma positiva, de manera que puedas justificar con libertad cualquiera de los NO que quieras expresar. Es reconocer que no puedes controlar las actitudes y comportamientos de tu interlocutor, sino solo los tuyos y que, por tanto, la otra persona está en su derecho de no pensar o sentirse como tú respecto al objeto de la conversación. Por lo que estás abierto/a a sus comentarios. Y si hablas con asertividad no te vas a sentir mal ni se te va a acelerar el pulso. De hecho, si te pasa, es que estás haciendo otra cosa.

Hablar con asertividad es algo que se entrena. Nuestras inseguridades, nuestro ego y nuestros puntos calientes, que hacen que nos encendamos con solo rozarlos, van a tratar de boicotearnos siempre. No esperes que te salga solo. Practica de forma deliberada. En casa, en el trabajo, con amigos o con desconocidos.

**¿CON QUIÉN EN CONCRETO NECESITAS APLICAR
TU ASERTIVIDAD?**

ENFRENTAMIENTOS CUIDADOSOS

Decía Aristóteles que «enfadarse es fácil. Pero enfadarse con la persona adecuada, en el grado exacto, en el momento oportuno, con el propósito justo y del modo correcto, eso sí que es difícil». Y es que a menudo nos dejamos llevar por la emoción del instante, y lo que hacemos y decimos resulta desproporcionado con el suceso que ha provocado nuestro enfado. Y en esas ocasiones puede que caigamos también en la tentación de arrastrar a la conversación cosas del pasado, que ahora no vienen a cuento, pero que, al no haber sido resueltas, se han ido acumulando en nuestro inventario de reproches y encuentran una nueva ventana por la que asomarse ahora. Y lo hacen con ímpetu y sin el cuidado necesario para asegurarnos de que nuestras palabras aterrizan en el otro sin buscar hacer daño o sin hacerlo inconscientemente. En muchas de esas ocasiones sentirás arrepentimiento por lo que has dicho o por cómo has reaccionado. Pero puede que el daño ya esté hecho. Puede que hayas abierto una nueva herida que ahora habrá que sanar.

En inglés existe un término acuñado para resolver ese tipo de enfrentamientos: *carefrontation*. Podríamos traducirlo por conversaciones para abordar enfrentamientos desde el cuidado. Porque su objetivo es mantener esa conversación difícil, pero con la intención de que la relación siga intacta.

En un enfrentamiento ordinario tendemos a querer salir de él con la razón de nuestro lado. Yo estoy en lo cierto y tú no. Y en el proceso de lograrlo, afianzamos posiciones opuestas, decimos «verdades» hirientes, lastimamos relaciones y asumimos como daño colateral la pérdida de confianza del uno en el otro.

Si en su lugar somos capaces de mantener una con-

versación difícil desde el cuidado, lo que estamos primando es que la relación no se vea perjudicada. Nos diremos las cosas, pero desde otro lugar y con otras reglas de juego. Porque lo más importante no es que «yo» te diga lo que pienso, sino que ambos podamos compartir de manera saludable cómo nos sentimos y qué nos ronda por la cabeza. Y para lograrlo hay que hacer al menos dos cosas: 1) crear un espacio seguro y 2) partir de tres acuerdos.

Crear un espacio seguro

Crear un espacio seguro implica primero tener la voluntad de hablar con transparencia. Hablar desde ese lugar auténtico en el que inevitablemente nos sentiremos vulnerables. Pero no vamos a tener miedo a hacerlo porque es un espacio compartido por todas las partes. Todos hablamos desde ahí. Todos nos vamos a sentir vulnerables. Estamos en igualdad de condiciones.

Implica también hacernos cargo de las palabras que utilizamos y asegurarnos de que invitan a que el diálogo se mantenga. No buscan dejar al otro sin palabras, sino permitir que la conversación avance. Que las partes puedan seguir compartiendo lo que sienten, lo que piensan y lo que creen.

Y eso tiene mucho que ver también con hablar por uno mismo y no atacar. Es un «cuando me dices eso yo me siento así», en lugar de un «tú me haces sentir así», «es tu culpa». Y es no decirle tampoco al otro lo que tiene que pensar o sentir. Es escuchar para entender y resolver. Porque no gana quien tiene la razón. Ganamos todos si somos capaces de reconocer cómo nos sentimos y de hacernos cargo de cómo contribuimos a esa situación,

para poner de nuestra parte en la solución. Es usar la asertividad para poder expresarnos, sin permitir abusos verbales ni ejercerlos nosotros tampoco.

Y crear un espacio seguro es también garantizar que no vamos a traer al presente conversaciones o eventos del pasado que no vienen a cuento, y que lo único que hacen es justificar la frustración de una de las partes, seguir alimentando sus emociones negativas y desviar el foco de la conversación actual.

Partir de tres acuerdos

Para que todas las partes podamos hablar con autenticidad, es indispensable estar todos de acuerdo en que nadie va a juzgar a nadie. Vamos a escuchar sin prejuicios y sin opinar. Porque nadie puede decirnos cómo debemos sentirnos, ni debe juzgarnos por nuestras emociones.

Igual que no arrastramos conversaciones y eventos del pasado, debemos acordar que lo que pasa en Las Vegas se queda en Las Vegas. Es decir, asumir el compromiso de que no nos vamos a echar en cara lo que nos hemos dicho aquí, como fruto de haber hablado desde nuestra autenticidad y vulnerabilidad. No habrá repercusiones. No puede haberlas si queremos que el espacio sea seguro.

Y, por último, es esencial pactar que, por encima de todo, vamos a abordar la conversación sin perder de vista lo que sentimos por el otro. Ese respeto, estima, cariño o amor que queremos que se mantenga intacto al terminar. Porque no está en juego ese sentimiento. Más bien es gracias a él que podemos mantener una conversación difícil, sin miedo a que nada se rompa. El objeto de la conversación no es el cariño que te tengo, así que no mezclamos temas. Estamos discutiendo por otra cosa y vamos a

saber hacerlo gracias a ese cariño que nos tenemos y a las ganas de que se mantenga inalterado.

Y ojo con confundir esto último con actitudes paternalistas o condescendientes que nos llevan a decir cosas como «te lo digo por tu bien», «me atrevo a decírtelo porque te quiero», «sabes que te lo digo con cariño». Ahí hay juicio y necesidad de hacer prevalecer nuestro punto de vista, en lugar de escuchar y aceptar la realidad de la otra persona.

MOSTRAR TU VULNERABILIDAD TE HACE FUERTE

Hace unos años el dueño de una empresa familiar (vamos a llamarle Roberto para preservar su identidad) me llamó para que le ayudara a preparar el discurso de recepción de un premio. Se lo otorgaban como reconocimiento no solo a la larga trayectoria de la compañía, sino también al papel que había desempeñado al posicionar la calidad de los productos de la región dentro del mapa de España.

En nuestra primera sesión le pedí que compartiera lo que significaba el premio para él. Me contó que era un momento muy especial. Era la oportunidad de agradecer de corazón a sus equipos la labor de tantos años. Algunos empleados eran la tercera generación que trabajaba en la empresa. Llevaban los valores de la compañía casi en su ADN. Roberto los veía como mucho más que empleados de la casa. Y era, sobre todo, la oportunidad de agradecer a su familia el apoyo que le habían brindado, pese a no haber sido nunca el marido ni el padre del año (ni haberse acercado lo más remotamente, según sus propias palabras). Sin necesidad de tirar de ese hilo, él solo se abrió en canal y me contó que era una persona fría. Ha-

bía sigo un padre exigente y, durante muchos años, ausente. Siempre priorizó el trabajo. Tenía una empresa que levantar. Hijo de la posguerra, había vivido en casa muchos momentos de escasez, así que no estaba dispuesto a que su familia sufriera por necesidades materiales. Era austero, pero un gran proveedor. Sus hijos habían estudiado todos en universidades norteamericanas. Y dos de ellos (de los tres que tenía) trabajaban con él en la empresa.

«No son nada cariñosos conmigo, pero sé que son grandes personas —me decía, con la actitud no del que se resigna, sino del que asume consecuencias de forma realista—. Pero no tengo nada que reprocharles. Nunca estuve cerca de ellos. Nunca tuvimos conversaciones personales. Nunca los puse en primer lugar, aunque todo lo hacía por ellos.»

Yo le escuchaba y me provocaba un sentimiento que estaría entre la ternura y la admiración al verle capaz de verbalizar algo claramente tan doloroso para él, aunque lo contase de forma racional. Conmigo no estaba siendo frío. Era claro y directo, sí, pero su tono era cálido. Su mirada era expresiva y revelaba todos esos momentos perdidos que en ese instante circulaban por su cabeza, como si alguien le estuviera enseñando el tráiler de su vida a trescientas revoluciones.

—He preparado un primer borrador de lo que me gustaría decir. Lo que quiero es que me ayudes a contarlo de manera que se note que soy yo quien habla, Roberto, y no solo el empresario que fundó y levantó esta compañía.

«Interesante —pensé—. Quiere que salga a la luz la persona que yo estoy empezando a vislumbrar aquí.»

—Veamos lo que traes —le dije. Y Roberto empezó a «recitar» su discurso.

—Me he atascado un poco, pero eso es porque aún no me lo sé de memoria —me dijo al terminar.

Lo primero que revisé con él fue el orden de los agradecimientos. La familia estaba prácticamente escondida entre los proveedores y los empleados de la fábrica. Como quien evita ponerle demasiado foco. Y, además, había sido más cálido hablando de los equipos y los trabajadores que de su propia familia. «Aquí está pasando algo —pensé—. Esto no cuadra con lo que me ha contado antes y con lo que quiere conseguir.»

—Probemos una cosa —le dije—. Vamos a cambiar el orden y a ver qué tal suena antes de seguir haciendo ajustes. Prueba de nuevo ahora.

Roberto arrancó de forma similar al intento anterior, pero esta vez sucedió algo. Al hablar de la familia tuvo que parar porque se le quebró la voz. Lo volvimos a probar y, en esta ocasión, no solo se le volvió a quebrar la voz, sino que literalmente se le empezaron a escapar unas lágrimas. Cortó su propia respiración para tratar de contenerlas y le pedí que se sentara.

—No voy a poder hacerlo, Aurora. No quiero emocionarme cuando esté delante de todo el mundo.

—¿Por qué no, Roberto? —pregunté con mucha honestidad—. Necesito entender qué te preocupa y qué sientes mientras hablas de tu familia.

—Siento el peso de todos esos momentos que no le he dado a mi familia. Y al mismo tiempo me invade una sensación de agradecimiento por no haberme mandado a paseo. Y de orgullo al ver en qué se han convertido.

—Pues ese amor que les tienes y lo que significan para ti es lo que se percibe cuando se te quiebra la voz. Es un momento mágico.

—Ya, pero no me quiero romper. Nunca me han visto

así. Hasta a mí me ha sorprendido reaccionar de esa manera al hablar de ellos.

—Quizá va siendo hora de que vean al verdadero Roberto que sufre y se emociona. Vamos a trabajar para que muestres tus sentimientos sin llegar a romperte.

Y así lo hicimos. A petición suya, cuando nos pareció que su discurso estaba listo y él se sintió preparado, ensayamos un par de veces delante de todos los empleados de oficinas (es decir, los que no trabajaban en la fábrica). Se emocionó dos veces, pero fue capaz de continuar. Yo me quedé observando a sus hijos. No daban crédito, pero no fueron capaces de acercarse al final del ensayo para darle un abrazo. El día de la entrega del reconocimiento me mandó un mensaje nada más terminar, agradecido y feliz por haber logrado hacerlo una vez más delante de toda la audiencia. Sus hijos, esta vez sí, se acercaron a él para estar a su lado en ese momento. Le abrazaron y le dieron las gracias. Era como leer el mensaje de un adolescente emocionado, pero sin los emoticonos, porque en aquella época aún no existían.

Roberto logró sacar su lado más auténtico. Más real. Hablar desde el corazón. Porque se permitió ser vulnerable. Dejar que las emociones circularan a sus anchas, pero sin robarle lo que para él era su dignidad. Se permitió ser humano. Porque mostrar nuestra vulnerabilidad es lo que tiene: nos hace humanos y nos ayuda a conectar con las otras personas. Hace que nos abramos a ellas. Permite que vean lo que nosotros vemos y que les llegue lo que sentimos. Y es que las personas buscamos conectar. Queremos que nos vean, que nos escuchen, que nos entiendan. Pero si nos encerramos en una caverna y no nos dejamos ver, perdemos el control del relato. De nuestra historia. Y aunque no podemos controlar las percepciones del otro, sí podemos intervenir para darle elemen-

tos que le ayuden a crearlas. Porque percepción es realidad para el que percibe.

¿Quieres que te vean de otra manera? Atrévete a mostrar más tus vulnerabilidades. Y para hacerlo empieza por seguir entrenando lo siguiente.

Abraza tus imperfecciones

La autenticidad demanda que hagas las paces con tus imperfecciones. A nadie le importa realmente que no seas perfecto/a. De hecho, ¿qué significa ser perfecto? Las personas que interactúan contigo o que te van a escuchar (si das una charla) no lo son. Y les va a encantar ver a alguien que tampoco pretende serlo.

Entender esas imperfecciones demanda ser consciente de tus fortalezas y de tus debilidades. Y entender también que, a menudo, tu mayor fortaleza puede convertirse en tu mayor debilidad, como si de las dos caras de una misma moneda se tratara. Si eres una persona con tendencia controladora, puede ser una ventaja a la hora de estar encima de temas importantes en tu vida y de organizarte de manera eficiente. Pero puede ser también un gran infortunio si te lleva a querer controlar todo aquello que se escapa de tu margen de intervención. Y quizá por eso te angustia la idea de improvisar y el exceso de espontaneidad. Y a lo mejor eso te lleve a etiquetar a las personas con mucha ligereza, en esa búsqueda de una mayor predictibilidad, por ejemplo.

Trata de hacer una lista de las cualidades que consideras que son tus puntos fuertes y otra con los puntos débiles (más allá de la comunicación). Y luego revisa el lado positivo de esa debilidad y el lado negativo de la fortaleza.

Conocerme mejor y saber que sigues trabajando para lograr una mejor versión de ti mismo te ayudará a hacer las paces con esas falsas imperfecciones. Y, además, favorecerá que te atrevas a mostrarte como en realidad eres.

Habla para que se note qué significa para ti lo que dices

Una de las cosas que más está costando en el área de la inteligencia artificial es lograr que la tecnología, en el formato que sea (bots que nos ayudan a resolver dudas en una página de internet, robots como Sofía, traductores simultáneos, etc.), exprese sus emociones al verbalizar sus respuestas programadas. Pero eso lo hacemos de forma innata las personas que no tenemos una patología que afecte a nuestra relación con las emociones (sea autismo, mutismo emocional o alexitimia, entre otras). Tenemos la capacidad de mostrar lo que significa para nosotros aquello que decimos. Y se nota en el lenguaje que utilizamos y omitimos, en todos aquellos aspectos para-verbales que se reflejan a través de la voz (las inflexiones, el tono, la velocidad, las pausas, etc.), en nuestras expresiones faciales, en los gestos que marcamos con las manos, en la postura del cuerpo, en la energía... Si conectas con lo que estás diciendo, se notará inevitablemente. Pero si pones una pantalla entre lo que dices y lo que te pasa por dentro mientras hablas, estarás velando la intención. La razón por la que estás diciendo algo. Y la lectura del otro lado será confusa.

No queremos ser como Siri. Queremos ser humanos. Y serlo implica dejarse permear por todas esas emociones que nos atraviesan al comunicarnos. Tu autenticidad pasa por que se note que algo te importa, te preocupa, te ilusiona o te invita a asumir un reto, por ejemplo.