

## INDICE

### INTRODUCCIÓN

#### CAPÍTULO 1. ESTRATEGIA Y TÁCTICA

ESTRATEGIA  
EVOLUCIÓN DE LA ESTRATEGIA  
DEFINICIÓN, FINALIDAD Y MEDIOS  
LOS MODELOS ESTRATÉGICOS  
PRINCIPIOS ESTRATÉGICOS  
LA DECISIÓN ESTRATÉGICA  
TIPOS DE ESTRATEGIA  
TÁCTICA

#### CAPÍTULO 2. AUTOCONTROL

AUTOCONTROL  
CONCENTRACION  
EJERCICIOS DE CONCENTRACIÓN  
RELAJACIÓN  
RESPIRACION  
MEDITACIÓN

#### CAPÍTULO 3. LENGUAJE VERBAL

COMUNICARSE PERSUASIVAMENTE  
EL TELÉFONO COMO ARMA  
UN POCO DE PROGRAMACION  
NEUROLIGUISTICA  
EL PODER VERBAL  
DIRECTO AL INCONSCIENTE

#### CAPÍTULO 4. LENGUAJE NO VERBAL

CARACTERÍSTICAS GENERALES  
LA PRIMERA IMPRESIÓN  
LA INTERPRETACIÓN DE LA POSTURA  
EL TACTO, COMUNICACIÓN DE LOS SENTIDOS  
MOVIMIENTOS CORPORALES  
GESTOS  
LOS BRAZOS DEFIENDEN  
EXPRESIÓN FACIAL  
GESTOS CON LAS PIERNAS  
GESTOS DE COQUETERÍA  
CIGARRILLOS Y GAFAS  
LA POSIBILIDAD DE FINGIR  
LA NATURALIDAD





## CAPÍTULO 5. LIDERAZGO

EL ARTE DE LIDERAR  
CUALIDADES O ATRIBUTOS DE UN LIDER  
UN POCO DE DISCIPLINA  
EL LIDER  
MANDAR  
CONOZCA A SUS SUBORDINADOS  
LAS ORDENES

## CAPÍTULO 6. SEDUCCION

DE LA SEDUCCIÓN  
CUPIDO Y MAGNETISMO  
LAS REGLAS PARA SEDUCIR  
APLICACIÓN DE LAS REGLAS  
ARMAS DE MUJER  
SEDUCIR A UN HOMBRE

## CAPÍTULO 7. MANIPULACIÓN Y PERSUASIÓN

JUSTIFICACIÓN DE SU EMPLEO Y NEGACIÓN DE SU USO  
PRIMEROS PASOS  
MANIPULACION DE PERSONAS  
ADULACIÓN  
DIFAMACION  
AMENAZA  
SEXO  
PRESION  
VAMPIROS PSIQUICOS  
MANIPULACIÓN DE MASAS

## CAPÍTULO 8. LA LUCHA POR EL PODER

LAS 36 ESTRATEGIAS CHINAS  
LAS LEYES DEL PODER  
SENTENCIAS DE MAQUIAVELO  
TÁCTICAS Y ESTRATAGEMAS  
SOBRE LA VICTORIA Y LA DERROTA

## LIBROS RECOMENDADOS

# INTRODUCCIÓN

Este libro trata sobre un juego, **El Gran Juego**. En esta apasionante partida participamos todos, una veces de forma activa y demasiadas otras veces de en actitud pasiva. En ciertos momentos movemos las fichas y en otras ocasiones nos limitamos a ser las fichas que mueven otros jugadores. Hasta ahora, usted jugaba a ciegas, o en el mejor de los casos de forma instintiva, ya que desconocía las reglas y las jugadas mas frecuentes. Juntos vamos a aprender cómo funciona el fascinante juego del hombre como animal social y cómo son los juegos de poder.

Podemos enfocar la vida de muchas formas, tantas como personas hay en el mundo. Aquí tendrá otra visión de la vida, de sus propias experiencias, como si de un Gran Juego de tratara. Este libro que usted empieza a leer es simplemente otra visión de los asuntos humanos, ni mejor ni peor que cualquier otra.

Según vaya adentrándose en el libro apreciará que no vamos a entrar en valoraciones éticas ni morales. De hecho puede encontrar ciertos párrafos con una ética ciertamente extraña. Me he limitado a exponer una visión personal de lo que creo es la realidad de los asuntos humanos así como las relaciones entre personas y entre grupos. También notará que es un libro eminentemente práctico, con abundantes ejemplos, casos y enseñanzas. Hay muy poca teoría y muchos ejemplos de aplicación casi instantánea. Usted podrá leer un tema y ponerlo en práctica sobre la marcha. Espero que le funcione y obtenga resultados inmediatos, ese es mi propósito.

Todos conocemos muchas personas que tienen una inteligencia superior a la media y que sin embargo, están estancados en su trayectoria vital. También conocemos otros individuos que teniendo unas aptitudes aparentemente normales, alcanzan éxitos considerables. Quizás ya se haya planteado este razonamiento alguna vez. Espero ofrecerle algunas respuestas.

Muchos libros tratan de cómo alcanzar el éxito y de cómo mejorarse personal y profesionalmente. En general, son buenas publicaciones. Y además creo que olvidan un enfoque vital de los asuntos humanos: ya está todo inventado hace muchos siglos. Sólo hay que correr los velos de la ilusión y penetrar en lo que en realidad ocurre. Deje a un lado sus ideas preconcebidas, su sentido de la moral y de la ética, sus ideas religiosas y acepte la dura realidad. Todo es un Gran Juego: la moral, la religión, la política, la vida misma. No se apasione y juegue fríamente. Disfrutará, se lo aseguro. Conforme vaya leyendo este libro entenderá mejor estas líneas que quizás ahora le hayan escandalizado.

Vamos a introducirnos en conceptos muy sencillos y generales de estrategia y táctica. En un principio, estos temas eran de aplicación política y militar. Actualmente se estudian en disciplinas tan diversas como gestión de empresas o de mercado. Opino que sirven para cualquier faceta de nuestra vida. Todas las definiciones vienen explicadas y comentadas con un ejemplo práctico. Como resumen de este capítulo hay que sacar la conclusión que no observar cualquiera de estos principios puede tener nefastas consecuencias. Analice con la nueva lente de estos conocimientos cualquier suceso que se le ocurra o que tenga noticia y podrá sacar muy interesantes conclusiones. Piense que el seguir los conocimientos

que aquí aparecen quizás no le lleve al éxito, pero puede estar seguro que el no observarlos le conducirá directamente al fracaso.

En este Gran Juego hay una cualidad que debe sobresalir sobre las demás: **autocontrol**. Comprenderá en qué consiste, cómo se adquiere y cómo se pierde. Conocerá ejercicios sencillos para dominar su mente y sus emociones. Si no se controla a sí mismo, es muy difícil que pueda controlar a los demás. Una vez que sepa como lograrlo, usted mismo deducirá como hacerlo perder a quien le interese.

Todos influimos en los demás gracias al lenguaje. Además obtenemos mucha información por este medio. También nuestras mentes pueden ser manipuladas por las palabras. El capítulo sobre lenguaje verbal trata sobre conceptos que no suelen ser habituales, y sin embargo funcionan permanentemente. Notará una mejoría en sus capacidades de comunicación oral y escrita, y sobre todo, en su potencial de persuasión. El lenguaje no verbal o corporal es el lenguaje silencioso. Tenga en cuenta que la décima parte de la comunicación es verbal y el resto del tiempo nos seguimos comunicando. Es una forma de leer las mentes. Usted ya lo hacía de forma inconsciente, aquí verá el funcionamiento de este lenguaje. Además del capítulo dedicado a este tema, volverá a aparecer en otros capítulos, tal es su importancia en cualquier relación entre las personas. De hecho es el lenguaje de los animales, y los humanos aún somos bastante animales...

Para ser un buen Jugador, deberá entender cómo funciona el liderazgo. Inevitablemente, conforme vaya ganando partidas en el Juego, tendrá personas bajo su responsabilidad. En este capítulo conocerá las reglas para ser un líder competente y capaz.

Es conveniente que conozca otra parte del Juego. Le encantará: trata sobre seducción. Puede seducir a personas como individuos o como grupos. Notará que es un instrumento poderoso, úselo con cuidado y disfrute de los resultados.

Una de las facetas más apasionantes del Gran Juego es la manipulación y persuasión. Recuerde que para que sea efectiva, las personas que usted manipule no deben advertirlo. Además quedarán encantadas y agradecidas porque usted les ha mejorado su vida. Mientras tanto, usted irá consiguiendo sus objetivos y todo el mundo será feliz. Todos podemos ser manipulados, saber cómo funciona el proceso hará que sepa cómo evitarlo e invertir la situación.

La parte final es un compendio de muchas enseñanzas para obtener la victoria y qué hacer una vez que ésta se ha logrado, ya que el Juego no acaba simplemente con el triunfo. Hay que saber que hacer con él, ya que se puede morir de éxito. Protéjase de la envidia ajena y sepa qué hacer con un adversario derrotado.

En todas las páginas notará que en letra cursiva hay comentarios y citas relacionadas con el tema que en cada capítulo se trata. Es un libro dentro de otro libro. La mayoría de ellas son de autores clásicos; medítelas, tienen muchas lecturas. Cada vez que se leen adquieren un nuevo y más enriquecedor significado.

Para transmitir estos conocimientos he contado con la colaboración de personajes muy interesantes en el tiempo y en el espacio: filósofos clásicos y no tan clásicos, estrategas, mafiosos, líderes de todos los tiempos y pobres

diablos, comerciantes y empresarios, psicólogos, militares, políticos, místicos, adoradores del bien y adoradores del mal, sabiduría popular, generales victoriosos y generales derrotados, estafadores, pícaros y buscavidas, santos, líderes religiosos, publicistas, revolucionarios y dictadores, sacerdotes y creyentes; y en general, gentes de las más diversas calañas y condiciones. Como la vida misma. A todos ellos, a la Humanidad, les expreso mi más sincero agradecimiento por el conocimiento, colaboración y ejemplo que otorgan en el presente y que han transmitido a través de los siglos.

Sin el conocimiento aportado por todos ellos, este libro no hubiera sido posible.

Mostar (Bosnia i Herzegovina), en mayo de 2.001

*Carlos Martín Pérez*

# CAPÍTULO 1. ESTRATEGIA Y TÁCTICA

*"Cuando has comprendido el Camino de la Estrategia, ya no hay nada que no puedas comprender"*

Miyamoto Musashi.  
EL LIBRO DE LOS CINCO ANILLOS.

## ESTRATEGIA

*La guerra es de vital importancia para el Estado; es el dominio de la vida o de la muerte, el camino hacia la supervivencia o la pérdida del Imperio: es forzoso manejarla bien. No reflexionar seriamente sobre todo lo que le concierne es dar prueba de una culpable indiferencia en lo que respecta a la conservación o pérdida de lo que nos es más querido; y ello no debe ocurrir entre nosotros.*

SUN TZU (El Arte de la Guerra)

En las primeras horas del 2 de agosto de 1.990, tropas iraquíes iniciaron la invasión de Kuwait. En un plazo de muy pocas horas, la ONU. había condenado el no provocado ataque iraquí. Los EE.UU., apoyados por una coalición de 29 países, comenzaron a planear una respuesta militar masiva.

El 17 de enero de 1.991 las fuerzas de la Coalición iniciaron la operación Tormenta del Desierto para liberar Kuwait. Las acciones se iniciaron con ataques aéreos en masa contra objetivos estratégicos en todo Irak. La campaña terrestre empezó el 22 de febrero. Después de cien horas de ofensiva, y tras desmoronarse la moral de las fuerzas iraquíes, el 25 de febrero fue liberado Kuwait.

En todo momento, el Jefe de las Fuerzas de la Coalición **SABIA** lo que tenía que hacer, **PUDO** hacer y **QUISO** hacer.

Estas tres palabras en mayúsculas son vitales para cualquier estrategia o táctica y en general, para cualquier acción que emprendamos en nuestra vida Meditemos sobre ello. De nada nos sirve *saber* y *querer* derrotar a alguien si no *podemos* hacerlo por carecer de los medios o que por causa de cualquier circunstancia no se nos permita. En la Guerra del Yom Kippur, las Fuerzas de Defensa Israelitas empezaron encajando serias pérdidas tanto en hombres como en terreno. En el Sinaí, los egipcios habían conquistado toda la península y amenazaban con arrasar el resto de Israel. En el frente Norte, en los Altos del Golán, los sirios parecía que iban a barrer a los israelitas y arrojarlos al mar. A los pocos días, se invirtió la situación: las fuerzas judías habían cruzado el Canal de Suez y ahora nada impedía que llegaran hasta El Cairo.

En el Norte, también se hallaban a 50 Km. de Damasco sin que ninguna unidad militar siria bloqueara su avance. Israel *quería* y *sabía* como derrotar totalmente a estos dos enemigos. Pero no *podía*. En apoyo a sus aliados árabes, la Unión Soviética formuló unas amenazas muy serias (incluida guerra nuclear) que forzaron a los judíos a parar en seco la ofensiva. Estos *querían*, *sabían*, pero no *podieron* derrotar totalmente a sus enemigos.

Veamos otro ejemplo. Aníbal venció a los ejércitos romanos en Cannas. Anteriormente les había derrotado en otras batallas. Ya no quedaban fuerzas romanas entre las fuerzas cartaginesas y la capital, Roma. Aníbal *podía* y *sabía*

como tomar Roma, pero *no quiso* acabar la guerra con la total derrota del enemigo.

Lo pagó caro. Los romanos aprovecharon el tiempo que Aníbal y su ejército perdieron dando vueltas por Italia. Con un desembarco en Cartago hicieron volver a Aníbal a batallar para defender su propio territorio. Finalmente los cartagineses perdieron la guerra. Roma no cometió el mismo error que Aníbal: destruyó totalmente a su enemigo y nunca más le volvió a molestar. Otra enseñanza que podemos sacar es que Aníbal sabía ganar batallas, pero que no supo ganar la guerra. Aníbal dominaba la táctica, en estrategia ganaban los romanos.

Puede ocurrir que se *pueda* y se *quiera* ganar, pero que *no se sepa*. El General Custer, del Ejército USA, en la Guerra que mantuvieron contra la nación india, tenía unos medios superiores a los siux que quería destruir. No contó que éstos últimos sabían cómo ganarle y que la Caballería USA cometió una serie de fallos achacables a la incompetencia del general Custer. Todos sus jinetes murieron, con las botas puestas, pero murieron por no saber realizar su oficio. Años más tarde la nación india fue derrotada y prácticamente destruida, tanto física como moralmente. No han vuelto a ser enemigo para la Caballería yankee, aunque el tema haya dado juego para muchas películas del Lejano Oeste. Aunque eso es otro tema que nos aparta de lo que nos interesa.

A continuación se van exponer los conceptos más generales de estrategia y táctica. En general se enfoca hacia la faceta político-militar, aunque si se capta el concepto, estas ideas se pueden aplicar a cualquier faceta de nuestra vida, desde la resolución de problemas personales hasta el manejo de empresas y organizaciones de gran complejidad. Hay que hacer costar que sólo son ideas generales muy simplificadas como prólogo a un tema de gran interés para lograr el éxito en cualquier tarea que nos proponamos.

## EVOLUCIÓN DE LA ESTRATEGIA

*La victoria en la guerra es una forma de preservar las naciones que están a punto de perecer y de perpetuar las sociedades que van a morir; el fracaso en la guerra consiste en perder territorio y en ver amenazada la soberanía. Es por esto por lo que deben examinarse los asuntos militares. Sin embargo, aquellos que disfrutaban del militarismo perecerán; y aquellos que ambicionan la victoria sufrirán la desgracia. La guerra no es algo para disfrutar, la victoria no ha de ser un objeto de ambición.*

SUN BIN (El Arte de la Guerra II)

La estrategia como ciencia salió del ámbito militar a la esfera civil a causa del curso de la historia, la cada vez más estrecha unión de la guerra y la política, el intercambio cultural entre diferentes civilizaciones y la actual revolución científica y tecnológica.

Las primeras observaciones sobre este arte y ciencia proceden de la civilización grecorromana. Su máximo representante fue Julio Cesar. A su vez, en China aparecen Sun Tzu y su discípulo Sun Bin, cuyos textos aún siguen en vigor.

Siglos más tarde, en el Renacimiento, Nicolás Maquiavelo escribe su libro "El Arte de la Guerra", en el que basándose en las experiencias de las antiguas campañas de los antiguos romanos, establece recomendaciones sobre cómo hacer la guerra, la organización para los ejércitos, el empleo de las armas, así como explicar la influencia de la geografía y la política en la guerra. De mismo autor es "El Príncipe", donde aborda este tema desde otra visión más política. Pocos años

mas tarde, en Japón surge Miyamoto Musashi, que con su "Libro de los Cinco Anillos" aporta una original visión de la estrategia, visión que se mantiene en vigor en el Japón del Siglo XXI.

En el Siglo XIX surge uno de los modernos modelos de la estrategia: Carl Von Clausewitz. En su obra " De la Guerra" sistematiza el conocimiento acumulado hasta entonces sobre la guerra y su técnica. Su pensamiento tuvo influencia en las contiendas del Siglo XX y en la actualidad aún tiene conceptos en vigor.

Otros estrategas con actual influencia son Liddell Hart, Mao Tse Tung, Fuller, Collins y sobre todo el francés Beaufre.

## DEFINICION, FINALIDAD Y MEDIOS

*No es razonable que quien está armado obedezca de buen grado a quien está desarmado, ni que el desarmado se sienta seguro entre servidores armados, ya que -por haber en el uno desdén y en el otro temor- es imposible que actúen juntos correctamente. Por eso, un príncipe que no se preocupe del arte de la guerra, aparte de las calamidades que ya hemos dicho, jamás podrá ser apreciado por sus soldados ni tampoco fiarse de ellos.*

NICOLAS MAQUIAVELO (El Príncipe)

### **Definición de la Estrategia**

Se puede definir a la estrategia como "*ciencia y arte de concebir, utilizar y conducir medios (recursos naturales, espirituales y humanos) en un tiempo y en un espacio determinado para alcanzar y/o mantener los objetivos establecidos para un fin último*".

### **Finalidad de la Estrategia**

La finalidad de la estrategia es alcanzar y/o mantener los objetivos fijados, utilizando lo mejor posible los medios que se disponen. Una estrategia es catalogada de buena si consigue alcanzar los objetivos previstos y si en ella ha habido economía de medios. Los objetivos pueden ser ofensivos, defensivos o simplemente mantenerse en la situación actual. El alcanzar o mantener los objetivos, implica doblegar la voluntad del adversario. Esto es una **decisión**. La decisión es pues la consecución de los objetivos a costa de la voluntad del adversario y de los factores externos e internos que intervienen en dicha decisión.

### **Medios de la Estrategia**

Se entiende por medios, todos los recursos materiales, espirituales y humanos disponibles para poner en ejecución una decisión. El poder que se puede disponer está en función de los medios propios para conseguir sus objetivos.

## LOS MODELOS ESTRATÉGICOS

*La victoria - finalidad del combate - es entonces consecuencia de la capitulación moral del enemigo y será el resultado de:*

- 1º El incremento de la pérdida física del adversario. (mediante el combate)*
- 2º El incremento de la pérdida moral. (como resultado del combate)*



*3º La confesión pública de estas desventajas, manifestado por el abandono del primitivo proyecto. (la capitulación o derrota)*

KARL VON KLAUSEWITZ (De la Guerra)

Ya hemos visto que es fundamental QUERER, PODER y SABER., o lo que es lo mismo: voluntad de vencer, libertad de acción y capacidad de ejecución. Según el grado de cada uno de estos componentes que tengamos se pueden emplear las siguientes modalidades de acción:

**Amenaza directa:** nuestros medios son muy potentes, el objetivo es modesto y hay amplia de libertad de acción. La simple amenaza de estos medios puede llevar al adversario a aceptar las condiciones que le imponamos y a coartar totalmente su libertad de acción.

**Presión Indirecta:** nuestros medios son escasos para constituir una amenaza decisiva, el objetivo es modesto y la libertad de acción es reducida. Hay que ejecutar acciones más o menos amenazantes de carácter político, económico o psicosocial.

**Acciones sucesivas:** nuestros medios son escasos, el objetivo importante y la libertad de acción reducida, se buscará la consecución del objetivo estratégico por una serie de acciones sucesivas. Se puede combinar la amenaza directa y la presión indirecta con acciones de fuerza limitadas en el espacio y en el tiempo.

**Lucha Total Prolongada:** nuestra libertad de acción es grande y los medios disponibles son escasos. Se obliga al enemigo a un desgaste mediante una lucha de guerrillas que le supondrá un esfuerzo mucho que no podrá sostener indefinidamente.

**Lucha Frontal:** nuestros medios son potentes, el objetivo es importante y la libertad de acción reducida. Se tratará de conseguir el objetivo estratégico mediante un conflicto rápido y violento (guerra relámpago).

## PRINCIPIOS ESTRATÉGICOS

*La anexión de un país pequeño por otro grande, o de uno grande por otro pequeño, son cosas que suceden corrientemente. Es frecuente que un país o fenómeno progresista, pero débil sea destruido por otro país o fenómeno retrógrado, pero fuerte.*

MAO TSE TUNG (Sobre la guerra prolongada)

Se entiende por principios la base, fundamento u razón fundamental sobre la cual se procede, siendo la estrategia una acción debe cimentarse en las constantes de acción humana que se resume en **QUERER, PODER Y SABER**. *Querer es un acto de voluntad; poder es un acto de libertad; y saber un acto de capacidad*. Por ello los principios estratégicos son tres:

### **VOLUNTAD DE VENCER**

Implica fe en el triunfo, tenacidad para alcanzar el objetivo, aún a costa de las adversidades que se puedan presentar. La voluntad de vencer contesta a ¿qué quiero hacer?

### **LIBERTAD DE ACCIÓN**

Es la facultad de elegir libremente la maniobra estratégica, los medios que han de ejecutarse, la asignación de misiones y orientar la realización de acuerdo con la situación; es la libre facultad para decidir, preparar y realizar, pese a la voluntad

y a la actuación del adversario. Responde a las preguntas ¿Cómo se puede hacer? ¿Quién puede hacerlo? Implica impedir la maniobra adversa y dirigir la propia hacia el objetivo. Siempre se debe buscar conservar la propia libertad y privar al adversario de la suya.

### **CAPACIDAD DE EJECUCIÓN**

Es la adecuación de los medios disponibles de cuantos elementos intervienen en el conflicto. El uso adecuado de los recursos en el tiempo y el espacio es la economía de esfuerzos.

## LA DECISIÓN ESTRATÉGICA

*Ya que los primeros propósitos políticos varían mucho en el curso de la guerra y al final pueden ser completamente distintos, justamente por que están determinados por los resultados y por la probabilidad de los acontecimientos.*

KARL VON KLAUSEWITZ (De la Guerra)

Toda acción estratégica consta siempre de tres variables: el tiempo, el espacio, la cantidad y calidad de los medios materiales y morales que definen una situación. Lo esencial es mantener la libertad de acción propia, negar la adversaria y mantener la iniciativa.

**El Espacio:** Es el área donde se desarrollará la acción estratégica. El espacio puede variar, ampliándose o reduciéndose, llegando incluso a no poder identificarse, como en el desarrollo de una guerra irregular, ya que esta es una guerra sin frentes en la que los dos bandos están entremezclados.

**El Tiempo:** es decisivo, puede estar a favor o en contra de uno. Está íntimamente ligado al principio de libertad de acción. Este factor implica eficacia y eficiencia en la aplicación de los recursos para conseguir el objetivo preciso.

**Fuerzas materiales y morales que definen una situación:** Tomando en cuenta el tiempo y el espacio, se evalúan las fuerzas materiales y morales propias y adversas, a fin de decidir qué hacer con las propias. Se pueden concentrar, dispersar, economizar, aumentar o reducir fuerzas.

### **El factor maniobra**

Hay dos tipos: las maniobras ofensivas y las maniobras defensivas. Unas son acciones y otras reacciones a acciones del adversario. Las maniobras **ofensivas** son: atacar, amenazar, hostigar y perseguir. Las maniobras **defensivas** son: defenderse, detener, canalizar y contraatacar. En ambos casos se emplea la decepción y simulación.

## TIPOS DE ESTRATEGIA

*Los factores morales constituyen la cuestión más importante en la guerra, porque los efectos de las fuerzas físicas están completamente fundidos con los efectos de las fuerzas morales, y no pueden separarse.*

KARL VON KLAUSEWITZ (De la Guerra)

### **La Estrategia Directa**

Significa alcanzar el objetivo por el empleo de la fuerza. La confrontación directa se hará de fuerte a fuerte y la decisión deberá producirse en el teatro principal (Clausewitz).

### **La Estrategia Indirecta**

Inspira las formas de conflicto que no buscan directamente el objetivo final mediante el enfrentamiento frontal de las fuerzas, sino mediante procedimientos menos directos del orden político, económico y social. Implica explotar lo mejor posible una escasa libertad de acción y obtener el éxito decisivo pese a la limitación de los medios que pueden ser empleados.

Esta estrategia otorga la prioridad al no empleo de la fuerza, antes al contrario, el aspecto social que es de especial peso cuando se trata de luchas ideológicas donde la población es el objetivo fundamental.

### **Subdivisión de la Estrategia**

La estrategia es siempre una por sí misma, pero para su estudio y en según qué facetas del conflicto ese puede subdividir en:

#### **Estrategia General**

Es la cáscara que rodea el núcleo duro que es la política. Sin política no hay estrategia. Por tanto, ésta se encuentra subordinada a aquella. El papel de la estrategia es definir la misión propia y la combinación de las diversas estrategias específicas: política, económica, social y de empleo de la fuerza.

#### **Estrategia Particular o Específica**

Es cada una de estas estrategias particulares que la gran estrategia ha concebido, por lo que está directamente subordinada a la primera. Reparte y combina las tareas de las acciones realizadas en las diferentes ramas de actividad del ámbito considerado.

#### **Estrategia Operativa**

A este nivel se sitúa el punto entre el concepto y la ejecución, es decir, lo que se quiere o se debe hacer y lo que hace posible las condiciones tácticas.

El fin de la estrategia operativa es unir los objetivos elegidos por la estrategia particular con las posibilidades determinadas por las tácticas o por las técnicas de la rama considerada.

#### **Estrategia Logística**

Es la encargada de producir, mantener y abastecer los medios materiales necesarios para poder contar con todo el poder necesario y enfrentar con éxito el conflicto por conseguir el objetivo deseado. La estrategia logística y operativa se complementan, pues ninguna vale nada sin la otra.

# TÁCTICA

*Los gobiernos inteligentes y los generales con conocimiento de la ciencia militar deben prepararse primero; después pueden lograr el éxito antes de combatir, de forma que no pierden un posible logro exitoso después de luchar. Por ello, cuando los guerreros salen con éxito y vuelven sin ser heridos, entienden el arte la guerra.*

SUN BIN (El Arte de la Guerra II)

Si podemos decir que la Estrategia es la ciencia y el arte de ganar la guerra, se puede decir que la táctica estudia la forma de ganar batallas.

Por poner un símil, estrategia sería cómo ganar un campeonato en un deporte; la táctica haría todo lo posible para ganar un partido de ese campeonato.

Existe una rama intermedia que lo une y ya se ha comentado que se denomina nivel operativo. Vamos a pasar de largo sobre este nivel, ya que no afecta para nada para el planteamiento de este libro y sería desviarnos del tema que trata.

Existen unos principios tácticos, que aunque sean también de aplicación estratégica, es en el campo de la táctica dónde adquieren su mayor valor. Son la seguridad, la sorpresa, la economía de medios, concentración de fuerza, aprovechar el éxito y la flexibilidad. A continuación se explicaran en detalle todos estos conceptos.

## **Seguridad**

Consiste en precaverse de las acciones que el adversario puede realizar contra nosotros. Debe ser aplicada siempre y en cualquier circunstancia.

En 1941, la base aeronaval de Pearl Harbour en Hawai fue atacada por la aviación nipona. Consecuencia de ese ataque gran parte de la flota de los EEUU. fue hundida en el propio puerto y supuso el comienzo de la guerra en el Océano Pacífico para los EEUU. No había ninguna medida de seguridad en dicha base, con el resultado de un desastre total. En la fiesta judía del Yom Kippur, en 1.973, las fuerzas que guarnecían el Sinaí estaban con unos medios de una tercera parte de lo habitual. El ataque egipcio contra esas posiciones fue arrollador y cayeron a las pocas horas de iniciado el ataque. La seguridad estaba por debajo del mínimo nivel que la situación recomendaba.

## **Sorpresa**

Atacar al adversario en el momento y lugar menos esperado por éste. También consiste en emplear medios desconocidos o inesperados por este.

En la Segunda Guerra Mundial, los ejércitos aliados desembarcaron en Francia por Normandía, cuándo Alemania esperaba dicho desembarco en Calais. Se realizó la acción *por el lugar menos esperado* por el enemigo. Ya hemos comentado que los egipcios atacaron a los judíos el día de su fiesta nacional, el Yom Kippur, en el *momento menos esperado*.

En el periodo de los Tres Reinos Combatientes en China, un general efectuó un ataque nocturno contra el campamento de un enemigo muy superior en número. Para ello empleó dos mil bueyes a los que encendió teas en sus cuernos. Tras de ellos, empezaron a sonar los tambores. El estruendo de los tambores sumado a la estampida de los animales enloquecidos infundió el pánico y el descontrol, arrasando el campamento y las fuerzas enemigas. Se emplearon *medios inesperados* por el enemigo.

### **Economía de medios**

Hay que atacar con los medios mas ajustados posibles, otros recursos pueden hacer falta en otro momento y lugar. Siempre hay que dejar una reserva para situaciones imprevistas. Conviene estudiar con detalle los medios que asignamos para cada acción.

La guerra de guerrillas es el más claro ejemplo de economía de medios. Con escasas fuerzas se puede hostigar y llegar a vencer a fuerzas muy superiores. Sobran ejemplos de ello en la Historia.

### **Concentración de esfuerzos**

Es la concurrencia al mismo fin de cuantos elementos intervienen en una acción, sea ofensiva o defensiva. Se materializa mediante la aplicación en el momento oportuno en tiempo / espacio de una superior potencia a la del adversario. Por el contrario, conviene dividir las fuerzas enemigas para que no lleguen a concentrar sus medios. Una vez dividido, se pueden lanzar nuestros medios, que serán superiores, contra una parte del adversario que será derrotado con facilidad. De esta forma, una pequeña fuerza puede vencer a cualquier fuerza superior.

### **Aprovechamiento del éxito.**

Consiste en mantener el impulso de las primeras acciones con éxito para beneficiarse de la disminución, ya conseguida, de la potencia del adversario o para anular y desequilibrar sus posibilidades de acción o reacción. Cualquier éxito parcial debe ser rentabilizado.

En la invasión de Francia por Alemania en la Segunda Guerra Mundial, los alemanes lograron embolsar en Dunkerke lo que quedaba del ejército francés y todo el ejército inglés en Francia. Si se hubiera aprovechado el éxito, habrían apresado o destruido dichas fuerzas. Sin embargo, se las dejó partir a Inglaterra, de forma que, una vez recuperadas, fueron empleadas en otros frentes contra Alemania.

### **Flexibilidad.**

Es la capacidad de modificar las disposiciones iniciales para adaptarse a las variaciones de la situación. Exige apertura de mente y planes sencillos con soluciones alternativas. Mantener una reserva de medios es una receta básica para ejercer una flexibilidad táctica o estratégica. Ningún plan podrá prever de manera exacta las variadas situaciones que se puedan presentar en cuanto nos enfrentamos a un adversario.

Ningún plan resiste el primer choque contra un adversario, siempre hay que modificarlo o realizar otro nuevo. Conviene no aferrarse ciegamente a las disposiciones iniciales debido a lo cambiante de la situación según se desarrolla el combate.

*Si tomas los suministros de armas de tu propio país, pero quitas los alimentos al enemigo, puedes estar bien abastecido de armamento y de provisiones.*

*Los que ganan todas las batallas no son realmente profesionales; los que consiguen que se rindan impotentes los ejércitos ajenos sin luchar son los mejores maestros del Arte de la Guerra*

SUN TZU (El Arte de la Guerra)

## CAPÍTULO 2. AUTOCONTROL

*"Quien se controla a sí mismo, no tendrá dificultad alguna para gobernar con eficacia. Al que no sabe gobernarse a sí mismo, le resultará imposible ordenar la conducta de los demás hombres".*

Confucio. ANALECTAS.

### AUTOCONTROL

*Los sabios se controlan en actos, en palabras y en pensamientos. Verdaderamente se controlan bien.*

DHAMMAPADA

Para poder practicar todo lo que en este libro se expone, es necesario un gran autocontrol. Le hará falta para jugar a este fascinante Gran Juego, y también le será muy necesario el saber cómo hacer perder el autodomínio a sus adversarios.

Vamos a tratar cuáles son las ideas irracionales que hacen que el ser humano pierda el autocontrol y cómo evitar caer en ellas. Por supuesto, conociendo cómo se maneja el control de uno mismo, sabrá como se puede perder. Y sabiendo cómo se puede perder, hará que los demás jugadores que a usted le interese nunca tengan autocontrol.

Después, le vamos a presentar una parte de usted que suele ser una gran desconocida: su mente. Conociéndola, logrará conocer mejor la de los demás, y conociendo la de los demás, tener un buen punto de apoyo para hacer palanca en la dirección que nos interese.

Para afinar mas nuestra mente, se expondrán los fundamentos de la concentración proponiendo unos sencillos ejercicios (en apariencia). También se tratarán unas elementales técnicas de relajación y respiración.

Por último, conocerá someramente la meditación. Seguramente pensará que es algo muy complicado, que exige una disciplina de Extremo Oriente y que se explica en términos extraños y esotéricos. Nada más lejos de eso, se sorprenderá de lo sencillo que es y lo beneficioso que resulta. Cuando acabe de leerlo, o quizás mientras lee, ya lo logrará.

### DEFINICIÓN

**La felicidad:** *Un gato grande ve cómo un gatito trataba de agarrarse la cola y le pregunta: ¿Por qué lo haces? Y el gatito dijo: "Porque he aprendido que lo mejor es la felicidad y mi cola es la felicidad" Y el gato grande le respondió: "Yo también sé que mi cola es la felicidad, pero me he dado cuenta que cuando la persigo se me escapa y cuando voy haciendo lo que tengo que hacer ella viene detrás de mí por dondequiera que yo vaya"*

CUENTO HINDÚ

El autocontrol emocional es la capacidad que nos permite controlar a nosotros mismos nuestras emociones y no que estas nos controlen a nosotros, sacándonos la posibilidad de elegir lo que queremos sentir en cada momento de nuestra vida.

Nosotros somos los actores o hacedores de nuestra vida ya que de las pequeñas y grandes elecciones depende nuestra existencia; tenemos la importante posibilidad de hacer feliz o no nuestra vida, a pesar de los acontecimientos externos.

Esos acontecimientos no son los que manejan nuestra vida, sino nosotros mismos, como sujetos activos manejamos nuestra felicidad dependiendo de la interpretación que hacemos de ellos.

Somos lo que pensamos y si aprendemos a controlar nuestros pensamientos también así podremos controlar nuestras emociones.

El sentimiento lo podemos definir como una reacción física a un pensamiento. Si no tuviéramos cerebro no sentiríamos. Con algunas lesiones en el cerebro no se siente ni el dolor físico. Todas las sensaciones llegan precedidas por un pensamiento y sin la función del cerebro no se pueden experimentar sensaciones. Si se controlan los pensamientos...y las sensaciones y sentimientos vienen de los pensamientos, entonces ya se es capaz de tener un autocontrol emocional.

Todos tenemos derecho a hacer, pensar y sentir lo que queremos, siempre y cuando no perjudiquemos a nadie.

## **ALGUNAS IDEAS IRRACIONALES O PENSAMIENTOS DISTORSIONADOS QUE IMPIDEN EL AUTOCONTROL EMOCIONAL.**

Hay muchas ideas irracionales o pensamientos distorsionados en nuestra sociedad que impiden el autocontrol emocional y logran que nuestra vida no sea plena, que la disfrutemos con alegría. Los sentimientos no son simples emociones que nos suceden, sino que son reacciones que elegimos tener. Si somos dueños de nuestras emociones, si las controlamos, no tendremos que escoger reacciones de autoderrota.

Algunas de esas ideas irracionales o pensamientos distorsionados, son:

### **Falta de autovaloración**

*Fácil es ver los fallos de los demás, pero los propios fallos son difíciles de ver. Uno aventaja, como la paja, los fallos de los demás, pero esconde los propios como el cazador se esconde a sí mismo.*

DHAMMAPADA

Es común que, como mucha gente en esta sociedad, se haya crecido con la idea de que está mal amarse a sí mismo, que eso es **egoísmo**.

Pero el amor a los demás está relacionado con el amor que nos tenemos a nosotros mismos. El amor es una palabra que tiene tantas definiciones como personas hablaron de él.

La definición que por el momento más me gusta es la de DYER: *"Amor es la capacidad y la buena disposición para permitir que los seres queridos sean lo que ellos elijan para sí mismos, sin insistir en que hagan lo que a ti te satisficiera o te gustase"*

Hay muy pocas personas que pueden aplicarse esta definición a sí mismos. Cuando haya reconocido lo que usted vale y lo bueno que es, no tendrá necesidad de que los demás apoyen y refuercen su valor ajustando su conducta a sus instrucciones.

Logra amarse a usted mismo y es capaz de amar a los demás y de hacer cosas por los otros al poder dar y hacer cosas para sí mismo. Entonces no tendrá problemas para amar o dar, no lo hará porque espera retribuciones o gratitud sino por el verdadero placer que se siente al ser generoso y amante.

Hay que destruir los pensamientos irracionales de que se tiene un solo concepto de sí mismo y que este es positivo o negativo siempre. Puede ser que no le guste cómo se ha portado en algún momento, pero eso nada tiene que ver con su autovaloración.

Vale por sólo el hecho de existir, de ser un ser humano. Tiene un valor dado ajeno a sus logros. Es tan absurdo hacer que lo que usted vale dependa de algún logro externo, como lo es hacer que dependa de la opinión de otra persona. El resultado final de cualquier actividad o empresa que realice no determinará de ninguna manera su valor como persona.

### **Falta de aceptación del cuerpo**

*Es imposible ser feliz sin también ser sabio, honorable y honesto, y es imposible ser sabio, honorable y honesto sin también ser feliz. La felicidad es tan dependiente de la práctica de la sabiduría, el honor y la honestidad que ser negligente con sólo uno de estos valores conducirá irremediabilmente a problemas y lamentaciones en la vida.*

EPICURO

No es que tenga buen o mal cuerpo, usted es su cuerpo. El que no le guste significa que no se acepta a sí mismo como ser humano. Si los rasgos físicos que le desagradan pueden ser modificados, haga que cambiarlos sea una de sus metas.

Las partes que desaprueban y no se pueden cambiar pueden ser vistas con una óptica diferente. No se tiene porqué aceptar la definición de la sociedad respecto a la belleza. No deje que los demás le dicten lo que es atractivo para usted. Rechace las comparaciones y las opiniones de los demás, importa sólo lo que para nosotros es válido. Vemos exactamente lo que escogemos ver, incluso en los espejos.

### **Seguridad en cuanto a garantías externas**

*Si te conoces a ti mismo y conoces a tu enemigo, todos tus combates se medirán por victorias.*

SUN TZU

Esta seguridad es otra idea irracional ya que mientras vivamos en esta tierra y si el sistema sigue siendo el mismo nunca podremos tener esa seguridad.



Y aunque no fuera una idea irracional, sería una fea manera de vivir ya que la seguridad elimina la excitación, la emoción y el crecimiento. Pero hay una seguridad que sí vale la pena buscar y es la seguridad interior que les brinda el tener confianza en sí mismo y en su capacidad de solucionar cualquier problema que se le presente.

### **Dependencia psicológica**

*Quien conquista la pasión, no vuelve a ser derrotado.*

DHAMMAPADA

Lo racional es ser independiente psicológicamente, o sea ser uno mismo, viviendo y escogiendo los comportamientos que elige y desee. El depender de alguien psicológicamente, significa que esa relación no implica una elección, sino que es un vínculo en el cual se siente obligados a hacer o ser algo que no quiere.

Si lo que desea es ese tipo de relaciones, entonces no es malo, pero si la necesita o se siente obligado a tenerla y luego le molesta, entonces quiere decir que está actuando irracionalmente.

La independencia psicológica implica: no necesitar a los demás, no digo no desear a los demás, sino: NO NECESITARLOS.

Usted es responsable de sus propias emociones y las demás personas de las suyas. Nadie puede controlar sus sentimientos salvo uno mismo.

### **Vivir en pasado o futuro**

*Un día mientras caminaba a través de la selva un hombre se topó con un feroz tigre. Corrió pero pronto llegó al borde de un acantilado. Desesperado por salvarse, bajó por una parra y quedó colgando sobre el fatal precipicio. Mientras él estaba ahí colgado, dos ratones aparecieron por un agujero en el acantilado y empezaron a roer la parra. De pronto, vio un racimo de frutillas en la parra. Las arrancó y se las llevó a la boca. ¡Estaban increíblemente deliciosas!*

CUENTO ZEN

El único tiempo que existe es el presente ya que el pasado ya pasó y el futuro aún está por llegar. Solamente existe un momento en el que podemos experimentar algo y ese momento es ahora.

Lamentablemente se pierde mucho tiempo en recordar el pasado y pensar en el futuro. Es muy importante que nos hagamos cargo de nuestro momento presente. Vivir el presente, el ahora.

El pasado ya no existe; sí nos puede aportar mucho, pero ya pasó; tomemos lo bueno, dejemos lo malo y listo, ya se fue. El futuro no llegó; nada sabemos de él, lo podemos vislumbrar, planear, pero no detenernos en él, ya que aun no está.

Este momento es el único que tiene, por ahora... Por lo tanto, hay que vivirlo, disfrutarlo, como si fuera el último.

## **Necesidad de aprobación**

*Algunos hombres y mujeres desean ser famosos y bien conocidos porque piensan que esto hará que sus vidas estén a salvo de riesgos. Si la fama acarrea la seguridad, es bueno y correcto desear ser famoso; pero si una vida famosa trae más problemas que una vida oscura, es tonto desear lo que es realmente malo para nosotros.*

EPICURO

A todos nos gusta que nos aprueben. La aprobación no es un mal en sí mismo; se convierte en patológica cuando es una necesidad en lugar de un deseo.

Es imposible lograr la aprobación de todas las personas en todas las cosas que hagan, ya que todos los seres humanos somos diferentes. Además, aunque parezca extraño, cuanto más se busca aprobación, menos se la encuentra.

## **Perfeccionismo**

*Cuanto más deseamos alcanzar un objetivo, menos lo logramos. Una voluntad demasiado tensa hacia un objetivo constituye un obstáculo.*

AWA KANZO SENSEI (Maestro de Kyudo)

¿Por qué tenemos que hacer todo bien? ¿Quién está anotando los puntos? Es absolutamente paralizante la búsqueda constante del éxito en todo lo que hacemos.

Está bien que algunas actividades las intente hacer lo mejor posible, pero ¿por qué todas? La misma ansiedad que da plantearse hacer las cosas a la perfección, los lleva muchas veces a hacerlas peor, ya que la ansiedad impide pensar con claridad.

Hacer las cosas a la perfección es una idea irracional, ya que la perfección no es un atributo de la naturaleza humana. Cambie el "*Haz lo mejor posible*" por "*Hazlo*". Haga lo que quiera hacer y no se prive de ese placer, solo porque quizás no lo haga bien.

Puede haber ocasiones en las que según sus propias reglas fracase en algo. Pero este fracaso puede ser productivo, puede servir de incentivo al trabajo y a la investigación. Lo importante es no equiparar el acto, a su valor como persona. Se trata sólo de no haber logrado el éxito en esa tarea y no que usted no valga.

## **Culpabilidad**

*Mejor conquistarse a uno mismo que conquistar a los demás.*

DHAMMAPADA

Las emociones más inútiles son la culpabilidad por lo que se ha hecho y la preocupación por lo que se podría hacer. La culpabilidad no es solo una preocupación por el pasado, es la inmovilización del momento presente.

Aprender de las equivocaciones es una parte sana y necesaria del crecimiento y desarrollo, pero experimentar culpabilidad sólo cuando este sentimiento les impide actuar ahora porque antes se comportó de determinada manera.

Este sentimiento es irracional no sólo porque le hace sentir molesto y deprimido, sino que es inútil porque aunque le dedique el resto de su vida a sentirse culpable nunca logrará borrar lo sucedido.

Por lo tanto mejor dedique su valioso tiempo a hacer algo más constructivo como puede ser cambiar su actitud respecto a las cosas que le producen culpa.

## **Preocupación**

*¿Temes sufrir? Ya sufres por temer.*

PROVERBIO CHINO

Por mucho que se preocupe por el futuro no cambiará nada. No hay que confundir preocupación, con hacer planes para el futuro; sólo es preocupación cuando de alguna manera se encuentran inmovilizados por algo que ocurrirá en el futuro.

La preocupación es endémica en nuestra cultura. Casi todos los seres humanos pierden un tiempo enorme en preocuparse y esto no sirve para nada ya que ni un solo minuto de preocupación puede mejorar el futuro; al contrario, nos quita eficiencia para vivir el presente.

Este es un aspecto a modificar ya que le hace desperdiciar muchos momentos presentes en comportamientos que no le brinda retribuciones positivas. La preocupación sólo le sirve para agregar estrés innecesario a su vida y no le aporta nada.

## **Depresión**

*Si nuestra paz mental no fuera disturbada por ideas supersticiosas sobre cometas, estrellas fugaces y otros tipos de fenómenos astronómicos, o por pensar en la muerte (lo que realmente es nada para nosotros), así como por nuestra carencia de entendimiento de los límites del sufrimiento y cómo manejar racionalmente nuestros deseos, no tendríamos necesidad alguna de adquirir un cabal entendimiento científico de la naturaleza.*

EPICURO

Si se siente deprimidos cuando llueve, no es a causa de la lluvia, sino porque se está diciendo cosas negativas con respecto a la lluvia. Esto no quiere decir que se deba engañar diciéndose cosas que le haga disfrutar de la lluvia, sino que más bien se pregunte: "¿Por qué voy a escoger la depresión? ¿Acaso deprimirme me ayudará a enfrentarme con la lluvia, de una manera más eficiente?"

Es usted el responsable de lo que siente. Siente lo que piensa y puede aprender a pensar diferente sobre cualquier cosa, si decide hacerlo. Pregúntense si vale la pena, si le compensa ser infeliz, estar deprimido o sentirse herido u ofendido.

Entonces examine profundamente el tipo de pensamientos que le están llevando hacia esos sentimientos de debilidad que no les sirve para nada más que para paralizarlo y evitar que disfrute del momento presente por pérdidas que por más que lamente nunca la podrá cambiar. La depresión es autocausada por nuestros propios pensamientos negativos con respecto a la pérdida.

Por más que nos deprimamos no lograremos recuperar lo perdido, deprimirnos solo nos va a servir para agregar a la pérdida el malestar que nos autocausamos deprimiéndonos y además no podremos disfrutar del presente.

## **Suerte**

*No hay que perseguir las cosas, ni rehusarlas.*

HAIKU JAPONÉS

Crear en la suerte o el destino, es sentarse a esperar que las cosas pasen sin hacer nada para lograrlo, sin luchar por lo que uno quiere. Lo racional es ser activos y hacer que sucedan las cosas que deseamos en lugar de sentarnos a esperar que se den solas.

## **Prejuicios**

*No habléis agresivamente con nadie, porque los que atacáis podrán replicaros de igual manera. Las discusiones crean dolor y podréis recibir golpe por golpe.*

DHAMMAPADA

El prejuicio, se basa no tanto en lo que uno odia o le desagrada, sino en el hecho de que es más fácil y más seguro quedarse con lo conocido. Esto trabaja en su contra ya que evita que explore lo desconocido. Al ser espontáneo elimina sus prejuicios y se permite conocer y tratar con la gente e ideas nuevas. Si no confía en nadie que no le sea totalmente familiar es porque no tiene confianza en sí mismo cuando se mueve en terreno desconocido.

Puede decidir vivir cada día de una manera diferente, siendo espontáneo y vital o puede temer a lo desconocido y quedarse igual siendo el mismo de siempre. Lo opuesto al crecimiento es la igualdad o monotonía. Usted elige que es lo que quiere para su vida.

## **Ira**

*Arde. Es la cólera en el corazón. Humea. Es una injuria que vuestro enemigo profiere contra vosotros. Guardaros bien de extinguirla con violencia, no os venguéis, no os defendáis, sino dad lugar a esa cólera. Dejadla humear y que se extinga por sí misma. Si humea es que se extingue. No la apaguéis por la fuerza, dejad que se exhale y se pierda inútilmente en medio del aire sin heriros y alcanzaros.*

MORIHEI UESHIBA (Creador y Maestro de Aikido)

Ira se refiere a una reacción inmovilizante que se experimenta cuando nos falla algo que esperábamos. En general proviene del deseo de que el mundo y la gente sean diferentes a lo que realmente son.

Cuando se enfrenta con circunstancias que no son las que quiere, se dice que las cosas no deberían ser así (se frustra) y entonces elige la reacción de ira.

Se puede aprender a pensar de manera diferente cuando se sienta frustrado. Lo más probable es que siga sintiendo rabia, irritación y desilusión ya que el mundo no será nunca como quiere que sea. Pero la ira puede ser eliminada si cambia el enfoque.

Gran parte del tiempo las cosas y la gente serán distintas a lo que quisiera que fueran. Así es el mundo. O sea que de vez que opte por la ira se deja herir de alguna manera por culpa de la realidad.

¿No es una tontería molestarse por cosas que no pueden cambiar? En lugar de elegir la ira, puede empezar a pensar en los demás como en seres que tienen derecho a ser diferentes a lo que quisiera que fueran. Puede no gustarle lo que ve o como actúan otros pero no por ello enfadarse, sentir ira.

La idea es aprender a pensar en forma diferente para que esa ira no nos suceda, no nos paralice.

## **Justicia**

*Si uno encuentra un hombre sabio, quien como un descubridor de tesoros te señala tus defectos y te llama la atención sobre los mismos, debe asociarse con tal persona. Uno irá bien y no mal en la compañía de esta persona.*

DHAMMAPADA

Buscar la justicia es como buscar la fuente de la eterna juventud. La decisión de luchar contra la injusticia puede ser muy admirable sin duda, pero su elección de dejarse perturbar por ello es tan irracional como la culpa, la búsqueda de aprobación o cualquiera de los otros comportamientos autofrustrantes.

Si deja de buscar la justicia, hacer cuentas y compararse con los demás, es seguro que sus relaciones interpersonales mejorarán.

En lugar de perder el tiempo en pensar que las cosas son injustas, puede decidir lo que realmente quiere y ponerse a buscar las maneras para lograrlo de forma independiente de lo que el resto del mundo quiere o hace.

## **Deberización**

*Siempre hay un conflicto entre "lo que es" y "lo que debería ser".*

KRISHNAMURTI

*Sólo cuando la mente no busca estímulos en ninguna forma, ya sean externos o internos, puede estar completamente quieta y libre; y la creación existe únicamente en esa libertad.*

KRISHNAMURTI

Deberiza siempre que actúa como siente que debe hacerlo aunque prefiera otra forma de comportamiento. Por ejemplo: *"Debes ser amable, debes cooperar con las tareas, debes estudiar aunque prefieras otra cosa, debes ser siempre bueno/a, debes comportarte como todos, etc."*

No pasa nada si no guarda la compostura o no entiende. Nadie le está llevando lo cuenta ni nadie le va a castigar por no ser algo que otra persona dijo que debería ser. Nunca puede ser nada que no quiera ser todo el tiempo. No por eso, tenemos que estar contra el mundo, es sólo no imponernos *"deberías"* que no queremos o que nos tensionan, que nos obligan a cumplir siempre y si no lo hacemos también nos tensionan ya que nos lo impusimos por el *"debería"*.

Hacer lo que queremos es libertad, siempre y cuando no atentemos contra la libertad del otro. Recuerde que la idea es decidir por nosotros mismos, no

influenciados por los demás. Podemos equivocarnos, en nuestra elección, pero es asunto nuestro, por lo tanto no "debemos" rendir cuentas de nuestros errores que nos ayudan a crecer.

## **RESUMEN DE AUTOCONTROL**

*Aquel que controla firmemente sus sentidos, como el auriga sus caballos; aquel que está purificado del orgullo y desprovisto de las pasiones, a ese tal hasta los dioses envidian.*

DHAMMAPADA

Puntos racionales a destacar que resumen lo expuesto hasta ahora en este capítulo. **Según Albert Ellis, hay once juicios racionales específicos:**

**1.-** No es una necesidad esencial para un adulto poder contar con el amor y la aprobación de todas las personas que para él son importantes.

**2.-** Sería conveniente no valorarse a sí mismo sobre la base de la suficiencia, las actitudes y los logros externos.

**3.-** No hay que acusar o castigar a otros ni a nosotros mismos por actos que cometamos tanto sea por ignorancia, trastornos emocionales o por lo que sea. Sí, aplicar medidas de protección (encarcelación, si es necesario) para corregir esos errores y que no se repitan en el futuro y que ese ser humano se convierta en alguien que puede vivir en sociedad.

**4.-** Habría que tratar de no interpretar como una catástrofe toda situación que no se presente como uno querría.

**5.-** Casi ningún caso de desdicha se debe a hechos externos, sino a los pensamientos internos (lo que nos decimos)

**6.-** Con sólo preocuparse por peligros en acecho y meditar sobre la posibilidad de que se produzcan hechos temidos no se evitan las situaciones desagradables.

**7.-** La actitud constante de elegir siempre el camino "fácil", evitando dificultades y responsabilidades, suele llevar a la indolencia, a los temores y al aburrimiento. No ser demasiado exigentes consigo mismos ni demasiado poco exigentes. Buscar el equilibrio.

**8.-** Toda persona tendría que tratar de adquirir un grado de independencia saludable, en lugar de apoyarse en y/o depender de otra persona más fuerte que uno mismo. La meta de la independencia total es irrealista e indeseable. Es irrealizable en nuestra sociedad ya que todos somos en cierta medida, interdependientes. Pero se hace la diferencia con la dependencia parasitaria y las pautas racionales de compañerismo, amistad y cooperación.

**9.-** Inevitablemente, la historia pasada de un individuo ha ejercido influencias sobre su conducta presente, lo cual no implica que tenga que seguir dirigiéndola, ni afectándola.

**10.-** De nada sirve preocuparse por los problemas y trastornos ajenos. No hay que confundir el deseo de brindar asesoramiento y ayuda cariñosa a los demás, con la tendencia a preocuparse excesivamente por ellos.

**11.-** Quien se pone como meta la perfección o el control absoluto de las exigencias de la vida suele sumergirse en el pánico y la ineficiencia. Errar es humano ya que el hombre es un ser falible. No esperar soluciones perfectas, que tal vez ni siquiera existan.

## CONCENTRACION

*El Poder de la Mente (o pensar en un limón) Siéntese cómodamente. Afloje la ropa que le apriete y olvide sus preocupaciones. Respire hondo y relájase. Piense en un limón. Ahora ve su color amarillo y su textura rugosa. Nota al tacto la forma de su piel y la forma de sus extremos, así como la sensación de su peso. Con un afilado cuchillo lo corta por la mitad. Percibe el olor fuerte y penetrante que le trae recuerdos; aprieta una mitad y ve las gotas de zumo que salen despedidas. Disfruta del olor. Después, lo acerca a su boca y pasa la lengua por la parte recién cortada. Se da cuenta del sabor ácido y potente de la fruta. Observe cuanta saliva ha producido en su boca. Es el poder de la sugestión.*

Significa el enfocar la mente en una sola cosa (objeto, pensamiento, etc.). Advierta que los pensamientos se tratan como "cosas", porque es lo que son. Ya se dará cuenta conforme practique con su mente.

Como ejemplo sencillo puede realizar el siguiente ejercicio:

*Elija un sitio tranquilo y silencioso, y póngase sentado cómodamente. Esto será válido para cualquier ejercicio que en adelante se describa.*

*Limítese a contar cada vez que inspira al realizar una respiración. "Inspirar 1", Inspirar 2"... etc. Será normal que otros pensamientos se presenten. No luche contra ellos, se harán más fuertes. Deje que se agoten ellos solos. Cada vez que pierda la cuenta, limítese a empezar. No se juzgue, no evalúe: no compite usted con nadie, ni ese es el fin. Verá que no es nada fácil, pero que se siente mejor y que sus pulsaciones han bajado y respira mas pausado y relajado. Eso es un beneficio añadido de esta práctica.*

*También habrá notado que los pensamientos tienen vida propia, aparecen, molestan y generalmente, se van. Piense que los pensamientos son suyos, pero usted es mas que sus pensamientos.*

El hombre necesita de varios elementos para realizar una tarea eficazmente, desde aprender una canción a dominar disciplinas teóricas y físicas. Entre estos elementos el más importante, después de tener la voluntad necesaria, está la concentración, ya que sin ella no se logra una utilización al máximo de nuestras capacidades mentales. Por esto es de gran importancia desarrollar el hábito de la concentración para lograr un mejor resultado en nuestras acciones y en el menor tiempo posible.

Para el logro de sus aspiraciones, para el buen éxito en todo lo que persigue, el hombre necesita de algo vital en todo momento y lugar: la concentración de propósito, de pensamiento, de sentimiento y acción. Mediante la concentración, la mente y el cuerpo aprenden a actuar juntos, sin malgastar energía física o mental. Este es el estado ideal que permite el vaticinio de un seguro éxito. Con una práctica perseverante aprenderemos a dominar nuestra mente de modo de poder mantenerla fija algún tiempo, en una misma línea de pensamiento. Fijar la mente en un solo punto, sin vagar y sin entregarse a distracciones que causan los objetos externos, la actividad de los sentidos o la mente misma; esto es concentración.

Concentrarse en una idea o cosa, es colocarla ante nuestra atención y contemplarla, en todo y en parte, sacando de ella hasta los menores detalles. Concentrarse es un acto, es sincronizar el pensamiento con la acción evitando todo derroche de energías físicas o mentales.

Debemos practicar la concentración a fin de establecer una disposición o tendencia preponderante, de modo que todas nuestras ideas se polaricen por ella. Así llegamos al convencimiento de que todos los pensamientos que constituyen nuestra base mental, tienen mucha más importancia que aquellos pensamientos esforzados que sostenemos en los momentos en que tratamos asuntos que requieren especial atención.

El curso o flujo del pensamiento sigue una determinada disposición o tendencia. Esto nos dice a las claras que el triunfo en la consecución de un objeto estriba en que sepamos establecer una disposición permanente en la correspondiente dirección. Una vez logrado esto, hasta el suceso más adverso como el más trivial, serán asimilados en favor de la conquista de nuestros fines.

La voluntad dirige el pensamiento y crea la disposición necesaria a un período de tiempo o a una empresa determinada. Entendido esto, usted también puede convertirse en una persona de vigorosa concentración.

En la práctica diaria de los actos más simples reside el principio de su aprendizaje. Desde hoy comience a reparar en todas las pequeñas cosas sin malgastar sus poderes en ociosos pensamientos, emociones o acciones. No haga ninguna cosa mientras esté pensando en otra, recordando siempre que el pensamiento y la acción deben ir unidos, tan estrechamente que no dejen cabida a interferencia alguna.

**Evite toda acción inútil o superflua** así como también **todo pensamiento ocioso.**

En lo corporal, los pequeños malos hábitos como entrecuchar las rodillas, apretarse los dedos para hacerlos crujir, etc., deben ser desterrados por usted.

Las grandes actividades perjudiciales también deben proscribirse, algunas de ellas son: el quedarse hasta tarde en la cama por la mañana, el malgastar tiempo en la noche, el comer más de lo necesario, el luchar por conseguir algo que no necesita, etc. Igualmente debe evitar en lo posible toda excitación corporal y toda tensión nerviosa o muscular. Poco a poco, y con el aumento progresivo del tiempo dedicado a ello, estos malos hábitos difíciles de extirpar de golpe, irán desapareciendo condenados a un saludable olvido.

A continuación encontrará algunos ejercicios que deberá practicar a diario y que constituirán un valioso aporte a su desarrollo mental y físico. Busque para ellos un lugar apropiado de su casa. Su cuerpo es un disco emocional que registra sus propias creencias e impresiones, ordénele relajamiento y él le obedecerá. En cuanto a su mente, líbrela de la irritabilidad de la vida diaria, será un gran aporte a su mejor concentración.



## Ejercicios de Concentración

*Conócete a ti mismo.*

QUILON EL LACEDEMONIO

*La confianza absoluta al determinar lo que es cierto y lo que es alucinatorio es sólo posible si aprendemos a distinguir claramente entre aquellas ideas que se basan en lo que sabemos y hemos experimentado y aquellas otras que tienen su origen en la imaginación y nada más. En otras palabras, si damos la misma autoridad a la imaginación y a nuestros sentimientos internos que el que damos a lo que sabemos y hemos experimentado, nunca estaremos completamente seguros respecto de nada, toda vez que no habrá un principio básico con el cual eliminar la duda y la confusión.*

EPICURO

### **1er. Ejercicio**

En un lugar apropiado, donde nadie lo moleste, tome un reloj y colóquelo tan lejos de su oído, como le permita seguir oyendo el tictac de su máquina.

Cierre los ojos y concéntrese en este ruido todo el tiempo que pueda, 50 segundos, 1 minuto, 2 minutos, tal vez no le sea posible al principio pero gradualmente irá aumentando su poder de concentración. Piense en el reloj y no lo aparte un instante de su mente, piense en su configuración exterior, vaya luego a la constitución de su maquinaria, vea las piezas moverse, sin perderlo un momento. Practique por lo menos una vez al día este ejercicio.

### **2º Ejercicio**

Antes de iniciar la práctica de este ejercicio, debe elegir cuidadosamente cuál será el objeto de su concentración y por cuánto tiempo se propone sostenerla. Hecho esto dígame: "*Voy a fijar la mente sobre tal o cual cosa durante diez minutos y en todo ese tiempo no tendré nada que ver con ninguna otra cosa*".

Le daremos un ejemplo de este ejercicio: Supongamos haber decidido concentrarnos en un perro, muy conocido para nosotros, ya que este es un factor primordial. Tratando en lo posible de seguir un orden de cosas, pensando todo lo que queremos y podamos relacionarlo con él; sin perder en ningún momento la imagen de nuestro perro.

A fin de servir mejor a nuestro propósito, a través de este ejemplo, observaremos rigurosamente las tres leyes del pensamiento.

*Objeto y clase:* Este perro es un animal, pertenece a los vertebrados, es cuadrúpedo, mamífero, pilífero, etc. Otros miembros de su especie son: la jirafa, la vaca, la oveja, el caballo, el conejo, el burro, el elefante, y así sucesivamente establecemos mentalmente todos los animales que se asemejen a nuestro perro, sin sentirnos satisfechos hasta haber podido extraer todo posible pensamiento en cuanto a semejanza y diferencias con los otros animales que desfilan por nuestra mente.

Pasamos enseguida a otra vía del pensamiento: *El Todo con la Parte*. Teniendo a nuestro perro siempre presente en la imaginación, tomamos una parte de su cuerpo; la cabeza, luego las patas delanteras, etc. Concentremos nuestra

atención en sus ojos, pensamos en la forma, el marco formado por los párpados, los distintos colores que lo componen, etc. Tendremos especial cuidado en no inventar lo desconocido, tratando solamente de ahondar con nuestra imaginación lo conocido.

Así por ejemplo; si nunca nos detuvimos a observar cuánto dedos tiene el perro en sus patas delanteras, no pensaremos caprichosamente en una cifra cualquiera. Continuaremos con su forma, color, características de sus movimientos, etc.

*Cualidad y familiaridad:* Esta ley está relacionada a las más notables experiencias que nos son familiares, y tiene más que hacer con la imaginación que con la observación lógica. Así nuestro perro es fiel, es nuestro mejor amigo. Su casa está pintada de colorado y blanco, la conserva en orden y aseada. Cuando el gato del vecino lo ataca en mi presencia rehuye la pelea, él sabe que me disgusta. Llego del trabajo y lo encuentro esperándome en la puerta, juguetea a mi alrededor y a veces me ensucia la ropa. Aún no he conseguido enseñarle a no ladrar a los automóviles que pasan, corre al lado de ellos como si quisiera espantarlos de sus dominios, etc., etc.

### **3er. Ejercicio**

Siéntese tranquilo en su cuarto y observe cuidadosamente. En riguroso orden mire lo que tiene al frente. De izquierda a derecha, observe atentamente los objetos adheridos a la pared, los muebles y los objetos que se encuentran entre ello. Mírelos con atención uno por uno sacando el máximo de detalles en cuanto a: formas, colores, contornos, ubicación, etc. Ahora cierre los ojos y describa con la mayor cantidad de detalles cada una de las cosas vistas.

Pase ahora a la pared de la derecha y haga la misma operación, luego a la otra, y después a la otra. El techo y el piso serán más fáciles pero no por ello dejará de prestarles atención.

Ahora salga de su cuarto. Concéntrese nuevamente en el mismo orden en que las vio repase todas las cosas que se encuentran allí dentro.

Practique a menudo este ejercicio por ser de especial utilidad. En la oficina hágalo con las cosas que se encuentran en su escritorio. Cuando se dirija a ella tome las casas o establecimientos que se encuentran en una manzana y descríbalas mentalmente después.

### **4º. Ejercicio**

Esta vez ejercitará con cosas abstractas, hechos vividos por usted mismo. Tome por ejemplo el día de ayer y recuerde imaginativamente toda la experiencia vivida desde que se despertó por la mañana. Siga paso a paso todos los incidentes, tratando de vivirlos otra vez con todos sus detalles de la manera más perfecta que le sea posible. Concéntrese totalmente, y si su mente se desviara en algún momento por efectos de una distracción, comience de nuevo desde el principio.

Permanezca sereno y flemático, no dé muestras de impaciencia o descontento y resista suavemente toda divagación del pensamiento. Ya hemos visto que el resistirse fuertemente a un pensamiento aún lo hace más persistente.

### **5º. Ejercicio.**

Reconstruya de memoria y en el orden en que son expuestas, las secuencias de un libro que haya leído recientemente. Cuando haya terminado lo referente a un capítulo, léalo nuevamente en su libro y luego comience de nuevo a recordarlo, llenando esta vez las lagunas y rectificando simultáneamente las inexactitudes. Por fin, después de haber dividido el capítulo en secciones, ensaye el recordarlo lo más preciso que pueda. Proceda de esta manera con todos los capítulos de su libro. No lo olvidará jamás.

### **Ejercicios corporales**

**Flexiones:** En la posición de pie naturalmente a los costados de su cuerpo con las palmas de las manos hacia adentro. Levante nuevamente los brazos sin doblarlos hasta que las manos se toquen por el dorso encima de la cabeza.

Vuelva a la posición inicial. Ahora inclínese lentamente a un lado hasta que la mano pase más abajo de la rodilla mientras la otra se doble hasta entrar debajo de la axila. Vuelva a la posición inicial y haga el ejercicio hacia el otro lado cuidando siempre de estirar el cuerpo lo más posible. Repita varias veces esta combinación de ejercicios.

Siempre de pie, con los talones juntos levante las manos sobre la cabeza e inclínese hacia adelante hasta tocar los pies sin doblar las rodillas. Repita ejercicio.

Finalmente levante un pie flexionando la rodilla hasta hacer un ángulo de 90 grados con su pierna. Baje este pie y alce el otro. Aumente el ritmo hasta correr sin moverse del mismo lugar.

**Respiración:** Estos ejercicios tienen por finalidad dar alegría y vigor al cuerpo.

Siéntese en la posición acostumbrada. El cuerpo derecho y la cabeza erguida. Inspira en forma igual y lenta por ambas fosas nasales, mientras mentalmente cuenta hasta ocho segundos. Retenga el aire en los pulmones por ocho segundos. Luego comience a expulsarlo lentamente contando también los ocho segundos. Repita varias veces este ejercicio.

Durante el ejercicio y alternativamente debe llenar de aire la parte superior de los pulmones encogiendo el abdomen, en el siguiente llenará la parte inferior de éstos extendiendo los músculos del pecho hacia abajo del diafragma.

**Nervios:** Extienda su mano hacia adelante con los dedos algo abiertos. Notará que se mueven un poco. Continúe en esta posición, empezará a sentir una especie de crujidos en las articulaciones. Con un esfuerzo de voluntad trate de mantener los dedos quietos. En unos pocos minutos comenzará a hormiguear y sentirá una filtración en las puntas, como si algo se escapara de ellos. Lentamente mediante la voluntad y la mirada haga retroceder esta sensación al brazo, y de éste al cuerpo.

Ahora siéntese de espaldas a la luz, elija un mueble grande, mírelo. Recórralo con los ojos lentamente, sin dar saltos, por todos sus contornos. Si mover la cabeza recórralo por sus líneas más prominentes, hasta volver al punto de partida.

Practique movimientos uniformemente acelerados con todas las partes del cuerpo. Lenta, muy lentamente mueva la pierna hasta un punto determinado. Comience después el recorrido de vuelta. Haga lo mismo con los brazos, la cabeza, etc.

**Relajamiento:** Esta técnica conduce por medio de su práctica a la eliminación de todas las tensiones del cuerpo, proporcionando estabilidad emocional, autoconfianza y liberación de la voluntad. Intente estos ejercicios que le darán la pauta de cómo ejercer la relajación de cualquier parte del cuerpo.

Levante el codo izquierdo por encima del hombro colocando la mano sobre el pecho. Con el codo en su posición natural, levante la mano derecha hasta el pecho de modo de tomar sus dedos con los de la mano izquierda. Retire lentamente toda energía del brazo derecho hasta que no sienta vida en él, esto es que esté completamente relajado. Conseguida esa sensación, abra de repente la mano izquierda soltando la derecha. Si ésta cae sin vida habrá logrado el relajamiento.

Los ojos a menudo manifiestan cansancio y es bueno incluir el método para lograr su relación y descanso.

Al principio estos ejercicios le harán lagrimear o arder los ojos. No se preocupe por esto pues es necesario que durante los primeros días los realice teniéndolos abiertos, una vez adquirida la técnica podrá realizar los ejercicios con los ojos cerrados y experimentará así la verdadera relajación.

Cierre suavemente los ojos durante unos minutos aproximadamente. Sin abrirlos en ningún momento, ciérrelos fuertemente durante dos minutos. Afloje ahora toda tensión y manténgalos cerrados tres minutos. Repita varias veces este ejercicio.

Sin mover la cabeza, mire hacia arriba durante un minuto. Observe la tensión de los músculos de los ojos y transcurrido este período mantenga los párpados suavemente cerrados durante dos minutos. Repita luego esta operación mirando hacia abajo, derecha e izquierda, siempre con sus períodos de descanso. Hasta que en el último movimiento se tomará cinco minutos de negativización. Practique asiduamente este ejercicio ampliando estos períodos que son los iniciales, una vez adquirida la práctica hágalo sin abrir los ojos hasta terminar la sesión.

**Sentado:** Sin duda nos resulta muy fácil sentarnos, sobre todo porque se trata de una posición de descanso. Pero a los efectos del estudio y de la concentración debemos adoptar la postura correcta que nos permita un mayor rendimiento en nuestro trabajo.

El asiento elegido no deberá ser ni demasiado mullido que invite a la modorra, ni demasiado duro que nos haga sentir incómodos.

Haga ahora el siguiente ejercicio que repetirá todos los días por espacio de cinco a diez minutos.

Siéntese en el asiento por usted elegido. Las piernas bien flexionadas haciendo un ángulo de 90 grados, las palmas de las manos hacia abajo puestas sobre los muslos. El cuerpo derecho y la cabeza erguida mirando al frente.

Ahora concéntrese con el pensamiento fijo en una cosa sacando todos los detalles de ella. Si desea cerrar los ojos, ciérrelos, pero su cuerpo deberá continuar rígido, completamente quieto como quizá nunca lo estuvo.

Notará su cuerpo no es tan obediente como le parecía. Pero usted es su amo y por lo tanto está en condiciones de hacerle acatar sus órdenes. "Yo quiero" dígame cuando se sienta atacado por alguna asociación perturbadora. Así, obediente y adiestrado su cuerpo será su mejor servidor.

**De pie:** Quieto, derecho y atento, permanecerá durante cinco minutos delante de un espejo. No permita que su cuerpo se ladee, que sus músculos se muevan ni sus dedos se crispen.

Su mente puede ocuparse mientras tanto en pensar por turno en todas las diferentes partes de su cuerpo y sus funciones.

Le dolerán los hombros, los dedos o cualquier otra parte del cuerpo. No les preste atención y rechace esta asociación perturbadora aumentando su concentración.

Practique estos ejercicios cuantas veces le sea posible, observará que rápidamente irá adquiriendo el dominio de su cuerpo y de sus actos, ignorando a voluntad los sucesos exteriores.

## RELAJACIÓN

### **RELAJACION MUSCULAR PROGRESIVA**

#### **Introducción:**

Las técnicas de relajación al principio de siglo eran utilizadas sólo en el ámbito clínico, pero actualmente es una técnica que la pueden llevar a cabo todas las personas.

Debido a la importancia que actualmente se le otorga a la "tensión" o estrés como causante de diversos desequilibrios que a su vez también repercuten en el ámbito laboral, vida cotidiana, etc., ha hecho que aumente el interés por estas técnicas. Las técnicas de relajación muscular progresiva son un conjunto de ejercicios mediante los cuales se tensan y relajan los distintos grupos musculares del cuerpo para poder de esta manera redescubrir cuándo nuestros músculos están en tensión y aplicar entonces el procedimiento.

El éxito de la relajación depende de:

- Reconocer y relajar la tensión muscular.
- Practicar diariamente en casa.
- Aplicar la relajación en la vida cotidiana.
- Convertirla en un hábito.

#### **Condiciones para comenzar la relajación:**

- Sobre todo durante las primeras sesiones el ambiente donde se vaya a realizar la relajación debe ser tranquilo, con una temperatura agradable, y libre de distracciones.
- En cuanto al atuendo, hay que recalcar que se encuentre cómodo y preferiblemente no utilizar ropas ajustadas, gafas, etc. que puedan distraer durante el proceso de relajación.

- La postura puede ser tumbada en posición supina o sentada "de cochero".

### **Programa de relajación**

El programa de relajación propuesto en el siguiente cuadro es un esquema simplificado para realizar la relajación en poco tiempo.

#### **MANOS/ANTEBRAZOS/BÍCEPS DOMINANTES**

APRETAR EL PUÑO.

EMPUJAR EL CODO CONTRA EL BRAZO DEL SILLÓN.

#### **MANOS / ANTEBRAZOS / BÍCEPS NO DOMINANTES**

IGUAL QUE EL MIEMBRO DOMINANTE

#### **FRENTE, CUERO CABELLUDO, OJOS Y NARIZ.**

SE LEVANTAN LAS CEJAS TAN ALTO COMO SE PUEDA

SE APRIETAN LOS OJOS AL TIEMPO QUE SE ARRUGA LA NARIZ

#### **BOCA Y MANDÍBULA**

SE APRIETAN LOS DIENTES MIENTRAS SE LLEVAN LAS COMISURAS DE LA BOCA HACIA LAS OREJAS

SE APRIETA LOS LABIOS HACIA FUERA

SE ABRE LA BOCA

#### **CUELLO**

SE DOBLA HACIA LA DERECHA

SE DOBLA HACIA LA IZQUIERDA

SE DOBLA HACIA DELANTE

SE DOBLA HACIA ATRÁS

#### **HOMBROS, PECHO Y ESPALDA**

SE INSPIRA PROFUNDAMENTE MANTENIENDO LA RESPIRACIÓN AL TIEMPO QUE SE LLEVAN LOS HOMBROS HACIA ATRÁS, INTENTANDO QUE SE JUNTEN LOS OMÓPLATOS

#### **ABDOMEN**

SE METE HACIA DENTRO CONTENIENDO LA RESPIRACIÓN

SE SACA HACIA FUERA CONTENIENDO LA RESPIRACIÓN

#### **PIERNAS Y MUSLOS**

SE INTENTA SUBIR CON FUERZA LA PIERNA SIN DESPEGAR EL PIE DEL ASIENTO

#### **PANTORRILLA**

SE DOBLA EL PIE HACIA ARRIBA TIRANDO CON LOS DEDOS SIN DESPEGAR EL TALÓN DEL SUELO

#### **PIE**

DOBLAR LOS DEDOS HACIA ARRIBA Y LUEGO HACIA ABAJO

### **Control de la respiración**

La respiración es una función vital la cual no todo el mundo maneja correctamente por las condiciones de vida actuales. Al respirar solemos hacerlo acelerada y superficialmente.

Con las técnicas de control de la respiración pretendemos que las personas aprendan a utilizar todos los elementos que constituyen la respiración.

### **Esquema de los ejercicios:**

EJERCICIO 1: La persona debe conseguir dirigir el aire procedente de la inspiración hacia la parte inferior de sus pulmones. Para ello debe mover en la respiración la zona del vientre pero no la del estómago ni la del pecho.

**EJERCICIO 2:** La persona debe dirigir el aire hacia la parte inferior y media de los pulmones. Durante la respiración se moverá la zona del vientre y del estómago, pero no la del pecho.

**EJERCICIO 3:** El objetivo es conseguir la inspiración completa. Dirigir el aire primero a la zona del vientre, después a la del estómago, y por último al pecho (3 tiempos en la misma inspiración)

**EJERCICIO 4:** Aquí la espiración debe de ser más completa, el proceso es el mismo que en el ejercicio 3 pero simplemente que en la espiración fruncimos los labios.

**EJERCICIO 5:** El ejercicio es parecido al anterior, lo único que varía es que la inspiración debe de realizarse en un tiempo y no en tres.

**EJERCICIO 6:** El objetivo de este ejercicio es realizar la respiración completa. Para ello irlo habituando a la vida cotidiana poco a poco.

## **RELAJACION MENTAL**

### **Técnica del Arco Iris**

Esta técnica es muy sencilla y con ella se obtienen muy buenos y rápidos resultados.

Comencemos por adoptar una posición cómoda en un sillón de acuerdo a las características que les di anteriormente.

Luego cerramos nuestros ojos lentamente y tomamos conciencia en nuestros pies, los comenzamos a sentir muy pesados tanto así que no podemos moverlos y así mismo nos dirigimos hacia la pierna derecha, la comenzamos a sentir muy pesada tanto así que no podemos moverla, luego pasamos a la pierna izquierda, tronco, brazo derecho, brazo izquierdo, cuello y cabeza. Zona por zona vamos tomando conciencia de cada una de ellas y cada una de ellas se hace pesada muy pesada tanto así que no podemos moverla.

Después imaginamos que estamos que entramos a un edificio de siete pisos y estamos en el piso 1, por ser el piso 1 tomamos una respiración profunda, cuando observamos el piso vemos que todo absolutamente todo es de color rojo, las paredes el piso, el techo y luego observamos figuras de color rojo como un cesto de manzanas rojas, un sol de color rojo, insectos de color rojo, todo lo que podamos imaginar de color rojo.

A medida que vemos objetos, animales, etc. rojo; vamos caminando a lo largo de un pasillo rojo y al final del pasillo hay una escalera, subimos por la escalera y llegamos al piso naranja y como es el piso 2 tomamos 2 respiraciones profundas, esta vez haciendo conciencia de como nuestros pulmones se llenan de ese aire tan puro que respiramos.

Aquí observamos todo anaranjado como un cesto de naranjas, el pasillo, el techo, las paredes todo es de color naranja y vemos un sol de color naranja, vemos objetos, frutas, etc. de color naranja, igualmente caminamos por este pasillo hasta las escaleras subimos y llegamos al piso 3 y por ser este piso tomamos 3 respiraciones profunda haciendo conciencia como nuestros pulmones se llenan de aire y respiramos ese aire tan puro y maravilloso que nos llena de energía.

Este piso es de color amarillo, igualmente imaginamos todo amarillo, flores, el sol, arena, hojas, mangos, etc. Luego caminamos por el pasillo tomamos la escalera para llegar al piso verde que por ser el piso 4 nos corresponde cuatro respiraciones profundas, en este piso todo es verde: árboles, flores, insectos, frutas, etc.

Luego caminamos por el pasillo, subimos por la escalera y llegamos al piso azul, como es el piso 5 serian cinco respiraciones profundas tomando conciencia

como entra el aire a los pulmones y como lo exhalamos. Aquí vemos un cielo azul intenso, aves azules, hasta rosas azules. El siguiente piso es de color violeta con seis respiraciones, se observan orquídeas, aves violetas, etc. El último piso es el índigo (azul muy oscuro) en la cual estamos en la tranquilidad del océano donde es de color índigo, aquí tomaríamos 7 respiraciones profundas, también tomando conciencia de la inhalación y exhalación del aire.

En este punto ya hemos terminado nuestra relajación, ahora comenzamos a sentir nuevamente nuestros pies, la pierna derecha, la izquierda, el tronco, el brazo derecho, el izquierdo, el cuello y la cabeza, luego abrimos nuestros ojos lentamente.

Recuerde que debemos tomar nuestro tiempo para hacer la relajación, trata de no ser interrumpido por otras personas y el sitio donde lo realice debe ser ligeramente oscuro, al principio trata de no colocar música, pero luego cuando ya domine la técnica puede colocar una música muy suave, instrumental, si es posible donde se oigan sonidos de la naturaleza.

## **Técnica de Jacobson**

### **Introducción**

La técnica de la relajación muscular profunda es debida a Edmond Jacobson, un médico de Chicago que describió esta técnica en su libro titulado relajación progresiva. Esta técnica está basada en la premisa de que las respuestas del organismo a la ansiedad provocan pensamientos y actos que comportan tensión muscular. La relajación muscular profunda reduce la tensión fisiológica y es incompatible con la ansiedad: El hábito de responder de una forma anula el hábito de responder de la otra.

Con dicha técnica se han conseguido excelentes resultados en el tratamiento de la tensión muscular, la ansiedad, el insomnio, la depresión, la fatiga y otras dolencias. El tiempo necesario para su entrenamiento es de una a dos semanas, a razón de sesiones de 15 minutos diarios. Se recomienda el uso de una grabadora para su práctica y en el fondo de las palabras una música suave y relajante.

Esta técnica le servirá de base para otras aplicaciones cognitivas como la detención o cambio del pensamiento, la desensibilización sistemática o la aserción encubierta. Claro está que eso ya no es el objetivo de este libro, que usted puede ampliar por su cuenta cuando alcance rápidamente un nivel medio de relajación.

### **Procedimiento básico**

Póngase en una posición cómoda, cierre los ojos y deje el cuerpo libre de tensiones. Cierre el puño derecho y apriételo más y más fuerte, observando la tensión que se produce al hacerlo. Manténgalo cerrado y fíjese en la tensión que se ha desarrollado en el puño, en la mano y en el antebrazo.

Ahora libere la tensión. Sienta la flacidez de su mano derecha y compárela con la tensión que sentía hace unos segundos. Repita de nuevo el proceso con su mano izquierda y por último hágalo con las dos manos a la vez. Ahora doble los codos y tense los bíceps. Ténselos tanto como pueda y repare en la sensación de tensión. Relájese y estire los brazos. Déjelos relajados y observe la diferencia.

Dirija su atención hacia la cabeza. Arrugue la frente tanto como pueda y desarrúguela. Imagínese como toda la piel de su frente y de su cabeza entera se ha ido estirando hasta ponerse completamente lisa, en el momento en que se ha sentido relajado.



Ahora frunza el entrecejo e intente sentir cómo las venas se extienden por la frente. Relájese y deje que la frente se ponga de nuevo lisa. Ahora cierre los ojos y apriételes fuertemente. Observe la tensión. Relájelos y déjelos cerrados suavemente.

Ahora cierre la mandíbula, apretando con fuerza; note la tensión que se produce en toda la zona. Libérela. Una vez relajada, notará que los labios estarán ligeramente separados. Aprecie el contraste real que hay entre el estado de tensión y el de relajación. Ahora apriete la lengua contra el techo de la boca, es decir, contra el paladar. Observe el dolor que se produce en la parte posterior de la boca. Relájese. Ahora apriete los labios haciendo con ellos una "O". Relájelos. Observe cómo su frente, sus ojos, su mandíbula, su lengua y sus labios están, en este momento, relajados.

Desplace la cabeza hacia atrás tanto como pueda, sin hacerse daño. Observe la tensión que aparece en el cuello. Gírela hacia la derecha y fíjese en que se ha desplazado el foco de tensión; ahora gire hacia la izquierda. Enderece la cabeza y muévala ahora hacia delante, apretando la barbilla contra el pecho. Observe la tensión que siente en la nuca. Relájese dejando que la cabeza vuelva a una posición natural. Ahora encoja los hombros. Encójalos hasta que la cabeza le quede hundida entre ellos. Relájelos. Ahora bájelos y sienta como la relajación se extiende al cuello, nuca y hombros; relajación pura, más y más profunda.

Dé a su cuerpo entero la oportunidad de relajarse. Sienta la comodidad y la dureza. Ahora inspire y llene de aire los pulmones. Sostenga la respiración. Observe la tensión que se produce. Ahora espire haciendo que el tórax se deshinche y relaje, dejando que el aire vaya saliendo poco a poco. Continué relajándose haciendo que la respiración se produzca de una forma espontánea y agradable.

Repita esto varias veces, observando como la tensión va desapareciendo de su cuerpo a medida que el aire va siendo espirado. Ahora tense el estómago y manténgalo así. Note la tensión y luego relájese. Ahora coloque una mano en esta región. Respire profundamente apretando la mano contra la pared del estómago. Aguante y luego relájese. Perciba la diferencia que se produce al soltar el aire. Ahora arquee la espalda sin llegar a hacerse daño. Mantenga el resto del cuerpo tan relajado como pueda. Concentre su atención en la parte más baja de la espalda. Ahora relájese más y más profundamente.

Tense las nalgas y los muslos. Para ello, contraiga los músculos apretando con los talones hacia abajo, tan fuerte como pueda. Relájese y sienta la diferencia. Flexione los dedos de los pies con fuerza para que se tensen las pantorrillas. Estudie la tensión que se produce. Libérela. Ahora extienda con fuerza los dedos dirigiendo las puntas hacia arriba y sentirá con ello la contracción de los músculos de las espinillas. Relájese otra vez.

Sienta la sensación de pesadez en la parte más baja del cuerpo, a medida que la relajación se va haciendo profunda. Relaje los pies, los tobillos, las pantorrillas, las espinillas, las rodillas, los muslos y las nalgas. Luego deje que la relajación se extienda hasta el estómago, hasta la región lumbar y el tórax. Deje que se extienda más y más. Siéntala en los hombros, en los brazos y en las manos. Más y más profundamente. Sienta la sensación de laxitud y relajación en el cuello, en la mandíbula y en todos los músculos de la cara.

Llegado a este nivel profundo de relajación, le aconsejamos imaginarse a sí mismo en un lugar tranquilo y sosegado en el cual puede disfrutar plenamente de dicha sensación.

## RESPIRACION

Todo lo que está vivo, respira. Sin respiración no hay vida. Es pues fundamental aprender a respirar para mejorar nuestra vida. Vamos a tratar unas técnicas de control de la energía vital a través de la respiración (Pranayama), utilizadas por muchos años por los yoguis hindúes. Se obtiene con la combinación de dos técnicas de respiración: la respiración completa y la respiración rítmica. Como también verá mas adelante, son ejercicios sencillos y de aplicación inmediata.

### **Respiración Completa**

La Respiración Completa consiste en llenar los pulmones de abajo hacia arriba y luego exhalar vaciándolos de arriba abajo.

Acuéstese sobre una colchoneta o un paño tendido sobre el suelo en un lugar cómodo y procure que no le molesten durante unos 15 o 30 minutos. Si es de su gusto puede encender un incienso de Sándalo y colocar algo de música suave. Mientras su cuerpo reposa, deje que sus pensamientos pasen, no se aferre a ellos. Ya se ha explicado antes cómo lograrlo. Después de unos minutos de relajación coloque una mano en su abdomen y la otra en el pecho. Exhale SUAVEMENTE todo el aire por la nariz vaciando completamente sus pulmones. RETENGA los pulmones vacíos por unos segundos.

Inhale lentamente inflando SÓLO EL ABDOMEN, hasta llenar completamente la parte baja de los pulmones SIN FORZARSE DEMASIADO y sentirá como su diafragma se expande hacia abajo masajeando las vísceras, verifique que solo su región abdominal sea la que se llene de aire utilizando sus manos.

Manteniendo la región abdominal llena de aire, inspire de nuevo -siempre suavemente y por la nariz- inflando ahora la REGIÓN TORÁCICA. En estos momentos la región baja y media de sus pulmones se encuentran llenas, para llevar el aire a la región superior de los pulmones contraiga ligeramente el abdomen sin expulsar el aire y sentirá que el aire penetra en la REGIÓN CLAVICULAR.

RETENGA el aire con los pulmones llenos unos segundos. Repita el proceso desde el paso 4 tantas veces como pueda o desee sin forzar de más su capacidad pulmonar.

### **Respiración Rítmica**

Según la tradición hindú el flujo de la respiración debe efectuarse acorde a los ritmos del cuerpo y además se puede asemejar a una composición musical en cuatro tiempos, donde la inhalación y la exhalación duran el doble de la retención del aliento.

Realice la RESPIRACION COMPLETA con la siguiente variante:

1. Coloque la yema de sus dedos medio y anular en el cuello a la altura de la vena yugular y sienta su pulso cardíaco, si lo prefiere puede sentir su pulso en la parte anterior de las muñecas.
2. Con los pulmones vacíos RETENGA el aliento durante TRES pulsaciones.
3. INHALE (sin forzar) durante SEIS pulsaciones.
4. RETENGA el aire con los pulmones llenos durante TRES pulsaciones.

5. EXHALE TODO el aire durante SEIS pulsaciones.

6. Repita desde el paso 2 tantas veces como desee o le sea posible.

Paulatinamente se puede ir prolongando la duración de cada uno de los cuatro tiempos siempre conservando la proporción de que la inhalación y la exhalación deben durar el doble que la retención. Una variante consiste en prolongar la duración de la exhalación de modo que esta dure el doble que la inhalación.

## MEDITACIÓN

La meditación es la atención pura y absoluta sin asirse a nada. Para empezar a meditar, hay que lograr un buen estado de relajación. Una vez alcanzado este estado, puede empezar los ejercicios de meditación. Como podrá ver, son sencillos de explicar. Practicarlos con facilidad le corresponde a usted.

Hay tres pasos en la meditación: despejar la mente, observar la mente y domesticar la mente.

### **Despejar la mente**

*Aquel que medita constantemente y persevera, se libera de las ataduras.*

DHAMMAPADA

Su finalidad es acallar el torrente de pensamientos que fluye en nuestra cabeza.

La primera de ellas es la que se explica en concentración sobre contar respiraciones. La frontera entre concentración y meditación es muy difusa...

Otra meditación es concentrarse de la misma manera en los latidos del corazón. Para ello, debe tomarse el pulso. Pero con el tiempo, sentirá su corazón.

La última que propongo es contemplar las nubes, una hoguera, el mar o lo que le guste. No tiene que buscar sentido a lo que ve, ni buscar pautas, ni juzgar. Sólo hay que mirar, sin más. Cuando un pensamiento aparezca en la mente, vuelve a mirar. Eso es todo. Nada menos que eso.

### **Observar la mente**

*La mente es muy difícil de percibir, extremadamente sutil, y vuela tras sus fantasías. El sabio la controla. Una mente controlada lleva a la felicidad.*

DHAMMAPADA

Aquí, el objeto de la meditación son los propios pensamientos.

La primera meditación es contar pensamientos. No se debe entrar en el contenido, sino simplemente contarlos. Lleve la cuenta, nada más. Puede ser que no aparezca ninguno, en ese caso, disfrute del momento. La finalidad del ejercicio es que se dé cuenta que los pensamientos son cosas, nada más.

Otra meditación es darse cuenta de cómo se encadenan los pensamientos. Ahora hay que entrar en el contenido del pensamiento y ver cómo un pensamiento lleva a otro y este a otro y así toda la cadena. No hay que implicarse, sólo observar como se desarrolla el proceso.

## **Domesticar la mente**

*A través del esfuerzo, la diligencia, la disciplina y el autocontrol, que el hombre sabio haga de sí mismo una isla que ninguna inundación pueda anegar.*

DHAMMAPADA

En esta página vamos a exponer sólo la relajación y la visualización. Hay mas ejercicios, pero son más complicados y extensos de explicar. Una vez lograda la relajación, hay que profundizar. En cierta manera se parece a la autohipnosis.

Imagine que frente a usted hay una escalera. Tiene diez peldaños y empieza a bajarlos. Con cada peldaño que baja, está más y más relajado, hasta llegar al último en el que está totalmente relajado. Ahora ve una puerta y la abre.

Allí se encuentra en un paisaje a su elección. Debe imaginarlo con todos los sentidos, como el truco del limón. Si imagina una playa, tiene que verla, oír el mar y las olas, sentir el olor a algas y yodo y notar la arena y la brisa marina, así como el sol en su piel.

Para la visualización, la técnica más sencilla es jugar con colores.

Aprenda a crear una pantalla mental. Será como una pantalla de cine en la que proyecte lo que quiera. Para empezar, vamos a calibrarla: píntela de rojo, luego de verde, luego azul claro, azul oscuro, naranja, amarillo, etc.

Haga combinaciones de dos colores. Luego haga formas simples: triángulos, cuadrados, círculos de colores, etc. También puede atreverse con tres dimensiones... Su imaginación pone el límite.

La técnica de visualización se emplea a menudo para solucionar problemas de fobias y malos hábitos.

*Después de ganar varios concursos de arquería, el joven y jactancioso campeón retó a un maestro Zen que era reconocido por su destreza como arquero. El joven demostró una notable técnica cuando le dió al ojo de un lejano toro en el primer intento, y luego partió esa flecha con el segundo tiro. "Ahí está", le dijo el viejo, "¡a ver si puedes igualar eso!". Inmutable, el maestro no desenfundó su arco, pero invitó al joven arquero a que lo siguiera hacia la montaña. Curioso sobre las intenciones del viejo, el campeón lo siguió hacia lo alto de la montaña hasta que llegaron a un profundo abismo atravesado por un frágil y tembloroso tronco. Parado con calma en el medio del inestable y ciertamente peligroso puente, el viejo eligió como blanco un lejano árbol, desenfundó su arco, y disparó un tiro limpio y directo. "Ahora es tu turno", dijo mientras se paraba graciosamente en tierra firme. Contemplando con terror el abismo aparentemente sin fondo, el joven no pudo obligarse a subir al tronco, y menos a hacer el tiro. "Tienes mucha habilidad con el arco", dijo el maestro, "pero tienes poca habilidad con la mente que te hace errar el tiro".*

CUENTO ZEN

## CAPÍTULO 3. LENGUAJE VERBAL

*Según DALE CARNEGIE, prestigioso gurú del mundo de la formación empresarial hay varias formas de conseguir influir en los demás. Estas son las seis maneras de agradar a los demás: 1. Interésese seriamente por los demás, 2. Sonría, 3. Recuerde que, para cualquier persona, su nombre es el sonido más agradable en cualquier idioma, 4. Anime a los demás a que hablen de sí mismos, 5. Hable pensando en lo que interese a los demás y 6. Haga que otra persona se sienta importante.*

### COMUNICARSE PERSUASIVAMENTE

Hubo un tiempo, cuando los jefes eran jefes y los empleados descarriados iban a la calle a las primeras de cambio, en que si alguien malinterpretaba las instrucciones que recibía, recibía una patada en salva sea la parte. Pero hoy en día las cosas han cambiado. En la actualidad, si yo le entiendo mal, probablemente es culpa suya. Si le entiendo perfectamente pero no me gusta lo que me dice, me andaré con rodeos, no me decidiré y es muy posible que desbarate por completo su petición. Así pues, mejorar la capacidad de comunicación es la primera llave para mejorar la eficiencia.

Piénselo un momento. En el trabajo, no se puede hacer nada sin la ayuda de los demás. El artesano de antaño podía cincelar sus piezas solo, pero usted no. Puede aconsejar, recomendar, dar instrucciones, tomar decisiones, ordenar, pero todo esto implica a otras personas. Incluso aquellos que trabajan independientemente -como periodistas o abogados- cuentan siempre con los demás. En nuestra economía, de una complejidad extraordinaria, las palabras del gran poeta metafísico del siglo XVI John Donne suenan más reales que nunca: "*Nadie es una isla.*"

Así pues, cuanto más eficientemente pueda tratar con otras personas, más eficiente será usted mismo. Y el secreto de tratar eficientemente con la gente es una comunicación persuasiva. La comunicación persuasiva no es el arte de vender (aunque el arte de vender sea una forma de comunicación persuasiva). Una comunicación persuasiva es la que se presenta a los receptores de la manera más adecuada; en otras palabras, de una manera que les persuada a hacer lo que usted quiere que hagan, sin más ni más.

Por tanto, una comunicación persuasiva ahorra tiempo, y la pérdida de tiempo es uno de los pilares de la ineficiencia. Pero una comunicación persuasiva presenta dos ventajas secundarias. En primer lugar, en las modernas organizaciones, especialmente en las grandes, la manera de decir las cosas suele tener más importancia que lo que se dice.

Muchas compañías importantes son la prueba viviente de cómo el estilo triunfa sobre el contenido. Todos sabemos que esto es así en lo que al aspecto se refiere: por muy brillante que sea su cerebro o por muy acertadas que resulten sus decisiones, si lleva los trajes arrugados y los zapatos rotos, nunca llegará a presidente. Lo mismo sucede con la comunicación.

Segunda ventaja secundaria: en cualquier organización, las personas a las que cuesta entender, pronto quedan catalogadas de torpes. Si la mitad de los ejecutivos del mundo supieran cómo sus secretarías, subordinados y colegas se burlan e imitan sus peroratas, andarían más despiertos, o se volverían paranoicos, o ambas cosas a la vez. Usted no puede tratar eficientemente con la gente si, incluso antes de que abra la boca, todos saben que va a hablar a trompicones.

En cierto sentido, todo el mundo es consciente de estas cosas. Nadie habla a trompicones deliberadamente. Así pues, ¿por qué nos cuesta comunicarnos? ¿Cuáles son las barreras para una mejor comunicación? ¿Es posible, con una pizca de esfuerzo, aprender a comunicarnos persuasivamente? La respuesta es, sencillamente, sí: la comunicación es una habilidad que aprendemos inconscientemente mientras crecemos y toda habilidad que se aprende "inconscientemente" se puede aprender a perfeccionar "conscientemente".

### **La comunicación personal**

*Los psicólogos han demostrado que es improbable que la gente le escuche si no le están mirando; así que, cuando dé instrucciones a alguien, no lo haga nunca hablándole por detrás.*

Empecemos con la comunicación personal, cara a cara. En el transcurso de los últimos años, los psicólogos han dedicado múltiples estudios a los problemas de la comunicación personal y a la forma de resolverlos. Sus descubrimientos son importantes y, por fortuna, acordes al sentido común. Estas son las seis lecciones principales que hay que aprender:

#### **1. ASEGÚRESE DE CAPTAR LA ATENCIÓN DE QUIEN LE ESCUCHA**

Muchos nos enfrentamos en nuestra vida a una charlatanería interminable a la cual, de vez en cuando, hacemos oídos sordos. En casa, no siempre escuchamos con total y absoluta atención a nuestra esposa o hijos. Subconscientemente, aprendemos a reconocer, por el tono de voz, cuándo dicen algo que deberíamos escuchar. (Por desgracia solemos equivocarnos, razón por la cual la frase «No me estás escuchando» debe de ser la más utilizada en todas las familias del mundo.)

Y aún peor, trasladamos nuestros malos hábitos de casa al trabajo. Hacemos garabatos y soñamos despiertos en las reuniones; damos vueltas a los problemas domésticos que nos aguardan al acabar la jornada laboral, en lugar de centrarnos en las ventas perdidas durante la última semana. Y, al igual que lo hacemos con los demás, los demás nos lo hacen a nosotros.

*Más vale que pierda (aparentemente) unos minutos al principio para asegurarse de que le han entendido, que perder unos cuantos días cuando quede patente que no ha sido así.*

Afortunadamente, hay cuatro formas sencillas de hacer frente a este problema:

1. *Hable más alto.* Un número sorprendentemente elevado de personas -todos conocemos a alguna- hablan involuntariamente tan bajito que o no se les entiende o no se les hace caso. Es una costumbre a la cual son propensas las personas inseguras y tímidas, y normalmente agravan el

problema poniéndose las manos delante de la boca. No hace falta decir que todo esto irrita a sus oyentes y les estimula a "desconectarse". No hay razón para hablar si no quiere que le oigan. Si usted tiene la impresión de hablar demasiado bajo, pregúnteselo a algún colega, a alguien que sepa que va a decirle la verdad. Y al hablar, nunca se ponga la mano delante de la boca: aparte de amortiguar el sonido de su voz, da la impresión de que no dice la verdad.

2. *Module la voz.* Los oradores monótonos transforman a los oyentes en durmientes. Si los actores aprenden solos a modular la voz, usted también puede hacerlo. Igualmente en este caso, pregunte a un colega si usted tiene ese problema, o escuche su voz en un magnetófono y utilícelo para practicar.

3. *Entusiasmo e irritación.* Eleve la voz, de vez en cuando, unos cuantos decibelios para transmitir entusiasmo o irritación. Muchos hombres de negocios que han triunfado, particularmente en las grandes compañías emplean a gritos el poder del consenso categórico para comunicar su determinación y su empuje.

4. *Haga preguntas de control.* Adquiera la costumbre de hacer una pregunta al final de cualquier instrucción complicada. No diga: "¿Me han entendido?"; haga una pregunta sencilla y concreta con respecto a algo que haya dicho, como: "¿Están ustedes totalmente seguros de que se puede entregar el jueves próximo la cantidad de arandelas de plástico que he mencionado?" Con una o dos preguntas de este tipo -no tardará ni un segundo- comprobará rápidamente si se ha captado o no su mensaje y si podrá relajarse, seguir y marcharse.

## 2. ANTES DE ABRIR LA BOCA, DECIDA LO QUE VA A DECIR

*Cada día uno se va perfeccionando en lo personal y en lo laboral, hasta llegar al punto más alto, a la plenitud de cualidades, a la eminencia. Algunos nunca llegan a ser cabales, siempre les falta algo; otros tardan en hacerse.*

BALTASAR GRACIAN

En este caso también podemos trasladar nuestras malas costumbres del hogar y el bar a la oficina y la fábrica. Pensar antes de hablar supone un esfuerzo que, en la mayoría de los aspectos de la vida, es innecesario. Por inclinación natural, empezamos a hablar y, con todo optimismo, suponemos que, de una u otra forma, comunicaremos algo de lo que intentábamos comunicar, si es que sabíamos lo que era cuando empezamos.

Nunca empiece una frase a no ser que sepa cómo va a acabarla. Nunca se sienta violento por hacer una pausa durante unos momentos para ordenar sus pensamientos antes de hablar: "*Los tontos se precipitan*" se aplica tanto a las expresiones como a los hechos, mientras que: "*Es un orador que piensa*" (y ese "*que piensa*" equivale a "*no precipitado*") es siempre un cumplido.

La mayoría de las personas que hablan por hablar se enredan en frases largas y retorcidas. No lo haga. Hable con frases cortas y sencillas. Éstas le serán más fáciles de preparar y, para el oyente, más fáciles de entender.

Las ventajas de pensar antes de hablar son inapreciables, pero hay que prestar atención a un par de efectos secundarios que deben evitarse. Cuando haya decidido lo que va a decir y haya empezado a hacerlo, puede ocurrir que hable

demasiado deprisa y sin suficiente explicación, o puede excederse y crear lo que los psicólogos llaman "sobrecarga de información".

La mejor forma de comprobarlo es observar la cara de los oyentes -sus reacciones le indicarán si le siguen o no- y terminar con un par de preguntas de control.

### 3. HABLE CLARO

*Recuerde que, al igual que un mal trabajador echa la culpa a sus herramientas, un mal ejecutivo culpa a todo el mundo cuando no se le entiende.*

Como dicen los psicólogos: los mensajes que no están claramente cifrados, no pueden ser claramente descifrados. Y el código cifrado debe ser el del oyente, no el suyo propio. Cada empresa crea su jerga y -aún peor- la evolución de los ordenadores está dando como resultado un creciente empleo de siglas y códigos. Todas las empresas tienen productos y proyectos denominados 664F y MIPS (cuando no se llaman F466 o SPIM). Es probable que dentro de la compañía, la mayor parte de la gente, aunque no todo el mundo, sepa qué es eso de 664F y MIPS; para los de fuera, es un completo galimatías. Sin embargo, hay muchas más reuniones de las que se podría calcular en las que la gente habla de sus 664F y MIPS sin darse cuenta de que muchos de los presentes no tenían ni idea de lo que se estaba hablando.

Así pues, no utilice jergas, códigos ni siglas si no tiene la certeza de que todos los presentes saben de qué diablos está usted hablando.

### 4. NUNCA OLVIDE QUE LAS PERSONAS NO SON MÁS QUE SERES HUMANOS

*Tenga siempre claro el objetivo u objetivos de la comunicación. No sea pesado ni pomposo, no se repita y no tenga nunca pereza para volver a escribir algo que usted, en el fondo, sabe que podría mejorar.*

Muchas, por no decir la mayoría de las cosas que se dicen en el trabajo provocan algún tipo de reacción emocional. Como mínimo, la reacción puede ser: "Vaya, esto significa más trabajo"; como máximo, pueden provocar miedo, rabia y resentimiento, en unos casos, o entusiasmo, esperanza y alegría, en otros.

En ocasiones -como en todas las relaciones humanas- usted dice algo que para usted es trivial y cotidiano, pero que produce una reacción emocional inexplicable e injustificada. La vida laboral está llena de esos pequeños traumas y es poco aconsejable preocuparse demasiado al respecto, pero recuerde lo siguiente:

a) Cuando la gente está emocionalmente preocupada, no oye ni recuerda exactamente lo que se le ha dicho. Esto suele suceder en casos de despido y, casi siempre, comporta consecuencias desagradables.

b) Si el número de estos incidentes aumenta, esto indica un deterioro, bien de su propia actuación (si ocurre con mucha gente), o bien de la de la persona implicada (si sucede con una sola). En el primer caso, debe prestar mucha atención en este capítulo al perfeccionamiento de su poder de comunicación; en el segundo, dirija la atención de su colega hacia el



problema y -ésto requerirá mucho tacto y cuidado- sugiera algunas formas de resolverlo.

## 5. SEA UN BUEN OYENTE

Empezamos este capítulo haciendo hincapié en la importancia que tiene el captar siempre la atención del interlocutor. Ahora vamos a invertir el mensaje indicando que la comunicación es un proceso bidireccional.

Una mala costumbre, muy frecuente, es empezar a pensar en lo que se va a decir mucho antes de que nuestro interlocutor haya finalizado. Esto es descortesía además de falta de atención, puesto que una vez que usted ha determinado lo que pretende decir, hay muchas posibilidades de que interrumpa bruscamente a la otra persona para decirlo. El antiguo dicho de "*No hables mientras te interrumpo*" señala claramente esta costumbre. Costumbre que debe desecharse.

Además, como todo el mundo sabe, oír no es escuchar. Escuchar no es una actividad pasiva. Aprenda a escuchar mejor siguiendo estas siete reglas, basadas en las investigaciones del psicólogo norteamericano Robert C. Beck (*Applying Psychology: Understanding People*, Prentice-Hall, Nueva Jersey, 1982):

1. *Muestre empatía.* Póngase en el lugar de la otra persona, tanto intelectual como emocionalmente.
2. *Esté atento.* Esfuércese en concentrarse; no deje que su mente vague.
3. *Sea paciente.* Acepte el hecho de que el otro puede que se exprese peor que usted, y no se precipite en sacar conclusiones.
4. *No se pase de listo.* El hecho de tratar con alguien que parece saberlo todo hace que la gente se calle como un muerto por temor a parecer tontos.
5. *Pida explicaciones.* No deje nunca de pedir explicaciones sobre puntos o palabras que no haya comprendido totalmente; siempre es mejor preguntar que entender mal las cosas.
6. *Haga preguntas abiertas.* Preguntas abiertas, como "¿Podría decirme algo más al respecto?", son aquellas a las que no se puede responder con un simple sí o no y no ofrecen ninguna pista respecto a lo que desea oír la persona que pregunta.
7. *Reconozca que tiene problemas.* El hecho de admitir sus propios problemas y dificultades animará a los demás a ser abiertos y francos en cuanto a los de ellos.

Si puede aumentar la eficiencia de su propia comunicación personal cara a cara, entonces, el dominio del arte de la escritura y otras formas de comunicación le resultará comparativamente más sencillo. Esto no es sorprendente puesto que las relaciones personales son inherentes a nuestra naturaleza y existían mucho antes de que soñáramos con memorandos, e-mails y télex.

### **La comunicación escrita**

A pesar de que la escritura es algo que aprendimos en el colegio y que la mayoría de nosotros venimos practicando desde hace muchos años, es asombroso lo inseguros que nos sentimos de nuestra capacidad de escribir. Sorprende verdaderamente que tantos ejecutivos inteligentes y cultos escriban tan mal.

Y sorprende porque, si bien es difícil escribir como un gran literato, resulta bastante sencillo aprender a escribir documentos empresariales con claridad y eficacia. No es necesario tener una habilidad verbal deslumbrante: sólo es preciso dominar y seguir cuatro normas básicas, algunas de las cuales ya se han indicado al comienzo de este capítulo.

#### PIENSE ANTES DE ESCRIBIR

*Ahorrá mucho tiempo y esfuerzo si, en lugar de escribir un borrador completo, anota los puntos principales que desea comunicar, en un orden lógico, antes de empezar.*

Antes de anotar cualquier cosa, piense atentamente en todo lo que quiere decir. No sólo en las primeras frases o párrafos, sino en el mensaje completo. Muchos informes, cartas y comunicados empresariales resultan complicados y confusos porque sus autores intentaron pensarlos y escribirlos al mismo tiempo.

Si el hecho de escribir le ayuda a pensar y a aclarar sus ideas -cosa que casi siempre sucede- es esencial dedicar este esfuerzo inicial a la elaboración de un borrador y revisarlo con tranquilidad, de arriba abajo.

#### ¿A QUIÉN ESCRIBE?

¿Se dirige a una o varias personas? ¿Desconocen totalmente el tema y necesitan que se les ponga en antecedentes? ¿Esperan o piden que el documento se ajuste a un formato particular? ¿Cómo quiere que reaccionen? Si usted pide acción, ¿están totalmente claros el quién, qué y cuándo de lo que debe llevarse a cabo? Si para algunas personas el documento es simplemente «informativo», ¿ha quedado esto patente? Si la alta dirección va a recibir copias, ¿ha dicho usted algo que vaya a causar problemas? (En caso afirmativo, asegúrese de que lo ha hecho consciente y deliberadamente: todos los días, en todas las empresas del mundo, estallan grandes broncas cuando, accidentalmente, el documento de un ejecutivo lanza a la ciénaga a otro ejecutivo y -sorpresa, tal y como suena, sorpresa- el ejecutivo encenagado se niega a creer que fuera por accidente.) Así pues, mientras piensa atentamente en lo que va a decir, piense con la misma atención a quién se lo está diciendo.

#### NADIE QUIERE LEER SUS DOCUMENTOS

Al contrario que las novelas y revistas, nadie lee los documentos comerciales por diversión. Pocas cosas frustran más la vida de un ejecutivo que el aterrizaje en su bandeja de una carta de siete hojas o de un informe kilométrico. En realidad, sólo una minoría se preocupa de leer diligentemente los documentos que recibe, tal y como indica el cuadro siguiente realizado por Westinghouse Electric Corporation, en Roy y. Hughson, *Fifective Communications for Engineers*, McGraw-Hill, Nueva York, 1974:

#### **Cómo leen los informes los directores**

Resumen	100 % de las veces
Introducción	68 % de las veces
Cuerpo principal	22 % de las veces
Conclusiones	55 % de las veces
Apéndice	15 % de las veces

Así pues, haga documentos cortos, no divague, vaya rápido al grano; no intente ser ingenioso o gracioso; si escribiera con ingenio o con gracia probablemente se ganaría la vida en alguna revista cómica.

George Orwell, autor de 1984 y de Rebelión en la granja, escribía en una prosa excepcionalmente sencilla y agradable. He aquí cuatro de sus principios estilísticos personales (de *Politics and the English Language*, 1946), que son de especial importancia en los documentos empresariales:

- Nunca emplee una palabra larga donde pueda emplear una corta.
- Si le es posible suprimir una palabra, suprímala siempre.
- Nunca utilice una expresión extranjera, un término científico o una jerga particular si hay un equivalente en el lenguaje cotidiano.
- Nunca utilice la voz pasiva donde pueda utilizar la activa.

Naturalmente, una sintaxis precisa, una puntuación adecuada y una ortografía correcta son esenciales para cualquier forma de comunicación escrita. Pero este libro no tiene como objetivo ayudarle a aprobar un examen. Si escribe con frases cortas y claras y sigue los principios de George Orwell, no es probable que se vea enredado en construcciones gramaticales erróneas y complejas.

#### PREVEA LAS REACCIONES

Ya hemos comentado un tipo de reacción involuntariamente provocada, pero todo documento en el que se hagan manifestaciones positivas puede provocar un revoltijo de variadas repercusiones. Un autor astuto intentará identificarlas de antemano. *"Nunca hubiera imaginado que te lo tomarías así"*, una de las frases que con más frecuencia se oyen en la mayoría de las oficinas, no es tanto una excusa como un reconocimiento de ineptitud. La manera más rápida de evaluar este tipo de reacciones de cara a la comunicación -y recuerde que, al recibirse su misiva, usted no estará presente para explicar *"lo que yo quería decir exactamente con esto era..."*- es hacerse estas seis preguntas y aplicarlas individualmente a cada uno de los receptores:

- ¿Creerán lo que digo?
- Si no, ¿cómo lo cuestionarán?
- ¿Estarán de acuerdo con lo que digo?
- Si no, ¿de qué forma se opondrán?
- ¿Tendrán miedo de lo que digo?
- Si es así, ¿qué efecto tendrá sobre ellos?

Si conoce las respuestas a estos tres pares de preguntas con un grado razonable de seguridad, puede mandar volando su documento. Finalmente, saque partido del hecho de que, en todos los trabajos, un buen número de cartas y consultas se repiten de forma periódica. Dedique un cierto tiempo a redactar respuestas estándar que su secretaria, o el departamento de tratamiento de textos, pueden utilizar como usted indique. Sin embargo, es importante prestar atención a la creación y redacción de dichas cartas multiuso; pocas cosas resultan más exasperantes, más insustanciales y dan peor imagen del remitente que unas respuestas estereotipadas que no respondan, de hecho, a las preguntas que se han planteado.

## EL TELÉFONO COMO ARMA

*Hay que complementar lo útil del aprendizaje con lo gustoso de la conversación.*

BALTASAR GRACIÁN

Los estudios han demostrado que un 90 % de los ejecutivos, por término medio, dedican más de una hora diaria al teléfono, y un 40 %, dos o más horas. Por tanto, no resulta sorprendente que el teléfono sea una de las principales fuentes de ineficacia en la vida empresarial.

Existen tres clases de ineficacia telefónica:

- hacer llamadas de forma ineficaz;
- recibir llamadas de forma ineficaz;
- comunicarse de forma ineficaz.

Examinemos cada una de ellas.

### HACER LLAMADAS DE FORMA EFICAZ

De las tres clases de ineficacia telefónica, ésta es la menos importante; significa hacer llamadas sin suficiente preparación o en un mal momento o no conseguir comunicar.

Antes de hacer una llamada en la que se vaya a hablar de más de uno o dos temas, prepare una lista de los puntos que desee tratar y puntéelos a medida que los vaya tratando. Si no lo hace, puede apostarse lo que quiera a que, nada más colgar, recordará algo que había olvidado, y tendrá que llamar de nuevo.

De igual manera, antes de hacer cualquier llamada -especialmente si es internacional- piense si es el momento adecuado. Es probable que telefonar justo antes de la comida o de la hora del cierre de la empresa no sea el momento ideal, a no ser que quiera que la conversación termine rápidamente (como frecuentemente se desea).

Antes de hacer una llamada internacional, compruebe la diferencia horaria. Si se pudieran juntar todas las llamadas internacionales desperdiciadas a diario, probablemente su coste sería superior al del producto nacional bruto de Nueva Zelanda, sin incluir el coste de las horas / empleado desperdiciadas en hacer dichas llamadas. Incluso los hombres de negocios internacionales más experimentados lo hacen a todas horas; no es necesario que usted les imite.

*Los aparatos modernos, con marcado precodificado, transmisión de llamadas y llamadas automáticas, hacen que la vida junto al teléfono sea infinitamente más llevadera.*

*Muchos teléfonos modernos tienen programas que automáticamente le ponen en contacto con la persona que estaba ausente cuando usted llamó, tan pronto como ésta vuelve. Sin embargo, el hecho de no poder comunicar con las personas que están permanentemente "fuera" cuando se las llama es un desafío que, en particular si es usted vendedor, debe superar. Sería estupendo poder decir que la honradez es siempre la mejor política y, a veces, lo es, pero, con frecuencia, no.*

Por lo tanto, presentamos aquí algunos trucos que suelen dar resultado:

1. Pregunte por la persona usando su nombre o apodo; si le preguntan el motivo de su llamada, responda que es personal. (Cuando era joven y no tan conocido, el hoy en día famoso presidente de una de las primeras agencias publicitarias británicas dio órdenes a su secretaria de que evitase a las secretarias de los clientes potenciales importantes haciéndose pasar por la amante del cliente. En el momento en que conseguía que éste se pusiera, se lo pasaba a su jefe. ¡Lo que no está claro es cómo funcionaba esta treta cuando los clientes eran mujeres!)

2. Eluda a las secretarias que tamizan las llamadas, haciéndolas antes o después de las horas normales de oficina; los ejecutivos atareados normalmente llegan pronto y se quedan hasta tarde.

3. Llame primero al despacho del presidente. Entonces le pasarán con el departamento adecuado, pues hay una nada sorprendente tendencia a que las llamadas encarriladas desde el despacho del presidente lleguen a donde haga falta.

## RECIBIR LLAMADAS DE FORMA EFICAZ

*Su secretaria nunca debe decir que usted puede ponerse sin haberlo consultado antes con usted. Ha de decir invariablemente: "No estoy segura de que esté en la oficina; voy a ver." Cualquier otra línea de acción hace que las personas que llaman se sientan inevitablemente ofendidas sin ninguna necesidad.*

El repique o pitido de un teléfono es casi irresistible. Casi todos interrumpimos lo que estamos haciendo para levantar el auricular y que cese el ruido. Si usted trabaja en un departamento de ventas o de servicio al cliente, esto es lógicamente lo que debe hacer; en otros casos es posible que no sea lo más conveniente. Muchos ejecutivos se han autoeducado para romper con su telefonodicción y continuar su trabajo, seguros de que, si la llamada es importante, se repetirá.

Lógicamente, una de las labores principales de una secretaria es interceptar las llamadas y pasar sólo aquellas que sepa que son importantes (ivéase más arriba!). Para que lo haga con eficiencia, debe darle instrucciones detalladas. Durante el día, debe poner en su conocimiento si desea o no atender llamadas y, en caso afirmativo, cuáles son las que quiere atender. Una secretaria inteligente juzgará por sí misma las llamadas que parecen urgentes e importantes, pero sólo podrá hacerlo dentro de las pautas que usted le marque. Además, su trato con las personas que llaman ha de ser siempre ejemplo de tacto y diplomacia.

Sin embargo, a veces se acaba por penetrar incluso en el sistema defensivo más sólido, y usted se encontrará hablando con alguien que no le interesa particularmente, o, aún peor, con quien particularmente no quiere. Entonces, es preciso que ponga fin a la conversación rápidamente, pero sin ser grosero. Estas son tres frases con las que puede terminar bruscamente ese tipo de llamadas:

*"Estoy a punto de salir de la oficina y se me hace tarde, me temo que debo colgar."*

*"Realmente no sé cómo le han pasado conmigo, pues estoy en una reunión; tengo que colgar."*

*"Me temo que eso no me interesa en absoluto y estoy muy ocupado ahora mismo, así que tengo que colgar."*

Las tres funcionan a la perfección, pero no hay duda de que puede inventar cualquier excusa educada que se adapte mejor a su estilo personal y resulte igualmente eficaz, sin llegar a ser ofensiva.

## COMUNICARSE DE FORMA INEFICAZ

*Algunos ejecutivos se jactan de tener secretarias-dragones, que lanzan fuego a los interlocutores inoportunos. Aparte de ser una grosería gratuita, los dragones lanzallamas quedan mal cuando el interlocutor inoportuno resulta ser el presidente de la empresa-cliente más importante de la compañía.*

Hay dos formas en que las llamadas necesarias pueden adolecer de ineficacia:

- a) cuando las personas que llaman no saben comunicarse,
- b) cuando las llamadas se alargan demasiado.

La mayoría de las reglas para lograr una comunicación persuasiva son las mismas en las conversaciones telefónicas que en las conversaciones en persona, con tres puntos más, todos ellos derivados de que las conversaciones telefónicas necesariamente excluyen el lenguaje corporal no verbal:

1. Evite los juicios instantáneos. Un grupo de personas sorprendentemente elevado siente recelo y disgusto hacia el uso del teléfono; como resultado, adoptan por teléfono unas maneras que suelen ser afectadas e inadecuadas. No suponga automáticamente, que porque la persona que hay al otro lado del hilo parezca dubitativa o torpe, que le falta entusiasmo o es hostil.

2. "Sonría" mientras habla. Esto ayudará a superar el nerviosismo al otro lado del teléfono y hará que su voz suene amistosa, convincente y confiada.

3. Hable con dinamismo. Evite pausas largas, pues harían que su voz sonase tímida y poco entusiasta; si la conversación se prolonga, levántese y gesticule como si la otra persona se encontrara con usted en la habitación. Esto se reflejará en su voz.

Y hablando de conversaciones en las que se divaga indefinidamente, llegamos al segundo tipo de gestión ineficaz de las llamadas. Aunque haya preparado con sumo cuidado una lista de temas y decidido exactamente lo que va a decir, hay bastantes probabilidades de que la otra persona se tome su tiempo y charle interminablemente: a veces los teléfonos tienen ese efecto sobre la gente. (Es, sin duda, otra consecuencia de la falta de comunicación no verbal: no pueden ver lo harto que usted está.)

¿Ha observado, por ejemplo, que, cuando se habla por conferencia, lo primero que se pregunta es por el tiempo?

Invariablemente, usted presenta un informe al respecto y, a cambio, pregunta lo mismo. Puesto que ninguno de los dos va a visitar al otro, ¿qué más da cómo esté el tiempo? A veces, esas conversaciones, aparentemente insustanciales, tienen como propósito allanar el camino hacia el verdadero objeto de la llamada. Si es así, pase, pero no es necesario alargarlas tanto ("*¿De verdad la lluvia es tan fuerte...?*").

Si pretende alcanzar la supereficiencia, terminará las conversaciones telefónicas con la mayor rapidez posible. Sin embargo, si se encuentra con verdaderos problemas para cortar por lo sano:

- a) Diga que su secretaria le acaba de comunicar que tiene una conferencia urgente de Tokio;
- b) Golpee con fuerza en la mesa y diga que ha de colgar porque llaman a la puerta;
- c) Diga a su interlocutor que la conexión es mala, que ya no puede oír lo que le dice, después cuelgue en medio de una de sus propias frases; nadie imaginará nunca que ha sido usted quien ha cortado.

De manera alternativa, si sabe que la persona es charlatana cuando habla por teléfono, llame a la hora de la comida o cuando sepa que no va a estar y deje el recado.

Además de las reglas anteriores relativas a la eficacia por teléfono, presentamos algunas directrices que le ayudarán a controlar el maravilloso invento de Alexander Graham Bell, en lugar de que éste le controle a usted:

- Tenga un equipo moderno. Si su organización no ha instalado el equipo más moderno que existe, presione hasta el máximo para que así sea e incite igualmente a sus colegas para que hagan lo mismo.

- Anote correctamente los números de teléfono. Pida siempre a quienes llamen -y diga a su secretaria que así lo haga- que repitan dos veces su teléfono por si tiene que comunicarse otra vez con ellos. Me resulta muy molesto recordar la cantidad de veces que he devuelto llamadas a números equivocados o inexistentes.

- Lleve un registro. Tome nota siempre y de inmediato de cualquier cosa importante que le hayan dicho por teléfono. A mucha gente le resulta más difícil recordar las conversaciones telefónicas que las personales y hay muchas probabilidades de que los detalles no anotados se olviden.

- Tenga cuidado con los bebedores. Recuerde que es muy posible (en particular, si llama inmediatamente después de la comida) que la persona que está al otro extremo de la línea haya bebido. Si ésta se encontrara con usted en el despacho, probablemente vería los efectos, pero por teléfono no puede. Este es un problema más frecuente, y más grave, de lo que se supone. Si sospecha que es así:

- a) Sin ofender, intente averiguar la verdad; hacer preguntas graciosas suele servir de ayuda;

- b) Anote con especial atención cualquier cosa importante que digan los dos: es muy probable que un bebedor olvide tanto lo que ha oído como lo que ha dicho.

- Lleve un libro de llamadas. Si, debido a su trabajo, utiliza mucho el teléfono, considere la posibilidad de llevar un libro registro de llamadas. La parte superior de la hoja tendrá los siguientes encabezamientos:

Fecha y Hora

Nombre

Número

Temas a tratar / Temas tratados

Medidas necesarias.

## UN POCO DE PROGRAMACION NEUROLIGUISTICA

Podemos considerar la PNL como el software del cerebro humano. Esta técnica describe cómo la mente trabaja y se estructura, cómo las personas piensan, aprenden, se motivan, interactúan, se comunican, evolucionan y cambian. Mediante el estudio detallado de la comunicación, verbal o no verbal, la PNL se transforma en un excelente medio de autoconocimiento y evolución personal

La PNL permite resolver algunas limitaciones, como fobias, miedos y situaciones similares en pocas sesiones de trabajo. Los resultados que se pueden obtener, entre otros:

- Aumenta la confianza personal.
- Mejora la comunicación.
- Cada persona encuentra recursos desaprovechados.
- Aumenta considerablemente la creatividad.
- Mejora la salud.
- Cambio en el sistema de creencias, en especial las negativas.
- Ayuda a vivir más en el AQUÍ Y AHORA

### **ORIGEN**

La PNL tiene sus orígenes en la década de los 70 en la Universidad de California, en Santa Cruz, EE.UU., donde Richard Bandler (matemático, psicólogo gestáltico y experto en informática) y John Grinder (lingüista) estudiaron los patrones de conducta de los seres humanos para desarrollar modelos y técnicas que pudieran explicar la magia y la ilusión del comportamiento y la comunicación humana.

El origen de su investigación fue su curiosidad por entender cómo a través de la comunicación y del lenguaje se producían cambios en el comportamiento de las personas.

Objetos de su observación fueron: la exitosa terapeuta familiar Virginia Satir, el padre de la hipnología médica moderna Milton Erickson, y el creador de la gestalt Fritz Perls. Además tuvieron gran influencia teórica de Gregory Bateson. Bandler y Grinder habían llegado a la conclusión de que estos maestros del cambio tenían en común ciertos modelos de interacción que aplicaban la mayoría de las veces de manera inconsciente.

Partieron del principio de que las estructuras en las que se basan los trabajos de terapeutas eficaces se pueden descubrir y, una vez comprendidas, se pueden reproducir y enseñar.

El conjunto de los patrones que modelaron y sus influencias intelectuales dieron origen a la PNL.

### **¿QUE ES LA PNL?**

La PNL es el estudio de la experiencia humana subjetiva, cómo organizamos lo que percibimos y cómo revisamos y filtramos el mundo exterior mediante nuestros sentidos. Además explora cómo transmitimos nuestra representación del mundo a través del lenguaje. La Programación Neurolingüística es una escuela de pensamiento pragmática que provee herramientas y habilidades para el desarrollo de estados de excelencia en comunicación y cambio. Promueve la flexibilidad del comportamiento, el pensamiento estratégico y una comprensión de los procesos mentales.



En momentos en que la comunicación se ha ubicado en el centro de la preocupación global, la PNL ocupó rápidamente un lugar estratégico entre las disciplinas que permiten a los individuos optimizar los recursos.

Originalmente concebida para los procesos terapéuticos, los resultados que se sucedieron en forma extraordinaria lograron que su utilización trascendiera esa frontera. Médicos, psicólogos, educadores, profesionales de distintas áreas y empresas de gran envergadura, aplican actualmente la PNL, tanto para el desarrollo individual como para la optimización de cada grupo humano.

Todos tenemos los tres sistemas representacionales. A lo largo de la vida se van desarrollando más uno que otros dependiendo de diferentes circunstancias: de las personas que tenemos alrededor, de la experiencia laboral, inclusive hasta de los profesores que hayamos tenido. Existen familias más visuales, más auditivas o kinestésicas. Ahora veremos de qué manera funcionan las personas. Existen tres tipos: los visuales, los auditivos y los kinestésicos.

### **Los visuales**

Son aquellos que prefieren, de todo lo que ocurre en el mundo interno y externo, "lo que se ve". Son los que necesitan ser mirados cuando les estamos hablando o cuando lo hacen ellos, es decir, tienen que ver que se les está prestando atención. Necesitan ser mirados para sentirse queridos, son las personas que dicen cosas como "mira...", "necesito que me aclares tu enfoque sobre...".

Hablan más rápido y tienen un volumen más alto, piensan en imágenes y muchas cosas al mismo tiempo.

Generalmente empiezan una frase y antes de terminarla pasan a otra, y así constantemente, van como picando distintas cosas sin concluir las ideas e inclusive no les alcanzan las palabras; de la misma manera les ocurre cuando escriben.

Con ellos hay que emplear palabras como ver, claro, esclarecedor, objetivo, visión, óptica, proyecto, imaginación, etc.

### **Los auditivos**

Estas personas tienen un ritmo intermedio, no son ni tan rápidos como los visuales, ni tan lentos como los kinestésicos. Son los que necesitan un "aha...", "mmm...", es decir, una comprobación auditiva que les dé la pauta que el otro está con ellos, que les presta atención. Además son aquellos que usan palabras como "me hizo click...", "escúchame...", "me suena...", palabras que describen lo auditivo.

Los auditivos piensan de manera secuencial, una cosa por vez, si no terminan una idea no pasan a la otra. Por eso más de una vez, ponen nerviosos a los visuales ya que estos van más rápido, el pensamiento va más rápido.

En cambio el auditivo es más profundo comparado con el visual. Este último es más superficial, pero puede abarcar más cosas a la vez, por eso es también el que hace muchas cosas a la vez.

Para "llegar" a estas personas se emplean palabras como oír, escuchar, armonioso, poner el acento, llamar, grave, sonoro, chocante, etc.

## Los kinestésicos

Tienen mucha capacidad de concentración, son los que más contacto físico necesitan. Son los que nos dan una palmadita en la espalda y nos preguntan "¿cómo estás?"; además son los que se van a sentir atendidos cuando se interesen en alguna de sus sensaciones.

Usan palabras como "me siento de tal manera...", "me puso la piel de gallina tal cosa..." o "me huele mal este proyecto...". Todo es a través de sensaciones. Son palabras cinestéticas sentir, tensión, presión, peso, electrizante, conmovedor, etc.

## EL PODER VERBAL

### *LOGRE QUE LOS DEMÁS PIENSEN COMO USTED*

- 1. La única forma de salir ganando en una discusión es evitándola*
- 2. Jamás diga a una persona que está equivocada*
- 3. Si usted está equivocado, admítalo rápida y rotundamente*
- 4. Empiece en forma amigable*
- 5. Consiga que la otra persona diga "sí, sí" inmediatamente*
- 6. Permita que sea la otra persona la que hable más*
- 7. Permita que la otra persona sienta que la idea es de ella*
- 8. Póngase en el lugar de la otra persona*
- 9. Muestre simpatía por las ideas y deseos de la otra persona*
- 10. Apele a los motivos más nobles*
- 11. Dramatice sus ideas*
- 12. Lance un reto*

DALE CARNEGIE

A continuación podrá leer varias técnicas de manejo de personas y situaciones por medio de su poder verbal. Si comparamos el poder verbal con un arte marcial, aquí podrá sacarse el título del primer cinturón, con el conocimiento de las técnicas más elementales. Con estos sencillos trucos, una vez que se haya habituado a su empleo, logrará espectaculares resultados. Podrá aplicarlos tanto a su vida profesional como privada.

### **Responder con la cabeza, no reaccionar por instinto**

***Ser hombre agradable y jugosa conversación.*** *La munición de los discretos es la galante y gustosa erudición, es decir, un saber práctico de todas las cosas corrientes, más inclinado a lo gustoso y elevado que a lo vulgar. Es conveniente tener una buena reserva de frases ingeniosas y comportamientos galantes y saberlos emplear en el momento adecuado. Más le valió a algunos la sabiduría que se comunica en el trato social que todos los conocimientos académicos.*

BALTASAR GRACIAN

Vamos a empezar con caso sencillo. Este ejemplo se puede usar en muchas ocasiones, que ya le han ocurrido y seguro que le volverán a ocurrir.

Supongamos que se encuentra con un empleado, funcionario, camarero o en general con alguien que trabaja de cara al público. Esta persona está prestando un servicio francamente pésimo y su comportamiento roza la grosería. Puede

decidir pasar de largo sobre el incidente o arrugarse ante la otra persona. Quizás le convenga seguir este otro proceso:

a) Sea paciente y resista la tentación de montar en cólera contra semejante individuo. Usted se sentirá mejor y habrá conseguido no arreglar el problema de forma definitiva e irreversible.

b) Pregúntele de forma educada su nombre. A veces esta pregunta es suficiente para que nos traten con educación y cortesía. Tras ser preguntado, la otra persona ya no es alguien anónimo y se da cuenta que se le puede hacer responsable de su comportamiento.

c) Háblele de forma educada y firme para que queden claros sus derechos como cliente o ciudadano. No discuta, si lo hace y no consigue nada, tendrá que repetir sus argumentos en el apartado d)

d) Si esto no funcionara, pida hablar con su jefe. Si no estuviera disponible, pídale los datos para poderle localizar por teléfono o por escrito.

e) Cuando aparezca el jefe, no se descargue de golpe sobre el subordinado. Si usted emplea un comportamiento poco educado para criticar una conducta similar, el jefe tenderá a creer y apoyar a su empleado. Si usted se explica de forma educada, le tomarán en serio y su queja será atendida.

f) Si nada de esto funciona, emplee la vía administrativa o judicial.

### **No dé explicaciones cuando alguien se queje**

Cuando alguien se queja, generalmente es que tiene razones para hacerlo. Si se le dan explicaciones, la gente aún se enoja más. Para evitarlo, emplee la **ODA** (**O**torgar, **D**isculparse y **A**ctuar). Veamos un ejemplo que lo explica:

Un paciente estaba citado para las 10.00 horas. Eran las 13.30 horas y aún no había sido atendido ni se le había dado ninguna explicación. Al final, comido por los nervios se encaró con la recepcionista.

El paciente preguntó: "*¿Qué es lo que pasa, tenía cita a las 10.00 y son las 13.30 y nadie me atiende?*". En vez de explicar qué es lo que ocurría, aumentando el enfado de esta persona, se empleó la ODA.

OTORGAR: "*Tiene usted razón, tenía una cita a las 10.00 horas...*"

DISCULPARSE: "*... y siento que haya tenido que esperar tanto tiempo. El doctor está realizando una operación imprevista.*"

ACTUAR: "*Permítame que llame al hospital y pregunte cuánto mas va a tardar. Gracias por entenderlo y tener paciencia.*"

Puede ocurrir que usted no tenga la culpa de esa situación. Imagine que es usted bombero y no logra salvar a una víctima. Si se disculpa, se hace responsable. El familiar del fallecido dice que es culpa suya. Nunca debe darle la razón, o darle esa impresión. La conducta a seguir es:

RECONOCIMIENTO: "*Sr. X, siento su pérdida.*"

ACTUAR: "*¿Cómo puedo ayudar? ¿Hay alguien de su familia a quien llamar?*"

### **Tácticas variadas**

DIGA LAS COSAS POR SU NOMBRE: Si alguien le está presionando para tomar una decisión apresurada, dígaselo. "*¿Me está presionando para tomar decisiones sin pensar?*" Si tal vez le están insinuando algo, dígallo claramente:

"¿estás insinuando que...?". El simple hecho de nombrar la táctica del contrario, lo desarma.

USO DEL SILENCIO: Cuando alguien le ha fallado, haga una pregunta del estilo "*¿Cómo se sentiría usted si (describa la situación que la otra persona le ha creado)?*". A continuación, silencio total, no le ayude a resolver la pregunta. Que se explique, que sude tinta. Tenga preparadas preguntas similares sobre posibles respuestas que pueda recibir y vuelva a emplear el silencio. Conseguirá bastantes cosas, y en el peor de los casos, será una pequeña venganza. En ocasiones, algunos superiores jerárquicos emplean este truco: cuando acaba de hablar el subordinado, ellos no dicen. Así sigue hablando de cualquier cosa y se desequilibra. Estoy casi seguro que usted ya lo ha sufrido alguna vez.

NO DIGA NO: Use palabras positivas y destierre las negativas. Para los japoneses, el empleo de esta palabra es una especie de descortesía y evitan su uso por todos los medios. ¿Qué impacta más, decir "No soy culpable" o "Soy inocente?" Creo que es mejor emplear la segunda. Si va diciendo por ahí: "*No se puede hacer..., no estoy loco..., no soy así...*", la gente tenderá a creer lo contrario. Usted elige.

¿QUÉ QUIERES DECIR?: Supongamos que alguien adivina lo que usted está pensando y además lo dice o insinúa. O simplemente, que "*le han pillado*". En ese momento debe preguntar: "*¿Qué quieres decir? o ¿Por qué dices eso?*". Con esto consigue: decir algo, ganar tiempo para pensar y decir después algo mejor razonado, aplacar su ira e impedir un ataque irracional, es una respuesta inteligente y además hasta podemos hacer revelar el juego del contrario.

USE LA PALABRA "Y" FRENTE A LA PALABRA "PERO": La palabra pero precede a algo negativo. Por ejemplo, si usted dice: "*Está todo arreglado, pero faltan pequeños detalles por concretar*" acaba de destrozar todo lo que estaba arreglado. Cuando dice: "*Está todo arreglado, y en cuanto se ultimen ciertos detalles estará acabado*", el significado es mucho más positivo. Es recomendable realizar ejercicios mentales para construir frases desterrando esa palabra "PERO" y empleando la "Y". Es bueno que se convierta en un hábito, exactamente como con la palabra "NO".

EVITE LA PALABRA "DEBERÍAS": "Deberías", o "debería usted" es una reprimenda. Por ejemplo: "*debería haber rellenado primero este impreso*" se puede cambiar por "*la próxima vez, si puede rellenar el impreso, podremos acelerar el trámite*"

ORDENES SOLICITADAS: Cambie la expresión " tener que " por "querer". Eso transforma una orden en una sugerencia. Ya veremos en el capítulo de Liderazgo que no suele funcionar con todas las personas y que hay que emplearlo con cierto tipo de caracteres. Por ejemplo, la frase "*Tiene que trabajar con Fulano en este asunto*" se puede evitar diciendo "*¿Por favor, querría coordinar este asunto con Fulano?*". Queda más elegante y más persuasivo.

NO PUEDO PORQUE...: Cambie esta expresión por "sí, tan pronto, justo después". En vez de decir "*no se puede hacer tal cosa porque...*" suena más grato al oyente "*tan pronto como... se hará tal cosa*"

LA PALABRA "PROBLEMA" CREA PROBLEMAS: Cuando usted diga: "*¿Algún problema?*", tenga por seguro que se los relatarán. Sin embargo puede usar:

*"¿Qué tal va todo?, ¿Todo va bien?"*, que es una forma más positiva de empezar una conversación. Como regla general, es recomendable evitar palabras con connotaciones negativas.

**DEJE ELEGIR:** Cuando quiera que otras personas hagan lo que usted quiera y se queden con la sensación de haber elegido, déles las opciones preparadas por usted. Si quiere que alguien beba vino, puede darles a elegir entre tinto, rosado y blanco. Cualquiera que sea su elección, beberán vino, que es lo que usted quería.

**USE EL NOMBRE DE LAS PERSONAS:** A todos nos gusta que nos "gasten" el nombre, hágalo usted también. La palabra más preciosa para cualquier persona es su propio nombre.

## DIRECTO AL INCONSCIENTE

*Nuestro objetivo es, así pues, "plantar la simiente" en las profundidades del terreno más fértil, donde existan mayores probabilidades de que arraigue y crezca, y este lugar no es otro que la mente inconsciente.*

### **Hacer "entrar" un mensaje**

Convencer a una persona de lo que decimos en algunos casos es verdaderamente importante. Piense en el papel que esto puede desempeñar en la recuperación de un toxicómano, en la enseñanza, en la relación médico-paciente o en otras circunstancias más *"ligeras"* como las ventas, la política, la comunicación entre la pareja. Pero no siempre conseguimos *"entrar"*, como se podría decir, en la persona, es decir, convencerla en lo más profundo, porque ésta levanta unas barreras defensivas naturales: estrategias mentales de reflexión, comparación, análisis..., todas operaciones mentales desarrolladas principalmente por el hemisferio izquierdo.

Entrar y depositar mercancías en nuestro más íntimo almacén no es cosa muy fácil, porque la vigilancia del hemisferio izquierdo es muy rígida, pero con las oportunas técnicas es posible lograrlo, cosa que nos lo demuestra la habilidad diaria de los publicistas, de los políticos y de los vendedores.

El principio de funcionamiento de los dos hemisferios cerebrales se vuelve bastante claro si pensamos en lo que sucede todos los días cuando estamos delante del televisor y vemos la publicidad. La película se interrumpe y empieza la publicidad. Nuestro hemisferio izquierdo está *"ocupado"* todavía (por ejemplo, quizá está elaborando la trama de la película) y deja al hemisferio derecho *"sin demasiadas defensas"*, dispuesto a absorber, como una esponja, lo que *"le aconseja"* el anuncio televisivo.

¡Esto no es más que el principio! He aquí un paisaje paradisíaco: nada de tráfico, un verde valle rodeado de pequeñas y verdes colinas donde pacen *"tranquilas"* unas vacas con un *"gracioso"* esquilón al cuello, ¿y qué decir del cielo azul con una pocas nubes que se pierden a los lejos en el horizonte? ¡Un cielo tan azul no existe ni en el mismísimo Caribe! Si el hemisferio izquierdo pudiera expresarse diría: *"¡Bonito, pero carente por completo de interés para mí; también yo puedo descansar un poco, pues no hay nada que controlar!"*.

Así, mientras éste se "desactiva", el hemisferio derecho entra en acción y también él, de poder hacerlo, diría: "¡Qué bonito! ¡Esta verde y limpia llanura me recuerda mucho a cuando yo de niño iba los domingos con mis padres de excursión al campo! Y luego esas vacas son exactamente como yo me las imaginaba: bonitas, limpias, ¡hasta me llevaría una a mi casa! ¿Y qué decir del cielo azul, casi sin nubes, que me hace sentir casi la caricia de la brisa fresca que está barriendo las últimas nubecillas de color rosado...".

Aunque esta descripción es un tanto edulcorada y risible, esto es lo que hace el hemisferio derecho, el cual, sin grandes capacidades críticas, es como una esponja dispuesta a absorber cualquier tipo de mensaje.

Pero precisamente cuando parece que no pasa nada más, sin bruscas variaciones que podrían "despertar" al hemisferio izquierdo, he aquí que en el espléndido cuadro *naïf* descubro de lejos algo que se acerca a mi punto de vista. Es nada más que un puntito, pero que avanza bastante rápidamente; el hemisferio derecho está en su máximo de activación. ¿Qué pasará?

He aquí que logro ver mejor. ¡Pero si es exactamente el coche de mis sueños! Bonito, con una línea seductora, silencioso, no deja detrás de sí ni siquiera ese humo negro "típico" de todos los coches, y, como si ello no bastara, al volante hay un apuesto hombre. Si me fijo más atentamente, he de decir que se parece a mi y -ni qué decir tiene a su lado está la mujer de mis sueños, despampanante y con una minifalda de agárrate que hay curvas. Se diría casi que el coche fuese parte del mismo paisaje de tanto como armoniza con el resto, pero mientras estoy casi en un trance hipnótico, he aquí que la pantalla se oscurece y aparecen, impresos de forma clara y con colores muy destacados, la marca y el precio. ¡Alarma! ¡Alarma!, grita el hemisferio izquierdo, pero ahora es ya demasiado tarde: ¡EL MENSAJE HA PENETRADO!

*Al comenzar a conocer algunas de las leyes de la comunicación moderna, se pueden obtener dos tipos de ventajas. La primera de ellas es utilizar las técnicas aprendidas tanto en la vida profesional como en la familiar y afectiva; la segunda, que, conociendo algunas de las técnicas más empleadas por los profesionales de la comunicación, cuando miremos la publicidad o veamos a un vendedor que trata de convencernos, ¡nosotros no caeremos en la trampa*

Lo mismo, pero con alguna variante, ocurre cuando conducimos. ¿Se ha preguntado por qué se gastan las empresas cientos de millones para colocar enormes anuncios que a veces no vemos mucho más que unas pocas fracciones de segundo? Estamos enfrascados en conducir, nuestro hemisferio izquierdo está muy absorbido en ello. Piense en la. cosas que tiene que hacer durante el día, hable con otros transeúntes, marcar un número de teléfono... ¡Y EL MENSAJE ENTRA!

### **"Había una vez...": el arte de contar anécdotas.**

*¿No ha notado que las personas con mayor capacidad de comunicación recurren a menudo al uso de metáforas, relatos y anécdotas para explicar conceptos muy difíciles?*

El arte de contar episodios recurriendo a sencillas imágenes y seductoras historias no es una costumbre propia únicamente de nuestros días, pues ha sido utilizada prácticamente siempre, en cualquier momento y lugar. Uno de los

primeros relatos de la historia de la Humanidad es seguramente la Biblia. Piense además en las parábolas de Jesús, que han llegado hasta nosotros siendo de una increíble actualidad.

No se va a entrar aquí en los fundamentos del mensaje cristiano, puesto que no es éste el lugar adecuado para hacerlo, sino acerca de la eficacia extraordinaria de dicho mensaje. Contando lo que pudiera parecer nada más que simples historias, Jesús alcanzaba más de un objetivo:

- Instruía rápidamente a sus discípulos;
- Lograba hacerse comprender mejor que otros por las gentes de su tiempo;
- Su mensaje resultaba comprensible fuera de su estamento social, tanto para los pobres como para los ricos;
- Utilizando simples elementos narrativos propios de la realidad de cada día, convirtió sus parábolas en también actuales para la realidad de hoy.

No por casualidad Watzlawick y otros autores contemporáneos suyos, hacia finales de los años setenta, definían la metáfora como el lenguaje del hemisferio derecho. Y hoy, se ha demostrado científicamente (utilizando el electroencefalograma y, más recientemente, las más modernas técnicas de indagación diagnóstica por imágenes) que cuando una persona está escuchando con gran atención participativa un relato denso en detalles y convincente, el hemisferio que está en mayor actividad resalta ser el derecho.

Antes de sumergimos en el mar de la creación de las metáforas (y también ésta lo es) continuemos la rápida panorámica sobre los usos de la que podríamos calificar de verdadera técnica de comunicación. Haciendo un recorrido por la literatura, por ejemplo, tenemos en la Divina Comedia de Dante Alighieri una de las obras artísticas en la que mejor se aprovecha la capacidad representativa de la metáfora.

¿Y se acuerda de Caperucita Roja, Hansel y Gretel, Alicia en el País de las Maravillas, Pulgarcito? Son FÁBULAS, y también ellas tienen que ver con nuestro discurso, porque son auténticos receptáculos de mensajes que todos nosotros llevamos dentro desde la infancia. Mientras "vivíamos" el miedo de Caperucita Roja que se quedaba paralizada de terror al ver delante de ella al lobo feroz, APRENDIAMOS que no seguir los consejos de un "mayor" era una equivocación. ¡Por suerte llegó el cazador!

Es recomendable escuchar intervenciones televisadas y posteriormente ver qué titulares se han empleado para resumir la noticia. Usted puede argumentar muy bien y emplear metáforas y anécdotas durante muchos minutos; sin embargo, la noticia se emite en muy pocos minutos o hasta en segundos. Es vital ofrecer un resumen de nuestra intervención y los titulares para esta noticia. Esto se condensa en una frase impactante que se quede en la mente de los oyentes ( y del que va a escribir la noticia). Si lo deja en manos de los medios, en el mejor de los casos, no dirá exactamente lo que usted dijo. En el caso más desfavorable, todos conocemos tristes ejemplos...

*A menudo se puede decir que la metáfora puede ser comparada a un bocadillo de hamburguesa. La moral, es decir, el significado profundo o el mensaje, es la carne, mientras que las dos rebanadas de pan, la ensalada, las rodajas de tomate*

*y la cebolla son la metáfora. Cuando uno se come el bocadillo muerde el pan, pero luego se come también la carne, con la que se nutre (también éste del bocadillo es una metáfora, que alguno de ustedes recordará mejor que otros conceptos, sobre todo sí le gusta la cebolla).*

### **La comunicación indirecta**

*Durante más de la mitad del siglo XX ha habido gran cantidad de literatura en la psicología teorizando sobre el papel del inconsciente en la vida de cada ser humano. Sin embargo, hasta 1957 el inconsciente siguió siendo una teoría abstracta; fue entonces cuando el neurocirujano doctor Wilder Penfield demostró empíricamente la existencia del mecanismo inconsciente dentro del cerebro humano. Durante una cirugía del cerebro, mientras sondeaba la corteza cerebral (la parte exterior del cerebro) los pacientes del doctor Penfield recordaron sucesos, escenas, sonidos, aromas y otras percepciones que habían sido enterrados hacia mucho tiempo y por lo tanto olvidados conscientemente. Probablemente esta fue la primera demostración empírica de un mecanismo específico dentro del cerebro y que ilustró lo que los teóricos habían argumentado durante y aún antes de Freud.*

Uno de los aspectos fundamentales que confieren poder a una metáfora correctamente formulada es la denominada comunicación indirecta.

Si, por ejemplo, decimos a un amigo: *"Te estás equivocando..."*, en el noventa y nueve por ciento de los casos lo único que sacaremos con ello será que se cierre en banda. Podremos decir, no sólo metafóricamente, que cerrará su puerta de acceso a las informaciones que provienen de nosotros. Decirle a una persona que fuma: *"¡Deja de fumar porque te saldrá un tumor!"*, en la casi totalidad de los casos no conduce a ningún resultado positivo, puesto que en muchas ocasiones este tipo de comunicación, definida como DIRECTA, choca con las defensas de la persona con la que hablamos. ¿Os acordáis de la especialización de los dos hemisferios? El izquierdo controla y no acepta informaciones que no son de su agrado y que no comparte sobre la base de sus valores, creencias y experiencias.

A las personas que abandonadas por sus parejas, sufren de lo que se llama en inglés *love pain*, es decir, mal de amores; lo más inútil es hacerles observar la existencia de otros mil seres humanos con características seguramente mejores que las del ex, o dar consejos del tipo *"tómate unas vacaciones y te sentirás mejor"*.

Las metáforas, en cambio, a menudo ayudan a decir cosas que el otro no aceptaría o no querría oír.

Un buen ejemplo para indicar algo a alguien es contar un caso de otra persona que estaba en su misma situación, y que logró resolverlo tal y como usted lo sugiere. Naturalmente, todo ello puede ser inventado. Si lo que le cuenta es un ejemplo de un individuo conocido por ambos, llegará mucho mejor a la mente de la otra persona.

Hay un ejemplo de metáfora para una profesora que enseñaba biología que preguntó por un ejemplo para un alumno suyo especialmente "difícil". El muchacho tenía en clase la típica actitud del chuleta y jefe de banda, era un líder, pero por desgracia en un sentido negativo; era rebelde, no hacía los deberes, respondía groseramente a los profesores y no había manera de tenerle a raya. El verdadero problema, sin embargo, era que, teniendo el "atractivo" propio de todo líder, era



seguido e imitado por otros muchos amigos suyos. Era evidente que si la profesora hubiera seguido manteniendo su comportamiento habitual, no habría conseguido resultados distintos a los obtenidos hasta aquel momento; por ello había que hacer algo distinto, y la metáfora tal vez podía ser un buen método.

La historia siguiente se adaptaba perfectamente a la especialización de la profesora; y contó lo que les sucede a las hormigas cuando van en busca de comida:

*Las hormigas, cuando caminan, dejan un rastro que indica su paso. Esto hace las veces de camino para las otras, de manera tal que, si una encuentra comida, también sus amigas pueden seguir el camino que ha hecho la primera, la líder. Puede suceder no obstante, que la primera hormiga se equivoque de sitio y en vez del alimento lo que encuentre sea un peligro, como la resina de algún árbol que la aprisione; las otras, al seguir su rastro, se arriesgan a correr la misma suerte.*

Obviamente esta metáfora no es más que una adaptación a modo de anécdota de una característica real de esos insectos, pero si la toma en serio podrá extraer de ella una moral, precisamente la que servía para aquel joven rebelde. No sólo gracias a la metáfora y a las otras técnicas, sino sobre todo gracias al amor que aquella profesora sentía por sus alumnos, a la vuelta de unos pocos meses todo volvió a la normalidad, y aquel muchacho se convirtió no sólo ya en una persona tranquila, sino también en uno de los más simpáticos de la clase.

Un psicólogo, muy ducho en psicoterapia analítica, decía siempre: *"El cambio exterior se produce únicamente si primero ha habido un cambio a escala inconsciente"*. La metáfora pertenece a ese género de comunicación inconsciente que se denomina COMUNICACION INDIRECTA; un género de lenguaje que "sobrepasa" a la parte racional, el control del hemisferio izquierdo, abriendo la puerta del inconsciente.

*Los anuncios publicitarios son diseñados para implantarse en el inconsciente en donde permanecerán dormidos, sin ser enjuiciados, incondicionales y desconocidos por el individuo hasta el momento que se requiere tomar una decisión con respecto a la compra. Entonces la información enterrada sale a la superficie como actitud de predisposición favorable.*

Son muchos los resultados que permite alcanzar la utilización de la metáfora en la conversación diaria, aunque es cierto -lo cual casi resulta superfluo decirlo- no bastará con contar una o dos historias para cambiar a una persona, conseguir un aumento de sueldo del jefe, aumentar la facturación de las ventas o bien lograr que alguien deje de fumar. Contar metáforas es un arte, un estilo de vida. Un modo de expresarse que debería volverse de uso corriente en quien lo que quiere es comunicar mejor.

### **Como se crean las metáforas**

*Lo que percibimos conscientemente sobre nosotros mismos y nuestros mundos tiene mucho que ver con nuestro comportamiento. La existencia del papel de la percepción inconsciente -conocimientos subliminales que manipulan, dirigen y controlan el comportamiento humano- es un hecho. Admitirlo o negarlo es simplemente un lujo.*

Obviamente, no todas las anécdotas y metáforas que escuchamos o contamos son eficaces; para que esto ocurra deben responder a precisas reglas constructivas, es decir, más exactamente, deben:

- Tener un objetivo "bien definido"
- Responder a las reglas del isomorfismo
- Indicar el resultado que se desea obtener
- Sugerir una estrategia de solución

Distinguir un objetivo "bien definido" es el punto esencial para la elaboración de la metáfora; quien propone una anécdota o un ejemplo metafórico debe ante todo tratar de comprender si lo que propone en la metáfora puede ser objetivamente realizado. Podría parecer un simple consejo dictado por el buen sentido, pero se trata en cambio de uno de los primeros errores cometidos por los alumnos de los cursos de comunicación.

Pongamos un ejemplo hipotético. Una mujer, tras haber sido abandonada por su marido, está destrozada por el dolor y cae en un estado depresivo hasta el punto de tener que recurrir a un psicoterapeuta, al que enseguida le suelta: *"¡Si mi marido no vuelve me voy a volver loca, ayúdeme usted a hacerle volver!"*. Ahora bien, "hacer volver" al marido de la señora es un objetivo a todas luces imposible, puesto que el libre albedrío del hombre es ajeno a las decisiones de su mujer; una nueva forma de comportarse tal vez pudiera animarle a acercarse de nuevo a ella, pero la petición de la cliente, tal como ha sido formulada, resulta inaceptable. En un caso como éste, es inútil inventarse una metáfora de cualquier tipo, puesto que nos encontramos ante un objetivo MAL DEFINIDO.

En cambio, cosa distinta es el caso de quien viene y dice: *"Quiero dejar de fumar, pues, por más veces que lo he intentado, no lo consigo... Lo dejo por un tiempo, pero luego caigo de nuevo. ¡No lo consigo!"*. En este caso el problema "tabaco" es controlable por la persona, aunque ella sostenga que no, y así podemos, pues, movernos utilizando el modelo PNL que nos sugiere que "si un ser humano sabe hacer algo, también otro puede aprender a hacerlo", un concepto definido como MODELACIÓN.

La experiencia me dice que, con sólo que haya una sola persona en el mundo que no fume, también otros psicofisiológicamente semejantes pueden aprender a dejar de fumar; por tanto, sabemos que CONSEGUIR DEJAR DE FUMAR ES UN RECURSO que seguramente esta persona tiene dentro de sí, aunque no consiga sacarlo fuera definitivamente.

¿Ve la diferencia entre el caso de la mujer abandonada y el del fumador empedernido? Con una serie de metáforas podemos AYUDAR a ambas personas, pero en el primer caso no nos será posible hacer lo que la señora nos pide (aunque se puede darle ánimos y prestarle nuestro apoyo moral con nuestra comunicación eficaz), mientras que en el segundo, con una correcta serie de metáforas unidas a otras técnicas, la petición del fumador podrá verse satisfecha.

La segunda regla la del isomorfismo, es tanto o más importante que la primera, para hacer realidad una metáfora que tenga la capacidad de fascinar a las personas facilitando la identificación con los elementos del ejemplo que hemos puesto.

*Las teorías del inconsciente sugieren que en realidad este domina el comportamiento humano, controla las motivaciones, los sistemas de valor, las relaciones interpersonales, las identidades personales y, en efecto, todos los aspectos importantes o insignificantes de la vida y que diferencia a los seres humanos de los animales.*

Para tener acceso a la parte inconsciente, hemos de hacer uso de una comunicación que no choque con las defensas de la parte racional. Por tanto, como algunas veces tenemos que evitar dar consejos de forma directa, así en la historia que contamos tenemos que camuflar la identidad de los "intérpretes principales" para no implicar de manera demasiado directa a quien nos está escuchando. Para comprender cómo es posible producir esto, piense en los títulos de crédito de una película. Por una parte, vemos escritos los nombres de los personajes que han tomado vida en la ficción cinematográfica, por otra los nombres de los actores que los han encarnado. En una comunicación metafórica se produce exactamente lo mismo. Las personas, los lugares y las cosas que toman parte en la representación de la historia son isomorfos, es decir, equivalentes, pero no iguales a los de la realidad.

Una última cuestión sobre las metáforas y anécdotas: el ritmo de narración. Lo que vale para cualquier espectáculo o narración vale para el tema que tratamos. Cuando vayamos a emplear varias metáforas, el orden es importante. Hay que empezar la narración o el discurso con una bonita metáfora, impactante, para dejar huella. Durante la exposición, se pueden usar las más sencillas, se puede uno relajar. Al acabar la exposición debe hacer como en los fuegos artificiales: guardar los mejores y más vistosos para el final.

Si va usted a hablar ante los medios de comunicación, es conveniente facilitarles la portada de la noticia. Hay que buscar una frase impactante y que resuma todo. Póngase en lugar del periodista, debe extraer una frase que le valga de titular. A estas alturas, usted ya sabe cómo ahorrarle este trabajo: le ofrecerá varios titulares a "elegir" entre los que usted quiera. Usted controla las opciones.

### **La técnica de la diseminación tonal**

*La base de la eficacia de los medios de comunicación modernos es crear lenguaje dinámico dentro de un lenguaje, uno que nos comunica a cada uno de nosotros a un nivel inferior de nuestro conocimiento consciente, que llega al mecanismo desconocido de la inconsciencia humana.*

Póngase en pie e imagine que tiene delante de usted a dos personas, una de su altura, ligeramente desplazada a la izquierda (la llamaremos señor A) y la otra algo más baja de unos treinta centímetros en su lado derecho (la llamaremos señor B).

Puede leer el siguiente fragmento tanto en VOZ alta como mentalmente, pero en cualquier caso utilizando la siguiente técnica. Cuando lea las palabras escritas con caracteres normales imagine que está hablando mientras mira a los ojos del señor A y empleando un tono de voz normal, claro y seguro: en cambio, cuando lea una palabra o una frase realzada en negrita, vuélvase y agache ligeramente la cabeza de forma que pueda "mirar" al señor B; haga que su voz sufra una ligera disminución de volumen y adquiera un tono más profundo y cálido (la diferencia no debe ser abismal, pero será como si esas palabras fueran pronunciadas con

mayor atención e interés). ¡Utilice toda su capacidad de imaginación visual, pero sobre todo AUDITIVA y haga un buen trabajo!

La situación es la siguiente. Está hablando con una persona para vosotros muy importante, por quien siente un gran afecto; está enamorado de ella, pero no es menos cierto que no ha conseguido comunicárselo nunca porque no tiene la seguridad de verse correspondido. Elija, por tanto, el seguir la técnica de la diseminación tonal en este discurso, para tratar (tal es el objetivo) de hacer "abrirse" a la persona y sobre todo de hacer comprender su interés al inconsciente del interlocutor / interlocutora.

No me detengo en el hecho de que es fundamental utilizar todas las técnicas aprendidas hasta este momento al mismo tiempo, y que usar solamente una difícilmente podría dar buenos resultados.

Una última cosa antes de empezar. Encontrará las frases y las ideas expresadas en este monólogo muy obvias, pero tenga en cuenta que no tiene más que un fin didáctico; cuando haya aprendido la técnica, puede utilizarla para hablar del argumento que prefiera, desde la política a la botánica, desde la filosofía a la cocina, utilizando su estilo personal y la terminología que ya le es conocida.

*"Que paseo más bonito, hemos elegido el día adecuado para venir a este parque; **de vez en cuando conviene dejarse ir** (pausa), descansar un poco distrayéndose. Aquí no vienen nunca muchas personas. **Me gusta** (pausa) la naturaleza, pero **también tú** pareces feliz de estar aquí; recuerdo la última vez que dimos un paseo **juntos**: acababa de dejar de llover, pero **nos lo pasamos bien igualmente** aunque el suelo estaba todo lleno de charcos ¡y nos pusimos perdidos los zapatos! Si tuviera que cargar las "pilas" o fuera un artista en busca de inspiración, creo que éste sería el lugar adecuado para cargarse (pausa) de una invisible energía regeneradora. ¿Qué te parece si **fuéramos juntos** (pausa) hasta lo alto de ese cerro? ¡Desde allí debe de haber una vista maravillosa! ¡Vamos, apretemos el paso!"*

Tratemos de comprender la dinámica del ejercicio. Si no lo ha intuido ya, las dos personas representan respectivamente la mente racional y la mente inconsciente de la misma persona; las hemos separado para poner más de realce esta diferencia. No en vano le he aconsejado que considere al señor B menos alto, porque, variando la dirección del rostro hacia abajo, no hará otra cosa que reforzar METAFORICAMENTE el uso del tono de voz más bajo.

El hemisferio izquierdo del interlocutor estará atento al sentido de lo que se dice; recuerde que está especializado justamente en esto, y tenga presente que, por tanto, el hemisferio derecho permanecerá sin excesivas defensas, presto a escuchar lo que usted quiera comunicarle.

El lenguaje que acaba de emplear para hablar a la parte inconsciente de la persona, las palabras en negrita, tiene por consiguiente características que lo distinguen claramente del lenguaje dirigido al hemisferio izquierdo. Veamos mejor este punto.

## **El lenguaje para hablarle al inconsciente**

*Es prácticamente imposible coger un periódico, o una revista, encender la radio o la televisión, leer un catálogo de promociones o una guía telefónica, ir de compras a un supermercado sin que un artista, fotógrafo, escritor o diseñador gráfico muy inteligente manipule de manera intencional nuestro subconsciente.*

Las principales características que hay que adoptar para que la parte inconsciente de la mente nos escuche son:

- Un tono cálido y profundo
- Un volumen un poco más bajo
- Un ritmo lento
- Pausas
- Todo puede verse reforzado por la dirección de su cabeza, que dirigirá la voz hacia abajo

Habrás observado alguna vez a un prestidigitador en plena acción; cuando hace desaparecer una paloma blanca, con una mano trata de distraerle, haciendo tal vez unos floreos con la varita mágica entre los dedos (distracción del hemisferio izquierdo), mientras que, con la otra, procede con disimulo a esconder la paloma por medio de la utilización de técnicas específicas (utilización del hemisferio izquierdo).

Una estrategia análoga es la empleada por los psicoterapeutas expertos en hipnosis, que adoptan la que se denomina "comunicación a dos niveles". Si trata de releer, en el texto anterior, únicamente las palabras en negrita, verá que tienen pleno sentido casi por sí solas. Se trata, por tanto, de un verdadero lenguaje paralelo, con el que puede decir cosas absolutamente distintas de las que dice con el lenguaje más superficial.

*La lógica intuitiva o interior parece basarse sobre una percepción implícita a un nivel que no puede ser definido como pensamiento consciente. Con frecuencia, estos mecanismos son descritos despectivamente como intuiciones o conjeturas.*

Hay otra técnica que es increíblemente más sutil; se denomina TÉCNICA DE INTERCALADO y la idea es decir algo con palabras pero sembrar una impresión subconsciente de otra cosa en la mente de los oyentes y/o espectadores.

Déjenme ponerles un ejemplo: Vamos a suponer que está usted viendo a un comentarista de televisión que afirma lo siguiente: "*El SENADOR JOHNSON está ayudando a las autoridades a solucionar los estúpidos errores de las empresas que contribuyen a crear los problemas de basura nuclear*". Suena como si fuera la exposición de un hecho, pero si el locutor enfatiza las palabras adecuadas, y especialmente si hace los adecuados gestos con las manos al pronunciar las palabras clave, le pueden dejar a usted con la sensación de que el Senador Johnson es un estúpido. Ese es el mensaje subliminal de la afirmación, y al locutor no se le puede acusar de nada.

## **Cómo hacer que le digan a uno que sí.**

*Las personas hábiles en la negociación siempre escuchan la opinión de la otra persona en primer lugar. Por supuesto, no quieren hacerlo en absoluto, pero para ganar tiempo mienten un poco. No es sólo un truco; es el primer paso de una muy estudiada estrategia.*

No se pretende en este apartado el que nadie se le vaya a resistir y todo el mundo se arroje a sus pies, aquí aprenderá una técnica que le ayudará a crear las condiciones necesarias para que a la otra persona le diga mas fácilmente sí en vez de no.

Pongamos el ejemplo de un cliente que entra en una tienda de ropa y, tras haberse probado un traje de noche, sigue estando indeciso sólo en cuanto al color, sin saber si elegir uno gris perla o uno precioso azul marino. Se da el caso de que usted, propietario de la tienda, tiene un excedente de trajes azul marino; tratará, por tanto, de aconsejarle al cliente que elija un determinado artículo, pero al hacerlo deberá poner el máximo cuidado de no forzar demasiado la mano para que no se descubra su juego (¿cuántas veces le ha ocurrido que entra en una tienda de ropa y le dicen que un vestido le sentaba ni que pintado para descubrir luego, al verse en el espejo, que en vez de cortado con unas tijeras parecía estarlo con un hacha?).

Es en este tipo de situaciones, es decir, en el momento en que una persona debe tomar una decisión y sus preferencias están en un cincuenta por ciento en favor del sí y el otro cincuenta del no, cuando podemos utilizar la "técnica del sí".

Intente hacer con un amigo este simple ejercicio que se parece más a un pequeño juego de reflejos. Invite al amigo a responder con un sí o con un no, lo más rápidamente posible y sin pensar demasiado en ello, a una de preguntas que le hará. Le ruego que también usted sea muy rápido haciendo las preguntas. Trate de ser acuciante y no dé tiempo a pensar demasiado. Tenga delante de usted la lista de las preguntas, que verá que son muy sencillas, comience por la primera y siga hasta la última:

#### LAS PREGUNTAS:

1. ¿Estás preparado?
2. ¿Comiste ayer?
3. ¿Llevas los zapatos puestos?
4. ¿Oyes claramente mis preguntas?
5. ¿Sabes leer?
6. ¿Has caminado alguna vez a paso ligero?
7. ¿Consigues ver bien mi rostro?
8. ¿Has ido alguna vez en coche?
9. Al saludarte un amigo simpático, ¿lo haces tú también?
10. ¿Has tosido alguna vez en tu vida?
11. ¿Has estrechado alguna vez la mano a alguien?
12. ¿Fuiste a la escuela elemental?
13. ¿Me prestas mil pesetas?

La pregunta clave es la 13, que es aquella a la cual finalmente la persona, en mas del 90% de los casos, será propensa a responder afirmativamente; si conoce bien a su amigo puede sustituir la pregunta por otra a la que sabe que él normalmente podría decir que no. Las preguntas de la 1ª a la 12ª sirven, en cambio, para preparar el llamado "campo afirmativo", en el sentido de que es como si el interlocutor aprendiera a decir siempre que sí; a medida que avanza sus defensas disminuyen, puesto que él racionalmente comprende que las preguntas tienen una única respuesta obvia (el sí).

En la práctica, obviamente, no es todo tan simple, porque difícilmente podemos hacer preguntas tan simples sin riesgo de caer en la banalidad; por tanto es necesario utilizar el campo afirmativo con discreción, insertando inteligentemente los elementos que la situación nos propone en las obviedades.

Examinemos el ejemplo que hemos puesto antes. Usted es un vendedor de trajes y quiere que el cliente, entre el traje gris perla y el azul marino, se decida por el azul marino; veamos cuál podría ser una creación adecuada de varios campos afirmativos para conseguir equilibrar la elección del cliente acerca del traje. El vendedor podría decir por ejemplo: *"Este traje (mostrando el azul) es de un excelente tejido y, como usted ha dicho, también el corte lo es, es de marca. Creo que es el que a usted le va. Mírese en el espejo, con este traje tiene otro aspecto, además el tejido tiene la particularidad de no hacer demasiados pliegues (alisándolo y mostrándolo una vez más impecable), y el precio está pero que muy bien, puede tranquilamente quedarse éste"*.

Está claro que las obviedades del vendedor son ciertas: el tejido es realmente bueno y no hace pliegues, el precio es inferior al del otro traje y así sucesivamente. Pero habrá notado que cada una de las dos frases contiene cuatro obviedades, de las que sólo las primeras tres frases son efectivamente comprobables por el cliente, mientras la cuarta es una falsa obviedad: ¡es su consejo, su mensaje!

Observe el siguiente esquema:

### **COMO LOGRAR EL CAMPO AFIRMATIVO**

1ª OBVIEDAD => 2ª OBVIEDAD=> 3ª OBVIEDAD=> **FALSA OBVIEDAD**

En el esquema está reproducida la situación del ejemplo, con tres obviedades comprobables y una no, pero que contiene un consejo que difícilmente podrá ser ignorado, ya que después de tantas "verdades" parecerá verdadero también él.

La mitad izquierda de nuestro cerebro es analítica y racional. La mitad derecha es creativa e imaginativa. Esto es una simplificación, pero sirve para lo que quiero decir. La idea es distraer a la parte izquierda del cerebro manteniéndola ocupada. Idealmente, el persuasor genera un estado alterado de conciencia, haciendo que uno pase del estado beta de alerta al alfa; esto se puede medir en una máquina de electroencefalogramas (EEG).

A continuación, les propongo un ejemplo de distracción de lado izquierdo del cerebro. Los políticos de Estados Unidos usan estas poderosas técnicas todo el tiempo; los abogados usan algunas variantes que, según dicen, llaman "apretar el lazo". Piense por un momento que está viendo a un político dando un discurso.

En primer lugar, debe de crear lo que se llama "estado de asentimiento". Esto es lanzar afirmaciones con las que los oyentes están de acuerdo; deben incluso asentir con la cabeza mientras habla para mostrar su asentimiento.

Seguidamente vienen los "truismos". Estos son generalmente hechos que pueden ser discutidos pero, una vez que el político tiene a la audiencia asintiendo, todas las posibilidades están a favor de que los oyentes no van a comenzar a pensar por si mismos, y por lo tanto seguirán asintiendo.

Por último llega la sugestión. Esto es lo que el político quiere que hagamos y, como hemos estado asintiendo todo el rato, podemos ser persuadidos para aceptar la sugestión. Ahora, escuche atentamente a mi discurso político y verá que las tres primeras frases son el "asentimiento" las tres siguientes son "truismos" y la última es la sugestión.

*"Señoras y caballeros: ¿están ustedes preocupados por los precios de los alimentos? ¿Están cansados de las subidas de los carburantes? ¿Están asqueados de la inflación descontrolada? Bien, saben que el Otro Partido consintió una inflación del 18% el pasado año; saben que la criminalidad se ha incrementado en el 50% en todo el país en los últimos doce meses, y saben que sus salarios a duras penas les permiten cubrir sus gastos. La respuesta para resolver esos problemas es elegirme a mí, Fulano Fulánez, para el Senado."*

Creo que ya ha oído usted todas estas cosas anteriormente. Si ya las practica, le felicito: es usted alguien fuera de lo corriente y con muchas "tablas".

Pero debe buscar también por lo que se llaman "Comandos Ocultos". Por ejemplo: al pronunciar palabras clave, el orador hará un gesto con la mano izquierda, que las investigaciones han demostrado que llegan mejor al cerebro derecho. Los políticos de hoy en día, orientados a los medios de comunicación son frecuentemente entrenados por una nueva clase de especialistas que usan todos y cada uno de los trucos – nuevos y antiguos - para manipularnos y hacernos aceptar a su candidato.

Las técnicas de persuasión se usan también frecuentemente en cualquier otro asunto con la misma efectividad. El vendedor de seguros sabe que puede conseguir su objetivo mucho más fácilmente si consigue *hacerle visualizar algo en su mente*. Esa es la comunicación con el lado derecho del cerebro.

Por ejemplo, puede hacer una pausa en la conversación, mirar despacio a su alrededor en su salón y decir: *"¿Puede usted imaginarse esta preciosa casa quemándose hasta los cimientos?"* ¡Por supuesto que usted puede! Ese es uno de sus temores inconscientes y, cuando usted es forzado a visualizarlo, es usted más proclive a dejarse manipular para adquirir una póliza de seguros.

Los Hare Krishnas, trabajando en los aeropuertos, usan lo que se llaman técnicas de SUSTO Y CONFUSIÓN para distraer al lado izquierdo del cerebro y comunicarse con el lado derecho. En un aeropuerto usaban el método de saltar delante de alguien. Inicialmente, su voz era fuerte y después bajaba al llegar al punto de ofrecer un libro y pedir un donativo para la causa. Por regla general, cuando alguien está asustado, cede inmediatamente. En este caso, la gente estaba asustada por la extraña apariencia, súbita aparición y fuerte voz del devoto Hare Krishna. En otros países también se le puede ver emplear a mendigos "competentes" (son los que más dinero obtienen)

En otras palabras, la gente se ponía en estado cerebral alfa por seguridad, ya que no deseaban afrontar la realidad que tenían delante. En estado cerebral alfa, eran mucho más sugestionables y cogían el libro; en el momento en que tenían el libro, se sentían culpables y respondían a la segunda sugestión: dar dinero. Estamos condicionados para que, si alguien nos da algo, tenemos que entregarle algo a cambio (en este caso, dinero). Mientras se observaba este ajeteo, se podía



percibir en muchas de las personas afectadas un signo evidente de estado alfa: sus pupilas estaban dilatadas.

### **Aunque no esté de acuerdo, primero dé la razón**

Las personas se acaloran mucho cuando entran en una discusión. Los debates del mundo de los negocios son particularmente proclives a las emociones desatadas, ya que están en juego los intereses de cada uno. Los golpes pueden ser tremendos. Si su adversario insiste en su punto de vista y no tiene ninguna intención de darle la razón, la situación alcanzará un punto de *ímpasse*. Una postura arriesgada por su parte sería echar leña al fuego para impulsar su posición desafiante. Cuando se alcanza este punto, es prácticamente imposible llegar a un acuerdo sin importar cualquier tipo de compromiso razonable que se haya sugerido.

Los veteranos del debate nunca lanzarán sus ideas en primer lugar. Primero asienten mientras escuchan la opinión de otra persona. Una vez han permitido que la otra persona diga cómo quiere hacer las cosas, ambos acabarán aceptando finalmente su punto de vista. Parece magia, pero si se explica el proceso paso a paso, verá que es algo que todo el mundo puede hacer.

Las personas hábiles en la negociación siempre escuchan la opinión de la otra persona en primer lugar. Por supuesto, no quieren hacerlo en absoluto, pero para ganar tiempo mienten un poco. No es sólo un truco; es el primer paso de una muy estudiada estrategia.

Cuando conocen la opinión de la otra persona, es como si la estuvieran poniendo en su mano. Se necesita tener a la otra persona en la palma de la mano para poder manipularla.

Entonces, deje que la otra persona diga todo lo que quiere decir y se exprese con total libertad. No diga ni una sola palabra de desacuerdo hasta que haya acabado del todo. Simplemente, escuche con tranquilidad. Si existe algún grado de complejidad en los términos de la discusión, debe pronunciar alguna palabra que permita mantenerla en el buen camino, pero lo más importante es que deje que se desahogue completamente. Escuche atentamente hasta que se haya cansado.

"Básicamente tienes razón, estoy de acuerdo". Aunque no esté de acuerdo en absoluto, debe continuar asintiendo en señal de aprobación. Así le convencerá de que está en sintonía con su manera de pensar.

Una vez haya terminado, es importante no darse prisa por exponer una opinión opuesta. Las ventajas de este tipo de discursos es que nunca "refutan", sino que continúan haciendo preguntas. Es esencial que las preguntas estén formuladas para que el interlocutor responda "sí". No debe permitir que diga nunca "no", Así lo engañará para que diga "sí".

A continuación verá un ejemplo sencillo de este método. Se trata de una persona que intenta convencer a otra para que deje de fumar.

- *"El tabaco no sólo perjudica al fumador, sino que además provoca problemas de salud a las personas que le rodean."*

- *"Sí, ya he oído eso."*

- *"De manera que, cuando fumas, perjudicas a tu esposa también."*

- *"Sí, supongo que es cierto."*
- *"¿Quieres a tu esposa?"*
- *"Sí, claro."*
- *"Cuando fumas, dañas tu salud y la de tu esposa, y entonces ella se entristece, ¿verdad?"*
- *"Sí, supongo."*
- *"Y si tu esposa, a la que dices que quieres, enfermase debido a tu adicción al tabaco, te sentirías mal, ¿verdad?"*
- *"Bueno... claro."*
- *"Y entonces estarías preocupado, porque en realidad debes procurar su felicidad, ¿no?"*
- *"Sí, de nuevo tienes razón."*
- *"Entonces, deberías dejar de fumar, ¿no?"*

Éste es, por supuesto, un ejemplo muy simplificado, y posiblemente difícil de creer, pero si logra que el interlocutor diga "sí" a lo largo del discurso, no será difícil que al final diga "sí", y de este modo ganar una batalla mayor.

Para que llevar a cabo este método culmine con el éxito, es esencial conocer el punto de vista de la otra persona. Aunque no lo sienta en absoluto, debe usted decir "sí" en primer lugar. Este un ejemplo típico de cómo ocultar los sentimientos verdaderos para que alguien haga lo que usted quiere que haga.

# CAPÍTULO 4. LENGUAJE NO VERBAL

*"La cara es el espejo del alma".*

REFRANERO ESPAÑOL.

## CARACTERÍSTICAS GENERALES

*Entender cómo funciona algo facilita la convivencia con ello, mientras que la falta de comprensión y la ignorancia inducen al temor y a la superstición y nos convierten en críticos de otros seres humanos.*

ALLAN PEASE

*La lista de definiciones de "comunicación" es muy larga, prácticamente cada autor propone la suya. Podemos denominar comunicación al proceso por el cual, unos seres, unas personas asignan significados a unos hechos producidos y, entre ellos muy especialmente al comportamiento de los otros seres o personas.*

La primera condición para que haya comunicación es la presencia de un emisor (o sistema emisor) y un receptor (o sistema receptor). Emisor y receptor son, entonces, los primeros elementos del proceso de comunicación.

El estudio de los signos siempre ha estado relacionado con el concepto de comunicación, así como el de pensamiento. No hay pensamiento sin signos y no hay signos sin comunicación. En estricta lógica, podemos decir: no hay pensamiento sin comunicación.

Como es natural, la expresión corporal que abarca los movimientos del cuerpo y la postura, está relacionada con las características físicas de la persona.

Hay tres clases de movimientos observables: los faciales, los gesticulares y los de postura. Aunque podamos categorizar estos tipos de movimientos, la verdad es que están fuertemente entrelazados, y muy frecuentemente se hace difícil de dar uno, prescindiendo de los otros.

En la comunicación verbal, todo y siendo el lenguaje el factor más importante, reconocemos que producimos y recibimos una cantidad muy grande de mensajes que no vienen expresados en palabras. Estos mensajes son los que denominamos no verbales, y van desde el color de los ojos, longitud del cabello, movimientos del cuerpo, postura, y hasta el tono de la voz, pasando por objetos, vestidos, distribución del espacio y el tiempo.

El estudio de estos sistemas de comunicación no empieza de manera rigurosa hasta bastante después de la Segunda Guerra Mundial. Esto no quiere decir que alguna referencia no la encontremos ya en los antiguos mundos Griego y Chino, o en trabajos sobre danza, teatro o liturgia.

La comunicación no verbal, generalmente, mantiene una relación de interdependencia con la interacción verbal. Con frecuencia los mensajes no

verbales tienen más significación que los mensajes verbales. En cualquier situación comunicativa, la comunicación no verbal es inevitable.

En los mensajes no verbales, predomina la función expresiva o emotiva sobre la referencial. En culturas diferentes, hay sistemas no verbales diferentes. Existe una especialización de ciertos comportamientos para la comunicación. El estudio en que se encuentra este tipo de búsqueda es el descriptivo.

La comunicación humana se efectúa más mediante gestos, posturas, posiciones y distancias relativas que por cualquier otro método. El propósito de este capítulo es hacerle a usted más consciente de sus propias señales no verbales y demostrarle cómo las personas se comunican sin hablar. La comunicación no verbal es un proceso complejo en el que intervienen las personas, el tono de la voz y los movimientos del cuerpo.

Del mismo modo, el conocimiento de las formas no verbales de comunicación sirve para convertir el encuentro con otra persona en una experiencia interesante. Cuando empezó a estudiarse la comunicación no verbal, ésta iba dirigida a gente de ventas, gerentes y ejecutivos, pero más tarde se fue ampliando de tal manera que toda persona, cualquiera que sea su vocación y su posición social, puede usarlo para comprender mejor el acontecimiento más complejo que se presenta en la vida: el encuentro cara a cara con otra persona o grupos de personas.

*Cuanto más sepamos de:*

*- Nosotros, mayores serán nuestras probabilidades de transmitir de forma unívoca nuestra imagen.*

*- Los demás, con más exactitud podremos predecir las expectativas que ellos tienen respecto de nosotros, y mejor podremos conformar nuestras expresiones para que nos comprendan.*

## LA PRIMERA IMPRESIÓN

*Nunca se tiene una segunda oportunidad de dar una primera impresión.*

Como ya hemos dicho anteriormente, es imposible no comunicarse. La primera impresión es un proceso de percepción de una persona por otra que transcurre en muy poco tiempo. Habitualmente no somos del todo conscientes ni de la emisión ni de la recepción de las informaciones que la configuran:

- Que aspecto tengo: 55%
- Como hablo 38%
- Que digo 7%

El tiempo en que fragua la primera impresión varía entre 2 y 4 minutos en el encuentro cara a cara, y escasos segundos en el telefónico. Abarca tres campos, con muy distinto peso en el conjunto final de la impresión:

A estos hay que añadir un cuarto: **Cómo escucho**, que completa el círculo de la comunicación.

Esos tres campos, tres canales, se perciben y analizan de un modo sucesivo, y el conjunto ha de ser coherente en su mensaje. La incoherencia entre canales causa distorsión o ruptura de la comunicación. Por el contrario, la armonía concentra la atención hacia las palabras y da confianza. Cuanta más congruencia haya entre lo que decimos y la forma en que lo decimos, más favorable será la primera impresión que causemos.

## **Componentes de la primera impresión**

### **1. Qué aspecto tengo (lo que ven, comunicación visual)**

- Color de la piel, estrato social.
- Sexo
- Edad
- Apariencia (biotipo, postura, pelo, vestido, accesorios, olores, colores)
- Expresiones faciales
- Contacto ocular
- Movimientos
- Espacio personal (corpulencia, altura, peso; posturas; distancias; objetos)
- Tacto (piel, tejidos, posibles contactos)

### **2. Cómo hablo**

- La voz. En el caso del contacto telefónico se convierte en casi única fuente de información, con la que tratarán de cubrir las lagunas que aportaría lo visual, la teórica primera fase.
- Rapidez
- Volumen. Tono o Altura.
- Calidad o Timbre
- Articulación o dicción

### **3. Qué digo**

- Las palabras. Cómo enfoco los asuntos. Qué pienso y cómo lo expongo.
- Lo negativo: términos de relleno, expresiones restrictivas, términos exclusivos
- Lo positivo: estilo directo y afirmativo; no restrictivo, salvo que lo entendamos idóneo; sin disculpas ni evasivas; más simple en su sintaxis que por escrito, organizado; coloquial, conciso, animado; breve y puntual; incluso "participativo".

### **4. Cómo escucho**

- No interrumpir (si nos interrumpen debemos hacernos respetar)
- Dar señal de retorno, oímos y entendemos su mensaje
- Utilizar los términos del interlocutor. Responderle.
- Demostrar interés pidiendo aclaración a lo que oímos.

Como síntesis, nos interesa conocer los mecanismos de la primera impresión para utilizar eficazmente esa fuente de información. Saber todo lo que estamos "diciendo" a los demás, para que actúe en nuestro favor. Y conocer qué impactos recibimos, por qué reaccionamos de una manera determinada.

Todo ello sin forzar la realidad propia o ajena, con naturalidad expresiva y receptiva. Las "interpretaciones", en los dos sentidos de la palabra, sólo son buenas para los actores y para los obligados a juzgar.

## LA INTERPRETACIÓN DE LA POSTURA

*Los programas de televisión nos dan numerosos ejemplos de posturas combinadas, tanto como cualquier reunión social. Estudiar la postura de las personas durante una discusión es sumamente interesante, ya que muchas veces podremos detectar quién está a favor de quién, antes de que cada uno hable. Cada individuo tiene una forma característica de controlar su cuerpo cuando está sentado, de pie o caminando. Es algo tan personal como su firma, y frecuentemente parece ser una clave fidedigna de su carácter.*

Para la mayoría de nosotros, la postura es un tema poco agradable sobre el que nuestra madre solía regañarnos. Pero para un psicoanalista la postura de un paciente muchas veces constituye una clave de primer orden sobre la naturaleza de sus problemas.

Estudios recientes sobre la comunicación humana han examinado la postura en cuanto expresa las actitudes de un hombre y sus sentimientos hacia las personas que lo acompañan. La postura es la clave no verbal más fácil de descubrir, y observarla puede resultar muy entretenido.

Albert Scheflen descubrió que, con sorprendente frecuencia, las personas imitan las actitudes corporales de los demás. Dos amigos se sientan exactamente de la misma manera, la pierna derecha cruzada sobre la izquierda, por ejemplo, y las manos entrelazadas detrás de la cabeza; o bien uno de ellos lo hace a la inversa, la pierna izquierda cruzada sobre la derecha, como si fuera una imagen reflejada en un espejo. Scheflen denomina a este fenómeno posturas congruentes. Cree que dos personas que comparten un mismo punto de vista, suelen compartir también una misma postura. Observó que las personas que no se conocen evitan cuidadosamente adoptar las mismas posiciones. La importancia de la imitación puede llegar a ser una de las lecciones más significativas que podemos aprender, pues es la forma en que los demás nos expresan que coinciden con nosotros o que les agradamos. También es la forma en que comunicamos a los demás que realmente nos agradan.

Si un jefe desea establecer rápidamente una buena relación y crear un ambiente tranquilo con un empleado, sólo debe copiar la postura de éste para lograr sus objetivos. De la misma manera que las posturas congruentes expresan acuerdo, las no congruentes pueden utilizarse para establecer distancias psicológicas.

Hay una película filmada en un dormitorio femenino de una universidad, que muestra una pareja de jóvenes sentados uno al lado del otro en un sofá. La chica está mirando hacia el muchacho, que está sentado mirando hacia fuera, los brazos y las piernas como formando una barrera entre ambos. Permanece sentado así durante ocho largos minutos y sólo de tanto en tanto gira la cabeza hacia la chica para hablar con ella. Al término de ese tiempo entra otra joven en la habitación y el muchacho se pone de pie y sale con ella; mediante su postura había establecido que la chica que estaba sentada a su lado no era su pareja.

Algunas veces cuando las personas se ven forzadas a sentarse demasiado juntas, inconscientemente despliegan sus brazos y piernas como barreras. Dos hombres sentados muy juntos en un sofá girarán el cuerpo levemente y cruzarán

las piernas de adentro hacia afuera, o pondrán una mano o un brazo para protegerse el lado común del rostro.

Un hombre y una mujer sentados frente a frente a una distancia muy próxima, cruzarán los brazos y tal vez las piernas, y se echarán hacia atrás en sus asientos.

La postura no es solamente una clave acerca del carácter, es también una expresión de la actitud. En efecto, muchos de los estudios psicológicos que se han hecho sobre la postura la analizan según lo que revela acerca de los sentimientos de un individuo con respecto a las personas que lo rodean.

Durante el juicio de los Siete de Chicago, el abogado defensor, William Kunstler, hizo una protesta formal en cuanto a la postura del juez. Señaló que durante el alegato del fiscal, el juez Julius Hoffman se inclinaba hacia adelante, sumamente atento, pero durante el de la defensa se echaba tanto hacia atrás en el asiento que parecía estar durmiendo. La protesta fue denegada.

*Un investigador ha observado que cuando un hombre se inclina levemente hacia adelante, pero relajado y con la espalda algo encorvada, probablemente simpatiza con la persona que está con él. Por otra parte, si se arrellana en el asiento, puede significar desagrado.*

La postura es, como ya hemos dicho, el elemento más fácil de observar y de interpretar de todo el comportamiento no verbal. En cierto modo, es preocupante saber que algunos movimientos corporales que teníamos por arbitrarios son tan circunscritos, predecibles y -a veces- reveladores; pero por otra parte, es muy agradable saber que todo nuestro cuerpo responde continuamente al desenvolvimiento de cualquier encuentro humano.

Por ejemplo, los que venden por las casas de parejas casadas deben observar de los gestos de los cónyuges para ver quién los inicia y quién los copia.

Por ejemplo, si el marido es el que mantiene la conversación y la mujer no dice nada, pero usted observa que él copia los gestos de la mujer, descubrirá que es ella la que decide y firma los cheques, así que al vendedor le conviene dirigir su charla a la señora.

## EL TACTO, COMUNICACIÓN DE LOS SENTIDOS

*Todo ser humano está en contacto constante con el mundo exterior a través de la piel. A pesar de que no es consciente de ello hasta que se detiene a pensarlo, siempre existe, por lo menos, la presión del pavimento contra la planta del pie, o la del asiento contra las nalgas. En realidad, todo el medio ambiente le afecta a través de la piel; siente la presión del aire, el viento, la luz del sol, la niebla, las ondas acústicas y, algunas veces, a otros seres humanos.*

El tacto es el sentido que está presente en todos los demás. La luz y los aromas nos envuelven. Nos sentimos muchas veces mecidos por la música. Imaginemos lo que le sucedería a un niño a quien le impidieran su relación por medio del tacto. Posiblemente acabaría siendo un perfecto inválido.

A pesar de su importancia, este sentido va perdiendo en nosotros su función activa. La policía norteamericana lleva ya mucho tiempo utilizando el llamado detector de mentiras. Éste es un instrumento para medir, entre otras cosas, la resistencia de la piel a la electricidad, y se utiliza para examinar a los sospechosos de haber cometido un delito. Por mucho que niegue verbalmente su culpabilidad, el que ha cometido un crimen, experimentará una conmoción interna cuando se le pregunte por los detalles más espeluznantes de su acción. Tal conmoción emotiva se traducirá a escala cutánea por un aumento de la transpiración que disminuye la resistencia de la piel a una débil corriente eléctrica. Este hecho será registrado con exactitud por el detector de mentiras. Aunque la eficacia de este aparato ha sido puesta en cuestión desde el punto de vista criminológico, una cosa está clara: nuestra piel es comúnmente fiel reflejo de nuestras emociones, como el miedo, la ira, el odio.

La fotosensibilidad de la piel es la facultad que la epidermis de la mano o las yemas de los dedos tienen de percibir los matices del colorido. El psicólogo soviético Leontiev investigó mucho sobre los efectos sensitivos que se producían en la superficie de la mano bañada por una luz roja o verde. Él demostró que a un sujeto se le puede enseñar, bajo determinadas condiciones, a distinguir, aunque sólo sea vagamente, los rayos luminosos mediante la piel de la mano. Quizá de esta interrelación entre lo lumínico y lo táctil surgirá la futura visión de los ciegos.

Los norteamericanos no sólo son reacios a olerse entre sí, sino que tampoco son muy dados a tocarse. Sin embargo, el tacto posee una clase especial de proximidad, puesto que cuando una persona toca a otra, la experiencia es total e inevitablemente mutua. La piel se pone en contacto con la piel, en forma directa o a través de la vestimenta, y se establece una inmediata toma de conciencia de ambas partes. Esta toma de conciencia es más aguda cuando el contacto es poco frecuente.

Lo que el hombre experimenta a través de la piel es mucho más importante de lo que la mayoría de nosotros piensa. Prueba de ello es el sorprendente tamaño de las áreas táctiles del cerebro, la sensorial y la motora.

Los labios, el dedo índice y el pulgar, sobre todo, ocupan una parte desproporcionada del espacio cerebral. Se podría pensar, claro está, que la piel, por ser

el órgano más extenso del cuerpo humano, debería tener una representación considerable en el cerebro. No obstante, en neurología la regla general es que lo que interesa no es el tamaño del órgano en sí, sino el número de funciones que debe cumplir la correspondiente región del cerebro.

La experiencia táctil, por lo tanto, debe considerarse muy compleja y de gran significación. El tacto es probablemente el más primitivo de los sentidos. El bebé recién nacido explora mediante el tacto; es así como descubre dónde termina su propio cuerpo y empieza el mundo exterior. A medida que el niño crece, aprende que hay objetos y partes de su propio cuerpo y del de las otras personas, que se pueden tocar y otras que no. Cuando el individuo descubre las relaciones sexuales, en realidad está redescubriendo la comunicación táctil.

Si se interrumpe una conversación, la persona que lo hace podrá poner su mano en el brazo de su interlocutor, ya que este gesto podrá interpretarse como



el pedido de "un momento" y evidentemente forma parte del mecanismo de la conversación.

Ser tomado de la mano en una recepción, en el momento de los saludos, no tiene ningún significado, a pesar de que si esto no se produce puede resultar una experiencia desastrosa.

También resulta importante la parte del cuerpo que se toca. Una mano que reposa suavemente sobre un antebrazo tendrá un impacto totalmente diferente al que tendría si se coloca sobre una rodilla.

El contacto - por lo menos el más impersonal - se produce en todo nuestro entorno, ya sea que lo percibamos o no; pero el solo hecho de que no queramos advertirlo en tantas situaciones revela algo de nuestra actitud hacia él. Vinculamos el contacto físico con el sexo, excepto cuando se nota claramente que no hay conexión entre ambos; por eso lo utilizamos con parsimonia para expresar amistad y afecto.

En las calles de los Estados Unidos no suelen verse hombres ni mujeres que caminen del brazo. Sin embargo, ésta es una costumbre bastante común en Sudamérica. A los norteamericanos les parece un indicio de homosexualidad. Aún los padres e hijos mayores tienen entre sí el contacto más superficial posible.

Dentro de nuestro tema, especial interés revisten las relaciones entre madres y lactantes pertenecientes a grupos de esquimales llamados «netsilik» y que viven en el noroeste de Canadá. Después del parto, la madre «netsilik» coloca al recién nacido a su espalda de forma que el pecho y el vientre de éste se hallen apretados contra la piel materna. Así crece el niño hasta que adquiere plena habilidad locomotriz. Como en el caso de los balineses, el balanceo y contacto con la piel de la madre facilitan su sueño. La madre «netsilik», que no regaña nunca a su hijo, percibe todas sus necesidades mediante una comunicación exclusivamente cutánea.

Los estudiosos de estos pueblos han establecido una relación directa entre esta relación materno-filial y el carácter de los «netsilik». Estos, a pesar de hallarse constantemente amenazados por las asperezas de su sistema ecológico, pocas veces son presa de «stress» o pierden el control de sí mismos. Se dice de ellos que son capaces de enfrentarse a un oso furioso con total tranquilidad. En sus relaciones interpersonales son generosos y francos. No ejercen el dominio de unos sobre otros. La vista, el movimiento, la orientación y el tacto se encuentran en ellos tan bien coordinados que sus aptitudes espaciales son extraordinarias. Las cosas y los animales van cambiando constantemente de tamaño dependiendo de si la madre se inclina, se arrodilla, se yergue o adopta cualquiera otra posición. Desde tan diversas perspectivas su visión de las cosas es totalmente dinámica. Así, si se les entrega una revista ilustrada no se limitan a mirar las fotografías al derecho, como nosotros hacemos, sino que las contemplan en cualquier posición, percibiéndolas correctamente. El contacto constante de su nariz, labios, manos, pies y otras partes de su cuerpo con su madre proporciona al niño una sensibilidad que se traduce en especiales dotes para el arte y la mecánica. El tacto, el gusto y el olfato son sentidos de proximidad. El oído y la vista, en cambio, pueden brindar experiencia a distancia. Tal vez por esa razón se considera que sus placeres son cerebrales y admirables, por lo menos en comparación con los de los otros sentidos.

## MOVIMIENTOS CORPORALES

*¿Hay una manera de aprender a controlar la cualidad del movimiento? "Sería como el problema del ciempiés. Si alguna vez empezara a pensar qué pata debe mover primero, se quedaría totalmente paralizado".*

Las investigaciones acerca de la comunicación humana a menudo han descuidado al individuo en sí. No obstante, es obvio que cualquiera de nosotros puede hacer un análisis aproximado del carácter de un individuo basándose en su manera de moverse - rígido, desenvuelto, vigoroso -, y que la manera en que lo haga representará un rasgo bastante estable de su personalidad.

Tomemos por ejemplo la simple acción de caminar: levantar en forma alternada los pies, llevarlos hacia adelante y colocarlos sobre el piso. Este solo hecho nos puede indicar muchas cosas.

El hombre que habitualmente taconee con fuerza al caminar nos dará la impresión de ser un individuo decidido. Si camina ligero, podrá parecer impaciente o agresivo, aunque si con el mismo impulso lo hace más lentamente, de manera más homogénea, nos hará pensar que se trata de una persona paciente y perseverante. Otra lo hará con muy poco impulso - como si cruzando un trozo de césped tratara de no arruinar la hierba - y nos dará una idea de falta de seguridad. Como el movimiento de la pierna comienza a la altura de la cadera, hay otras variaciones. El hecho de levantar las caderas exageradamente da impresión de confianza en sí mismo; si al mismo tiempo se produce una leve rotación, estamos ante alguien garboso y desenfadado. Si a esto se le agrega un poco más de ritmo, más énfasis y una figura en forma de guitarra, tendremos la forma de caminar que, en una mujer, hace volverse a los hombres por la calle. Siempre se han observado diferencias de movimientos entre las distintas culturas. A cualquiera le resultará fácil advertir la diferencia existente entre los movimientos angulares y enérgicos de los esquimales y los movimientos ondulantes de los habitantes de Samoa, que hacen vibrar sus cuerpos desde la cintura y efectúan gestos curvos y sinuosos con manos, brazos y hombros.

Esto representa el "cómo" del movimiento corporal, en contraste con el "qué": no el acto de caminar sino la manera en que se hace; no el acto de estrechar la mano, sino la forma de hacerlo. Como cualquier otro lenguaje, el del cuerpo tiene también palabras, frases y puntuación. Cada gesto es como una sola palabra y una palabra puede tener varios significados. Sólo cuando la palabra forma parte de una frase, puede saberse su significado correcto.

El sistema que se ha elaborado para el estudio de este tema se denomina "esfuerzo-forma". El analista de "esfuerzo-forma" estudia el fluir del movimiento -en tensión o en relajación, intenso o leve, repentino o directo, etc.- y la figura, que es en realidad un concepto de la danza: las formas que adopta el cuerpo en el espacio. El "esfuerzo-forma" ha sido aplicado tanto para la instrucción en la danza como para la de los actores; para la terapia por medio de la danza y la rehabilitación física; para estudios acerca del desarrollo de los niños, investigaciones psicoterapéuticas y aún el estudio comparativo de las diversas culturas. Para entender mejor la utilidad del estudio del sistema "esfuerzo-forma", pondré un ejemplo, un caso en el que a partir de unos movimientos puede diagnosticarse el

estado psíquico de un individuo. Se trata de un estudiante de la comunicación no verbal al cual le pasan una película:

*La señorita González enseñó una película tomada durante una de esas sesiones. Al comenzar, entraban a una habitación dos hombres, el médico y su paciente; pasaban frente a la cámara y se sentaban frente a ella. Lo que llamó la atención inmediatamente, era que había algo sumamente extraño en el paciente.*

*La película fue pasada sin la banda de sonido, de manera que no era posible hallar una pista en el diálogo. No obstante, era evidente que el paciente no se movía como una persona normal. La señorita González fue señalando las diferencias. Por una parte, su manera de caminar: parecía deslizar los pies de manera muy lenta, monótona e igual, trasladando sólo muy levemente el peso del cuerpo de un pie a otro.*

*También se sentaba de una manera extraña: en perfecta simetría, con las piernas descruzadas, los brazos colgando a los costados y el torso siempre inmóvil. La señorita González explicó que este grado de simetría e inmovilidad son típicos de algunos esquizofrénicos. Ella ha descubierto que algunos trastornos motores parecen ser índices efectivos de la gravedad de la enfermedad del paciente, y otros parecen correlacionarse con diagnósticos específicos.*

*A medida que pasaba la película el paciente se movía muy poco, pero cada vez que lo hacía producía un efecto extraño. A veces volvía lentamente la cabeza de la izquierda hacia la derecha, como soñoliento, y al terminar el movimiento comenzaba a rascarse la cara, arañándose repetidas veces con las uñas. Comenzaba un movimiento y lo dejaba inconcluso, o lo cambiaba inmediatamente por otro totalmente diferente. Todo movimiento quedaba frustrado, sus ritmos y frecuencias parecían fragmentos y era como si su extraña lentitud constituyera una barrera entre él y los demás.*

*Como contraste, observamos luego al psiquiatra que aparecía en la película. Estaba sentado, inclinado levemente hacia el paciente, y cuando gesticulaba, cosa que no sucedía muy a menudo, sus movimientos eran claros, rápidos, breves y económicos.*

*En un momento dado, el paciente se dejó caer hacia un lado: el doctor se echó hacia él, lo tomó del brazo y volvió a enderezarlo. Este gesto fue realizado de manera firme y directa. No pareció nada repentino ni brusco y fue perfectamente aprovechado; cuando tomó al paciente del brazo, no tiró de él hacia abajo ni hacia arriba sino que, con suavidad y claramente, lo volvió a su posición anterior. En conjunto, la señorita González dijo que, a su juicio, el médico era una persona firme, suave y sensible, algo intelectual y despegado.*

*La proporción entre gesto y postura es una forma de evaluar el grado de participación de un individuo en una situación dada. Distingue dos tipos de movimientos: el gestual, en el que el individuo utiliza sólo una parte de su cuerpo, y el postural, que generalmente atañe a toda su persona e implica también variaciones en la distribución del peso.*

*El movimiento postural literalmente lleva más peso detrás y puede emplearse como medida de la participación. Un hombre que sacude enérgicamente los brazos no parecerá convincente si sus movimientos no se extienden al resto del cuerpo.*

Un cambio postural, señaló la señorita González, no implica solamente una variación en la posición del torso, ya que a no ser que participen también otras partes del cuerpo, se considerará un gesto del torso. Aun el caminar puede ser gestual y en consecuencia señal del retraimiento, como lo era en el enfermo de la película.

Lo que importa es la proporción existente entre los movimientos posturales y los gestuales, más que el mero número de movimientos posturales. Un hombre puede estar sentado muy quieto, escuchando, pero si al moverse lo hace con todo su cuerpo, parecerá estar prestando mucha atención; mucha más que si estuviera continuamente en movimiento, jugueteando tal vez constantemente con alguna parte de su cuerpo.

Las actitudes corporales reflejan las actitudes y orientaciones persistentes en el individuo. Una persona puede estar inmóvil o sentada hacia adelante de manera activa, o hundida en sí misma, y así sucesivamente. Estas posiciones o posturas, y sus variaciones o la falta de las, representan la forma en que uno se relaciona y orienta hacia los demás.

## GESTOS

*La observación de los grupos de gestos y la congruencia entre los canales verbales y no verbales de comunicación son las claves para interpretar correctamente el lenguaje del cuerpo.*

Otras evidencias de que el que escucha analiza críticamente al que habla, las proporcionan las piernas muy cruzadas y el brazo cruzado sobre el pecho (defensa), mientras la cabeza y el mentón están un poco inclinados hacia abajo (hostilidad). La "frase no verbal" dice algo así como "no me gusta lo que está diciendo y no estoy de acuerdo".

Uno de los errores más graves que puede cometer un novato en el lenguaje del cuerpo es interpretar un gesto aislado de otros y de las circunstancias. Rascarse la cabeza, por ejemplo, puede significar muchas cosas: caspa, piojos, sudor, inseguridad, olvido o mentira, en función de los demás gestos que se hagan simultáneamente. Para llegar a conclusiones acertadas, deberemos observar los gestos en su conjunto. Los gestos se presentan "en frases" y siempre dicen la verdad sobre los sentimientos y actitudes de quien los hace. La persona perceptiva es la que lee bien las frases no verbales y las con las expresadas oralmente.

Existe un conjunto de gestos que expresan evaluación crítica. El principal es el de la mano en la cara, con el índice levantando la mejilla y otro dedo tapando la boca mientras el pulgar sostiene el mentón. Además de considerar a los gestos agrupados y de tener en cuenta la congruencia entre lo que se dice y el movimiento corporal, todos los gestos deben considerarse dentro del contexto en que se producen.

Por ejemplo, si alguien está de pie en la parada del autobús, con los brazos y las piernas cruzados y el mentón bajo en un día de invierno, lo más probable es que tenga frío y no que esté a la defensiva. Pero si esa persona hace los mismos gestos cuando está sentada frente a un hombre con una mesa de por medio, y este

hombre está tratando de convencerla de algo, de venderle una idea, un producto o un servicio, la interpretación correcta es que la persona está a la defensiva y en actitud negativa.

La velocidad de algunos gestos y el modo en que resultan obvios para los demás está relacionada con la edad de los individuos. Si una niña de cinco años dice una mentira a sus padres, se tapaná inmediatamente la boca con una o las dos manos. El gesto indica a los padres que la niña mintió y ese gesto continúa usándose toda la vida, variando solamente su velocidad. Cuando la adolescente dice una mentira, también lleva la mano a la boca como la niña de cinco años, pero, en lugar de tapanla bruscamente, sus dedos apenas rozan su boca. El gesto de taparse la boca se vuelve más refinado en la edad adulta. Cuando el adulto dice una mentira, el cerebro ordena a la mano que tape la boca para bloquear la salida de las palabras falsas, como ocurría con la niña y la adolescente, pero en el último momento aparta la mano de la boca y el resultado es un gesto tocándose la nariz. Ese gesto no es más que la versión refinada, adulta, del gesto de taparse la boca que se usó en la niñez. Esto sirve de ejemplo para mostrar que cuando un individuo se hace mayor, muchos de sus gestos se vuelven más elaborados y menos obvios. Es más difícil interpretar los gestos de una persona de cincuenta años que los de un individuo mucho más joven.

### **Los gestos de descarga**

*Deben censurarse y omitirse aquellas que puedan molestar a los presentes, por repetidas o de mal gusto. Pero no debe suprimirse toda demostración de duda o debilidad. Una actitud excesivamente atildada nos restaría humanidad.*

Los animales, el hombre incluido, realizan unas cortas acciones, tics o gestos consabidos, que les sirven de válvula de escape o descanso a la tensión comunicativa. Se interrumpe la actividad principal para introducir actos estereotipados, bien conocidos, de aseo, arreglo personal, ingestión de alimentos y otras habilidades motóricas.

Nos arreglamos el pañuelo o corbata, los puños de la camisa, etc. Nos restregamos y limpiamos los ojos, las gafas; llevamos las manos a la nariz y los oídos; satisfacemos ciertos picores; enjugamos el sudor, repasamos el aseo de nuestras unas. Acudimos una y otra vez al vaso de agua, al rito de encender y chupar un cigarrillo, a limpiarle concienzudamente la ceniza. Arreglamos por centésima vez unos papeles, limpiamos una mota de polvo, abrimos y cerramos un cajón, nos enfrascamos en un dibujo, trazamos flechas, etc.

### **Gestos al inicio de una conversación**

El encuentro es un momento fundamental de la conversación y, a partir de él, se desencadenan una serie de estrategias a través de sutiles negociaciones no verbales que tienen lugar desde los primeros momentos. Los primeros 15 a 45 segundos son fundamentales, ya que representan la afirmación de una relación preexistente o una negociación.

Aquellas pautas de comportamiento comunicativo, aquellas reglas de interacción que ponemos en funcionamiento para expresar o negociar la intimidad, son las que hacemos servir para hacerle saber a una persona si nos gusta o no. Y eso raramente lo hacemos de manera verbal.

## **Ritmos corporales**

Cada vez que una persona habla, los movimientos de sus manos y dedos, los cabeceos, los parpadeos, todos los movimientos del cuerpo coinciden con el compás de su discurso. Este ritmo se altera cuando hay enfermedades o trastornos cerebrales.

## **Gestos con brazos y manos**

*Los jóvenes de ahora se expresan corporalmente en formas que más parecen para vistas en la televisión que para comentadas en una revista. Las manifestaciones caracterizadas por posiciones corporales extrañas y conspicuas -sentarse en la calle, acostarse, dormir, sangrar, simplemente estar o hacer el amor (en un estanque helado al comienzo de la primavera, han reemplazado los carteles y panfletos. La vestimenta y el peinado se han transformado en indicaciones de vital importancia acerca de actitudes éticas y políticas. Nos hemos desplazado hacia un período más visual, donde lo que se ve es más importante que lo que se lee y lo que se experimenta directamente tiene mucho más valor que lo que se aprende de segunda mano.*

MARGARET MEAD

Es una antigua broma decir que "Fulano se quedaría mudo si le ataran las manos". Sin embargo, es cierto que todos estaríamos bastante incómodos si tuviéramos que renunciar a los ademanes con que tan a menudo acompañamos e ilustramos nuestras palabras. La mayoría de las personas son conscientes del movimiento de manos de los demás, pero en general lo ignoran, dando por sentado que no se trata más que de gestos sin sentido. Sin embargo, los ademanes comunican. A veces, contribuyen a esclarecer un mensaje verbal poco claro.

## **La palma de la mano**

El gesto de exhibir las palmas de las manos se ha asociado siempre con la verdad, la honestidad, la lealtad y la deferencia. Muchos juramentos se efectúan colocando la palma de la mano sobre el corazón; la mano se levanta con la palma hacia afuera cuando alguien declara en un tribunal; ante los miembros del tribunal la Biblia se sostiene con la mano izquierda y se levanta la palma derecha.

En la vida cotidiana, la gente usa dos posiciones fundamentales de las palmas: una es la de las palmas hacia arriba en la posición del mendigo que pide dinero o comida, y la otra es la de las palmas hacia abajo como si se tratara de contener, de mantener algo. Cuando alguien desea ser franco y honesto, levanta una o ambas palmas hacia la otra persona y dice algo así como: "Voy a serle franco". Cuando alguien empieza a confiar en otro, le expondrá las palmas o partes de ellas. Es un gesto inconsciente como casi todos los del lenguaje del cuerpo, un gesto que proporciona al que lo ve la sensación o el presentimiento de que están diciéndole la verdad.

Cuando se usa correctamente el movimiento de la palma humana, el poder de la palma confiere al usuario un cierto grado de autoridad sobre los demás y el poder de dar órdenes en silencio. Hay tres gestos principales de mando con las palmas: la palma hacia arriba (ya comentada), hacia abajo y la palma cerrada con un dedo apuntando en una dirección.

La palma hacia arriba es un gesto no amenazador que denota sumisión. Cuando alguien coloca la palma hacia abajo adquiere inmediatamente autoridad.

La persona receptora siente que se le está dando una orden. La palma cerrada en un puño, con el dedo señalando la dirección, es el plano simbólico con el que uno golpea al que lo escucha para hacer que le obedezca.

## **El apretón de manos**

*Cuando dos personas dominantes se estrechan las manos tiene lugar una lucha simbólica, ya que cada una trata de poner la palma de la otra en posición de sumisión. El resultado es un apretón de manos vertical en el que cada uno trasmite al otro un sentimiento de respeto y simpatía.*

Estrecharse las manos es un vestigio que queda del hombre de las cavernas. Cuando dos cavernícolas se encontraban, levantaban los brazos con las palmas a la vista para demostrar que no escondían ninguna arma.

En el transcurso de los siglos, ese gesto de exhibición de las palmas fue transformándose en otros como el de la palma levantada para el saludo, la palma sobre el corazón y muchos otros. La forma moderna de ese ancestral gesto de saludo es estrecharse las palmas y sacudirías. En Occidente se practica ese saludo al encontrarse y al despedirse y suelen hacerse varias sacudidas.

## **Apretones de manos sumisos y dominantes**

Teniendo en cuenta lo que ya se ha dicho sobre la fuerza de una petición hecha con las palmas hacia arriba o hacia abajo, estudiemos la importancia de esas posiciones en el apretón de manos. Supongamos que nos acaban de presentar a alguien y se realiza un apretón de manos. Tres actitudes pueden transmitirse en el apretón:

La actitud de dominio: «Este individuo está tratando de someterme. Voy a estar alerta.» La de sumisión: «Puedo hacer lo que quiera con esta persona.» Y la actitud de igualdad: «Me gusta, nos llevaremos bien.»

Estas actitudes se transmiten de forma inconsciente pero, con la práctica y la aplicación conscientes, las siguientes técnicas para estrechar la mano pueden tener un efecto inmediato en el resultado de un encuentro con otra persona.

El dominio se transmite cuando la palma queda hacia abajo. No es necesario que la palma quede hacia el suelo; basta con que esté hacia abajo sobre la palma de la otra persona. Esta posición le indica a uno que el otro quiere tomar el control de esa reunión. La inversa del apretón dominante es ofrecer la mano con la palma hacia arriba). Este gesto resulta especialmente efectivo cuando se desea ceder al otro el control de la situación, o hacerle sentir que lo tiene. Pero aunque poner la palma hacia arriba cuando se estrecha una mano puede denotar una actitud de sumisión, hay circunstancias que mitigan el efecto y que es necesario considerar.

## **Los estilos para estrechar la mano**

Extender el brazo con la mano estirada y la palma hacia abajo es el estilo más agresivo de iniciación del saludo, pues no da oportunidad a la otra persona de establecer una relación en igualdad de condiciones. Esa forma de dar la mano es típica del macho dominante y agresivo que siempre inicia el saludo. Su brazo rígido y la palma hacia abajo obligan al otro individuo a ponerse en la situación sumisa, pues tiene que responder con su palma hacia arriba.

El apretón de manos "estilo guante" se lo llama a veces "apretón de manos del político". El iniciador trata de dar la impresión de ser una persona digna de confianza y honesta, pero cuando usa esa técnica con alguien que se acaba de conocer, el efecto es opuesto.

### **Manos con los dedos entrelazados**

Al principio puede parecer que éste es un gesto de bienestar porque la gente que lo usa a menudo está sonriendo al mismo tiempo y parece feliz. Pero realmente es un gesto de frustración o actitud hostil y la persona que lo hace está disimulando una actitud negativa. Parece que existe una relación entre la altura a la que se sostienen las manos y la intensidad de la actitud negativa. Cuanto más altas están las manos, más difícil será el trato con la persona.

### **Los gestos con el pulgar**

*En quiromancia, los pulgares señalan la fuerza del carácter y el ego. El uso de los pulgares en la expresión no verbal confirma lo anterior.*

Se usan para expresar dominio, superioridad e incluso agresión; los gestos con los pulgares son secundarios, forman parte de un grupo de gestos. Representan expresiones positivas usadas a menudo en las posiciones típicas del gerente "frío" ante sus subordinados.

El hombre que corteja a una mujer las emplea delante de ésta y son de uso común también entre las personas de prestigio, de alto status y bien vestidas. Las personas que usan ropas nuevas y atractivas hacen más gestos con los pulgares que las que usan ropas pasadas de moda.

Los pulgares, que expresan superioridad, resultan más evidentes cuando una persona está dando un mensaje verbal contradictorio. Con frecuencia los pulgares salen de los bolsillos, a veces de los bolsillos posteriores, como para disimular la actitud dominante de la persona. Las mujeres agresivas o dominantes usan también este gesto. El movimiento de liberación femenina las ha llevado a adoptar muchos gestos y actitudes masculinos. Los que muestran los pulgares suelen añadir a este gesto el balanceo sobre los pies para dar la impresión de tener mayor estatura.

Otra posición conocida es la de los brazos cruzados con los pulgares hacia arriba. Es una señal doble pues los brazos indican una actitud defensiva o negativa, mientras que los pulgares representan una actitud de superioridad. La persona que usa este gesto doble suele gesticular con los pulgares y, cuando está parada, balancearse sobre los pies.

### **Las manos en la cara**

*Cuando alguien hace un gesto de llevarse las manos a la cara no siempre significa que está mintiendo, pero indica que esta persona puede estar engañando. La observación ulterior de otros grupos de gestos puede confirmar las sospechas. Es importante no interpretar aisladamente los gestos con las manos en la cara.*

¿Cómo puede saberse que alguien está mintiendo?

Reconocer los gestos de engaño puede ser una de las habilidades más importantes que pueden adquirirse. ¿Cuáles son las señales que delatan a los



mentirosos? Las posiciones de las manos en la cara son la base de los gestos humanos para engañar. En otras palabras, cuando vemos, decimos o escuchamos una mentira, a menudo intentamos taparnos los ojos, la boca o los oídos con las manos.

### **El guardián de la boca**

Taparse la boca es uno de los gestos que resulta tan obvio en los adultos como en los niños. La mano cubre la boca y el pulgar se oprime contra la mejilla cuando el cerebro ordena, en forma subconsciente, que se supriman las palabras engañosas que acaban de decirse. A veces, el gesto se hace tapando la boca con algunos dedos o con el puño, pero el significado es el mismo. Si la persona que está hablando usa este gesto, denota que está diciendo una mentira.

### **Tocarse la nariz**

El gesto de tocarse la nariz es, esencialmente, una versión disimulada de tocarse la boca. Puede consistir en varios roces suaves debajo de la nariz o puede ser un toque rápido y casi imperceptible. Algunas mujeres hacen este gesto con discretos golpecitos para no arruinar el maquillaje.

Una explicación del origen del gesto de tocarse la nariz es que cuando la mente tiene el pensamiento negativo, el subconsciente ordena a la mano que tape la boca, pero, en el último instante, para que no sea un gesto tan obvio, la mano se retira de la boca y toca rápidamente la nariz.

Otra explicación es que mentir produce picazón en las delicadas terminaciones nerviosas de la nariz y, para que pase, se hace necesario frotarla.

### **Rascarse el cuello**

En este caso el índice de la mano derecha rasca debajo del lóbulo de la oreja o rasca el costado del cuello. Nuestras observaciones de este gesto revelan algo interesante: la persona se rasca unas cinco veces. Es raro que lo haga más o menos veces.

El gesto indica duda, incertidumbre, y es característico de la persona que dice: "No sé si estoy de acuerdo." Es muy notorio cuando el lenguaje verbal contradice el gesto; por ejemplo, cuando la persona dice: "Entiendo cómo se siente".

### **Los dedos en la boca**

La explicación de Desmond Morris sobre este gesto es que una persona se pone los dedos en la boca cuando se siente presionada. Es el intento inconsciente de la persona de volver a la seguridad del recién nacido que succiona el pecho materno. Un niño reemplaza el pecho de la madre por el pulgar, y el adulto no sólo se pone los dedos en la boca sino que inserta en ella cosas como cigarrillos, pipas, lápices, etc.

Si bien casi todos los gestos hechos con las manos en la cara expresan mentira o desilusión, meterse los dedos en la boca es una manifestación de la necesidad de seguridad. Lo adecuado es dar garantías y seguridades a la persona que hace este gesto.

## **El aburrimiento**

Cuando el que escucha comienza a apoyar la cabeza en la mano, está dando señales de aburrimiento: la mano sostiene la cabeza para tratar de no quedarse dormido. El grado de aburrimiento está en relación directa con la fuerza con que el brazo y la mano están sosteniendo la cabeza.

El gran aburrimiento y la carencia total de interés se manifiestan cuando la cabeza está sostenida totalmente por la mano, y la señal máxima es la cabeza yaciendo sobre el escritorio y la persona roncando.

Ponerse gafas oscuras es renunciar a comunicarse. A veces, un remedio del miedo de ser visto, aún más ingenuo que el recurso del avestruz. El animal, al menos, protege la cabeza.

## **LOS BRAZOS DEFIENDEN**

### **Los gestos con los brazos cruzados**

Escondarse detrás de una barrera es una respuesta humana normal que aprendemos a edad temprana para protegernos. Al cruzar uno o los dos brazos sobre el pecho se forma una barrera que, en esencia, es el intento de dejar fuera de nosotros la amenaza pendiente o las circunstancias indeseables.

Una cosa es cierta: cuando una persona tiene una actitud defensiva, negativa o nerviosa, cruza los brazos y muestra así que se siente amenazada.

### **Gesto estándar de brazos cruzados**

El gesto estándar es universal y expresa la misma actitud defensiva o negativa, casi en todas partes. Suele verse cuando una persona está entre desconocidos en reuniones públicas, colas, cafeterías, ascensores o en cualquier lugar donde se sienta insegura.

### **Cruce de brazos reforzado**

Si, además de haber cruzado los brazos, la persona ha cerrado los puños, las señales son de defensa y hostilidad. Este grupo de gestos se combina a veces con el de los dientes apretados y la cara enrojecida. En ese caso puede ser inminente el ataque verbal o físico.

### **El gesto de cogerse los brazos**

Observarán que esta forma de cruzar los brazos se caracteriza por oprimirlos para reforzar la posición y anular cualquier intento de liberarlos que pudiera dejar expuesto el cuerpo. Los brazos pueden llegar a apretarse con tanta fuerza que los dedos palidezcan al impedirse la circulación de la sangre. Este estilo se observa comúnmente en las personas que están en la sala de espera de un médico o de un dentista, o en las que viajan en avión por primera vez y esperan el despegue.

## **EXPRESIÓN FACIAL**

Hay casos en que la expresión de la cara resulta ambigua, y entonces las interpretaciones pueden ser muy diversas. Los signos faciales juegan un papel clave en la comunicación. Sólo es necesario ver como en las conversaciones

telefónicas la ausencia de estas expresiones hacen reducir significativamente el nombre de elementos a disposición del receptor para interpretar los mensajes.

Estas expresiones son, también, los indicios más precisos del estado emocional de una persona. Así interpretamos la alegría, la tristeza, el miedo, la rabia, la sorpresa, el asco o el afecto, por la simple observación de los movimientos de la cara de nuestro interlocutor. Probablemente, el punto más importante de la comunicación facial lo encontraremos en los ojos, el focus más expresivo de la cara. El contacto ocular es una señal clave en nuestra comunicación con los demás. Así, la longitud de la mirada, es decir, la duración del contacto ininterrumpido entre los ojos, sugiere una unión de mensajes. La comunicación ocular es, quizás, la más sutil de las formas de expresión corporal.

## GESTOS CON LAS PIERNAS

### **Cruce de piernas**

Las piernas cruzadas, como los brazos cruzados, indican la posible existencia de una actitud negativa o defensiva. En un principio, el propósito de cruzar los brazos sobre el pecho era defender el corazón y la región superior del cuerpo. Cruzar las piernas es el intento de defender la zona genital.

El cruce de brazos señala una actitud más negativa que cruzar las piernas, y resulta más evidente. Hay que tener cuidado cuando se interpretan los gestos de cruzar las piernas de una mujer, pues a muchas les han enseñado que «así se sientan las damas». Por desgracia, este gesto hace que parezcan estar a la defensiva.

Hay dos maneras fundamentales de cruzar las piernas estando sentado: el cruce estándar y el cruce en que las piernas dibujan un 4.

### **El Cruce de piernas estándar**

Una pierna se cruza netamente por encima de la otra; por lo general, la derecha sobre la izquierda. Este es el cruce normal para los europeos, británicos, australianos y neozelandeses, e indica una actitud defensiva, reservada o nerviosa. Sin embargo, este gesto es de apoyo a otros gestos negativos y no debe interpretarse aislado del contexto.

### **El Cruce de piernas norteamericano en 4**

Este cruce de piernas indica que existe una actitud de competencia o discusión. Es la posición que usan los norteamericanos. Eso significa que es un gesto de difícil interpretación si lo efectuara un norteamericano durante una conversación, pero es muy claro cuando lo hace un súbdito británico.

### **Cruce de tobillos**

Tanto el cruzarse de brazos como de piernas señala la existencia de una actitud negativa o defensiva, y el cruce de tobillos indica lo mismo. La versión masculina del cruce de tobillos se combina a menudo con los puños apoyados sobre las rodillas o con las manos cogiendo con fuerza los brazos del sillón.

La versión femenina es apenas distinta: se mantienen las rodillas juntas; los pies pueden estar hacia un costado, y las manos descansan una al lado de la otra o una sobre la otra, apoyadas en los muslos.

Observaciones llevadas a cabo en entrevistas y ventas efectuadas a lo largo de más de diez años, revelan que cuando el entrevistado cruza los tobillos está «mordiéndose los labios» mentalmente. El gesto señala el disimulo de una actitud o emoción negativa: nerviosismo o temor.

### **Cruce de pies**

Es un gesto casi exclusivamente femenino. Un pie se engancha en la otra pierna para fortalecer la actitud defensiva. Cuando aparece este gesto, puede estar seguro de que la mujer se ha encerrado en ella misma, retrayéndose como una tortuga en su caparazón. Un enfoque discreto, amistoso y cálido es lo que usted necesita, si desea abrir el caparazón. Esta posición es propia de las mujeres tímidas.

## **GESTOS DE COQUETERÍA**

*Las mujeres reconocen enseguida las señales del cortejo, así como todos los gestos, pero los hombres son mucho menos perceptivos y a menudo son totalmente ciegos al lenguaje gestual.*

El éxito de algunas personas en encuentros sexuales con el sexo opuesto, está en relación directa con la capacidad para enviar las señales del cortejo y para reconocerlas cuando deben recibirse. Con frecuencia nos preguntamos: ¿Qué gestos y movimientos del cuerpo usan las personas para comunicar su deseo de tener una relación?

Ahora haré una lista de las señales utilizadas por los dos sexos para atraer a posibles amantes. Dedicaré más espacio a las señales femeninas que a las masculinas. Ello se debe a que las mujeres tienen muchas más señales que los hombres. Antes debo decir que el doctor Albert Scheflen descubrió que cuando una persona se encuentra en compañía de alguien del sexo opuesto, tiene lugar ciertos cambios fisiológicos: el tono muscular aumenta como preparándose para un posible encuentro sexual, las bolsas alrededor del rostro y de los ojos disminuyen, la flojedad del cuerpo también disminuye, el pecho se proyecta hacia adelante, el estómago se entra de forma automática y desaparece la postura agachada. El cuerpo adopta una posición erecta y la persona en cuestión parece haber rejuvenecido de forma evidente.

### **Gestos masculinos de coquetería**

*Por lo que se refiere a los rituales del cortejo, en la mayoría de los hombres son tan efectivos como alguien que está mirando el río y tratando de pescar golpeando al pez en la cabeza con un palo. Las mujeres tienen más recursos y habilidades para la pesca que los que cualquier hombre pueda llegar a adquirir.*

Como los machos de todas las especies, el hombre se comporta con coquetería cuando se acerca una mujer: se llevará una mano a la garganta para arreglarse la corbata. Si no usa corbata, puede que alise el cuello de la camisa, se quite alguna mota de polvo imaginaria del hombro, o se arregle los gemelos, la camisa, la

chaqueta o cualquier otra prenda. También es posible que se pase una mano por el cabello.

El despliegue sexual más agresivo es adoptar la postura con los pulgares en el cinturón, que destaca la zona genital. También puede girar el cuerpo hacia la mujer y desplazar un pie hacia ella, emplear la mirada íntima y sostener la mirada durante una fracción de segundo más de lo normal. Si realmente está interesado, se le dilatarán las pupilas. Con frecuencia adoptará la postura de las manos en las caderas para destacar su dimensión física y demostrar que está listo para entrar en acción. Si está sentado o apoyado contra una pared, puede ocurrir que abra las piernas o las estire para destacar la región genital.

### **Señales y gestos femeninos de coquetería**

Las mujeres usan algunos de los gestos de coquetería de los hombres, como tocarse el cabello, alisar la ropa, colocar una mano, o ambas, en las caderas, dirigir el cuerpo y un pie hacia el hombre, las largas miradas íntimas y un intenso contacto visual. Otras señales que usan las mujeres son: cruzar y descruzar las piernas con lentitud frente al hombre, acariciándose suavemente los muslos: indican así el deseo de ser tocadas. A menudo se acompaña este gesto hablando en voz baja o grave.

También pueden adoptar la postura con los pulgares en el cinturón que, aunque es un gesto agresivo masculino, es empleado también por las mujeres con su típica gracia femenina: la posición de un solo pulgar en el cinturón, o saliendo de un bolso o de un bolsillo. La excitación les dilata las pupilas y les enciende las mejillas.

### **Sacudir la cabeza**

Se sacude la cabeza para echar el pelo hacia atrás o apartarlo de la cara. Hasta las mujeres con el pelo corto usan este gesto.

### **Exhibir las muñecas**

La mujer interesada en un hombre exhibirá, poco a poco, la piel suave y lisa de las muñecas al compañero en potencia. Hace muchísimo tiempo que se considera la zona de la muñeca como una de las más eróticas del cuerpo. Las palmas también se exhiben al hombre mientras se habla. Para las mujeres que fuman, resulta muy fácil hacer el gesto seductor de exhibir la muñeca y la palma.

### **Las piernas abiertas**

Cuando aparece un hombre, las piernas femeninas se abren más que cuando él no está presente. Esto ocurre tanto si la mujer está sentada como de pie, y contrasta con la actitud femenina de defenderse del ataque sexual mediante el cruce de piernas.

### **La ondulación de las caderas**

Al caminar, la mujer acentúa la ondulación de las caderas para destacar la zona pelviana. Algunos de los gestos femeninos más sutiles, como los que siguen, se han usado siempre para hacer propaganda y vender productos y servicios.

### **Las miradas de reojo**

Con los párpados un poco bajos, la mujer sostiene suficientemente la mirada del hombre como para que éste se dé cuenta de la situación; luego, ella desvía la

mirada. Esta forma de mirar proporciona la sensación seductora de espiar y de ser espiado, y puede encender el fuego en la mayoría de los hombres normales.

### **La boca entreabierta y los labios húmedos**

El doctor Desmond Morris describe este gesto como automático porque, según él, simboliza la zona genital femenina. Los labios pueden humedecerse con saliva o cosméticos. La mujer adquiere así un aspecto que invita a la sexualidad.

### **Los gestos del cruce de piernas femenino**

A menudo, los hombres se sientan con las piernas abiertas para exhibir en forma agresiva la zona genital. Las mujeres, en cambio, cruzan las piernas para defender la delicada región genital. Las mujeres usan diversas posiciones básicas del cruce de piernas para comunicar la atracción sexual:

### **Señalar con la rodilla**

En esta posición, una pierna se dobla debajo de la otra y con la rodilla de la pierna cruzada se señala a la persona que ha despertado el interés. Es una postura muy relajada que quita formalidad a la conversación y en la que se exponen un poco los muslos.

### **Acariciar el zapato**

Esta postura también es relajada y tiene un efecto fálico al meterse y sacarse el pie del zapato. Algunos hombres se excitan con ello. Casi todos los hombres coinciden en que las piernas cruzadas hacen más atractiva a una mujer sentada. Es una posición que las mujeres usan conscientemente para llamar la atención.

El doctor Scheflen dice que una pierna apretada con firmeza sobre la otra da la impresión de tono muscular fuerte. Como se ha dicho antes, esto es algo que ocurre en el cuerpo cuando una persona está preparada para el acto sexual.

## **CIGARRILLOS Y GAFAS**

*En general, siempre se han utilizado los cigarros para expresar superioridad debido a su costo y tamaño*

### **Los gestos al fumar**

Los gestos que se hacen al fumar pueden tener mucha importancia cuando se juzga la actitud de una persona: se efectúan por lo general predecible y ritualista y nos dan las claves de la actitud personal. Fumar cigarrillos, como fumar en pipa, es un desplazamiento de la tensión interna que permite demorar las cosas. No obstante, el fumador de cigarrillos toma sus decisiones más rápidamente que el fumador de pipa. En realidad, el que fuma en pipa es un fumador que necesita más tiempo que el que proporciona un cigarrillo. El ritual del cigarrillo comprende una serie de minigestos, como golpear el cigarrillo, hacer caer la ceniza o moverlo, y que indican que la persona está experimentando más tensión de la normal.

Una señal concreta indica si la persona tiene una actitud positiva o negativa en cada momento: la dirección en que exhala el humo. La persona que tiene una actitud positiva, que se siente superior o que confía en sí misma, exhala hacia arriba la mayor parte del tiempo. A la inversa, quien está en actitud negativa, de

sospecha, exhala hacia abajo casi todo el tiempo. Soplar hacia abajo por un lado de la boca indica una actitud de reserva o más negativa. Todo esto es válido en los casos en que el fumador no exhala hacia arriba con el fin de no molestar a los demás; en estos casos, exhalará hacia cualquier lado. Exhalar el humo por la nariz indica que la persona se siente segura y superior. El humo va hacia abajo solamente por la posición de las fosas nasales y la persona a menudo se echa hacia atrás para exhalar. Si la cabeza del individuo está inclinada hacia abajo cuando exhala por la nariz, está enfadado y trata de parecer feroz como un toro embravecido.

### **Los gestos con gafas**

Todos los objetos auxiliares que el hombre utiliza proporcionan oportunidades para hacer muchos gestos reveladores, y éste es el caso de los que usan gafas. Uno de los gestos más comunes es ponerse en la boca la punta de una patilla.

Desmond Morris dice que el acto de poner objetos contra los labios o en la boca representa un intento de revivir la sensación de seguridad del bebé que succiona el pecho de la madre, lo que significa que el gesto de llevarse las gafas a la boca es un gesto de afirmación de la propia seguridad. Los fumadores usan los cigarrillos para lo mismo y los niños se chupan el pulgar.

Los actores de los años 20 y 30 usaban el gesto de mirar por encima de las gafas para representar una personalidad que juzga y critica. Pero puede ser que la persona esté usando gafas para ver de cerca y encuentre más cómodo mirar por encima de ellas que quitárselas. El que recibe esta mirada puede sentir que están investigando y juzgándolo.

Mirar por encima de las gafas puede ser un grave error, porque la persona mirada se defenderá cruzando los brazos, las piernas y adoptando una actitud negativa. Los que usan gafas deben quitárselas cuando hablan y ponérselas cuando escuchan. Esto no sólo relaja a la otra persona, sino que permite al que usa gafas el control de la situación. El otro aprende en seguida que cuando aquel con quien está dialogando se quita las gafas, él no debe interrumpirlo, y sólo puede hablar cuando la otra persona se las pone.

## **LA POSIBILIDAD DE FINGIR**

*La mente humana parece poseer un mecanismo infalible que registra la desviación cuando recibe una serie de mensajes no verbales incongruentes. Pero existen algunos casos en que se simula un lenguaje del cuerpo expresamente para ganar ciertas ventajas*

Una pregunta que se escucha con frecuencia es: "¿Es posible fingir en el lenguaje del cuerpo?"

La respuesta general es "no", porque la falta de congruencia se manifestaría entre los gestos principales, las microseñales del cuerpo y el lenguaje hablado. Por ejemplo: las palmas a la vista se asocian a la honestidad, pero cuando el farsante abre las palmas hacia afuera y sonríe mientras dice una mentira, los microgestos lo delatan.

Pueden contraerse las pupilas o levantarse una ceja, o una comisura puede temblar, y esas señales contradicen el gesto de exhibir las palmas de las manos y la sonrisa «sincera». El resultado es que el oyente tiende a no creer en lo que el farsante está diciendo.

Pensemos en los concursos para elegir Miss Mundo o Miss Universo, en los que cada participante estudia cómo debe moverse para dar una impresión de calidez y sinceridad. En función del modo en que cada participante envíe esas señales, se obtendrán más o menos puntos de los jueces, pero como hasta los expertos sólo pueden fingir el lenguaje corporal durante un corto lapso, llegará el momento en que el cuerpo comience a emitir señales independientes de la acción consciente.

### **Análisis del lenguaje gestual**

Hace más de un millón de años que el hombre empezó a comunicarse mediante el lenguaje del cuerpo, pero sólo se ha estudiado científicamente en los últimos veinte años. Su estudio se popularizó durante la década de los 70. Charles Chaplin y muchos actores del cine mudo fueron pioneros de las artes en la comunicación no verbal; era la única forma de comunicación disponible en la pantalla.

En su forma más pura, el mimo trata de comunicarse con una audiencia sin una ayuda de diálogos, canciones ni narrativa hablada. Los movimientos, gestos y expresiones de los actores conducen la acción y nos cuentan todo lo que debemos saber acerca de sus sentimientos y motivos.

Entre los jóvenes existe hoy una tendencia a no confiar en las palabras. La vida es mucho más compleja de lo que era antes. Los jóvenes están cansados de oír a los políticos hablar de paz, igualdad y honestidad, y luego en los noticiarios vemos pobreza, furia desatada, fanatismo guerra. De aquí nace una desconfianza hacia las palabras. Si en un futuro, los estudios sobre la comunicación no verbal avanzaran considerablemente, podría darse el caso de que un político utilizara sus conocimientos sobre el tema para ganar votos. Si fuese capaz de proyectar literalmente cualquier imagen, cualquier emoción, sería una preocupación a tener en cuenta, una forma de engaño más. (¡Lo que nos faltaba!)

Los gestos son una cuestión de cultura, es algo que aprendemos inconscientemente de nuestro al alrededor. Un ejemplo es la frialdad de los ingleses en cuanto a las manifestaciones afectivas. En el otro extremo, encontramos los latinos, que manifestamos nuestra afectividad habitualmente por medio de besos, abrazos y otra clase de expresiones táctiles. Los rusos se nos parecen en estos hábitos.

Aunque no se considera a los norteamericanos tan fríos como los ingleses, un niño norteamericano de más de diez años no besa ni abraza a su padre. El objetivo de este capítulo era, además de hacerle a usted más consciente de sus propias señales, estudiar los gestos de la sociedad, es decir, estudiar la sociedad. La comunicación es un proceso de participación, una actividad que contiene un proceso complejo y heterogéneo.

Estudiar cómo se comunica una sociedad es estudiar el sistema de sus principios éticos y de cooperación, de representaciones globales, de mitos de gestos colectivos, de cuentos fantásticos, de relaciones de parentesco, de ritos religiosos, de estrategias de investigación, de mecanismos de represión, de manifestaciones artísticas, de especulaciones filosóficas, de la organización del



poder, de las instituciones y constituciones, de las leyes por las cuales se rige una comunidad, un pueblo, una nación o un estado. Todos estos elementos se estudian observando la manera de comunicarse de las personas, aunque mi trabajo ha ido más orientado a los movimientos y gestos concretos y su significado.

## LA NATURALIDAD

*Si la vista ha robado agudeza a los demás sentidos, sólo desarrollados en los que carecen de visión, en el terreno de la comunicación la palabra acorta la plena consciencia de otros códigos. Pero, aún de forma menos consciente, seguimos influyendo y afectándonos por el lenguaje de los gestos*

¿Posturas aprendidas o naturalidad? El desenfado y la informalidad. ¿Cómo llegar a la corrección natural?

Conocer el significado de los gestos nunca nos hará daño. Existe un lenguaje natural de hondas raíces antropológicas, con el que hablamos constantemente, aunque no esté controlado en el plano consciente.

### **Método para aprender naturalidad.**

La manera ideal de aprender naturalidad consistiría en vernos actuar. El espejo no es suficiente. La grabación en vídeo y el consejo amigo nos indicarán qué gesto sobra y qué actitud es correcta, ajustada o expresiva. Aplaudir lo bueno, criticar lo malo es la manera más normal de irse perfeccionando. Pero haber aprendido, una vez, lo que dicen los gestos nos servirá para ser más libres y para que nuestra naturalidad de segundo grado esté de acuerdo con el código universal, no aprendido, de las posturas más elementales.

### **La ocupación del espacio**

El sentido del yo del individuo no está limitado por su piel; se desplaza dentro de una especie de burbuja privada, que representa la cantidad de espacio que siente que debe haber entre él y los otros.

#### Escala hipotética de distancias:

1. *Distancia de contacto.* A esta distancia las personas se comunican no sólo por medio de palabras sino por el tacto, el olor, la temperatura del cuerpo.

2. *Distancia personal próxima.* La esposa puede permanecer a gusto dentro de la burbuja de su marido, pero quizá se sienta incomoda si otra mujer lo intenta.

3. *Distancia personal lejana.* Está limitada por la extensión del brazo, es decir, el límite del dominio físico.

4. *Distancia social próxima.* En una oficina, la gente que trabaja junta normalmente adoptará esta distancia para conversar.

5. *Distancia social lejana.* Corresponde a conversaciones formales. Los escritorios de personas importantes suelen ser lo bastante anchos para mantener esta distancia con sus visitantes.

6. *Distancia pública.* Adecuada para pronunciar discursos o algunas formas muy rígidas y formales de conversación.

## **La vecindad y las distancias**

La presencia continuada hace nacer una amistad. Con las personas queridas disminuye el propio territorio. Y la corta distancia provoca nueva intimidad. Entre vecindad y afecto se establece un doble vínculo de causa y efecto.

En caso de repulsión, por el contrario, crece la molestia mutua y el sentido de propiedad territorial. La proximidad se hace insufrible. Se procura la distancia y ésta enfría la relación.

Los que están sentados cerca van intimando y solidarizándose, aunque no hablen entre sí. Los que no desean crear relación huyen en cuanto pueden. Entre el presentador o profesor y los asistentes de las primeras filas se establece una mayor comunicación, tanto informativa como de relación personal.

*Cuando los seres vivos se encuentran, la mutua percepción provoca una cadena de acciones y reacciones que intentan uno de estos dos objetivos: ocultarse o darse a conocer, incomunicarse o comunicarse.*

El animal esconde, en posición natural, las vísceras, partes blandas y vitales de su cuerpo. Y las exhibe cuando la relación es de confianza, llamada, entrega. El hombre responde a esta dialéctica general. Su postura erguida ya es un símbolo de una racional (?) disminución del instinto de defensa. Pero conserva comportamientos paralelos al esquema defensa y entrega observado en los animales.

La mesa, el atril, se interponen como una distancia y protección. Las manos ocultas u ocupadas con algún instrumento, revelan miedo o reserva. Las manos abiertas, tendidas hacia adelante, muestran no estar armadas, ni crispadas en forma de garra, pezuña o hacha. Abrochar, desabrochar un botón de la camisa o de la chaqueta puede significar cierre o apertura de una situación de confianza.

Inclinar la cabeza hacia un lado significa confianza y atención. El perro adopta esta postura al reconocer la voz de su amo. Si alguien nos escucha de esta manera, nos demuestra su interés y aceptación. Nos presenta la yugular en señal de entrega. Atender es una muestra de amistad indefensa.

# CAPÍTULO 5. LIDERAZGO

*"Cuando se emplea a las personas de forma coherente con su naturaleza, entonces las órdenes con ejecutadas como una corriente que fluye".*

Sun Bin. EL ARTE DE LA GUERRA II

## EL ARTE DE LIDERAR

*Conocer, comprender y guiar a sus subordinados es deber de todo líder.*

Liderar es un arte y no basta por tanto para ejercerlo, con el instinto que más o menos acentuado poseamos para ello. Hay que desarrollarlo conociendo y practicando los principios probados por la experiencia y los avances de las ciencias humanísticas. El líder se hace, rara vez nace. Y aunque nazca, se sigue haciendo a sí mismo.

El ejercicio del Liderazgo entraña tres problemas fundamentales:

- Psicológico: Por aplicarlo sobre seres humanos, dotados de inteligencia, voluntad, pasiones y sentimientos.
- Pedagógico: Por entrañar la instrucción y la educación del subordinado.
- Moral: Por regular las conductas de los subordinados influyendo en su comportamiento.

Liderar no es simplemente, dar órdenes, aunque se den con mucha energía y con ademanes autoritarios ni hacer un promedio de las intenciones de los subordinados ni doblegar voluntades.

Liderar es educar, entendido como lograr el desarrollo de toda la perfección que la naturaleza humana lleva consigo. También es instruir: enseñar las nociones técnicas precisas y dirigir los ejercicios prácticos, para proporcionar a los subordinados los conocimientos específicos que necesiten para cumplir sus misiones. Y también es conducir, que consiste en guiar y dirigir a los subordinados de forma, que perfeccionando la educación e instrucción en el ámbito colectivo, desarrollen la comprensión y cooperación entre todos.

Usted ya sabe por experiencia propia o por haberlo visto muchas veces que se puede comprar el tiempo de un hombre, su presencia física en determinado lugar y su actividad muscular. Sin embargo, no se puede comprar su entusiasmo, su lealtad, su iniciativa y su entrega de corazón, de espíritu, de alma. Me imagino que usted ya conquistado estas virtudes o que se toma muy en serio el hacerlo.

## CUALIDADES O ATRIBUTOS DE UN LIDER

- *El jefe ideal guía a sus hombres. El jefe autoritario los arrea.*
- *El jefe ideal obtiene obediencia voluntaria. El jefe autoritario la obtiene imponiendo su autoridad.*
- *El jefe ideal inspira confianza y despierta entusiasmo. El jefe autoritario inspira temor o inquietud.*
- *El jefe ideal dice "NOSOTROS". El jefe autoritario dice "YO".*
- *El jefe ideal llega antes de la hora señalada. El jefe autoritario dice: "preséntese a tiempo".*
- *El jefe ideal señala la infracción. El jefe autoritario señala la pena para la infracción.*
- *El jefe ideal enseña como hacer. El jefe autoritario "sabe" cómo se hace.*
- *El jefe ideal hace que sus hombres encuentren interesante su trabajo. El jefe autoritario hace penoso el trabajo.*
- *El jefe ideal dice vamos El Jefe autoritario dice "vaya Vd.".*
- *El jefe ideal piensa en los hombres y en el objetivo. El jefe autoritario se preocupa sólo por el objetivo.*

Un buen líder conoce perfectamente su trabajo y tiene completo dominio de todos los que supervisa. Usa con preferencia su habilidad para dirigir y no su autoridad para mandar. Explica no solamente como deben ser hechas las cosas, sino también el para qué, cuando las circunstancias lo aconsejen. Da órdenes e instrucciones claras y se cerciora de que éstas han sido bien comprendidas.

No repite sus órdenes por sistema ya que revelaría flaqueza y falta de seguridad. No grita. Las voces altas y los alardes de autoridad indican el miedo que tiene a ser desobedecido. Además son síntomas de falta de autocontrol, defecto que puede ser letal en la estrategia del poder.

Prevé, planifica y *delega cometidos, pero nunca responsabilidades*. Mantiene ocupados a sus subordinados del modo más adecuado a las aptitudes de cada uno y a las necesidades del trabajo. Observa una conducta estable en sus actuaciones. Conoce las actividades y el rendimiento de cada uno de sus subordinados y lo juzga honestamente. Aprecia y reconoce el esfuerzo y la superación en el trabajo. Cuando reprende *corrige la falta respetando a la persona*. Sabe interpretar los reglamentos. No hace concesiones a las faltas de disciplina y presta atención a las reclamaciones justas.

Demuestra un interés personal por cada uno, es leal con todos, tanto con los subordinados como con los superiores. Asume las responsabilidades. *No culpa a otros*. Está dispuesto siempre a acudir a sus superiores para defender a sus subordinados cuando fuera necesario. Cumple sus promesas lo antes posible y no promete lo que no puede dar. No tiene prejuicios y está siempre predispuesto a oír las explicaciones de otros, procurando comprender sus puntos de vista.

## UN POCO DE DISCIPLINA

*Lo que desapruebes de tus superiores, no lo prácticas con tus subordinados, ni lo que desapruebes de tus subordinados debes practicarlo con tus superiores. Lo que desapruebes de quienes te han precedido no lo practiques con los que te siguen, y lo que desapruebes de quienes te siguen no lo hagas a los que están delante de ti.*

CONFUCIO

*Un samurai es intensamente leal a aquellos bajo su cuidado. Para aquellos de los que es responsable, permanece fieramente fiel.*

CODIGO BUSHIDO

Manténgase constante y sinceramente interesado por lograr el bienestar de sus subordinados. Esto, en muchos casos, evita la necesidad futura de tomar medidas disciplinarias. El ejemplo y la buena voluntad, tienen gran influencia en el mantenimiento de la disciplina. Trate de conocer siempre que es lo que piensa el subordinado. Este conocimiento ayuda a conocer y comprender el por qué de sus actos.

Si va a imponer una medida disciplinaria, me imagino que ya entiende que debe tener efectos positivos. Al ejercerla, la intención debe ser "corregir el error" del subordinado y despertar en él el deseo de mejorar. Nunca deberá tener como finalidad el "echarle en cara" su falta.

Los correctivos deben aplicarse como último recurso. Siempre que sea posible debe darse al subordinado la oportunidad de corregirse por sí mismo. Nunca imponga una sanción si no está plenamente justificada. Cuando se justifique la medida disciplinaria, compruebe que en su aplicación no se ejerce parcialidad. Al imponer un correctivo, un factor importante que debe considerarse, es la intención que prevaleció al cometer la falta.

No retrase la imposición de la sanción cuando alguien deba ser sancionado. El momento oportuno es de gran importancia. Dé siempre al sancionado o amonestado la oportunidad para expresar sus puntos de vista. Sin embargo, no se deje llevar al terreno de la discusión. No reprenda en presencia de otros, excepto cuando la falta haya sido pública. *Nunca reprenda a nadie si usted está irritado, podría excederse en sus palabras.* Tal vez mas tarde tenga que tragarse esas palabras logrando que se pierda la utilidad de la sanción. No pierda el autocontrol.

Después de aplicar una sanción, el jefe debe mantener su conducta habitual hacia el subordinado. Cuando la indisciplina invade un departamento y afecta a un gran sector, el remedio no está en la acción disciplinaria. Algo no marcha bien en dicho departamento: corrija tales errores.

## EL LIDER

***No seas muy severo en criticar los defectos de la gente; considera hasta qué punto pueden aguantar. No seas demasiado altanero al disfrutar de la virtud, de manera que los demás puedan practicarla.***

HUANCHU DAOREN.

El líder debe tener conocimiento de dirección de personas, métodos de trabajo, técnicas de organización, leyes y reglamentos, procedimientos de mando y control y dominar el uso del material y equipo a su cargo. También debe tener habilidad para planear y organizar el trabajo, apreciar situaciones y tomar decisiones, instruir, crear situaciones deseables, descubrir facultades latentes en sus subordinados y conseguir disciplina y colaboración espontánea, basada en el convencimiento. Su actitud será responsable, justo, voluntarioso, de cooperación y comprensivo.

En todos los escalones de una jerarquía, aún en los más pequeños, siempre habrá un campo sujeto a su responsabilidad, donde deberá en el desarrollo de sus correspondientes misiones, prever, planear, organizar, mandar, coordinar, controlar y evaluar.

Deberá usted prever todas las situaciones posibles. *Prever significa, ver antes.* Consiste en calcular y preparar el futuro objetivo y para ello es necesario:

- fijar claramente los objetivos a conseguir.
- tener en cuenta las necesidades que ello va a suponer.
- calcular las posibilidades.
- definir obligaciones y responsabilidades.
- determinar el método a seguir.
- tener en cuenta el ambiente, actitudes e intereses.
- prepararlo con tiempo suficiente y darle la difusión adecuada.
- contar con los medios necesarios.
- establecer alternativas para hacer frente a los imprevistos.
- asesorarse.

Una vez que ha tenido en cuenta lo anterior, debe usted planear. Es fijar el plan elaborado mediante la función de prever. Se recomienda realizarlo por escrito, para no caer en el peligro de desviarse de los objetivos previstos. Tendrá que tener en cuenta: utilizar datos reales y objetivos; actuar en equipo; lograr las características de posibilidad, unidad, flexibilidad y precisión y concretar a largo, medio o corta plazo.

Por supuesto que usted tiene grandes dotes para organizar. Ya sabe que organizar es dotar a un grupo de todos los elementos necesarios para su funcionamiento y que para lograrlo hace falta definir claramente las obligaciones, evitar el confusiónismo, responsabilizar al subordinado, delegar autoridad y adiestrar a los mandos subordinados, adecuando las funciones a sus posibilidades. También sabe que es necesario preparar a los futuros mandos para evitar soluciones de continuidad y confeccionar los instrumentos de organización más útiles, para facilitar el trabajo del departamento, (organigrama, cuaderno de funciones, reglamentos, normativas, manuales, etc.)

## MANDAR

*Si el príncipe o los magistrados promulgan leyes o decretos injustos, el pueblo no los cumplirá y se opondrá a su ejecución por medios violentos y también injustos.*

CONFUCIO

Usted ya ha visto y a veces hasta sufrido en sí mismo qué no es mandar. Muchas personas confunden el hecho de mandar con otro tipo de conductas, que a corto o medio plazo conducen a la indisciplina.

Su caso es diferente, pues ya sabe que mandar es comunicar con fuerza de ejecución las decisiones adoptadas. Ya conoce que mandar es formar voluntades para conducir las y orientar su esfuerzo a la acción común y que todo esto se manifiesta por medio de órdenes, que tienen carácter imperativo y que implica como respuesta su ejecución.

El ejercicio del mando compromete la responsabilidad en la decisión. Antes de decidir hay que meditar, después, ejecutar sin titubeos. No hay que olvidar que orden más contraorden trae desorden. *Las virtudes del que manda son escuela del que obedece.*

## COORDINAR

Es establecer la armonía entre los subordinados y sus respectivas tareas. Su objetivo es, que cada uno ayude más y obstaculice menos a los demás. Con ello se facilita el cumplimiento del objetivo y es más factible alcanzar con éxito los objetivos prefijados. Lo impone la división del trabajo para mantener la unidad de funcionamiento.

Para su ejecución, es indispensable una buena información con objeto de que el jefe tenga un conocimiento exacto de la situación y los subordinados sepan a ser posible en todo momento la marcha de las actividades, para no entorpecer las con malas interpretaciones. Deben saber por tanto, lo que queremos que hagan, como y por qué queremos que lo hagan.

Esta necesaria información ha de ser ascendente, descendente y horizontal, para que al conectar dichas líneas, cree un clima de actitudes que entrañe colaboración activa entre mandos y subordinados. *Si todos saben a donde van, se llegará mejor.*

## CONTROLAR

Controlar es asegurarse de que todos y cada uno cumplen el plan trazado.

Se debe verificar en todo momento y a todo nivel. Planear y controlar, son las líneas maestras que confluyen en el objetivo de toda actividad. *De nada sirve dar órdenes si no se vigila su cumplimiento.*

Fundamentalmente se debe controlar:

- Cada una de las etapas del plan establecido.
- Los cambios que experimente el mismo.
- Supervisar las tareas encomendadas.
- Vigilar el cumplimiento de lo ordenado.
- Comprobar la buena intercomunicación.

Pueden utilizarse los siguientes medios: inspección personal o delegada, información recibida y partes periódicos.

## **EVALUAR**

Es deducir un estudio de resultados entre el plan y su realización, volver a vivir cada circunstancia, cada éxito o cada vicisitud del plan, para extraer las enseñanzas más convenientes.

Tiene como fin, comprobar en qué medida se han logrado los fines y objetivos programados y como han actuado los métodos y las técnicas elegidas. Todo plan enseña y proporciona experiencia, incluso en el caso de que falle. Es pues necesario que al finalizar todo plan, se haga una meditación para deducir fallos y aciertos, obteniendo así un rendimiento más completo de la misión realizada. El líder que descuida esta última revisión, pierde una ocasión magnífica de obtener óptimos beneficios para sí y sus subordinados.

## **CONOZCA A SUS SUBORDINADOS**

*En tiempos de orden se debe ser preciso; en tiempos turbulentos se debe ser flexible. En tiempos de degeneración han de combinarse precisión y flexibilidad. Al tratar con buena gente se ha de ser magnánimo; al tratar con mala gente se ha de ser estricto. En el trato de la gente normal ha de combinarse la magnanimidad y el sentido de lo estricto.*

**HUANCHU DAOREN**

Ya hemos visto que es fundamental la información. En este caso le propongo un pequeño test, es recomendable pasarlo periódicamente, pues es una cura de humildad. No hay que sumar puntos ni nada por el estilo, usted es el que juzga. Es muy recomendable tener un fichero personal y confidencia con dichos datos y repasarlos de vez en cuando. El comentar "casualmente" con algún subordinado algún detalle de los que siguen le hará subir muchos puntos en su estima.

### **¿QUÉ CONOCE USTED DE CADA SUBORDINADO?**

- Nombre completo y apodo por el que cariñosamente se le trata, si lo tiene.
- Edad
- Lugar de nacimiento.
- Estado civil y número de hijos. Datos sobre ellos.
- Tiempo de servicio.
- Aficiones e intereses.
- Virtudes y defectos

### **DIGA DE ENTRE SUS SUBORDINADOS QUIEN ES:**

- El más instruido
- El más entusiasta.
- El más inteligente.
- El más alegre.
- El más querido por los demás.
- El de más confianza.
- El de mayor edad.
- El que más coopera.



- El que trabaja con más rapidez.
- El que tiene más deseos de superación.
- El que tiene más prestigio.
- El que tiene mejores posibilidades para ser recompensado.
- El que lleva más tiempo en la empresa.
- El que conoce mejor las obligaciones y responsabilidades de su cargo.

Después de realizar este cuestionario, habrá aprendido:

- A conocer el carácter de sus subordinados.
- A distinguir entre el fuerte y el débil.
- A conocer la persona que responde:
  - A la razón.
  - A la fuerza.
  - Al afecto.

Trátelos de acuerdo con este conocimiento y habrá logrado la eficacia y alegría de sus subordinados. En estos tiempos actuales en que casi todos manejamos un ordenador, no cuesta nada el llevar esta información al día en una base de datos informatizada. Si tiene que hablar o tratar con alguien, eche una mirada a su base de datos y pregúntele por la salud de ese pariente que ingresó hace dos semanas en el hospital, por los estudios de su hijo mayor, etc.

Por supuesto, y aunque no es tema de este capítulo, puede llevar un fichero similar (y de uso personal) con sus jefes, compañeros, personal de otra organización de la competencia, clientes y sobre todo de sus adversarios. Cualquier información sobre estos últimos puede ser vital. Maneje una base de datos y tendrá la información que le llevará al poder.

### **QUE QUIEREN SUS SUBORDINADOS**

- Que sus jefes se interesen por ellos.
- Que se les diga cual es su misión dentro del grupo.
- Que se le reconozcan sus méritos.
- Que se les dedique a tareas para las cuales tienen especial habilidad.
- Que se les enseñe como hacer su trabajo.
- Que se les dé un trato justo, imparcial y cortés.
- Que se les dé la oportunidad para demostrar sus habilidades.
- Que se les escuche.
- Que se les mantenga informados sobre los asuntos que les afectan.
- Que se les deleguen ciertos cometidos.
- Que se respeten sus sentimientos.
- Que se cumplan las promesas que se les hacen.
- Que se pongan en práctica incentivos apropiados.
- Que se les elogie en presencia de otros, cuando lo merecen y sea oportuno.
- Que se confíe en ellos.
- Que se les permita tomar algunas iniciativas.

En realidad, quieren de usted lo mismo que usted desea de sus jefes.

## **DEBERES DEL LIDER CON SUS SUBORDINADOS Y CON SU EMPRESA.**

***Un Samurai preferiría matarse a sí mismo antes que traer deshonor y desgracia al nombre de su familia y a su Señor. Esto era considerado un acto de verdadero honor.***

CODIGO BUSHIDO

El subordinado tiene obligaciones que cumplir con su empresa, con su jerarquía y con usted, que es su jefe y además su líder. Además, se puede decir que esa relación de crearse obligaciones es recíproca, y si de verdad quiere ser un líder, deberá asumir una serie de obligaciones hacia sus subordinados. Son las siguientes:

- Considerar sus condiciones de persona, respetando sus creencias y sentimientos.
- Tratarlos con respeto y cortesía.
- Preocuparse por conocerlos individualmente.
- Instruirlos en sus respectivos cometidos, procurando su perfeccionamiento.
- Reconocer sus méritos y ser comedido al reprender.
- Asignar misiones y distribuir medios con la mayor equidad, teniendo en cuenta sus capacidades y las necesidades del trabajo.
- Escuchar sus quejas y procurar atenderlas lo antes posible.
- Prevenir y eliminar toda situación de malestar en el trabajo.
- Comunicar a cada subordinado sus progresos en el trabajo, así como sus deficiencias y la manera de remediarlas.
- Animarlos a superar las dificultades y estimular su iniciativa.
- Apoyar la acción de sus hombres, asumiendo la plena responsabilidad de las órdenes que ha impartido.
- Informar oportunamente a sus subordinados de toda disposición o cambios que puedan afectarles.

No conviene olvidar que usted también tiene jefes, salvo que sea usted el gran jefe. En ese último caso, exija lo que sigue a sus mandos intermedios. Si usted es ese mando intermedio, aplíquese las reglas de sus obligaciones hacia su empresa:

- Conocer las normas de conducta que afectan a las relaciones humanas de la empresa.
- Practicar - y hacer cumplir - todas las reglas establecidas.
- Desarrollar la máxima integración entre sus miembros.
- Intentar conseguir y mantener el más alto grado de rendimiento y entusiasmo en su trabajo y en el de sus subordinados.
- Prever las circunstancias que puedan ocasionar dificultades.
- Economizar medios evitando los gastos inútiles.
- Mantener, conservar y utilizar adecuadamente el material e instalaciones, como si fueran propios.
- Exigir la puntualidad en el trabajo.
- Velar por el prestigio y la buena reputación de su departamento ante sus superiores y subordinados.
- Sugerir ideas que permitan mejorar el funcionamiento del departamento a su cargo perfeccionando métodos, mejorando las condiciones de vida de todos, etc.

- Informar a su jefe inmediato sobre cualquier deficiencia o problema que no pueda resolver, por falta de autoridad, atribuciones o medios, para evitar que se conviertan en situaciones graves o irremediables.

## LAS ORDENES

Una orden no tiene valor si no se vigila su cumplimiento. Siempre que una orden pueda ser mal interpretada puede estar seguro de que será mal interpretada.

Hay muchas formas de dar órdenes según la persona que la reciba, al igual que no tratamos igual a un hijo que a otro. A continuación se explican los tipos de órdenes más frecuentes:

### **"TERMINANTE"**

Es la orden que se imparte en forma escueta, con tono de autoridad, sin permitir observaciones. Este tipo de orden es conveniente para los perezosos, indiferentes y descuidados; para el "objetador crónico" o protestón y para dar énfasis en los casos urgentes y de energía. Su uso debe limitarse porque despierta antipatía, enfurece al nervioso y resta entusiasmo al subordinado responsable y al que tiene iniciativa.

### **"SOLICITADA"**

Es fácil comenzar la orden con frases tales como "podría Vd. hacer..", "hágame el favor de..." Este tipo de orden es conveniente para el susceptible, nervioso y sensible, para probar las habilidades de nuevos subordinados, los subordinados responsables, trabajadores y con iniciativa.

También se debe emplear con los subordinados de edad o con muchos años de servicio, los subordinados nuevos y los que carecen de experiencia y para ordenar un trabajo difícil, peligroso, detallado, etc.

Este tipo de orden suaviza a la gente irritable, no ofende al susceptible, ni al veterano, ni al responsable.

### **"SUGERIDA"**

Consiste en la indicación del problema, quedando implícita la invitación para resolverlo. Este tipo de orden invita a quien la recibe a estudiar el problema y planear todo o necesario para resolverlo. Se ha de impartir sólo a personas de responsabilidad, iniciativa y conocimientos apropiados.

### **"ESCRITA"**

Es una forma de presentar la orden "terminante" sin posibilidades de tergiversación. Es conveniente para impartirla a subordinados que están en otros lugares y para subordinados lentos en entender.

Se suele hacer necesario este tipo de orden cuando ésta implica números y detalles fáciles de olvidar o de confundir, establecer responsabilidades y cuando el orden de los pasos a seguir es de importancia.

Se emplea así mismo para ponerla en conocimiento de mandos superiores y de aquellos que colaboran en el cumplimiento de la orden así como para pormenorizar el significado de la orden y hacerla recordar,

### **"VERBAL"**

Es otra forma de presentar una orden "terminante", o bien una "solicitada" o una "sugerida" (obliga con la misma fuerza que la escrita). Es conveniente para trabajos simples de cumplimiento inmediato. Permite imprimir el estilo del jefe que la imparte y aclaraciones inmediatas.

### **PETICION DE VOLUNTARIOS.**

*Para el buen gobierno de los reinos es necesaria la observancia de nueve reglas universales: el dominio y perfeccionamiento de uno mismo, el respeto a los sabios, el amor a los familiares, la consideración hacia los ministros por ser los principales funcionarios del reino, la perfecta armonía con todos los funcionarios subalternos y con los magistrados, unas cordiales relaciones con todos los súbditos, la aceptación de los consejos y orientaciones de sabios y artistas de los que siempre debe rodearse el gobernante, la cortesía con los transeúntes y extranjeros, y el trato honroso y benigno para con los vasallos.*

CONFUCIO

Aunque quien reciba la orden de desempeñar cualquier servicio lo deberá hacer sin murmurar o poner dificultades, hay trabajos que implican "algo" cuya ejecución no es "obligación" de un departamento o individuo determinado. Pueden referirse entre otros casos, a tareas que implican grave peligro, molestias, mucho detalle o que requieren ser ejecutadas durante horas inconvenientes.

La asignación de tales trabajos pueden despertar en la personalidad del individuo, pensamientos de injusticia y como consecuencia, mala actitud para su cumplimiento. Cuando para estos casos se solicitan voluntarios, se suelen ofrecer los que quieren demostrar su habilidad, rehabilitarse o tener la satisfacción de haber hecho algo difícil. Es obvio que en estos casos la orden que se imparte es del tipo "solicitud".

El jefe deberá tener los siguientes cuidados:

- No abusar de este método para establecer *quién* hará el trabajo.
- Alguien puede pensar y comentar " que tiene miedo de mandar" y así restarle autoridad.
- Estar *dispuesto a ayudar al voluntario*, incluso en las horas más intempestivas.

Ya hemos explicado cómo dar las órdenes. Sin embargo, en muchas ocasiones no se cumplen o hay fallos en su cumplimiento. Puede ser por las siguientes causas:

- Falta de precisión en el lenguaje.
- Demasiado extensas o demasiado escuetas.
- Demasiado complicadas.
- Suponer en quien recibe la orden más capacidad de la que tiene.
- Ruido.
- Utilizar una terminología desconocida para quien la recibe.

Para remediar lo anterior hay que verificar el cumplimiento de las órdenes, ya que se obtienen los siguientes beneficios:

- Control de ejecución de acuerdo con los planes y posibilidades de ajustarlas.
- Conocimiento de la aceptación, cooperación y entrenamiento del que la ejecuta.
- Conocimiento de las personas que necesitan ayuda por estar recargadas de trabajo y de las que están escasas de él.
- Conocimiento constante de la situación.

Para dar órdenes que de verdad sean efectivas, deberá tener en cuenta:

- Conocer exactamente QUE se tiene que hacer y COMO quiere que se haga.
- Considere la necesidad de dar la orden, su practicabilidad, seguridad y justicia.
- Cuide que la forma de la orden responda claramente a los "seis interrogantes": ¿QUE? ¿PARA QUE? ¿COMO? ¿QUIEN? ¿DONDE? ¿CUANDO?
- Tenga presente sus propias promesas.
- Establezca responsabilidades y limitaciones en cantidad, calidad y tiempo.
- No se salte escalones de mando.
- Compruebe el cumplimiento de sus órdenes, siguiendo su ejecución en la medida de lo posible.
- Recuerde que en circunstancias normales, los individuos como las máquinas tienen límites de capacidad.
- Considere la mentalidad y la personalidad de quien va a recibir la orden.
- Póngase en el caso de quien va a recibir la orden y medite en las condiciones en que Vd. la ejecutará.
- También piense en la aceptación de la orden por quien la va a recibir.
- Emplee la expresión correcta en forma *clara, precisa, concreta y completa*, ya sea la orden verbal o escrita.
- Siempre que sea posible "*mire a los ojos*" a la persona a quien se da la orden.
- Hable con calma y sin levantar la voz más de lo necesario.
- Use un tono de autoridad sin dejar de ser amable.
- Sea cortés.
- Dé la orden como suya, personal.
- Asegúrese que su orden ha sido comprendida. Repítala si es necesario. Si es escrita, extensa o importante, dásela a leer a un colaborador inmediato suyo que no sepa nada de ella antes de difundirla para comprobar si es fácilmente comprensible.

## **LO QUE SE DEBE EVITAR**

- No emplee amenazas, ni se queje
- No regañe, ni ridiculice
- No use sarcasmos ni insulte
- No llame por apodos que no sean gratos.
- No vacile ni muestre indecisión. No se alabe
- No rebaje a los demás.
- Nunca demuestre desacuerdo con lo que ordena.
- Nunca se disculpe.

# CAPÍTULO 6. SEDUCCION

*Seducción: Engañar con arte y maña; persuadir suavemente al mal. Embargar o cautivar el ánimo.*

DICCIONARIO DE LA REAL ACADEMIA DE LA LENGUA ESPAÑOLA

## DE LA SEDUCCIÓN

*La seducción es lo que sustrae al discurso su sentido y lo aparta de su verdad.*

Engañar, dar a la mentira apariencia de verdad. Persuadir, obligar, embargar, cautivar. Seducir. Demasiadas connotaciones negativas para una palabra. ¿Qué es seducir?

Todo, en nuestra sociedad, gira en torno al deseo, si no sexual, relacionado directamente con la necesidad de autosatisfacción. Vivimos rodeados de seductores. Todo está organizado desde la perspectiva de la seducción. La publicidad es seducción, la literatura, la arquitectura, la naturaleza. Los hombres son seductores por naturaleza, la necesitan. Los políticos acceden al poder gracias a ella. Y, desde el poder, la siguen utilizando con medios más eficaces.

**Todo es seducción.** Cuando nos levantamos cada mañana, frente al espejo, comenzamos a seducir. Seducimos al adornar nuestro cuerpo de elementos superfluos, de colores y formas de moda. Porque seducir es **la estrategia de la ilusión**, la máscara de la eficacia. Seducir es poder ocultar nuestras inseguridades y enfrentarnos al reto de una nueva jornada. Seducir es presentarse con una sonrisa al trabajo y dar los buenos días al jefe. Porque seducir nos mantiene firmes en el sistema que nos seduce. A él llegamos gracias a la seducción. Cuando nos enfrentamos a un examen o a una entrevista de trabajo, estamos seduciendo al contrario. La seducción es la **comunicación eficaz** entre el mundo y nosotros. Nuestra identidad frente a él depende directamente de nuestras dotes seductoras. Porque **la seducción es un juego** que ha ido inventando sus reglas desde el nacimiento del hombre como ser social, como ser dependiente. Y la seducción se ha convertido en una necesidad.

Seducir es morir como realidad y producirse como ilusión. **La estrategia de la seducción es la de la ilusión.** Necesitamos la ilusión de ser lo que no somos ante los demás, de presentarnos en la circunstancia con la forma apropiada que se espera, de recrear mil conceptos ajenos en nuestra propia integridad, de exteriorizar lo que nuestro interior ha aprendido para subsistir. Pero, ¿dónde está el origen de esta necesidad?

**La inseguridad** mueve la mayor parte de nuestros actos seductores. Pero necesitamos seducir en el mismo grado que ser seducidos. Nos sentimos integrados seduciendo y admitiendo recíprocamente todo el bombardeo de seducción que llena nuestra vida. Aprendemos siendo seducidos desde la educación de nuestros padres. Los agentes socializadores son agentes de seducción. De esta forma, hemos construido todo nuestro edificio vital a su servicio, al servicio de la seducción, no podríamos vivir sin ella, sin ninguna de sus dos vertientes, activa o pasiva. Y poseemos todo un arsenal de técnicas y recursos para utilizar los signos de una comunicación seductora. De tal forma, que **seducimos inconscientemente.** Seducimos sin reparar en todos los artificios que hemos creado, sin llegar a

comprender el grado de los recursos artificiales, de los comodines que encajan perfectamente en la rutina de nuestra comunicación.

Porque **seducir es sobrevivir** en este mundo de significados, en este mundo de mensajes e imágenes que mueven dinero y poder, placer y paz. Porque el secreto "adquiere su poder al precio de no ser dicho, igual que la seducción actúa a condición de no ser nunca dicha, nunca querida". Desde el momento que somos seducidos adquirimos esa identidad que creemos imprescindible para pertenecer de forma satisfactoria a la sociedad.

**La seducción es más fuerte que la sexualidad.** *"El sexo es la forma abolida y desencantada de la seducción."*

La apariencia física parece ser un elemento fundamental para determinar en qué medida una persona se puede sentir atraída por otra. Las formas externas, el misterio que encierran, el juego que constantemente crean. El físico ayudado de la comunicación no verbal pone en funcionamiento el proceso de seducción. Hasta el más mínimo detalle, un determinado perfume, puede inducir al deseo, al fin de la seducción. Porque seducimos para ser deseados. Necesitamos ser apreciados por lo que somos pero nos ayudamos de lo que no somos para asegurar ese deseo. Los estímulos sexuales se pueden comunicar a través de todas las formas de percepción sensorial. Lo sabemos e intentamos potenciar cualquier estímulo que nos lleve al ansiado objeto del deseo. Jugamos con los símbolos tipificados por la sociedad, que los llena de un significado estimulante de total atracción.

¿Por qué una determinada prenda de vestir es más sensual y erótica que otra? Nos atrae un individuo y nos planteamos un reto, **seducir es un desafío** hacia nosotros mismos. El proceso acentúa nuestra identidad. De ahí, la necesidad de algunas personas, o la imposibilidad de mantener relaciones estables. Necesitan estar constantemente seduciendo. Y lo que realmente necesitan es la aprobación de los demás. Necesitan la afirmación del sujeto al que desean.

Aquí podría estar el origen de la seducción patológica. Porque al seducir de una forma que no llegamos a controlar, comenzamos a anularnos a nosotros mismos. Porque poniendo en funcionamiento los mecanismos de la seducción una y otra vez, éstos irán creciendo de tal forma que llegarán a iniciar una adicción a la estrategia de la ilusión. Llegaremos a ser un producto construido por signos con un sólo fin: llegar al deseo. Porque para la seducción el deseo es un mito. Si el deseo es voluntad de poder y posesión, la seducción alza ante él una voluntad igual de poder mediante el simulacro, y suscita y conjura este poder hipotético del deseo a través de la red de apariencias.

*Los actores, los modelos, los cantantes (mujeres o hombres), las personas de profesiones artísticas y públicas lo saben bien. Saben dosificar sus dotes seductoras (artificiales o no, nunca lo sabemos). Saben ejecutar la técnica del encantamiento con precisión. Conocen las reglas y manejan la comunicación hacia las masas. Una simple fotografía suya nos puede llegar a provocar deseo, incluso fantasías eróticas. Y es sólo eso, imagen, mentira estática y estética. Pero poder, en definitiva. Llegan a los más altos índices de seducción, como los animales.*

En los animales es donde la seducción adquiere la forma más pura, en el sentido de que en ellos el alarde seductor aparece como grabado en el instinto, como inmediatizado en comportamientos reflejos. Sus adornos naturales se acercan a los adornos de los humanos. Su morfología misma, sus pelajes y plumajes, así como sus gestos y sus danzas son el prototipo de eficacia ritual.

Si existe una ley natural del sexo, un principio de placer, entonces la seducción consiste en renegar de su principio y en sustituirlo por una regla de un juego, de un juego arbitrario. Porque para seducir o ser seducido no hace falta la sexualidad, ni siquiera el acercamiento al sujeto seducido o seductor. Un espontáneo y fugaz encuentro en la calle, una mirada anónima, pone en funcionamiento todos los



mecanismos de la seducción. Y, simplificando más, la seducción tampoco requiere de visualización de objetos, es más, cuántos menos sean los elementos de contacto real, más sólidos serán los efectos de una seducción. Porque sólo una voz, una sencilla y sensual voz, puede movernos y llevarnos hacia los paraísos del deseo. La fantasía es la sustituta de todos los demás atributos. La fantasía -el misterio, el desconocimiento- es el alimento del seductor. Éste termina su función y muere cuando ha cazado la pieza del deseo. Entonces empieza la sexualidad, el amor o, de nuevo, una nueva búsqueda de sujetos a seducir.

## CUPIDO Y MAGNETISMO

*No piense mal de mí, señorita. Mi interés por usted es puramente sexual.*

GROUCHO MARX

La tradición nos habla de las flechas de Cupido para explicar la repentina y en muchos casos irracional atracción que se establece entre dos personas. En este caso se trata de una sintonización mutua, lo que suele interpretarse como la compatibilidad entre las impresiones emanadas por los dos.

Pero también es indudable que algunas personas tienen un fuerte atractivo para casi todas las demás. Un magnetismo personal que las hace irresistibles y con frecuencia legendarias en un entorno más o menos amplio. Es el llamado "sex-appeal", y suele identificarse con la atracción sexual en cuanto a los mecanismos que lo disparan.

En ambos casos la explicación fisiológica puede ser la misma, aunque el "enamoramiento", como lo llamaban en generaciones pasadas, se produzca sólo cuando cada uno encuentra su media naranja, independientemente del nivel de atracción que sean capaces de producir individualmente. Algunas teorías afirman la existencia de un código de señales energéticas que se establecen mediante corrientes eléctricas entre los campos electromagnéticos de las dos personas. Si estas señales son identificadas como complementarias, los mensajes se interpretan de forma positiva y producen un efecto de atracción mutua.

Suele diferenciarse la atracción sexual, llamada "sex-appeal" en términos anglosajones, de la posterior seducción o conquista, que responde a esquemas sociales mucho más definidos. Por el contrario, la atracción es pura biología, un flechazo instantáneo que no tiene aún mucha explicación.

Hay expertos que defienden una mecánica hormonal como explicación para la atracción sexual. Según ellos, la conexión se realizaría por efecto de una secreción hormonal similar a la que la mujer experimenta durante la ovulación y que tiene el efecto de incrementar su deseo sexual.

Los detractores de esta teoría la relacionan únicamente como un medio natural para fomentar la reproducción, herencia de los mecanismos que en los seres inferiores hacen coincidir en el celo el momento de mayor capacidad reproductiva de ambos sexos.

Sin embargo, la teoría más extendida no se aleja mucho del paralelismo con el comportamiento animal, ya que se basa en el olor corporal que, como es bien

sabido, juega un papel fundamental en el cortejo de casi todas las especies animales.

Según la teoría más aceptada, existe un "olor sexual", emanado por la boca y la zona genital. Es indudable la importancia que tiene el olfato en los estímulos sexuales, pero esta teoría va más allá al afirmar su relación directa con las áreas del cerebro que regulan la respuesta sexual.

Inicialmente, los estudios científicos se basaron en las feromonas pero con el tiempo se ha podido determinar en el bisulfito de metilo el origen de ese "olor sexual".

Esta sustancia está presente en todas las flores, que lo utilizan para atraer a los insectos. Otras sustancias como la canela y el sándalo explicarían en la concentración de esta sustancia sus reconocidos méritos como afrodisíacos.

Como no podía ser de otra forma, la industria cosmética ha tomado buena nota de estos descubrimientos y utiliza el bisulfito de metilo en sus fragancias más costosas. Las colonias baratas, en cambio, se dirigen a un público familiar y utilizan el olor para enmascarar esos estímulos sexuales.

El estado de ánimo de la persona influye completamente en el olor sexual que emana. Cuando se siente deseable, está predispuesto a una relación, en estado de excitación... el mismo cuerpo se ocupa de comunicarlo a los demás produciendo mayores cantidades de este olor.

De este modo, la mejor manera, o casi la única, de incrementar nuestro "sex-appeal" es sentir deseo de atraer y ser atraído. La predisposición a provocar y recibir sentimientos positivos produce en el cuerpo una inmediata respuesta en la emanación de bisulfito de metilo.

Pero esto es sólo la primera parte, la más instintiva de la relación. Partiendo de esta base puramente física, el camino de la respuesta sexual pasa por la mente, complicada en los humanos como en ningún otro animal.

Se le añaden multitud de imágenes previas, conceptos, preferencias basadas en la experiencia o en situaciones vividas, que recordamos quizá subconscientemente y que junto con la educación recibida, el ejemplo familiar, la personalidad... determinan un modelo social propio de cada persona.

Entonces se llega al momento crítico. El estímulo recibido de la otra persona: su olor, su voz, su presencia, una sonrisa o un gesto, se transmite al hipotálamo, quien a su vez la pasa a la glándula pituitaria.

Allí se libera una hormona que determinará la impresión provocada por esa persona. Las opciones son la atracción o la indiferencia, y en este caso ya no habrá nada que hacer: la química manda, y aquí en estado puro.

Si la persona en la que nos hemos fijado no sintoniza con nuestras intenciones, es probable que se presente con el ceño fruncido y la mirada distraída. Los bostezos y muecas, la involuntaria negación con la cabeza o gestos de desinterés, como limpiarse las uñas o chasquear los dedos, deberían ser suficientes para hacernos desistir, porque la siguiente prueba es definitiva: el alejamiento.

La condición inevitable para que una persona nos resulte atractiva es que coincida con el ideal fijado desde nuestra infancia. Obviamente, el príncipe / princesa azul será diferente para cada uno dependiendo de sus intereses, sus condicionantes sociales, nivel de educación, circunstancias personales... y de sus propios padres.

Según algunas teorías, el principal condicionante para la fijación de este ideal sería el físico y carácter de lo que en la infancia aparece como la pareja ideal: nuestro padre o madre (según se sea chica o chico) o el contrario a él si la relación de nuestros progenitores / educadores no era buena.

Las modas pasajeras fijan el ideal sobre un determinado actor, cantante o personaje público. Los expertos suelen coincidir en que estos modelos no perduran en el tiempo, y aunque pueden producir una atracción muchos años después (incluso sin ser conscientes de su origen) no responden al esquema típico de un "flechazo".

La respuesta inconsciente del organismo, en caso de ser favorable a un acercamiento sexual, comprende señales más o menos claras como cejas arqueadas, ojos muy abiertos y miradas prolongadas. Humedecer los labios con la lengua o mantener la boca abierta y en franca sonrisa, son también señales de que las cosas se presentan bien.

Un acercamiento sutil, discreto aún en la distancia, se manifiesta a través de una inclinación del cuerpo hacia la otra persona, y en una progresiva tendencia a reducir la distancia que separa a las dos personas, incluso hasta el punto de provocar ligeros roces o pequeños contactos sin mayores intenciones, en principio. Entonces, una vez que las dos personas saben que están predispuestas y no van a encontrar un rechazo a sus iniciativas, se pasa a la acción consciente, al flirteo y la seducción.

## LAS REGLAS PARA SEDUCIR

*Un hombre dueño de sí, con muchos amigos e inteligente, que conoce el carácter y distingue el tiempo y el lugar, conquista sin hacer grandes esfuerzos incluso a la mujer más difícil de conseguir.*

KAMASUTRA

Lo que sigue a continuación se refiere a cómo lograr que otra persona quede embelesada, interesada y en general cegada y deslumbrada por nuestra personalidad.

Normalmente se suele aplicar a relaciones de pareja. Además puede valer para muchas más facetas de la vida, ya que en muchos momentos deberemos seducir (obviando su faceta sexual) a una persona o a un grupo de ellas.

Las reglas que aquí se exponen no son totalmente fundamentales para lograr la seducción, pero seguramente su incumplimiento puede hacer que ésta no llegue a buen término. De todas formas, conviene saber su utilización, tanto como para su uso propio como para detectar el uso que otros hagan de estas habilidades siendo nosotros el objetivo. La seducción se aplica por una gran cantidad de profesiones: publicidad, política, docencia y en general en cualquier acto de nuestra vida en el que interactuamos con otra u otras personas.

Es fundamental comprender y dominar esta habilidad para poder realizar con seguridad y comodidad cualquier labor de persuasión.

### **Lenguaje verbal y no verbal.**

*De entrada, conviene conocerla, más tarde se inicia una conversación; y, en el transcurso de la misma, se captan las intenciones recíprocas. Si por las respuestas entiende que sus insinuaciones encuentran eco, un hombre corteje a una mujer sin ningún tipo de reparo. A la mujer que con su actitud demuestra ya su inclinación hay que cortejarla de entrada la primera vez que uno se la encuentre. La que recibe pequeñas atenciones y da respuestas muy claras a las mismas, conviene saberlo, ya está vencida; es una que desea el placer. Hay una regla muy sutil para la mujer firme, tímida o a examinar: ya están conquistadas las que tienen una actitud clara.*

KAMASUTRA

Una vez que la biología ha hecho su parte y manifiesta una atracción sexual mutua con algunos gestos inconscientes, como arquear las cejas, humedecer los labios o abrir los ojos más de lo normal, entra en juego la acción consciente de la conquista, la Seducción.

No escatime hablar, es lo más importante para cualquier seductor, pero tampoco sea un insoportable hablador. Sobre todo, y al principio, no hable de cosas profundas, ni difíciles, excepto que compruebe que la otra persona es una intelectual sin remedio.

Evite hablar de uno mismo, o hágalo con mucha moderación y sentido del humor. Emplee su nombre, empiece las frases diciendo el nombre de la otra persona.

Aproveche para observar qué temas son los preferidos por la otra persona. Busque puntos en común y hable de esos temas. Supongo que ya será capaz de detectar cuando un tema de conversación aburre a la otra parte. Ya sabrá que los gestos de apoyarse la cabeza en la mano, mirada distante y bostezo son claros síntomas de que no va por buen camino. Cambie de tema, o mejor aún pregunte algo sobre la otra persona sin hacer preguntas demasiado directas ni indiscretas. Haga que hable sobre sí misma. Con eso conseguirá que se sienta bien y usted sacará información.

Observe su lenguaje corporal y copie disimuladamente sus gestos. Sonría y mire a los ojos.

Si detecta que se arregla el pelo, se estira el vestido, se pone mas estirado/a, va por buen camino. Cuando lo que usted dice y lo que ve en su lenguaje corporal le gusta, se inclinará hacia delante y ladeará un poco la cabeza.

Sin embargo, si cruza las piernas y/o los brazos, algo falla. Copie el gesto y luego deshágalo cuando hable la otra persona. Generalmente lo copiará.

Después de 2.000 horas de observación, la psicóloga norteamericana Mónica Moore estableció 52 tipos de técnicas no verbales utilizadas por las mujeres para lograr la atención del sexo opuesto. Con 34 de éstas, desplegadas en una hora, la mujer logra una respuesta con éxito en cuatro hombres. Algunas de las conductas de flirteo femenino son:

- **Miradas:** Se comienza con miradas de reajo esquivas cuando son advertidas por el hombre. Sin embargo, cuando se ha encontrado cierta respuesta en él, se alternan miradas fijas breves y sostenidas.
- **Abren exageradamente sus ojos:** Con un arqueado de cejas, la mujer exagera la mirada. El resultado es una mirada parecida a la de los niños, que promueve su juventud y una supuesta "sumisión".

- **Muestran distintos tipos de sonrisas:** Estas pueden ir desde risitas infantiles, hasta sonrisas abiertas y carcajadas sin motivo. Incluso, hay una que ya tiene nombre: sonrisa tímida, que consiste en bajar la cabeza, con los ojos a medio abrir para luego tapar su boca con una mano. Con este juego la mujer trata de "*hacerse la difícil*".
- **Se arreglan:** La mujer que quiere llamar la atención del hombre arregla sus ropas, aunque éstas no estén ni arrugadas ni en mal estado, para que él se fije en su cuerpo. Las más osadas, pueden levantar un poco sus faldas cuando se dan cuenta de que no reciben la atención que desean.
- **Humedecen sus labios con la lengua:** Es un modo de llamar la atención hacia una zona que para muchos biólogos es un espejo facial de los genitales femeninos, lo que comunica una etapa de madurez sexual y su interés en el sexo.
- **Asienten con la cabeza:** Mientras escucha al varón, la mujer mueve su cabeza dando el mensaje no verbal de que sí está dispuesta a aceptarlo.
- **Exponen su cuello:** Voltea la cabeza hacia uno de los lados de modo que parte del cuello quede desnudo.
- **Se inclinan** hacia adelante para acercarse momentáneamente al hombre.
- **Solicitan ayuda:** Esperan a que el hombre acomode su silla o hacen sonar los hielos en su vaso para que él note que está vacío y le ofrezca otro trago. La mujer también puede dejar caer algo al suelo, en espera de que él se lo recoja.
- **Se acicalan:** Esta técnica requiere de la participación de ambos sexos, pues implica "hacerse cariño" de un modo menos explícito. Puede ser en forma de palmadas en la espalda, tomarse las manos o tocarse el pelo.

## Sentido del humor

*Desconfía del monje y del guerrero que nunca se ríen: se toman a sí mismo demasiado en serio.*

PROVERBIO JAPONÉS

Haga reír, el humor es un buen lubricante social. Ríase de sí mismo. Nunca reírse de ninguna persona, pueden pensar que al sacar defectos del prójimo con tanta facilidad, en otra ocasión se reirá usted de su actual interlocutor.

Si no es usted chistoso o gracioso, mejor no intente pasar por un humorista. Tener sentido del humor implica una cierta deportividad, pero no quiere decir que es usted un humorista profesional. De todas maneras, si algún chiste o comentario sabe que ha funcionado alguna vez, puede seguir funcionando. Conviene observar después la reacción. Si ha sido fría, se acabaron los chistes.

El sentido del humor es una actitud ante la vida, no es ser gracioso, aunque a veces puede coincidir.

## Autoconfianza

*Con todos los grandes embusteros se produce un hecho digno de notar al que deben su poder. En el acto concreto del engaño se ven poseídos por una fe en sí mismos: es esto lo que llama la atención de una forma tan milagrosa y tan poderosa a la gente que les rodea.*

F. NIETZSCHE.

Mantenga un aire de seguridad y autosuficiencia, como si controlará el mundo. Si empieza algo con la moral de acabarlo mal o no acabarlo, seguramente lo cumplirá. Estas profecías no fallan.

Si está un poco escaso de estas cualidades, hay una forma muy sencilla de ir entrenándose. Juegue a juegos de cartas que impliquen jugar de "farol". Cuando alcance ese hábito, piense que la seducción es otro juego.

### **Autocontrol**

*Un hombre razonablemente enamorado puede actuar como un loco, pero no debería ni puede actuar como un idiota.*

DE LA ROCHEFOUCAULD

**Este punto es muy importante.** Durante todo el libro se insiste en este tema y aquí no podía ser menos. En la seducción queremos que la otra persona (o grupos de personas) hagan lo que nosotros queramos, y que además lo hagan encantados.

De mala manera podemos controlar a los demás si nos controlamos a nosotros mismos. La seducción con las personas es como tener un pez en la mano: si apretamos poco se escapa, si hacemos demasiada fuerza, el pez se escurre.

### **Hacer ofertas que no se puedan rechazar**

*El nombre más bonito para cualquier persona es su nombre de pila.*

DALE CARNEGIE

Nunca le dé a nadie la oportunidad de decir que no. Inconscientemente hará que siempre le responda que sí. Vaya haciendo las propuestas poco a poco, de forma que no las pueda rechazar, tal como se explica en el capítulo 4.

### **Ocultar el juego**

*Lo malo del amor es que muchos lo confunden con la gastritis y, cuando se han curado de la indisposición, se encuentran con que se han casado. El verdadero amor sólo se presenta una vez en la vida... y luego ya no hay quien se lo quite de encima.*

GROUCHO MARX

No enseñar todas las cartas de la baraja de una sola vez. Todos sabemos cuando nos están seduciendo, pero no nos gusta que nos lo digan claramente: pierde todo el encanto.

### **Suspense**

Mostar al principio algo de indiferencia, pero hacerse notar (nadie ama lo que ignora).

### **Hacerse indispensable**

*Hacerse indispensable. Más se saca de la dependencia que de la cortesía; el satisfecho vuelve inmediatamente la espalda a la fuente. La primera lección de la experiencia debe ser entretenerla, pero no satisfacerla; así se conserva la dependencia que los demás tienen; incluso la del Rey.*

BALTASAR GRACIAN

Hacerse indispensable y luego quitar de golpe todo el interés, cuando menos lo esperen. Tras eso, aplicar paulatinamente la regla anterior.

No hay que hacer que puedan valerse sin usted. La mejor forma es crear una relación de dependencia. Deben depender de usted, por lo menos de forma emocional. Cuando lo conseguimos, todo el mundo hace voluntariamente lo que nosotros queremos.

Deshacerse de usted será un desastre para la otra persona: tiene que verlo claro y sentirlo de forma diáfana.

Si conoce secretos de la otra persona que sólo usted sabe, es también indispensable. Insinúe esto de vez en cuando para que no lo olvide.

### **Ser impredecible**

*Confundir a los contrincantes significa actuar de tal manera que les impida mantener la mente en calma. Intenta varias maniobras según la oportunidad del momento, haciendo pensar al contrincante que ahora vas a hacer esto, después lo otro, y a continuación algo distinto, hasta que veas que empieza a estar desconcertado, y así ganar a voluntad.*

MIYAMOTO MUSASHI (El Libro de los Cinco Anillos)

Nunca mantenga un comportamiento predecible y siempre amable, tiene que ser cambiante e impredecible. Emplee cierto misterio, pero no se haga el misterioso. A todos nos atrae el misterio, es bueno emplearlo.

Nos gusta reconocer pautas y patrones en las acciones de los demás. Siendo predecibles, damos sensación de que se nos puede controlar. Si nuestro comportamiento no parece tener forma ni objetivo, mantiene a todo el mundo desconcertado. No lograrán entendernos y se consumirán intentándolo. Tampoco conviene abusar, llevado hasta el final puede asustar e intimidar.

Hay que actuar a veces de forma repentina e impredecible, hasta de forma caprichosa. Evitar la rutina de comportamientos, esto creará interés por nosotros en el ambiente en que nos movamos. Se hablará, se darán explicaciones de nuestro comportamiento, estaremos en la mente de todos.

Rompa el ritmo. Utilice la técnica del estímulo intermitente: un día se da toda la atención del mundo y al siguiente ninguna, así en forma alterna: atención-indiferencia. No hay que llevar ritmo en nada de esto.

Sólo nosotros sabemos la verdadera causa de tales cambios.

### **Amagar una retirada**

*La ausencia disminuye las pequeñas pasiones e inflama las grandes, al igual que el viento apaga una vela y atiza un fuego.*

M. DE LA ROCHEFOUCAULD

Cuando vea que empieza a mostrar interés simule una retirada y luego finja indiferencia. Este truco lo suelen muy a menudo las mujeres, y puede ser empleado con buenos resultados por los hombres.

Emplee la teoría de la plancha. Tiene una plancha delante de usted y no sabe si quema o no. ¿Que es lo que hace para saber si ésta le puede hacer una quemadura? Primero la toca muy rápidamente, tiene una primera impresión, pero no es suficiente: parece que no quema. La toca un instante más que el anterior y se retira para ver si esta vez se ha quemado. Si se fija, cada vez estará unas décimas de segundo mas en contacto con la plancha hasta constatar que no hay peligro: esta fría y se puede tocar.

Este mismo símil puede ser aplicado con la seducción, intrusiones y retiradas viendo la respuesta que obtiene en cada momento. No se puede entrar a saco

irrumpiendo arrasadoramente sin saber si los pasos que va dando en cada momento tienen una respuesta positiva.

Más despacio, hay que ir más despacio, tanteando el terreno y retirándose unos instantes o minutos. Todo esto le hace deseable y le aleja del arquetipo del pesado y patoso. Si obtiene una respuesta positiva no debe lanzarse con todos sus recursos de golpe. Haga esperar. Es importante el dar a entender que uno tiene muchos amigos, que se desenvuelve socialmente con soltura.

La teoría de la plancha también se puede aplicar en el contacto físico, una persona que sabe tocar lo justo en el momento adecuado irradia una calidez y un afecto muy agradable. Hay que aprovechar un momento en la conversación (porque se seduce hablando, no lo olvidemos) para tocar en el brazo, como si cogiera a la otra persona. A la vez que la toca mírele a los ojos, no tiene que ser mucho tiempo ya que puede hacerse muy incomodo. Retírese y estudie su reacción. ¿Cree que le ha gustado? Espere y siga con lo mismo más adelante. ¿Nota rechazo? Retírese, ya sabe donde está la "frontera". Permanezca por su zona y evite hacer más "incursiones" por el momento. Como en la plancha, si vemos que no hay peligro y somos bien aceptados se puede ir subiendo el nivel tanto de contacto físico como de conversación. En este último podremos tocar temas más íntimos.

Ahora que parece que todo va bien, hay que desaparecer un rato. Ya sé que esto no viene a cuento: "¿cómo voy a desaparecer un rato si todo va bien?". La teoría de la plancha es un elemento fractal y así como es en lo pequeño es en lo grande. Observe la reacción y vuelva con la otra persona si la situación se vuelve un poco tensa o demasiado desconcertante. Pero retírese, eso le da valor y da tiempo para pensar y reubicarse. Si al regreso le está esperando tiene realizada la mayor parte de la seducción.

### **Paciencia**

*Hay que ingeniárselas, por encima de todo, para que cada una de nuestras acciones nos proporcionen fama de hombres grandes y de ingenio excelente.*

NICOLÁS MAQUIAVELO

Sea paciente, aprenda a esperar y recoger la cosecha a su tiempo. Precipitarse puede llevarnos al fracaso. Hay que seguir los ritmos y los tiempos de la seducción.

### **Constancia**

No desprecie ninguna ocasión, recuerde que todas las conquistas son horas vuelo que entran en su currículum. Con un buen prestigio de seductor o seductora, las conquistas son más fáciles.

Al final; el que la sigue, la consigue. Aplicar la estadística: de cada cien intentos por lo menos diez tienen que ser un éxito. Con el tiempo, subirán los resultados.

### **Ser realista**

Más vale conquista en mano que cien proyectos... A lo mejor nos es inalcanzable la persona de nuestros sueños, pero a otra persona de buen ver si que es posible el seducirla. Para que una seducción tenga éxito debemos elegir la "víctima" adecuada.



## **No perder el tiempo**

*Estaba con esa mujer porque me recuerda a ti... sus ojos, su cara, su risa... De hecho, me recuerda a ti más que tú.*

GROUCHO MARX

Inténtelo en todo momento, en todas partes, con cualquier ocasión. Nunca se sabe... Todo vale para acumular práctica y conocimiento, tanto de los aciertos como de los errores. Sin embargo, si hay claras señales de no poder seguir adelante con éxito, abandone el intento y pruebe con otra persona.

## **Atrevimiento**

*¡Voto al diablo que sois osado! El secreto es no darles a entender que se las quiere. No ir nunca tras ellas. Que ellas vayan detrás de ti. Hay que avivar el fuego del amor con el abanico de la indiferencia...* GROUCHO MARX

*Creo que es mejor ser impetuoso que prudente, porque la fortuna es mujer, y si se desea dominarla, se puede ver que se deja conquistar por el audaz más que por aquellos que actúan fríamente.*

NICOLÁS MAQUIAVELO

Sea atrevido: si lo ha pensado, hágalo. ¡Mejor arrepentirse de haberlo intentado que nunca haberse atrevido! Hay una canción de Joaquín Sabina que dice que "no hay peor nostalgia que la de lo que nunca ocurrió..."

Sopese las opciones: si por atreverse llega a buen término la seducción, merece la pena y si por no atreverse la pierde, está clara la elección.

Suele ocurrir a veces que personas que consideramos inaccesibles por físico, atractivo, inteligencia o cualquier otra virtud acaban estando solas. Todo el mundo piensa que esa persona es demasiado inalcanzable y como consecuencia, nadie osa ni siquiera intentar seducirlas.

Ha habido muchos casos de modelos femeninas o de bellezas espectaculares que nadie se atreve a abordar. Hágalo usted, se sorprenderán de que se atreva y se lo agradecerán. La seducción irá más rápida que en otro caso. Si es usted mujer, sepa que a los hombres de buen ver también les sucede lo mismo.

## **Un poco de pimienta**

*En relación con las mujeres, tengo que decirte que no existe ninguna de nosotras que no prefiera un poco de trato áspero a una excesiva consideración.*

NINON DE LENCLOS, Cortesana en la Corte del Rey Luis XIV en Francia.

Es mejor tener cierto punto de sinvergüenza, calavera o pícaro que pasar por un tonto remilgado. No sea empalagoso.

A veces, y de forma muy estudiada, conviene provocar ciertas discusiones, que deberán ser controladas y sobre temas que no afecten seriamente a la relación. Emplee la táctica de la plancha.

Con esto conseguiremos varios objetivos:

- Saber cómo piensa esa persona.
- Observar sus reacciones ante estímulos negativos
- Si la situación se escapa a nuestro control, ceder lo justo para parecer una persona razonable y dialogadora, argumento que se puede emplear en futuras discusiones.

De todas formas, conviene no abusar de esta especia (pimienta), puede ser perjudicial.

## **Retirada**

*Si puedes ganar la batalla, lucha; si no, retírate.*

MAO TSE TUNG

Cuando nada le resulte, aprenda a perder y a retirarse a tiempo sustituyendo este contacto con algún nuevo proyecto.

Repase todas las acciones que ha realizado e identifique dónde está el error. Intente no cometerlo la próxima vez.

También habrá tenido aciertos, conviene adquirir mas práctica para que cualquiera de ellos lo logremos hacer sin pensar, de forma automática y natural.

## **Buscar el punto débil**

*Encontrar el punto débil de cada uno: éste es el arte de mover las voluntades. Es más una destreza que determinación. Es saber por dónde se ha de entrar a cada uno. Primero hay que conocer el carácter, después tocar el punto débil, insistir en él, pues infaliblemente se quedará sin voluntad.*

BALTASAR GRACIAN

Toda persona tiene una debilidad, encuéntrela y explótela. La mayoría de las personas sólo buscan el reconocimiento y el cariño como personas. Exactamente como usted y como yo, querido/a lector/a.

Use la adulación, diga lo que quieran oír.

Puede descubrir al niño desamparado que todos tenemos dentro. Si ante ciertos estímulos una persona tiene una reacción infantil, es de ese tipo de personas.

En este caso, si rebelan un gusto secreto o un capricho oculto, concédaselo. No se podrán resistir a usted. Debe tener en cuenta que un rasgo muy exagerado, a menudo esconde su contrario. Un exterior puritano puede esconder mucha lujuria, un aspecto de mucha valentía puede tener detrás a un cobarde. Descubra qué hay tras las apariencias.

También puede llenar vacíos. Todos somos en cierta medida inseguros e infelices. Los que lo son en mayor grado, tienen difícil el ocultarlo. Usted será el encargado de suplir estas carencias: al inseguro, déle certezas; al infeliz, busque la causa de su dolor y cúrelo.

## **La otra persona es especial**

Si es usted un/a seductor/a casado/a, no recurra al viejo truco de que se lleva mal con su otra parte. El seductor declara que es todo un éxito y su matrimonio perfecto, pero que la persona objeto de sus halagos tiene algo que ninguna otra persona tiene.

No haga comparaciones. No hable de sus anteriores conquistas, nadie le ha preguntado. Si le preguntan por otra persona, diga parte de la verdad, pero nunca diga que fue alguien excepcional. La persona excepcional es la que está ahora con usted.

## **Un poco de ética**

Recuerde que el seductor tiene su ética. Nunca cante una conquista, ni haga gala de sus proezas. Si verdaderamente es un gran seductor, no hará falta que lo diga: lo hechos hablan por usted.

Sea humilde. Es muy importante no presumir de seductor. *Dime de qué presumes y te diré de qué careces*, dice un refrán español.

## **Sorpresa**

*No obrar siempre igual. Así se confunde a los demás, especialmente si son competidores. No hay que obrar siempre de primera intención, pues nos captarán la rutina y se anticiparán y frustrarán las acciones. Tampoco hay que actuar siempre de segunda intención, pues entenderán la treta cuando se repita.*

BALTASAR GRACIAN

Tenga detalles inesperados pero no agobie con obsequios. No haga obsequios desmesurados, ponen a la otra persona en situación incómoda. Tenga en cuenta que ofrecer regalos que no se pueden corresponder pueden llegar a crear resentimiento y odio, emociones que hay que evitar.

## **Romanticismo**

Aparente ser moderadamente romántico, pero nunca estúpidamente romántico.

## **Celos**

Dé celos de vez en cuando, pero no se exceda. Mejor que darlos, es insinuarlos. Recuerde que un verbo muy usado en la seducción es insinuar. A veces, simplemente con conjugar este verbo es suficiente, no hace falta más.

## **Anticiparse a la ruptura**

Si tiene buenos indicios de que la otra persona va a cortar la relación, anticipese y actúe usted antes.

## **APLICACIÓN DE LAS REGLAS**

*A lo largo de su vida, las personas han sentido en sí mismas muchos intentos de seducción por parte de otros. Por supuesto, todos desdeñamos lo vulgar, corriente y habitual y no todos los intentos de seducción hacia nosotros han tenido éxito. Por lo tanto, es necesario ser original y fuera de lo corriente - sin caer en lo extravagante - para tener ciertas garantías de llegar a buen término la empresa.*

En primer lugar, supongo que ya sabe que lo que la mayoría de las personas dicen no tiene nada que ver con lo que realmente quieren. Generalmente hablan en clave, pero usted ya sabe descifrarla... Por otra parte, creo que a muchas personas les iría muy bien adoptar ese comportamiento y no expresar tan directamente sus pensamientos. El que en muchos países haya libertad de expresión no implica que haya *obligatoriedad* de expresión.

Una persona realmente no quiere que su pareja que sea como ella, lo que quiere es a alguien que las haga sentir hombre o mujer, alguien que haga que se sienta especial. Alguien con misterio, con morbo, atractivo, de manera que estar con esa persona sea diferente, divertido, estimulante...

Por supuesto, si tiene una fortuna, tiene éxito o tiene un físico deslumbrante no dude ni un momento en "amortizarlo" y exprimirlo a tope sin llegar a tener mal gusto y ordinariez. Hay que tener clase. Pero lo que no hay que hacer jamás es convertirse en lo que la otra persona quiere.

En segundo lugar, las mujeres nunca o en muy pocos casos llamarán por teléfono para concertar una cita, por mucho que lo deseen. Tienen pavor de parecer demasiado interesadas, y en el caso de que le llame por cualquier circunstancia, que sepa que está muy interesada en usted. Lo que creen es que

los hombres se toman a la ligera la seducción, o por lo menos de forma más superficial que ellas. En general piensan que a los hombres no les rige la vida por el tema del amor, y a ellas si, por mucho que lo nieguen. Están todo el día pensando en que van a ponerse, en que van a decir y todo eso, aunque esto último cada vez se puede aplicar mas a los varones. Las mujeres desean más que nada en el mundo estar enamoradas, y lo que más quieren es ser seducidas. Siempre buscan a alguien de su entorno para enamorarse, aunque no valga gran cosa, pero han de tener algo. Piense en todo esto y utilícelo en su provecho si es usted hombre. Si es usted mujer, puede no estar de acuerdo con esta afirmación, pero así lo ven los hombres. Y ya que así lo perciben, si es usted mujer, obre también en consecuencia a esas ideas.

## **La Acción**

Es el tema de empezar a entablar relación con la otra persona, de romper el hielo. Antes de empezar a hablar con la otra persona, hay que tomar ciertas precauciones con el lenguaje. Se asegurará el éxito y evitará frustraciones.

Asegúrese primero un buen contacto ocular. Cruce la mirada. La segunda vez que cruce la mirada manténgala un par de segundos más de lo acostumbrado y sonría. Su sonrisa debe ser leve, cariñosa y amistosa. Observe su reacción: si le devuelve la sonrisa, todo va bien. En caso contrario, insista unas dos o tres veces más. Si todo va bien, adelante; en caso contrario, desista.

Ahora pasamos del lenguaje no verbal al verbal. Por supuesto, el cuerpo sigue emitiendo señales en gran cantidad. Lógicamente le preguntará por su nombre pero hay que buscar algo original y que haga sentirse especial a la otra persona. Puede resultar una frase estúpida pero según el tono que utilice y lo que diga después puede ser la clave del éxito. Gaste su nombre. Empiece o acabe las frases con coletillas del estilo "*¿verdad, (nombre)?*", "*¿No crees, (nombre), que...?*" y similares.

Si percibe que la otra persona empieza a decir expresiones del tipo "*que interesantes son mis amigos porque hacen tal o cual cosa*" o frases del mismo estilo, lo único que puede hacer es intentar una digna retirada. Hay más personas que esperan que usted las seduzca, no se acaba el mundo por un fracaso. En caso contrario puede llamar su atención con cosas divertidas sin llegar a hacer el ridículo.

Hay ciertos trucos de lenguaje corporal que indican si todo va bien y discurre con suavidad:

- En un grupo de personas, la que está interesada en usted, le señalará inconscientemente con la puntera de su zapato. Fíjese en cuanto pueda. Esto también se puede controlar a la "competencia".
- Imite de forma discreta sus gestos. Por ejemplo, si apoya su cabeza en la mano derecha, haga lo mismo.
- Si inclina ligeramente la cabeza, es señal que tiene interés en usted. Como ya se ha comentado antes, haga usted lo mismo.

## **El Beso**

Supongamos que ya ha pasado unas horas hablando con la otra persona, y ya sabe si está comprometida con alguien y su predisposición a seguir adelante.

Usted es una persona que se fija en los detalles y habrá observado que la pareja realiza ciertos signos de acicalamiento: se arregla continuamente el pelo, se estira la ropa, sus pupilas se dilatan (señal de agrado).

Llega el instante mas largamente esperado. El beso. Lo normal es que el hombre sea quien bese a la mujer. Si es usted mujer, ya sabe que gestos de abandono debe hacer para que el hombre la bese. En el caso del hombre, también debe saber

cuándo realiza la mujer esos gestos, y lanzarse a darlo. Lo que le puede pasar es intentar darle un beso sin pedirselo. Y aparte de llamarle atrevido es probable que no haga nada más. Aunque luego sepa que sí que quería... La psicología no es una ciencia exacta, y menos en las relaciones de seducción.

### **Después del Beso**

Una vez que ha pasado todo eso, en el caso de que quiera salir con la otra persona y que se enamore de usted ha de seguir ciertos pasos:

Si le da el número de teléfono, no la llame cuando le diga, sino más tarde, para desbaratarle los planes y que crea que no le interesa mucho, lo que hace que la atraiga aún más. Me refiero a un día o dos como mucho, no es necesario esperar diez años...

Todos queremos una persona que nos haga sentirnos hombres o mujeres, y no a alguien como su mejor amigo que les lleve la razón y que haga todo lo que quiera. No me refiero a que si le dice que vayáis al cine, usted le diga: "Pues no, vamos al teatro", sino que simplemente no haga todo lo que la otra persona dice que quiere, porque acabará hartándose y aburriéndose.

En los diálogos, tenga cuidado. Haga que escucha y memorice todos sus gustos, pero sin que se entere. Por ejemplo, pregúntele que comida le gusta más y llévele o pídale que le lleve el día siguiente a cenar ahí. Pero no le pregunte cuál es su comida favorita. Si le dice que la comida china, no pregunte si el cerdo agridulce es su favorita. Vaya al restaurante, invite y observe lo que pide.

Mire a la otra persona cuando le hable, y pregúntele cosas sobre ella. Haga cumplidos: a todos nos gusta que nos lisonjeen. No mire a otras personas del mismo sexo que su pareja, ni por supuesto haga comentarios valorativos: usted sólo tiene ojos para su pareja. Si es usted varón, no comparta la cuenta nunca al principio. Nunca hable de sí mismo todo el rato. Si lo hace, riase de algún aspecto irrelevante de su vida o cuente anécdotas divertidas. No cambie de tema porque le aburre lo que dice.

Haga algún regalo. Normalmente son los hombres los que hacen regalos a las mujeres, pero en el Siglo XXI todo cambia. La otra persona ni se imagina que a los pocos días de conocerse va a tener uno. La sorpresa será impresionante y le encantará. Insisto en que deben ser regalos sencillos y elegantes, nada de objetos excesivamente caros ni espectaculares.

## **ARMAS DE MUJER**

**Estrategia 31: "Utilizar una mujer para tender una trampa a un hombre."**

### **LAS 36 ESTRATEGIAS CHINAS**

*Quando el hombre es bastante apasionado, teme que ella se una con otro, cierra los ojos ante las ofensas y por miedo es muy generoso. Dé placer a quien no es fiel, y maltrate al amante apasionado; cuando viene el mensajero de otra persona muy importante, aunque la mujer con el tiempo acabará dedicándose al primero que se ofreció, no interrumpiendo la reconciliación, pero sin abandonar al amante que le es fiel. Mantenga relaciones con quien es apasionado y dulce, aunque atienda también al otro; una vez que le haya sacado dinero, complazca al hombre que la ama. La mujer experta se reconcilie con un acompañante ya disfrutado, examinando muy bien perspectivas, beneficios, gran amor y amistad.*

**KAMASUTRA**

Aquí podrá hallar toda una colección de trucos y artimañas para conseguir seducir a casi cualquiera. Use su atractivo natural para tener a los hombres en sus manos. A pesar de que otras mujeres le digan algunas cosas poco agradables sabrá que lo único que tienen es envidia... y la envidia es mejor despertarla que sentirla. De todas maneras, conviene controlar la envidia ajena, es peligrosa.

Estos secretos y trucos probablemente los haya visto en acción toda su vida. Hasta es probable que los haya utilizado en algún momento, con o sin intención. Las mujeres, solo por el hecho de ser mujeres, encantan a los hombres (y algunas veces a otras mujeres). Aprenda a utilizar sus atributos naturales y su condición de mujer.

### **Hermosa y atractiva**

Si es usted hermosa y atractiva, utilice esos dones naturales. Un buen ejemplo de ello es la "*Ley de lo Prohibido*". Mientras que algunas mujeres recorren las calles usando pantalones cortos que apenas les cubren el trasero, sin ropa interior, y un diminuto "top", usted por lo menos llamará la atención tratando de cubrir algo de su cuerpo. Si la persona, o las personas que esté tratando de manipular buscan de una mujer con apariencia de chica fácil, quítese la ropa recatada y no uses más que minifalda.

Los hombres correrán tras de usted si usa un bonito suéter, siempre y cuando se le noten los pezones. Encantará a más hombres, si se inclina un poco y en lugar de "mostrárseles", les muestra algo de sus bonitos panties, o bien algo de sus ligeros. Entonces, deje que su imaginación se desboque.

Cuando use faldas a la altura o por encima de la rodilla, procure utilizar también medias altas, para que cuando camine, se pueda ver la parte de arriba de las medias cuando se alce un poco la falda. ¿Por qué? Porque *hay algunas cosas que la gente cree que no deberían verse*.

Esas son las mismas cosas que siempre se procuran mirar a hurtadillas. Y a la gente le encanta sentirse sucia, especialmente a los hombres. En cambio, esas adolescentes que muestran todo lo que tienen, no sólo se les ve mal, sino que no dejan nada a la imaginación, pierden todo su "*misterio*". Se les puede ver el escote, sus senos, su ombligo, su trasero... y desafortunadamente a veces podemos ver más. Cuál es la gracia, si ya se puede ver todo, y no dejan nada a la imaginación, nada para fantasear.

### **Es usted poco atractiva.**

*Para algunas personas, la mente es una de las cosas más sensuales que existen*

Si no es atractiva, úselo o utilice otras capacidades.

Sea excéntrica, sea el centro de atención, misterio y asombro. Haga que la gente quiera saber más de usted, de donde viene, despierte su curiosidad. De la misma manera, si lo mejor que tienes es su mente: úsela. Empléela para averiguar que es lo que impresiona a la gente, úsela para saber que la manera como viste y habla, y hasta su peinado, afectará la manera como la gente le percibe.

Úselo, sabiendo que para algunas personas, la mente es una de las cosas más sensuales que existen. Intercambio mental: hay personas que se vuelven locas por

profesores, bibliotecarios, archivadores... ¿Por qué? Porque tenían en sí mismos la confianza que sólo puede traer un vasto caudal de conocimientos. Su apariencia era lo de menos, lo que en realidad importaba era que su cabeza era un cúmulo de inteligencia, de información, de poder.

¿Sabe cocinar? ¿Puede preparar cuatro platos tan buenos que hagan morir de envidia y vergüenza al resto de los mortales? Entonces manos a la obra. Tome algún curso de cocina y que todos los hombres del grupo se sorprendan de su habilidad, o mejor aún, enseñe. ¿Sabe coser? Haga cosas, cosas hermosas, cúbrase a sí misma y cubra su casa con sus hermosas creaciones. La gente lo notará.

Preste atención a la manera como los ambientes, situaciones y estados de ánimo le hacen lucir y sentir diferente, y cómo la gente que está a su alrededor le trata.

Todas estas cosas pueden ser utilizadas para su beneficio, no importa cuál sea su apariencia, jamás lo olvide.

### **La piel del camaleón**

En ocasiones hay que adoptar una imagen para conseguir resultados. A continuación veremos las más comunes. Hay más disfraces: su imaginación pone el límite.

### **FETICHISTA**

Aunque el vestirse así a diario puede ser inapropiado, debido al trabajo y a la reacción que causará, algunas personas prefieren vestirse así. Para muchos hombres, una mujer que vista con ropas ajustadas, un par de tacones y un buen maquillaje es bastante atractiva, especialmente si necesitan y/o quiere ser dominados. Al vestirse así tendrá que interiorizar que se trata sólo para algunas personas, no para todo el mundo. Así que lo más probable es que prefiera reservar esta ropa para cuando vaya de copas, o asista a cierto tipo de actividades.

Si es de las que les gusta ser el centro de atención, ciertamente recibirá mucha más si se viste de esta forma. Obviamente algunas reacciones serán negativas, especialmente de parte de otras mujeres, pero si puede soportar o ignorar sus críticas, entonces no hay problema. Como podrá imaginarse, materiales como el PVC, el cuero y las prendas elásticas son extremadamente incómodos, no le dejan a la piel mucho espacio para respirar, por lo que debe prepararse para sudar mucho.

También es de esperarse que muchas personas le digan cosas desagradables (y que lo sea o no, la verdad no importa), así que si espera que la gente le tome en serio y considere el hecho de que puede ser tanto sensual como inteligente, lo más seguro es que tendrá que probarlo por usted misma.

### **DISFRAZ DE MUCHACHO**

Nunca he entendido por qué una mujer querría vestirse así, pero muchas mujeres prefieren hacerlo. Personalmente, creo que hay demasiadas similitudes en cómo se visten los hombres y las mujeres. Obviamente las mujeres tienen cuerpos muy distintos a los de los hombres. Así que, ¿por qué habría de utilizar

el mismo tipo de prendas? Para esta pregunta, las mujeres suelen tener dos respuestas:

1. Es más cómodo que un vestido
2. No tengo tiempo para ponerme un vestido, ni tampoco tengo que hacerlo.

En cuanto a lo de "*cómodo*", creo que una falda, o un vestido, es mucho más cómodo que un par de pantalones. He de admitir que a veces los tacones pueden ser incómodos, pero es cuestión de acostumbrarse. Además no tiene que usar tacones altos pues aunque sean mas sexis no son nada prácticos. Pero no duele tener un par de zapatos con un tacón de pocos centímetros de alto.

Y en cuanto a "*no tengo tiempo*" o bien "*no tengo que hacerlo*"... bueno, no, no tiene que hacerlo, pero ciertamente sería para su propio beneficio, debido a estas dos palabras *atractivo sexual*, y eso puede llevarle más lejos de lo que piensa. ¿No tiene tiempo? El ponerse un vestido lleva el mismo tiempo que ponerse un par de pantalones. No necesita un maquillaje complicado en el que tardes veinte minutos; basta algo de lápiz de labios y colorete y estará lista. Así que por todas las excusas que tenga de no quiere "*vestirse*" ninguna de ellas es válida, a excepción de una. Esa es que de verdad se siente más atractiva y más cómoda con una camiseta y un par de pantalones.

### **LA COLEGIALA**

Debería ser obvio para cualquier mujer que esta apariencia llama mucho la atención. La expresión básica de una colegiala es una falda corta y ancha, medias a la altura de la rodilla y coletas en el cabello. La mayoría de hombres mirarían dos veces si vieran una mujer caminando por la calle vestida así. La razón para ello es que, cuando piensan en una chica joven, los hombres suelen asociarla con alguien pura, virginal, curiosa o ingenua.

Básicamente, una chica "*fácil de convencer*" y que puede ser utilizada y manipulada a su antojo. Pero, ¡qué poco saben! El hecho es que serán ellos los que serán manipulados, siempre y cuando juegue bien su juego, y no descubra todas tus cartas.

Su apariencia externa puede ser la de alguien tonta, una chica fácil que no sabe nada de la vida, cuando en realidad sabe exactamente qué es lo que está haciendo.

Cuando use una apariencia como ésta, es mejor cerrar la boca. Lo que quiero decir es que conviene actuar como una chiquilla ingenua, alguien que no sea muy inteligente y que no entienda palabras complicadas. Sería un gran fallo por su parte vestirse así y enfrascarse con alguien en una conversación filosófica. Recuerde que está vistiendo como lo haría una chiquilla de trece años, así que actúe como una chiquilla de trece.

### **LA MUJER SOFISTICADA**

Ésta será la mejor apariencia a tener si trabaja en una empresa donde es necesario que todo el mundo le tome en serio. Pero no se preocupe, puede seguir jugando con la mente de los hombres. En lugar de pantalones, use falda, una blusa o una chaqueta ajustada y ligeros con medias altas (no panties).



Finja no saber que hay alguien alrededor y agáchese para recoger algo del suelo. Más de uno en la oficina podrá tener un amplio panorama de sus medias y ligeros. Creerán que se descuidó, por lo que su sorpresa será mayor, y estarán muy lejos de sospechar que lo hizo a propósito, por lo que no sólo dará la apariencia de ser una mujer profesional, sino también muy seductora.

Lo más seguro es que atraiga todo tipo de hombres, pero la mayoría serán hombres pasivos y sumisos. Esto se debe a que da la apariencia de ser una mujer fuerte e inteligente que sabe lo que quiere. Manipular hombres sumisos y obtener cosas de ellos siempre ha sido muy fácil. Claro, si eso es lo que piensa hacer. El único inconveniente es que se apegan muy fácilmente y probablemente traten de aferrarse a usted. Y en cuanto a los hombres dominantes, es fácil llamar su atención pero mantenerla es mucho más difícil, por lo que será más difícil maniobrar y manipularlos.

A la hora de manipular hombres, algo que debe tener siempre presente es nunca hacerle saber lo que está haciendo, a menos que él sea extremadamente pasivo y le guste sentirse humillado y que se aprovechen de él. Pero la mayoría de hombres no son así, así que tiene que actuar muy sutilmente para que jamás sepan exactamente qué es lo que está haciendo, o planeando hacer.

Hay mas trucos, pero si le cuento todos, sabrá tanto como el que aquí escribe. Y eso es un gran error de seducción...

## SEDUCIR A UN HOMBRE

*Cortejada, una doncella tiene que tomar por esposo al hombre que considere un refugio, un placer, bienintencionado y fiel. Cuando, sin tener en cuenta ni las cualidades, ni el aspecto, ni siquiera la experiencia, ella busca un marido por sed de riqueza, incluso rivalizando con otras esposas, entonces una doncella no debe engatusar a un hombre colmado de buenas cualidades, fiel, competente, rebosante de pasión, que la corteja con todos los medios. Mejor un esposo pobre, pero fiel, y que, sin tantos méritos, sólo piensa en ella; más bien que uno al que aspiran muchas, porque está colmado de buenas cualidades.*

*En general los ricos tienen muchas esposas que se comportan con liberalidad; felices por fuera, son desconfiadas, aunque no les falte el placer externo. Pero, si hay que cortejar a un plebeyo, o a uno que tiene el pelo blanco o a uno que está siempre de viaje, no vale la pena la unión. A quien corteja sólo por capricho, o se dedica a jugar y a engañar, o todavía tiene mujer a hijos, no es digno de la unión. A paridad de cualidades, entre los cortejadores sólo un pretendiente es el escogido; y este cortejador vence a los demás, porque en él hay por naturaleza amor.*

KAMASUTRA

Dicen que lo esencial es invisible a los ojos, sin embargo, la mirada de un hombre nunca puede permanecer ajena ante ciertos atributos femeninos. Le contamos los encantos ante los cuales ningún exponente del sexo masculino se resiste.

Más de una mujer abordará este capítulo segura de obtener todas las respuestas. A los hombres sólo le gustan los pechos y los traseros, dirán convencidas de haber acertado, pero... ¿no sería subestimarlos demasiado?. Si bien es verdad que el

aspecto físico importa, al menos en la primera impresión, también es cierto que ninguna relación se sostiene sólo a fuerza de lo externo.

Ciertos cánones de belleza son irresistibles para la mayoría de los hombres, pero ninguno está dispuesto a compartir su vida con una mujer que sólo le ofrezca un cuerpo hermoso para ser admirado. Y tal es así que no son las formas, sino las actitudes lo que más valoran ellos.

El erotismo es uno de los requisitos que encabeza la clasificación de las preferencias masculinas. Lo llamativo es que, en casi todos los casos, los hombres parecen separar, y a veces en forma casi irreconciliable, el sexo del amor. Lamentablemente ellos a veces olvidan que mantener relaciones sexuales con una mujer también puede ser un acto de amor.

### **Qué detestan los hombres de las mujeres**

La escritora Alejandra Vallejo-Nágera, autora del libro *El amor no es ciego*, se encargó de estudiar muy bien las preferencias masculinas. Claro que cuando indagó sobre todo aquello que a ellos les hace perder la cabeza, también descubrió lo que los saca de quicio. Si es usted mujer tome nota y seguramente sumará unos puntos a su favor:

- Que hagan el amor con maquillaje
- Que no sepan besar
- Que se pongan caprichosas o quejosas en la cama.
- Que sean descuidadas con su vestimenta y en especial con su ropa interior.
- Que hablen maravillas sobre sus ex parejas
- Que acepten tener una relación sexual por hacerles "un favor" a ellos.

### **Las debilidades de los hombres inteligentes**

Según Antonio Bolinches, el autor de *El arte de enamorar*, ningún hombre inteligente se resiste a:

- Las mujeres que escuchan más de lo que hablan
- A las que aprendieron a mantener relaciones simétricas
- A las que aceptan más críticas de las que emiten
- A las que son permisivas
- A las que detectan fácilmente sus valores
- A las que aprendieron a modelarse a sí mismas.

Para escribir su libro Bolinches realizó una encuesta a 200 hombres solos. Tras indagar en sus preferencias el autor de *El arte de enamorar* concluyó que el 80% de los entrevistados reconoce que elige a las mujeres por su aspecto físico. Sin embargo, la mayoría de los que se dejan seducir por lo que ven, confiesa que casi nunca logra resolver el vacío afectivo que sienten, a pesar de tener a su lado una mujer bonita. En otras palabras, la belleza parece no ser suficiente para lograr estar bien en pareja.

### **Lo que seduce a un hombre en su primera impresión**

Anne Campbell trabajó sobre una muestra de 125 hombres solteros, no comprometidos, para escribir su libro *Hombres y mujeres, atracción y rechazo*. Así llegó a los siguientes resultados a la hora de definir que les atrae a ellos a primera vista:

- 43% de los hombres se fijan en los pechos
- El 39% de los hombres se fijan en las nalgas
- El 18% de los hombres se fijan en las piernas

- El 12% de los hombres se fijan en los ojos
- El 6% de los hombres se fijan en la sonrisa
- El 2% de los hombres sucumbe ante la cintura
- El 2% de los hombres presta especial atención a la voz
- El 1% de los hombres se fija en el comportamiento social
- El 1% de los hombres se fija en el estilo.
- El 1% de los hombres se fija en la elegancia y el porte

### **Detalles románticos para conquistarle**

Mantener encendida la llama del amor es algo que se consigue día a día con pequeños detalles que ayudan a que el romance nunca muera. El romanticismo llama a su puerta, abra y descubra un mundo nuevo. Él no lo olvidará. Ni usted. Si quiere despertar todos sus sentidos... lo conseguirá con el detalle.

Crear un espacio romántico puede ser la mejor manera de hacer ese encuentro con su pareja algo inolvidable para ambos. Porque no es cierto que ellos no den importancia a esas cosas. Crear "ambiente" es la manera de "tatuarse" en el recuerdo y para siempre esa noche de amor. Deje que el romanticismo impregne la habitación y se apodere de los sentidos y le garantizamos el éxito.

A continuación, le ofrecemos algunas pistas para conseguirlo:

### **Luces y velas**

Con o sin olor convierten cualquier espacio en un entorno acogedor e íntimo, propicio a la confianza, al intimismo, al encuentro. Una luz cálida y suave sirve para entrar en ambiente, a diferencia de lo que provoca la iluminación fuerte de un fluorescente.

Por el contrario, también el color rojo (siempre y cuando no sea demasiado agresivo) aumenta la excitación. Por lo que, si quiere, le aconsejamos tapar la lámpara con un pañuelo de este color (vigilando que no sea peligroso) o bien comprar directamente una bombilla del mismo color.

### **Prendas sexis**

La lencería fina (sea cual sea su estilo) es extremadamente eficaz a la hora de despertar los sentidos: tanto la vista como el tacto. Este tipo de prendas son suaves a la piel y al contacto, además de muy sugerentes. ¿No es esa su intención?

### **Sábanas suaves**

Una buena ropa de cama, con un tacto suave y de colores cálidos servirá para que ambos se deslicen por ella sin tirones o incomodidades. Además, dado el juego que se establece entre la pareja, resulta más efectivo poder deslizarse libremente y dejarse llevar en una cama cómoda, suave y sin impedimentos.

### **Música de fondo**

Aunque no es del todo necesaria para una noche de amor, la música es un componente ideal para acompañar durante una velada romántica. Eso sí, resulta primordial el buen gusto a la hora de la elección y el pensar en la pareja antes de decidirse (melodías que sabemos que agradan, por ejemplo). Como consejo especial, le sugerimos una música suave y melódica que se pueda seguir con el movimiento de los cuerpos. Seguir el compás de una música agradable despierta todos los sentidos. Y a él... lo volverá loco de amor.

## **Olores agradables**

Los aromas suaves de rosas o lavanda intensifican las sensaciones de placer. Pero le recomendamos que no abusar de ellos ni de otros, porque un exceso de perfume puede acabar aturdiendo. Además, es preferible usar perfumes suaves que no apaguen nuestro olor corporal, ya que son nuestras feromonas las que provocan mayor atracción sexual.

## **Tenerle siempre enamorado**

A medida de que evoluciona una relación, es normal que afloren las diferencias, aunque también lo es que se establezcan fuertes raíces que afiancen la relación. Pero, recuerde, no basta con enamorarse y ya está. Una buena relación hay que trabajarla día a día

Sin ánimo de resultar pesimistas, debemos advertirle que el amor hay que regarlo día a día, de lo contrario, se marchita. ¿Cómo hacerlo sin resultarle cargante e insistente? Con algunas normas que debes aplicar a rajatabla:

- Sobre todo y ante de empezar, la norma general es: **NO SE ENGAÑE**. Tras una primera cita o, como quien dice un periodo corto de tiempo, no puede haber decidido si su pareja es o no "su príncipe azul". Compórtese con naturalidad, mostrándose tal y como es. Sólo así él se relajará y podrá ser él mismo. Para que lo haga, sobre todo evite acosarle con preguntas, mucho menos las referidas a sus antiguas relaciones personales (ex novias, otras relaciones sexuales...).
- No es necesario que día a día haga un esfuerzo por agradarle. Recuerde que "esfuerzo" quiere decir "forzar", y que, en consecuencia, todo lo que haga pueda resultarle forzado y poco natural, lo propio de una mujer insegura y manipulable. Lo repetimos: sea usted misma, sin que eso signifique ni "agobiar" ni adoptar "una actitud pasota y esquiva" con su pareja. Dígale lo que siente, pero no por temer a perderle no le deje respirar.
- Muéstrese comprensiva y apóyelo cuando lo necesite. Eso es algo que le agradecerá por la ayuda que supone. No es necesario que "enjabone" su autoestima y exagere, la clave: primero, ESCUCHAR y, sólo después, ACONSEJAR. Sólo de esta manera el consejo será útil para quien se siente agobiado.
- No crea que para que la relación funcione debe siempre mostrarte divertida, ocurrente y vital. Si le quiere, sabrá entender sus momentos bajos y disculparlos. Muchas mujeres creen que para que una pareja sea feliz no debe haber lugar para el aburrimiento, sino siempre diversión. Pero las cosas no van así: se trata de comportarse como uno es y saber disculparlo a él si ese día no tiene un día demasiado bueno. Si le presiona para que se alegre o le recrimina su tristeza, será difícil que no se moleste.
- No juegue siempre con él a darle celos. Así no se lo ganará. Ya hemos visto que un poco de celos viene bien, pero sin pasarse. Y saber cuando se está a punto de pasarse requiere una gran sutileza. Muchas mujeres creen que coqueteando con compañeros, amigos o extraños ante la mirada de su pareja sirve para despertar el instinto de ésta. Pero no olvide que eso significa también jugar con fuego. Algunos hombres pueden llegar a obsesionarse con el tema y reaccionar con desilusión, una discusión, o incluso de manera violenta. Y si lo hace, como se ha dicho anteriormente, hágalo con cabeza y sobre todo con mucha precaución y medida. Observe sus reacciones y obre en consecuencia. Su objetivo es aumentar la pasión, no incinerarla...

- Si se equivoca, rectifique. La actitud de la que no se mueve de sus trece puede crispas a tu pareja, sobre todo cuando está claro que no tiene razón. Reconocer las culpas es un buen paso para afianzar una relación. Si su pareja observa que sabe escuchar y está predispuesta a cambiar su actitud sin enfadarse, se lo agradecerá y sabrá valorar el esfuerzo que hace, con lo que ocupará su mente en un sentido muy positivo.
- Hacer frente a las preocupaciones (cuando no las diferencias) con espíritu constructivo y pequeñas dosis de humor es una cualidad que deslumbrará a su pareja. Intente comprender que en una relación hay que tomar miles de decisiones y que tomarlas además sin contar con el otro puede dañar su autoestima y provocar que acabe pensando que es usted egoísta o mandona. Intente hacerle saber que lo importante es que todo se decida entre los dos e intentar buscar así el equilibrio: hoy cedes tú, mañana yo. Conviene ceder en asuntos sin importancia. Tiempo habrá para que ceda él en temas de mayor calado. Intente ofrecer varias soluciones a las decisiones a tomar: así, elija la que elija, él siempre escoge tu alternativa.
- Evite resolver los problemas en la cama. No intente ocultar los problemas bajo las sábanas, una actitud más propia de aquellos que no saben cómo comunicarse con su pareja y que tras una discusión y los consiguientes silencios y tensiones se encuentran en el dormitorio y el sexo arreglándolo todo. Pero recuerde que sólo es por unos días. Las cosas no se arreglan de este modo. Tapándolas no evitará que vuelvan a surgir.
- Evite enfrentamientos. Hablando se entiende la gente. Si busca el enfrentamiento, seguramente no podrá evitar los insultos y los gritos, y eso es algo que deteriora hasta límites insospechados toda relación. Resultado: desilusión, rencor, e incluso odio. Tres cosas que poco tienen que ver con el amor.
- Sorpréndale de vez en cuando con un detalle, un regalo, una llamada, una frase romántica o erótica. Es un error pensar que los hombres no valoran este tipo de cosas, o que ni siquiera las perciben. Ahora, eso sí, sea original y evite caer en comportamientos demasiado manidos. ¿Qué tal una notita enganchada en la nevera, una sorpresa bajo la almohada, un conjunto sexy a la hora de ir a dormir, o una cena a la luz de las velas?

# CAPÍTULO 7. MANIPULACIÓN Y PERSUASIÓN

*En las artes marciales, en el transcurso de un duelo, es malo ser manejado por los demás. Es deseable manejar a los adversarios con libertad, por cualquier medio a vuestro alcance.*

Miyamoto Musashi. EL LIBRO DE LOS CINCO ANILLOS.

## JUSTIFICACIÓN DE SU EMPLEO Y NEGACIÓN DE SU USO

*Cuando haya que decidir, alguien lo hará. Y es mejor que sea usted el que lo haga y no otro. Por lo tanto, no es bueno que otro decida por usted, y es mejor que usted decida por otros.*

Hay una asignatura que no se enseña en ningún Colegio, ni Escuela ni Universidad. Se trata de la manipulación, ya sea de personas o de grupos. Y la manipulación existe, negarlo es colocarse una oscura venda en los ojos. Es un Juego, dentro del Gran Juego, en el que se participa de forma activa o pasiva.

A usted puede parecerle poco ético este tema, pero este libro no trata sobre moral, habla sobre la cruda realidad. Y la realidad es que en cualquier organización, sociedad, empresa o cualquier jerarquía humana, se conjuga el verbo manipular. Usted decide si conjuga el tiempo "yo soy manipulado" o "yo manipulo". En general, nadie está libre de ser manejado en cierta manera, porque aún teniendo grandes parcelas de poder, siempre se depende en cierta forma de aquellos sobre los que se ejerce el poder.

Podemos decir que en cualquier organización compuesta por tres o más personas, se debe aceptar la imposibilidad de jugar un juego pasivo. Y conviene no olvidar que las organizaciones son impersonales, no tienen sentimientos y no le agradecerán ningún servicio prestado. Muchas personas "han dado lo mejor de su vida por su empresa" para que en situaciones de crisis prescindan de ellas sin reconocer el noble esfuerzo empleado. Esto es una dura realidad que es bueno aceptar. Todo lo que lea a partir de ahora es un análisis frío y racional sobre cómo funciona la manipulación y una guía para aprender a sobrevivir en este ambiente.

Puede usted argumentar que la manipulación deshumaniza. Y también debería pensar que la deshumanización ya hace tiempo que ocurrió. Conociendo las reglas del juego podrá usted distinguir el juego limpio del sucio. En un partido de fútbol, usted no se cuestiona si el portero al que le va a lanzar la pelota con intención de marcar un gol es padre de familia, santo, o criminal. Cada uno de los dos está en ese momento dónde debe estar y haciendo lo que debe hacer. En el caso de la manipulación usted expresa su humanidad mediante las reglas del Juego, haciéndolo con todos los recursos a su alcance.

En resumen, es hora de elegir entre manipular el poder con el mayor conocimiento y habilidad posibles, obteniendo la satisfacción de controlar su vida o ser víctima de la manipulación ajena que lleva hacia la frustración y la humanidad destruida por el odio e impotencia de ser dirigido.

Un último matiz: diferencie claramente su vida pública de la privada. Manipule todo lo que quiera y pueda en su faceta pública y profesional, es parte del Juego. Nunca lo haga en su vida privada, se saldrá de tablero del Gran Juego y perderá en los dos lados de su vida. Usted está aprendiendo y practicando las reglas de este Gran Juego en la vida pública para ser más feliz en su vida privada. Esa felicidad la contagiará a su familia o entorno particular. Usted no será capaz de manipular a quienes más quiere, porque siempre se le volverá en su contra, es cuestión de tiempo. Por lo tanto, a partir de ahora, se sobreentiende que todo lo que aquí está escrito sobre el tema se refiere a su vida pública y nunca a la privada.

## PRIMEROS PASOS

*Nadie que manipule hablará de manipulación, así como nadie habla de respirar, aunque se haga siempre. Yo he leído muchos libros sobre cómo obtener el éxito, pero no analizan el manejo del poder. La manipulación es como el agua para los peces, no podemos vivir sin ella.*

WANG XIAO PHILLIPS, Empresario de Hong Kong

Quizás le suenen las siguientes frases, pueden ser tuyas o haberlas oído a otras personas: "Me esfuerzo por ser competente en mis tareas, no eludo mis responsabilidades, casi siempre hago mas horas extras o me llevo trabajo a casa y sin embargo veo que en la empresa otros ascienden y yo sigo en el mismo puesto". En el mundo de los negocios (y en casi cualquier organización) ya no vale la filosofía del trabajo duro. Si aún sigue usted estos principios, debería superarlos. No he dicho que no sean válidos, simplemente son insuficientes. Debe sumarle otros conceptos. Olvide el idealismo y trabaje de forma clara y realista.

Si oye a alguien hablar de valores éticos y morales, sígale la corriente. Y además razone que: o esa persona está tratando de manipularnos o es un pobre infeliz que quedará atascado para siempre en el lugar que ahora está. Usted también puede hablar de valores morales, nadie se lo impide. Pero no se lo crea.

Atendiendo al nivel jerárquico hay tres tipos generales de manipulación: *ascendente*, *lateral* y *descendente*. Las tres se basan en identificar las debilidades de personas o sistemas.

**Manipulación ascendente** es la realizada sobre sus superiores o personas con más poder que usted. A ellos ya les tocó practicarla, ahora esperan lo mismo de usted. De hecho, les gusta y esperan que usted lo haga. Es necesario saber quiénes son "los de arriba". Un mal cálculo al respecto puede causar el efecto contrario. **Hay que efectuarla sobre el inmediato superior**, hacerlo sobre el superior de éste es muy peligroso. Si se salta un escalón, su jefe directo hará lo posible por hundirle. En el caso que decida seguir adelante debe evaluar si su jefe es un perfecto inútil y está a punto de ser despedido, va a ser jubilado por edad en fechas próximas o si se va a crear otro departamento y su jefe directo entiende que usted no es una amenaza para su puesto. Sólo entonces, y con mucho cuidado, puede intentarlo. Debe ser tan cuidadoso como andando dentro de un campo de minas.

**Manipulación lateral** se lleva cabo con nuestros colegas del mismo nivel. Gran parte de toda manipulación es una **observación atenta y meticulosa**. Este tipo

de manipulación permite empezar a practicar las primeras habilidades en este curioso arte. Este tipo de manipulación es menos arriesgado que hacerlo con los superiores. Tómelo como un entrenamiento. Puede ser que algún compañero no le vea la gracia a que usted se dedique a entrenar sus habilidades con su persona e inicie una ofensiva contra usted. Entonces, cambie de nivel y espabile, empieza una batalla en serio.

La **manipulación descendente** trata del control de los subordinados. Aparentemente es la menos peligrosa. Pero piense que ellos también juegan a lo mismo. Puede dejarse inflar el ego por sus subordinados si ello le sienta bien, pero usted ya sabe lo que está ocurriendo y no le afecta. En el momento que se lo crea, el adulado (usted) pierde y el subordinado gana. Su verdadera utilidad **es conseguir información y difundir la que a usted le interese**. Como usted ya conoce quién es quién en cada subordinado y con qué personas se trata, debe lanzar poco a poco datos para que lleguen a oídos de quien le interese.

Tenga siempre presente que su meta fundamental es el control del poder. Ya hemos visto muchas veces que se debe practicar un gran autocontrol, así como hacerlo perder a quien convenga. Ante una situación, no debe responder de forma automática. Aprenda a reconocer y aprovechar las oportunidades, más tarde será capaz de crearlas. Usted tiene un radio de acción en el que tiene el control. Mas allá de esa zona, todo es borroso y reina la incertidumbre. Si alguien intenta hacerle rebasar esa zona, debe ganar tiempo, no debe perder la libertad de acción. No deje que le hagan tomar decisiones precipitadas o bajo presión, no pierda el control. Si blasfema, grita o se enfurece, usted lo hará porque sabe que ésa es la mejor solución para esa situación. Lo ha hecho porque estaba todo preparado, es comedia. A la gente se le manipula porque está asustada, pasiva o insegura y usted ya sabe evitar estos estados de la mente. Con su autocontrol ya sabe identificar estas situaciones y puede controlar a quienes controlan el poder.

En ocasiones tendrá que emplear la manipulación ofensiva cuando se mueva en una nueva dirección o con el objetivo de mejorar su situación, ya que ese es su último objetivo. Otras veces usará la manipulación defensiva para protegerse de una ofensiva lanzada por otra persona. La ofensiva le dará la victoria y la defensiva la seguridad. Veamos un caso práctico:

*El Sr. Navajas fue destinado a un departamento estable y con buen ambiente. Sólo avanzaría destruyendo la estructura actual. Las primeras acciones ofensivas fueron quejarse que el Sr. Inocencio le trataba mal. El Sr. Inocencio, empleado más antiguo, tuvo que elegir entre hacer aquello de lo que se le acusaba (contraatacar) o no hacer nada y ser acusado de lo mismo. Optó por ser amable con el Sr. Navajas y todo el mundo hablaba de la hipocresía del Sr. Inocencio. Al cabo de un tiempo, el Sr. Navajas había reemplazado en muchas tareas al Sr. Inocencio. Su manipulación ofensiva creó muchas simpatías.*

*El Sr. Inocencio debió haber detectado la ofensiva del Sr. Navajas y haber empleado una manipulación defensiva basada en el descrédito. Una confrontación pública en el momento elegido por él le hubiera evitado el fracaso. Los que emplean actitudes falsas, en general se intimidan por medio de un enfrentamiento directo, las murmuraciones y maquinaciones se disuelven así con gran facilidad. El Sr. Inocencio no empleó la observación de la situación, no se dio cuenta que la acción no indica la intención. Ignoró que podía haber cambios en la estructura y que su situación no siempre sería estable. Debió haber empleado manipulación*



*ascendente para tener a los jefes a su favor y en contra del Sr. Navajas, así como la descendente para estar informado de las acciones ofensivas de su rival. Una acción más contundente hubiera sido realizar una campaña de calumnias mucho más dura que la de su contrincante apoyada en las acciones anteriormente descritas.*

Habrás notado que estamos en una sociedad competitiva. Si fracasa en su vida pública, su vida privada no irá mejor. No confunda una manipulación por adulación en el trabajo con un sincero afecto de sus seres queridos. Tendrá su satisfacción personal cuando logre un objetivo por medio de la manipulación. Manipule por un propósito digno y su persona mejorará; hágalo por placer y perderá el control. Recuerde que los sentimientos no tienen cabida en este Juego, olvide las emociones. Usted no odia una máquina porque no funciona: la estudia, ve lo que está mal y actúa. Si emplea una actitud emocional, la golpeará y el resultado será que usted se lastimará y la máquina seguirá sin funcionar. Aplique este concepto a la gente que va a manipular. Trate a sus emociones y a las personas que va a manipular como objetos y a sus seres queridos como personas. Si lo hace al contrario, caminará rápidamente hacia una tragedia: la suya.

## MANIPULACION DE PERSONAS

*Todos somos a la vez tres tipos de personas: la que creemos ser, la que los demás perciben y la que somos en realidad.*

ANÓNIMO

*Aristóteles estableció una distinción entre virtudes públicas y privadas. Cuando un político trata a la gente como objetos, tiene un notable éxito.*

Consiste en el control que realizamos sobre los individuos para llegar a un objetivo. Puede ser ofensiva o defensiva. Vamos a ver los tres tipos generales de personas en función de cómo se pueden manipular. Rara vez se presentan en su estado puro, aunque todos tenemos cierta tendencia hacia alguna de estas clasificaciones. Podemos considerar los *realistas*, *cínicos* y los *idealistas*. Cada una de las personas de estos grupos tiene una visión particular del mundo y cree que los demás la comparten o se oponen totalmente. Suponen que el mundo está dividido entre el bien y el mal, o en buenos y malos, nosotros y ellos. Esta visión simplificada de los conceptos puede ser la palanca por la que inclinaremos el control hacia nosotros. Hay que olvidarse de educar a personas con ideas tan simples y de señalarles el camino. Sin herir su ego, usted aprovechará su simplicidad para conseguir sus propósitos.

La observación directa o unas simples preguntas serán suficientes para encuadrarlo en el grupo indicado. Una pregunta inocente como "¿Cuál cree que es actualmente el mejor político?" le dará la llave de la personalidad de cada persona. El realista le citará los últimos sondeos de opinión o sus últimas declaraciones. El cínico dirá que todos son iguales: unos sinvergüenzas. El idealista hablará de todos o alguno de ellos como el mejor político conocido hasta la fecha, el que va a solucionar todos los problemas. Tras realizar unas cuantas preguntas similares y una vez que conozca su opinión, usted se unirá a esta persona. Al menos, en apariencia. No debe discutir, tiene que llevarlos hacia sus objetivos sin que se den cuenta.

*El Sr. Lince observó que el Sr. Hierro, varios escalones por encima de él en la jerarquía, tenía obsesión por la puntualidad. Por lo tanto, dedujo que era una persona realista. Cada vez que coincidía en una reunión con el Sr. Hierro, le dirigía una mirada penetrante y si le daba una opinión, lo miraba directamente a los ojos. El superior empezó a pensar que el Sr. Lince era una persona a tener en cuenta. Mas tarde, adoptaron la costumbre (el Sr. Hierro pensó que la había iniciado él) de saludarse con un enérgico y firme apretón de manos. Cuando se conocieron más, el Sr. Lince le hablaba con frases breves y concisas. Nunca disertó ni habló más de la cuenta. El mundo del realista es en blanco y negro, quizás un poco más negro. Cuando el Sr. Hierro le pidió un informe sobre una conferencia a la que los dos asistieron, le presentó un documento muy corto y perfectamente estructurado. Los realistas desconfían de los documentos muy elaborados y floridos. Los compañeros del Sr. Lince, al ver que congeniaba con el Sr. Hierro, le empezaron a tratar con cierto respeto. Había logrado "ver" como pensaba su superior y satisfacía sus necesidades mentales. Llegó a ser un clónico del Sr. Hierro y al hablar empleaba frases como "la gente práctica como nosotros", "la cruda realidad", "los hechos son los que mandan" y "debemos ser implacablemente realistas".*

Con el tiempo, un manipulador con este éxito puede proponer cualquier cosa con la casi certeza de conseguirlo. Aunque conviene seguir observando al manipulado: los realistas suelen ser desconfiados. El Sr. Lince también se buscó otros aliados por lo que pudiera suceder. Hemos visto la manipulación positiva, pero en ocasiones habrá que usar la negativa:

*En otra ocasión, el Sr. Lince tuvo que desacreditar a un realista. El Sr. Gris era muy trabajador, diligente y tenaz, pero carente de imaginación. Le hizo preguntas en público para poner de relieve las limitaciones del Sr. Gris. Lo enredaba en discusiones sobre las consecuencias a largo plazo de los planes propuestos por él. Pronto se consideró al Sr. Gris como una persona cuadrículada, fanática y corto de miras. Cuando el Sr. Gris hacía una sugerencia, el Sr. Lince la tergiversaba hasta que la hacía aparecer de una sencillez casi infantil.*

De lo tratado hasta ahora, habrá usted deducido que como regla general para los tres tipos de personas, la manipulación positiva consiste en reflejar las ideas de la persona a manipular; y la negativa, el enfrentar otro esquema de ideas opuesto al suyo.

Los cínicos, gente negativa y escéptica, son fáciles de vencer. Ríase con ellos de la gente que aún confía en la vida. Si quiere desacreditarlos, sugiera que su modo de pensar es derrotista, pesimista y sin esperanza, en contra del progreso y del futuro.

Los idealistas creen que la felicidad proviene de las relaciones humanas, de la lealtad y la colaboración. Sígalos la corriente y serán suyos. Si prefiere manipulación negativa, plantee que a veces es necesario sacrificar a un individuo por el bien del objetivo común.

¿Y usted en qué grupo encaja? A estas alturas, ya debería saber la respuesta: en el que sea necesario para sus fines. Usted no tiene forma: si la adopta, otro la aprovechará para atacarle. Si alguien inicia un ataque contra usted, cambie de forma y contraataque con otra manipulación ofensiva y personal.

Ahora conocerá cómo se crea algo a partir de nada. Ya sabe que la gente simplifica los conceptos y pone etiquetas a las cosas y a las personas. Lo hacen para no tener que pensar, y eso no hay quien lo cambie, así es la mente humana. Por lo tanto, hay que aprovechar esta singularidad del pensamiento y la conducta. Hágalo usted primero antes que otro lo haga antes.

Todas las personas que usted conoce tienen puesta una etiqueta: granuja, trabajador, genio distraído, gafe, caradura, etc. Alguien inició la acción de colgar la etiqueta, luego funcionó y ya sólo se ve todo lo relacionado con ésta; el resto de las cualidades que no encajan, no existen para nadie. Así funciona la ilusión.

*Paco y Pepe llegaron juntos a la misma oficina. Paco siempre señalaba de forma sutil los errores que Pepe cometía. Con frecuencia lo llamaba "el manazas". Tropezaba con las cosas, atascaba la fotocopidora y la impresora, tiraba cosas sin darse cuenta, etc. Era el payaso de la oficina. Por contraste, a su lado Paco era un buen chico y eficiente trabajador. Pepe era el chivo expiatorio, la persona que la gente necesita para culparle de sus problemas.*

Ahora supongamos que le colocan a usted una etiqueta. Como ya sabe cómo funciona, algo lleva ganado. Uno no se puede defender negándose a participar en este juego. Si lo hace, le pueden llamar tipo raro, o cosas peores. En consecuencia, debe crear una imagen. Piense qué imagen desea crear. Si quiere usar la de persona trabajadora, tenaz, concienzuda puede empezar por su despacho. Recoloque sus cosas, la silla, mesa, libros, armarios, etc. Exagere sus movimientos, deben dar la impresión de mucha actividad. Cuando se mueva por donde haya gente, mire al suelo con cara de preocupado. Nunca lleve las manos vacías, lleve un manojito de papeles, carpetas, etc.

Podría preferir la imagen de persona muy sociable. Salude a todo el mundo de forma casual. Pregúntele a algunos por su familia. Sonría. Si se le da bien, cuente algún chiste o anécdota. Siga por esa línea y su imagen cambiará. Sólo usted sabe que es una imagen, y que debe tener varios disfraces por si cambian las circunstancias.

Para colocar etiquetas, no debe hablar mal de nadie. Sólo insinuar o hacer preguntas. Diga: *"¿Han notado que últimamente el Sr. Gris tiene ciertos despistes?, no lo esperaba de una persona tan eficiente"*. Señale la sugerencia y deje que los demás hagan el trabajo. Con unas pocas frases a las personas indicadas, logrará un gran rendimiento. Cuando empiece a calar la sugerencia, busque un incidente que se adapte como un guante y divúlguela. Ya está puesta la etiqueta, usted sólo informó de un suceso. El arma más útil para controlar las actitudes es la flexibilidad. La manipulación de las actitudes es un arte que no se debe emplear dos veces seguidas de la misma forma.

Suponga que un colega siempre llega el último a las reuniones. Cuando lo haga varias veces, diga: *"¿Tarde de nuevo?"*. Después emplee el tiempo en hacerle parecer impuntual, lento, poco enterado de lo que sucede. Usted no habla mal de él, pero ha creado una imagen. De la nada.

No confunda "amistad" con "relaciones laborales", le podrían manipular. Puede usted hacer sentir a otros que su amistad es honrada y sincera, pero si alguien obtiene con ello ventaja, obre con cautela. No pierda el tiempo en reuniones sociales que entorpezcan su vida privada o no le valgan para progresar profesionalmente.

*La Srta. Cándida, joven, soltera y buena trabajadora, obtuvo un buen trabajo. Los otros tres colegas, mas curtidos y veteranos, además de buenos manipuladores, ocultaron sus celos profesionales. Uno la llevó a comer, otros le presentaron jóvenes solteros, le dieron buenos consejos y ella prosperó y aceptó su amistad. Un día ella les dijo que por la tarde tenía cosas que hacer. Le sugirieron que se fuera temprano, nadie lo notaría. Uno de ellos se fue a ver al jefe de personal, que era un fanático de la puntualidad, y le dijo que la Srta. Cándida se había ido antes de tiempo. El jefe de personal le indicó que la observara y le avisara si se repetía. La semana siguiente le instaron a que repitiera la jugada. "Si suena tu teléfono, nosotros contestamos y te cubrimos" le dijeron. Ella se fue confiada y acto seguido la acusaron ante el jefe de personal. Al día siguiente la despidieron. Cuando alegó que los otros le habían dicho que se podía ir temprano quedó como mentirosa. El jefe de personal se alegró de deshacerse de una persona así.*

Estas historias de "amigos" son mas frecuentes de lo que usted cree. Generalmente los amigos no compiten con usted, distíngalos de los competidores. Alternar con sus colegas es una parte necesaria de su vida social y profesional. Si el grupo tiene sus aficiones, por supuesto que usted tiene las mismas, aunque no le gusten. Usted no es el bicho raro, debe estar entre todos ellos, mezclarse, informarse y manipular. En todas las organizaciones hay reglas no escritas sobre el cómo comportarse, como vestir, qué se dice y qué temas son tabú, etc. Pudiera ser que hubiera varios bloques en donde usted se desenvuelve. Olvide sus simpatías y piense fríamente qué grupo tiene mas posibilidades de adaptarse a sus objetivos. Pero no olvide que conviene saber pasarse a otro si las circunstancias cambian...

## ADULACIÓN

*Nadie se cansa de oír hablar bien sobre si mismo.*

ANONIMO

Adular es decirle a alguien que es cómo esta persona cree de sí mismo que es. Es la forma más sencilla de manipulación y consiste en un refuerzo positivo a la conducta. Cuanto más insegura está una persona, más adulación puede absorber. Esta técnica funciona con personal recién llegado: unas palabras de alabanza por su trabajo harán que incremente su dedicación y eficiencia. Si vamos a usarla en gran escala, conviene usarla a pequeñas dosis, ya que puede volverse contra usted si la usa indiscriminadamente. Su actitud no parecerá sincera y perderá la credibilidad.

Deben emplearse tres pasos. El primero es establecer la cantidad a emplear. Los cínicos necesitan las dosis más altas, pues tienen grandes dudas sobre sí mismos. Se deben emplear pequeñas y frecuentes dosis de adulación y aumentar poco a poco hasta lograr el efecto deseado. Entonces, disminuya los halagos pero esté presto a continuar en cualquier momento. Los realistas requieren dosis moderadas, ya que desconfían de todo el mundo. En algunos puede causar el efecto inverso, hay que ir con cuidado. Los idealistas necesitan muy poca adulación. Un poco a la semana es suficiente. Como se tienen en tal alta estima, con una pocas palabras amables se refuerza lo que ellos ya saben: son casi perfectos.

El siguiente paso es vigilar a la persona objeto de la adulación. Debemos estar siempre alertas y halagar cuando haga falta. Déle la atención necesaria sólo

para lograr el nivel de adulación que se necesita. No se pase o logrará el efecto contrario u otro efecto inesperado. Por poner un símil, el primer paso sería llenar de lubricante un motor totalmente seco y el segundo, reponer el aceite que se va quemando.

El siguiente paso es hacer que el sujeto actúe por sí mismo. Unos alumnos consiguieron mediante lenguaje corporal que el profesor estuviera siempre en la parte izquierda del estrado. Cada vez que iba hacia ese lado, ponían cara de atención y se inclinaban hacia adelante. Si actuaba al revés, ponían gestos de apatía y mostraban menos interés. En poco tiempo consiguieron que el profesor estuviera dónde querían. En resumen, usted no crea nuevas conductas, hace aparecer las que están latentes. Adular es llenar espacios en blanco, no es escribir un nuevo libro.

Cada vez que el sujeto a manipular hace lo que queremos, usted le adula ligeramente. Como ya está acostumbrado a la adulación, con ligeros toques es suficiente. Si no hace lo que usted quiere, simplemente, niéguele la golosina. La presión debe ser mínima y en el lugar adecuado, es un "ajuste fino", como cuando usted sintoniza la radio una vez que ha encontrado la emisora. Un ligero toque en el mando de frecuencia para sintonizarla perfectamente.

Unos últimos consejos sobre este tema. Con sus subordinados, deje claro que se interesa por sus asuntos, pero que no es su psiquiatra, ya que eso no conduce a sus objetivos. Si ha de adular, no lo haga en el territorio profesional de esa persona (despacho, puesto de trabajo) ya que está en el centro de su vida profesional. Emplee lugares neutrales como pasillos, en la cafetería, en los servicios o ascensores. Intente, o mejor consiga información sobre la vida privada del sujeto como nombres de esposa e hijos, edades, estudios, enfermedades, etc. Emplee la lisonja cada vez que sepa de un éxito de un familiar o simplemente pregunte por la salud de su madre enferma.

También conviene que le cuenten sus problemas, pero no se involucre ni tome partido. Pudiera ser que la otra persona muestre odio por su esposa o su suegra. No le eche mas leña al fuego. La esposa que se fue de casa puede volver, reconciliarse la pareja y usted será recordado como quien difamó a su agradable esposa. Debe proporcionar ejemplos positivos. En este caso podía decir que muchos han sido abandonados y sin embargo ahora son felices.

No hay que emplear la adulación "en seco". Las personas que usted adule deben pensar que son ellas las que han empezado la conversación. Empiece usted con un pequeño apunte de su vida. Si responde de forma positiva, puede continuar.

Supongamos que usted dice que los fines de semana practica el ciclismo. Si la otra persona le mira como si el tema no fuese con él, no hay nada que hacer, pruebe en otra ocasión con otro tema. Pudiera ser que contestara que también le gusta o que es aficionado a verlo por televisión. Ya tiene el punto de apoyo para ejercer la palanca, pronto podrá hablarle de dónde lo practica, lo mucho que se esfuerza, etc. Los jefes de más edad disfrutan contando sus historias de mocedad. Cuente que usted es aficionado a la pesca y él le dirá cómo pescaba hace veinte años. Por supuesto, su jefe será el mejor pescador de todos los tiempos y usted escuchará con gran interés sus consejos sobre tan difícil deporte. Nadie se sacia nunca de recibir atención, simplemente escuche.

Un buen truco para ambos sexos es el siguiente: pregunte con sincero interés dónde se arregla el pelo, pues le queda muy bien. Se sentirá halagado y posiblemente se lo diga. Usted irá a esa peluquería y ya tienen un tema en común para poder adularle. Por otra parte, el personal de la peluquería suele ser un filón informativo, aprovéchelo. Si se puede meter en el bolsillo al peluquero o peluquera, hasta puede difundir la información que le interese.

Sabrás que su trabajo de adulación está funcionando cuando la otra persona le diga cuánto se parecen. Busque los puntos fuertes y los puntos débiles de los demás. Las personas ven el mundo según sus propios puntos fuertes y débiles. Por lo tanto, su fortaleza es la que ellos señalan y alaban en los demás. Sus debilidades son las cualidades que desprecian en los demás o que no tienen importancia para ellos. Donde suele golpear un boxeador a su contrario suele ser precisamente su propio punto débil. Si a usted le están golpeando continuamente el hígado, esa es la debilidad de su contrario. Identifique qué virtudes ensalzan e imite la conducta que le corresponda. Descubra que conductas deplora y censúrelas con furia.

## DIFAMACION

*Los que desacreditan la manipulación son los que desconocen cómo se usa o tratan de esconder este hecho. Cuando una persona pregona de forma muy continuada una virtud, generalmente esconde el vicio correspondiente a esa virtud.*

Es una variación del engaño. En lugar de presentar una imagen engañosa del mundo, se crea una imagen falsa de una persona con la finalidad de deshumanizarla. Se presenta una característica negativa del individuo que oscurece sus cualidades positivas. A todos nos gusta simplificar, es más fácil describir a la gente con una faceta de su personalidad que definirlo en su totalidad. De todas maneras, la difamación es un arma de gran poder destructivo y debe manejarse con cuidado.

Para que tenga éxito, debe ser premeditada. Si se hace de forma irreflexiva y sin método, se nota el juego y usted puede pasar por calumniador. Sólo se debe emplear para lograr un objetivo que no se puede alcanzar por otros medios. Difamar en exceso es contraproducente.

Sólo se debe difamar a una persona a la vez. Si lo hace con varias personas, los demás sospecharán que es usted un calumniador y será tachado de perturbador o poco sociable. Nadie debe sospechar que usted se beneficia de su campaña. Si usted ha estado con malas relaciones con alguien, hay que restaurar la relación antes de empezar la difamación. Debe usted aparentar, y hasta actuar, con buena voluntad hacia su víctima. Una vez realizada esta preparación, debe encontrar una imagen adecuada para este sujeto, así como crear la ilusión para encajar el engaño.

Hay que dar la vuelta al calcetín: si la víctima es una persona alegre y comunicativa, cambie la imagen hacia un hipócrita sonriente. Si es tímido o retraído, póngale la etiqueta de engreído y elitista. Debe basarse en hechos reales y proyectar su sombra. Busque el centro de la personalidad del individuo y cree una versión negativa y opuesta de ella.

Las imágenes construidas sin preparar no logran su objetivo. Debe realizarse una campaña fría y desapasionada, los sentimientos de amor y odio no funcionan para este objetivo. También debe estar preparado para las calumnias que sobre usted se lancen.

Otro requisito para que funcione es la repetición. Hay que crear grupos de imágenes que refuercen e concepto. Para alguien superficial, por ejemplo se puede usar "payaso", "tonto", "bufón", "presumido", etc. Si alguien cuenta un chiste o comenta algo gracioso, usted dirá que le recuerda al cómico de la oficina. Los demás contarán mas cosas sobre esa faceta del sujeto.

Hay situaciones críticas que por si mismas generan este tipo de imágenes Por ejemplo, cuando se trabaja con un plazo de tiempo limitado para acabar una tarea, las personas tienen reacciones típicas y estereotipadas. Hay que aprovecharlas. Las personas con buen autocontrol que parecen estar calmadas y controlando todo, adjudíqueles la imagen de seres fríos, autómatas, sin sentimientos, indiferentes y reservados. Las personas nerviosas se vuelven irritables. Señale su egoísmo, sus malos modos, su irracionalidad y la falta de autocontrol. Así logrará aumentar mas aún su tensión y hacer más evidentes sus carencias. La gente de buen carácter se lo suele tomar con calma. Tácheles de simples, crédulos y malos compañeros que dejan en mal lugar a los demás haciendo trabajos extraordinarios que nadie les pidió.

Otra situación aprovechable es cuando por causa de ciertas situaciones se producen errores. Hay tres reacciones muy comunes: unas personas se sienten culpables, otras creen que no lo son y un tercer grupo busca a alguien a quien culpar. A los que se sienten culpables, no les atribuya la culpa, haga que todos se fijen en sus reacciones que demuestran su culpa. Con los que se sienten inocentes, son "altivos", "demasiado bueno para que sea verdad", "ocultan sus intenciones", "son unos zorros". Con los que buscan chivos expiatorios, señálelos como agitadores, personas que venden a cualquiera para salvarse ellos. Son indecentes e inhumanos, intentan linchar al culpable.

Cuando se producen ascensos salen a la luz tres personalidades. Los agresivos llaman la atención por su oportunismo descarado. Comente que espera que la empresa aún tenga algo de principios y de moral y haga justicia con ellos negándoles el ascenso. Con las personas pasivas, señale que la mediocridad está bien para puestos inferiores, sin iniciativa, pero que no sirven para liderazgo y para lograr grandes metas. El último grupo son los desesperados que ceden bajo presión. Póngales la imagen de inestables emocionales, señale sus signos de debilidad emocional según aparezcan: tartamudeo, mirada esquiva, manos que tiemblan, etc. Hay mucho mas ejemplos y casos, usted ya ha entendido el concepto y sabrá aplicarlo a otras ocasiones que surjan.

La difamación es el arma total y sólo se empleará en emergencias. Pero hay personas que la emplean por sistema y usted puede ser su víctima. Ahora veremos como protegerse de este ataque. Si no hace caso de los difamadores, la imagen que han creado de usted seguirá creciendo. Si los combate de frente será acusado de persona agresiva y su actitud les ayudará en su tarea. Sin llegar a la paranoia, debe aceptar que a lo largo del Gran Juego será objetivo de esta daga florentina por la espalda. Debe observar las señales de peligro. Esté alerta ante cualquier cambio en su organización: un recién llegado, jubilaciones, reestructuraciones, ajustes de plantilla, etc. Observe si sus colegas están más tensos que de costumbre y

cambian su actitud hacia usted. Están reservados, vigilantes, le dirigen miradas extrañas. Alguien le esta difamando. Si ahora usted cambia sus reacciones ante los demás, le hará el juego al difamador. Siga actuando como siempre, no se altere. Si lo hace, el difamador creará sobre usted la imagen que desee. Intente observar quien es más amable de lo ordinario. En un paisaje de relaciones frías y distantes, usted notará un punto cálido, alguien le sonrío mas de lo debido. Si es un buen difamador, debe disimular su ataque manteniendo buenas relaciones con usted. Ahora ya se ha asegurado quién es el culpable y es el momento de iniciar el contraataque.

Hemos visto que en este tema todo consiste en manipular imágenes mentales. Debe usted primero evaluar su propia imagen, conocer sus puntos fuertes y débiles. No permitirá que le hagan perder su confianza en sí mismo. Intente averiguar la imagen que usted proyecta y acéptela. Pida a ciertas personas escogidas su opinión sobre la imagen que usted genera. Controle su imagen y la que los demás perciben. Una vez identificado su perfil, de forma suave, debe cambiarlo. Si ha estado mucho tiempo absorto en su tarea y ha descuidado las relaciones con los demás, invierta esta tendencia. Si ha sido al contrario, obre en consecuencia. No realice el cambio de forma brusca, sea sutil. Este cambio de imagen bloqueará al calumniador. Quedará en ridículo si decía que usted estaba trabajando poco cuando presente un trabajo largamente elaborado. Todos verán al culpable como un infeliz cuando diga que no presta interés a las relaciones humanas y usted ofrece una cena a todo su departamento. Debe ser flexible en su imagen publica, no tener ninguna forma. No se vengue (por ahora, mas tarde habrá ocasión). Sugiera que esta persona debe tener un resentimiento irracional para recurrir a estas tretas. Pregunte de forma inocente a qué se debe que siempre le esté provocando. No emplee la fuerza, sonrío y ridiculice su maniobra. Si se equivoca y no le estaba difamando, tampoco hará daño a nadie, no ha hecho acusaciones directas. Su imagen siempre mejorará.

Recuerde que el objetivo de esta defensiva no es difamar al difamador, sino revelar la falsedad de su intento, desenmascarando su finalidad.

## AMENAZA

*En las artes marciales individuales podéis amenazar por medio de vuestro cuerpo, podéis amenazar por medio de vuestro sable, y podéis amenazar por medio de vuestra voz. Lo que es esencial es hacer repentinamente un movimiento totalmente inesperado para el adversario, aprovecharos de la ventaja del temor causado y alcanzar la victoria en ese mismo instante y lugar.*

MIYAMOTO MUSASHI

Nadie es inmune al miedo. Hay que buscar los temores ocultos de las personas y amenazar su seguridad. Las amenazas crean temor e incomodidad y permiten controlar las acciones de las víctimas.

Insinúe, sugiera, señale. No emplee la amenaza de matón de barrio. Por ejemplo, puede decir educadamente a una persona con la que no se lleva muy bien en el plano profesional que se ha enterado por un viejo amigo suyo que su hijo ha solicitado una beca de estudios en el extranjero. Casualmente ese amigo suyo es quien concede las becas. En la misma conversación deje caer lo que



quiere conseguir, la otra persona lo entenderá. También puede hablar en tercera persona, cuente una historia sobre alguien y lo que le ocurrió. Naturalmente, la historia se adapta perfectamente a la situación del sujeto a manipular.

Invada espacios de otras personas. Ya conocemos como se maneja el espacio en el capítulo de Lenguaje No Verbal. El escritorio de cada persona es sagrado. Habrá ocasiones en que habrá que violar este santuario. Si quiere premiar a un subordinado sin ascenderle ni gratificarle económicamente, mejore las condiciones de su despacho. Haga lo inverso para castigarle, si es necesario, ponga su oficina en el sótano. Puede observar en cualquier organización cómo van cambiando los despachos según se va subiendo de nivel. Es un distintivo no escrito del grado de poder en una jerarquía.

Hay que saber cuándo se está a punto de invadir un territorio. Si usted solicita usar un teléfono de otra persona y nota que el dueño vacila, diga suavemente que no le importa usar otro. Fíjese en las señales corporales como vacilación, parpadeo, tensión y otras. Si eso ocurre, retroceda. A veces, el dueño dará un paso atrás o se sentirá acorralado. Retírese de forma suave y sonriente, no debe tampoco dejarle en mal lugar por el mal trago pasado.

Pero si su estrategia se basa en una enérgica demostración de fuerza, entre en el territorio ocupado con una exhibición de poder tan grande que sofoque cualquier atisbo de resistencia. Recuerde que si empieza un acto de agresión debe terminarlo. Nunca, repito, nunca lance una ofensiva y luego retroceda. Si está atacando, lo hará hasta el final y con voluntad de vencer (recuerde el primer capítulo). De lo contrario, es mejor no iniciar el ataque. No comience batallas que no puede vencer.

Aceche su presa como un león, con lentitud y seguridad. Los débiles se encogen cuando usted se sienta en la esquina de su mesa. No les gustará, pero usted está dominando. Puede invadir mas aún pasándole la mano por el hombro, acercándose a distancias íntimas (menos de 30 cm.) o sentándose en su propia silla. Generalmente cederán y se someterán a su ataque, reaccionarán con cierto desconcierto, pero aceptarán su control. Todas estas acciones debe realizarlas con firmeza y sin dudar. Un consejo: no use la agresión territorial por alimentar su ego, le odiarán y despreciarán, sentimientos que no convienen a un manipulador experto como usted. Debe ser temido, pero no odiado.

El mismo ataque puede ser psicológico. Pregunte por la vida privada de la víctima, salud, familia, economía, etc. Observe qué preguntas le incomodan. Guarde esa información para el futuro o empiece el ataque si ese era su objetivo.

Use trucos de invasión verbal. Si alguien empieza una frase, acábela usted. Las frases son personales y usted está violando lo más íntimo, le duele que le corten antes de tiempo. Invada y hágale callar. A veces no es necesario interrumpir de forma tan descarada. Cuando alguien intente decir algo, tosa, muévase, mueva la silla de forma ruidosa, distraiga. Es una amenaza y un comienzo de invasión. Una vez que ha logrado su efecto y ha desequilibrado a la víctima, siga con la invasión escrita. Encuentre los fallos del argumento de la otra persona y mediante un escrito corto y persuasivo dirigido a sus superiores llame la atención sobre usted, indicando que está asumiendo la dirección del asunto.

La invasión escrita es más duradera que la verbal. Si usted ha hecho una incursión oral y ha logrado su objetivo, puede retirarse y congraciarse más tarde. Sin embargo, un ataque escrito es permanente, siempre se puede leer. Por eso, debe usarse con prudencia, ya que la víctima puede acabar odiándonos.

Otro territorio a invadir es el pasado de las personas. Investigue, pregunte, busque episodios de los que la otra persona se avergüence. Cuando obtenga resultados, ya tiene el arma. En su grado máximo, se acerca al chantaje. Usted ha detectado el punto débil (un familiar drogadicto, delincuente, etc.) y alude a ello con discreción para ejercer presión.

Sea usted un profeta. Todos los profetas aluden al temor, a la incertidumbre. Augure desastres, despidos, reorganizaciones. A todos nos gusta la rutina, amenace con cambios bruscos. Alguien puede ser despedido, otros pueden ser destinados a lugares lejanos, deje correr el rumor. Lo que usted recomiende les salvará del caos futuro. Averigüe los temores ocultos de las personas y materialice sus profecías de acuerdo con ellos. Es recomendable no hacerlo por escrito, quedan pruebas que el futuro dejará al descubierto. Si sus vaticinios son verbales y no se llegan a cumplir, diga que no le entendieron. Por eso, conviene ser vago y ambiguo. Generalice, sea impreciso, no sea exacto o específico. Cuando pueda, lea o vuelva a leer a cualquier profeta o a los adivinos que tanto abundan. Notará que actúan de forma similar. Aprenda de ellos, hay muchos. Para lanzar estas profecías hay que buscar el momento adecuado. Espere a las últimas horas de la jornada, o cuando alguien esté abatido. Haga una espantosa predicción. Si de golpe se endereza y le pregunta qué dijo exactamente pidiendo detalles, cambie de tema y no dé detalles. Deje que la idea anide en su mente. Días más tarde la víctima volverá a tratar el tema. Añada más oscuros presagios y manténgalo en estado constante de temor. Ya lo tiene bajo control.

Generalmente, la amenaza es suficiente para lograr el temor creando situaciones amenazantes. Sin embargo, habrá ocasiones en las que deberá cumplir su amenaza, ya sea por que no produjo el suficiente temor o porque la víctima no se ha enterado de que la están amenazando. Puede hacer dos cosas: hacer evaporarse la amenaza de forma que la víctima ni siquiera se dé cuenta de que se realizó o puede cumplirla. Si la hizo en privado es fácil fingir que nunca existió. En el caso que la vaya a ejecutar, puede elegir empleando la fuerza que su puesto le otorga o hacerlo de forma indirecta y solapada. Generalmente, la segunda es mejor.

Para acabar con este tema, decir que las amenazas deben ser ambiguas, eso le otorgará flexibilidad. Para ejecutarla, emplee cualquier medio de manipulación como difamación, calumnia, retirada de apoyos y otras formas solapadas e insidiosas.

## SEXO

*"Tiran más dos tetas que dos carretas." "Donde tengas la olla, no metas la polla."*

REFRANERO ESPAÑOL.

Muchos jugadores del Gran Juego, disfrutan ejerciendo el poder tanto sexual como profesionalmente. Refuerzan las emociones del poder con el juego sexual. Son presa fácil de la manipulación. Sobre todo los ejecutivos con éxito de mediana edad, que disfrutan poniéndose a prueba de vez en cuando. Por cierto, la emoción de la aventura reside en la caza, no bajo las sábanas. Si lo piensa, es comprensible; al tratar a las personas como objetos estas personas escapan hacia el otro extremo: el sexo. Y lo buscan en el epicentro de su vida: su trabajo. Como son diestros en la manipulación por adiestramiento y costumbre, lo aplican por instinto a la seducción.

Todo lo que a continuación se expone sobre este tipo de manipulación vale para ambos sexos, incluso para homosexuales. Todas las personas que realizan sacrificios para ascender en una organización les llevan a intensificar sus impulsos sexuales. Esto les crea un sentimiento de urgencia y de conseguir todo el sexo que dispongan en el menor tiempo posible. Pero generalmente todo se queda en fantasías reprimidas que generan frustración. Emplee en su momento un chiste subido de tono o una muy leve insinuación sexual y sus efectos serán más grandes de lo que imagina. Juegue a la espera y observe. Fíjese en qué eligen: matrimonio, infidelidad, libertinaje, etc. y practique la comprensión sexual. Adopte una comprensiva actitud de disculpar su conducta y pensamientos, ya que esa persona (jefe, colega o subordinado) hace lo que puede en esta vida, y ¿quiénes usted para juzgarle? Hay que investigar las preferencias sexuales del individuo y usted lo hará mediante la conversación y temas como aficiones, programas de televisión, revistas y lo que se le ocurra. Una vez tenga clara su orientación, comienza la acción.

Represente su papel de Comprensión Sexual, prepárese a actuar con el guión de alcahuete, persona mayor autoritaria, amigo libidinoso, observador escandalizado. Da igual que la otra persona sea hombre o mujer, homo o heterosexual, funciona con todos.

Mucha gente se emociona ante la indefensa candidez, les hace surgir su superioridad. Son románticos que creen en la justicia de los asuntos humanos. Sea usted la víctima romántica, idealista y casi platónica y déjese llevar. Otros son del tipo agresivo sexual, las personas débiles no les atraen, desean a alguien con carácter. Estas personas responden bien a chistes subidos de tono y humor zafio y vulgar. Se sienten orgullosos de su habilidad de manipular y necesitan que siempre les digan que tienen gran éxito profesional y sexual. Siga la corriente a la agresión y encáucela hacia sus objetivos. Existe el tipo pasivo sexual. Gustan de un alter ego poderoso y dominante. Subliman sus deseos, suelen ser introvertidos y un poco neuróticos. Haga el papel de madre que amenaza con castigos cuando se portan mal pero que los recompensa con su regazo cuando están lastimados. Estos son los tipos sexuales más generales, hay más y usted los irá descubriendo y adaptándose a sus ilusiones para lograr sus objetivos. Empiece a practicar con estos tipos más "puros" y luego pruebe con tipos mas complicados. Por supuesto, puede probar con sádicos y masoquistas, fetichistas, mirones y cualquier tipo

de personajes que todos somos en cierta medida. Como se dice coloquialmente, "sígales el rollo".

Si quiere iniciar una aventura amorosa en el trabajo, piénselo bien, porque suele ser incontrolable. Una relación que en principio era profesional pasa a ser personal y se somete al control de la otra persona. Si logra acostarse con su superior, tendrá un triunfo temporal, pero en cuanto deje de ser el objeto sexual de su jefe, sus compañeros manipularán al jefe y la situación será peor que al principio. En resumen, se ha creado muchos enemigos: la esposa de su jefe (si la hay), sus compañeros y su propio jefe cuando de canse de usted. Naturalmente, esto también funciona para los hombres que se acuestan con sus superiores, sean hombres o mujeres. Si consigue casarse con su jefe, otra persona en la oficina tomará su papel original. En fin, usted verá lo que hace: o seguir el Gran Juego o tener gratificantes relaciones personales.

Sin embargo, el verdadero poder surge de crear esperanzas de una aventura amorosa, eso si que es manipulación de primera clase. Un buen manipulador o manipuladora usará los apetitos físicos para sugerir un gran deseo sexual, agregando matices románticos y no satisfaciendo nunca el deseo. Sugiera vagas pistas de que algún día la otra persona alcanzará su satisfacción. La sexualidad está compuesta en partes muy iguales de culpa y expectación, combine sabiamente estos dos matices. Evite estar mucho tiempo a solas con el sujeto en cuestión, mantenga cierta intimidad en ocasiones, pero no durante largos periodos. Haga que su relación sea semipública, es una buena palanca para manipular. Por último, suprima (sí, suprima sin más) de forma tajante sus instintos sexuales cuando esté en el trabajo, ya que pasará a gran velocidad de manipulador a manipulado. Mantenga los ojos abiertos y la bragueta cerrada.

## PRESION

Las presiones son inevitables donde hay una organización o jerarquía. Cuanto más compleja es la estructura, mayores son las presiones. Frecuentemente, no son constructivas, no se las reconoce, carecen de dirección y causan irritación y "malas vibraciones". Reconozca este fenómeno y sepa donde están los controles; úselos y mantenga a todos los que le rodean cociéndose a fuego lento durante el tiempo que quiera. Hay muchos tipos de presión y vamos a explicar someramente los más usuales.

**Presión emocional:** Aunque ya he insistido mucho en el tema del autocontrol, es inevitable que las emociones que sólo deberían funcionar en la vida privada, se infiltren en la vida pública. Todos tenemos simpatías y antipatías, sentimientos positivos y sentimientos negativos, amor y odio, confianza y temor. Estas emociones siempre interactúan y crean tensión en los sujetos. Por lo tanto, debemos controlar nuestras emociones y las de los demás. Manipular basándose en las emociones tiene un riesgo, son imprevisibles e irracionales. Dos sujetos aparentemente similares, reaccionaran de formas muy diferentes al mismo estímulo. O la misma persona también puede mostrar emociones dispares ante la misma situación dependiendo del momento en que ocurra. Conviene usar esta presión sobre sujetos que son bien conocidos. Hay que conocer su temperamento antes de aplicar este tipo de presión. Puede descubrir sus debilidades haciendo

pequeñas pruebas sobre asuntos sin importancia. Estas son unas de las emociones más comunes que puede trabajar:

Odio: Es una de las emociones más fáciles de manejar. Todo el mundo odia a alguien: a un compañero, al jefe, a un vecino, etc. La lista es muy extensa. Esta emoción es una de las más duraderas y perdurables. A su lado, el afecto y la compasión son efímeras. Una vez que se ha identificado el objeto del odio de la persona a manipular, cuente con él y hágalo surgir a voluntad. Mencione el objeto odiado y la reacción será instantánea. Comparta con él esta emoción y se habrá ganado su voluntad y apoyo.

Ira: También llamada cólera, es parecido al odio, pero veremos que hay grandes diferencias. Es momentánea, no duradera como el odio. En el odio, la fuente de la emoción es siempre la misma; en la ira, es impredecible. Si usted puede hacer enojar a las personas, los tendrá bajo su control. Busque a personas que se alteran de tal forma que abandonan de golpe las reuniones o montan espectáculos desproporcionados al estímulo recibido. Quien está bajo su influencia no sigue una conducta racional. Actúan en contra de sus propias ideas, traicionan a sus aliados y reniegan de sus ideas. Al ser tan extremadamente irracionales, no hay una pauta sobre la consecuencia de su ira. Una vez pueden traicionar a sus compañeros y en la siguiente tener un ciego compañerismo. Lo único seguro es su inconstancia y falta de autocontrol durante los accesos de furia. Ya que él no se controla a sí mismo, será usted quien le tenga bajo control.

Temor: Ya se ha explicado en la parte que trata sobre amenazas. Sólo decir que el temor sirve más para frenar la acción que para estimularla.

Codicia: Al manipular con esta emoción, se obtiene el efecto opuesto al temor. Muestre beneficios y ganancias y obtendrá el apoyo de personas que hasta puede que le odieran. Le seguirán con la esperanza de ganar más dinero o parcelas de poder.

Lealtad: La lealtad y el sentido del deber impulsa a las personas a realizar actos de sacrificio. Presione sobre la lealtad y la gente hará tareas que en principio no les gustan ni harían en condiciones normales. Es otra emoción casi tan duradera como el odio. Las personas leales son sujetos ideales para la manipulación, siempre que no les planteemos un conflicto de lealtades.

Piedad: Es una emoción poderosa y poco explotada. La civilización occidental es muy amante de los desvalidos, por lo menos mientras calman con ello su conciencia. Siempre caen simpáticos los perdedores, los animalitos enfermos y cosas por el estilo. Esta emoción es muy inestable; generalmente, el objeto de nuestra piedad se convierte al poco tiempo en el blanco de nuestro desprecio. Por tanto, hay que emplear esta emoción para casos breves y puntuales, nunca a largo plazo. Como el temor, suele tener efectos paralizantes.

**Favores**: Son instrumentos de presión por ser deudas acumuladas que se pueden cobrar cuando se necesite. Se hace con los favores como con los ahorros, se guardan para cuando se necesiten. Intente hacer favores que a usted no le causen esfuerzo y que sean valiosos para el que los recibe. Cuando los otorgue, hágalo con elegancia, tenga clase. En la manipulación siempre se está dando o recibiendo. Usted siempre tiene buena voluntad para dar, y lo hace con amabilidad. No sea orgulloso ni desagradecido. Cuando reciba un favor no considere ese gesto

como una bofetada, porque para su benefactor se convertirá en eso y se habrá creado un enemigo. Sea humilde y agradecido.

**Influencia:** En España se llama "tener padrino", alguien que desde las alturas vela por nosotros. Si no lo tiene, debe buscarlos y crearlos. Cuantos más tenga, más grande será su efecto. Según el Principio de Peter, el empuje hacia arriba en la jerarquía es proporcional al producto (que no a la suma) del número de padrinos que actúan para nosotros. Con su padrino debe tener una relación franca y sin engaños, ya que si descubren en usted un solo atisbo de traición hacia su persona, la venganza puede ser descomunal. También puede aplicar la ilusión. Haga creer a sus oponentes que usted que tiene una gran influencia en las altas esferas, mézclelo con influencias reales y ya ha creado la ilusión que nadie se atreverá a penetrar.

**Información:** Haga presión dejando caer los datos adecuados. Pero sólo la información justa, no hay que dar gratis mas conocimiento al adversario. Busque en los archivos, en la red local informática, haga excavaciones arqueológicas en la oficina. Descubra contradicciones, vacíos y cualquier otro tipo de documentos. Nunca se sabe lo que se puede encontrar ni los usos que se le puede dar.

Use la información privada, es una presión muy poderosa. Como ya se ha explicado, haga alusión sobre algún asunto de su vida particular y esa persona desaparecerá de su entorno. De todas maneras, no abuse, tendrá fama de chismoso. Use los silencios, a veces son más elocuentes. Emplee esta presión sólo cuando tenga que hacerlo, no de forma sistemática.

## VAMPIROS PSIQUICOS

Existen personas que te limitan. Se benefician a expensas del daño que te causan. Puede que la manera de hacerle daño no sea física, pero los efectos son igual de devastadores. Y lo hacen con la intención de dañar. Su apariencia es normal, pero si descubre su identidad pueden volverse peligrosos. Se los denomina "Vampiros Psíquicos". Son personas que se alimentan de sus emociones, no de su sangre. Son peligrosos.

¿Quién y qué es un vampiro psíquico? Puede ser cualquier persona. Se comportan como los demás, se hacen tus amigos. La mayoría de las veces intentan volverse buenos amigos tuyos. Comienzan como buenos amigos, y se van acercando cada vez más. Una vez que se han acercado lo suficiente, comienzan a maniobrar buscando que los ayudes con lo que necesitan. El vampiro psíquico esperará que lo ayudes siempre que te pida que lo hagas.

El vampiro psíquico es como un parásito, se pega a ti y se alimenta de ti. En lugar de alimentarse de tu sangre, el vampiro se alimenta de tus emociones, para que lo ayudes. Jugando con tus emociones, el vampiro espera mejorar su propia situación.

Mucha gente anda por el mundo practicando el fino arte de hacer sentir a otros responsables y hasta en deuda con ellos sin causa alguna. Hay que reconocer a estas alimañas por lo que son realmente. Los vampiros psíquicos son personas que sustraen la energía vital de otras. Este tipo de persona puede hallarse en todos los niveles de la sociedad. No sirven para nada útil en nuestras vidas, y no son ni objetos de amor ni amigos de verdad. Sin embargo, nos sentimos responsables por el vampiro psíquico sin saber por qué.

Si piensa que puede ser la víctima de tal persona, hay unas cuantas reglas muy sencillas que le ayudarán a tomar una decisión. ¿Hay una persona que llama o visita frecuentemente aunque realmente no quiera, porque sabe que se sentirá culpable si no lo hace? O, ¿se encuentra haciendo favores constantemente para alguien que no se lo pide de frente, sino que se lo insinúa?

La mayoría de las veces el vampiro psíquico utilizará psicología inversa diciendo "*Oh, no podría pedirte que lo hicieras*" - y usted, en respuesta, insistirá en hacerlo. El vampiro psíquico nunca pide algo de ti. Eso sería demasiado presuntuoso. Simplemente dejan que sus deseos sean conocidos de manera sutil que impedirán que los consideren una plaga. Ellos "*nunca pensarían en imponerle algo*" y siempre estarán felices y dispuestos a aceptar lo que les dé, sin la menor queja aparente.

Sus faltas no son de hecho, sino de omisión. Es lo que no dicen, no lo que dicen, que hace que se sienta responsable por ellos. Son muy cuidadosos como para hacerle una exigencia, porque saben que le ofendería, y tendría una razón tangible y legítima para negarse.

Un gran porcentaje de estas personas tiene "atributos" especiales que hacen que el depender de usted sea más factible y mucho más efectivo. Muchos vampiros psíquicos son inválidos (o fingen serlo) o tienen algún tipo de "*trastorno mental o emocional*". Otros pueden fingir ignorancia o incompetencia para que usted, por lástima - o por desesperación - haga las cosas por ellos.

Una forma tradicional de desterrar un demonio es reconocerlo por lo que es, y exorcizarlo. El reconocer estos demonios contemporáneos y sus métodos es el único antídoto para el efecto devastador que tienen sobre cualquiera.

La mayoría de la gente acepta estos individuos pasivamente viciosos solo porque sus maniobras insidiosas nunca han sido señaladas antes. Se limitan a aceptar estas "*pobres almas*" por ser menos afortunados que ellos, y sienten que deben ayudarlos de cualquier manera posible. Es un sentido equívoco de la responsabilidad (o un sentimiento injustificado de culpa) el que nutre al "*altruismo*" del que se alimentan tales parásitos.

Al vampiro psíquico se le permite existir porque escoge inteligentemente como víctimas a personas conscientes y responsables - personas con gran dedicación a sus "*obligaciones morales*".

En algunos casos somos "vampirizados" por grupos de personas, al igual que por individuos. Toda organización que se dedique a recolectar fondos, ya sea una fundación de caridad, un consejo de comunidad o asociación religiosa o fraternal, etc., escoge cuidadosamente a una persona que es hábil en hacer sentir culpable a otros. El trabajo de esta persona es el de intimidarnos para que abramos primero nuestros corazones y después nuestro bolsillo, a los que se van a beneficiar de nuestra "*buena voluntad*".

No mencionan que en muchos casos, no regalan su tiempo, sino que están recibiendo un salario por su "*noble acción*". Son maestros en jugar con la consideración de la gente responsable. Muy a menudo vemos niños pequeños que han sido enviados por estas organizaciones para extraer sin dolor donaciones de la gente de buen corazón. ¿Quién puede resistirse al encanto y la inocencia de un niño?

Por supuesto, estas son personas que no se sienten felices a menos que estén dando, pero la mayoría de nosotros no encaja en ésta categoría. Desdichadamente, la mayoría de las veces estamos haciendo cosas que la verdad no sentimos que se necesite que hagamos. Una persona consciente halla muy difícil decidirse entre la caridad voluntaria y la obligada. Querrá hacer lo que es más justo y correcto, y lo más seguro es que halle sorprendente el hecho de tratar de decidir a quién debería ayudar y qué cantidad de ayuda se espera de él.

Cada persona debe decidir por sí misma cuáles son sus obligaciones para con sus amigos, familia y comunidad respectivas. Antes de donar su tiempo y dinero a personas fuera de su círculo familiar y de amigos, debe decidir cuánto puede, sin que por ello afecte a sus seres queridos. Al tomar en cuenta todo esto, debe asegurarse que entre sus seres queridos también esté él incluido. Debe evaluar cuidadosamente la validez de la petición que se le hace, y la personalidad o motivaciones de la persona que hace tal petición.

Para una persona es extremadamente difícil aprender a decir "no" cuando toda su vida ha dicho "sí". Pero a menos que quiera que se aprovechen de él constantemente, debe aprender a decir "no" cuando las circunstancias lo justifiquen. Si los deja, los vampiros psíquicos se infiltrarán en su vida gradualmente hasta que no tenga privacidad. Su constante preocupación por ellos le irá dejando sin ambición alguna.

Un vampiro psíquico escogerá siempre a una persona que esté relativamente satisfecha con su vida - una persona que esté felizmente casada, satisfecha con su trabajo, y que por lo general está bien adaptada al mundo que le rodea - para alimentarse de ella. El solo hecho de que un vampiro psíquico escoja a una persona feliz para hacerla su víctima solo muestra que a él le faltan todas las cosas que la otra persona tiene; hará todo lo que pueda para causar problemas entre su víctima y las personas que le son más queridas.

Por lo tanto, es mejor que se cuide de cualquier persona que parezca no tener amigos de verdad y sin interés aparente en la vida (excepto usted). Lo más seguro es que le diga que es muy selectivo con sus amistades, o que no hace amigos fácilmente debido a que sus parámetros son muy altos a la hora de escoger amigos. (Para conseguir y mantener amigos, uno debe estar dispuesto a dar algo de sí mismo, cosa que el vampiro psíquico es incapaz de hacer). Pero se apresurará a añadir que usted llena todos los requisitos y que es una verdadera excepción en el género humano, que es uno de los pocos que de verdad merecen su amistad.

A menos que confunda amor verdadero con vampirismo psíquico, (que es una cosa bastante egoísta) hay que aclarar la enorme diferencia entre ambos. La única manera de determinar si está siendo "vampirizado" es sopesar lo que le da a esa persona, y compararlo con lo que esa persona le da a cambio. A veces puede que le irriten las obligaciones que le impone un ser querido, un amigo cercano, o hasta su jefe. Pero antes de que los considere "vampiros psíquicos", debe preguntarse a sí mismo "*¿qué obtengo a cambio?*"

Si su pareja insiste en que la llame con frecuencia, y le pide que tenga en cuenta el tiempo que pasa lejos de usted, ha de saber que esa es una situación de "*toma y dame*". O si un amigo tiene la costumbre de llamarle para pedirle favores en los momentos más inoportunos, pero tiene en cuenta que debe darle prioridad a sus necesidades más inmediatas, considérela como un intercambio favorable. Si su jefe le pide que haga un poco más de lo que normalmente se espera que haga, pero en el futuro ignorará una demora ocasional o le dará tiempo libre cuando lo necesite, seguramente no tiene razón alguna para quejarse ni para sentir que se está aprovechando de usted.

Sin embargo, estará siendo "vampirizado" si le llaman incesantemente o esperan que haga algún favor por alguien que, cuando necesite un favor, tendrá casualmente "otras ocupaciones más importantes".

Muchos vampiros psíquicos le darán cosas materiales con el propósito expreso de hacerle sentir que le debe algo a cambio, y de esta forma le atan a ellos. La diferencia entre su dar, y el de ellos, es que su forma de dar algo a cambio será algo no-material. Quieren que sienta que tiene algún tipo de obligación para con ellos, y lo más posible es que se sientan decepcionados y hasta resentidos si intenta



retribuirles algo con cosas materiales. En esencia, les habrá "vendido tu alma" y le recordarán constantemente que está en deuda con ellos, al no recordárselo.

La única manera de tratar con un vampiro psíquico es "hacerse el tonto" y actuar como si fuera alguien altruista de verdad, y que no esperas nada a cambio. Enséñeles una lección al aceptar gentilmente lo que le dan, agradeciéndoles lo suficiente como para que se entere todo el mundo, y luego váyase. De esta manera saldrá victorioso. ¿Qué podrán decir?

Y cuando, inevitablemente, esperan que dé algo a cambio para recompensar su "generosidad" (aquí viene lo difícil) les debe decir que no, pero de manera amable. Cuando sientan que está escapando de sus garras, ocurrirán dos cosas: primero, actuarán "destrozados", a la espera que sus antiguos sentimientos de compasión y de deber afloren nuevamente, y cuando nada sucediese, mostrarán su verdadera naturaleza y se mostrarán furiosos y vengativos.

Una vez que los tenga en esta situación, usted podrá jugar el papel del "ofendido". Después de todo, no ha hecho nada malo - simplemente tenía "otras obligaciones más urgentes" en el momento, y ya que no se esperaba nada a cambio de su obsequio, no debería haber resentimiento de parte de ellos.

Generalmente, el vampiro psíquico se dará cuenta que sus métodos han sido descubiertos y no insistirá más. No desperdiciará su valioso tiempo con usted, sino que se moverá hacia la siguiente víctima indefensa.

Hay momentos, sin embargo, en los que el vampiro psíquico no soltará su presa tan fácilmente, y hará todo lo que esté a su alcance para atormentarte. Tienen todo el tiempo necesario para ello ya que, una vez rechazados, dejarán todo a un lado (es decir, todo lo poco que tengan) para dedicar todo momento a planear la venganza a la que creen tener derecho. Por esta razón, es mejor evitar de cualquier manera una relación con este tipo de persona. Su "adulación" y dependencia de usted puede, al principio, ser muy estimulante, y sus obsequios materiales muy atractivos, pero muy pronto se encontrará más de una vez pagando por ellos un precio bastante alto.

No desperdicie su tiempo con estas personas, que terminan destruyéndole. Mejor concéntrese en las personas que apreciarán su responsabilidad hacia ellos, y al mismo tiempo, ellos hacia usted. Y si es usted un vampiro psíquico, tenga cuidado. Ahora hay muchas personas que están deseosas de clavar la fatal estaca en su corazón.

## MANIPULACIÓN DE MASAS

A continuación se expone una pequeña muestra de leyes y trucos que emplean los medios de comunicación para manipular a las masas. También puede usarlos en cualquier momento y aplicados a casi todas las situaciones del Gran Juego. Utilícelos para inspirarse, seguro que les saca provecho.

### **Principios de propaganda**

- La ley de simplicidad, que recomienda la organización de los mensajes propagandísticos con enunciados primarios y símbolos o imágenes fácilmente decodificables por el público.
- La ley de la espoleta, cuyo objetivo es irrumpir informativamente en la parte más débil e inesperada de los sujetos receptores.
- La ley de la simpatía, que establece la necesidad de un acercamiento con el público no por la vía racional, sino más bien por la emotiva y la perceptivo-sensorial.

- La ley de síntesis, en la que frente al análisis el propagandista busca explotar la capacidad sintético receptiva de los públicos sugiriendo, mostrando y aduciendo por medio de procedimientos intuitivos el sentido deseado y las lecturas preferidas.
- La ley de la sorpresa, o conciencia de que la más eficaz mentira es una verdad a medias.
- La ley de repetición, por la que las afirmaciones, las medias verdades y las ideas promovidas terminan de algún modo por ser aceptadas, compartidas y naturalizadas por la audiencia.
- La ley de saturación y desgaste, por la que la repetición busca organizar la imposición de ideas en la cobertura pública del auditorio elegido.
- La ley de dosificación, por la que se administra, relaciona y jerarquiza las ideas y contenidos del mensaje propagandístico, así como los canales y los públicos preseleccionados.
- La ley de unidad de orquestación, por la que el propagandista busca la coherencia de la campaña, su ritmo, secuenciación y plazos conforme al plan diseñado previamente.

Otros autores señalan que algunas de las técnicas de propaganda son de uso frecuente en los medios de comunicación impresos. Podemos destacar las siguientes:

- a) La creación de estereotipos: la simplificación de la realidad, la presentación de las personas y de los documentos de forma estática y unidimensional.
- b) La presentación de las opiniones como hechos: Dar una opinión disfrazada de hecho.
- c) Hablar a través de otras fuentes: Hacer que otros den opiniones que son cuidadosamente seleccionadas pero que están de acuerdo con las propias opiniones del periodista.
- d) Atribuciones tendenciosas: Usar adjetivos y verbos cargados de significado para presentar un aura positiva o negativa a las citas directas o indirectas.
- e) Selección de información: actuar en forma tendenciosa por medio de usar ciertos hechos, pasar por alto o disminuir la importancia de otros. Si se sigue una pauta fija de selección de información y se hace intencionadamente, entonces es propaganda.
- f) Control planificado de la información: no nos referimos a la censura (término reservado al gobierno), sino a la decisión del comunicador de masas de omitir completamente un reportaje, o dejar cierta información fuera del mismo.
- g) Uso de etiquetas: al usar términos que tienen contenido de opinión y no contenido objetivo.
- h) Autoridad vaga: el uso de algunas formas introductoras de presentar tales como: "Mucha gente dice..."
- i) Objetividad selectiva: Usar datos específicos, información amañada y citas en relación con algunas personas para de acuerdo con la intención, dar una imagen positiva o negativa.
- j) Generalizaciones exageradas: consiste en atribuir a todo un grupo las opiniones de una o dos personas.
- k) La táctica del "no estaba disponible": una persona no respondió a cierta crítica. El impacto es negativo.

## **Trucos de manipulación**

Trucos Informacionales. Éstos se asocian con el cambio deliberado del contenido de la información divulgada al receptor de la misma. Los métodos empleados para lograr lo anterior incluyen:

- Presentar una mentira o tergiversación deliberada con el objetivo de desinformar, o divulgar información neutral de tal forma que el público se incline hacia una conclusión en particular.
- Dar una explicación parcial o subjetiva de un tema que se discute.
- Ocultar información importante o demorar su diseminación.
- Reducir información: Minimizar la información difundida sobre un tema que puede ser perjudicial para el manipulador y, al mismo tiempo, resaltar con lujo de detalles otra información que le beneficie.
- Cortar información: Presentarla en forma fragmentada en beneficio al manipulador.
- Presentar rumores como si fueran hechos comprobados, especialmente aquellos rumores que parecen ser indisputables.
- Reducir el grado en que la información se considera crítica, sobrecargando al receptor con detalles.
- Incluir una cierta autocritica en informes sobre ciertos temas, con el fin de dar la impresión de objetividad.
- Comunicar información que se puede atribuir a una fuente neutral, en la cual confía el receptor.
- Divulgar información supuestamente confidencial que en realidad no lo es.
- Fingir comunicar información proveniente de "fuentes confiables".
- Recurrir a calumnias para envenenar la opinión del receptor.

Trucos psicológicos. Éstos sirven para sacar ventaja de las debilidades de carácter o bien para hacer que un individuo pierda el control. El receptor influido por estas condiciones puede cometer errores que favorezcan al manipulador. Estos métodos incluyen:

- Citar autoridades cuyas opiniones respecto a un asunto no pueden ser convalidadas.
- Hacer juramentos y promesas que posteriormente no pueden ser cumplidos.
- Crear un ambiente de confianza, a pesar del hecho de que el manipulador apenas conoce al receptor.
- Disimular una unidad de pensamiento y comunidad de intereses.
- Desacreditar las demás influencias que pudieran afectar al receptor e interferir en los objetivos del manipulador.
- Ofrecer pésames y apoyo al receptor bajo circunstancias que, con el tiempo, puedan beneficiar al manipulador. Por ejemplo, uno puede utilizar la vanidad y arrogancia de un receptor para ventaja propia, mediante el uso diestro de lisonjas y respeto, e incluyendo el aliado de uno en una conversación contra otro.

## **Propaganda de guerra**

La saturación de información técnica. En la II Guerra del Golfo (la primera fue entre Irán e Irak), por ejemplo, se inundó a la audiencia de datos menores de tipo técnico sobre las armas, las formas de guerra, los operativos militares y otros aspectos colaterales, para dejar de lado los temas más sustanciosos.

La creación de grupos de informadores. De este modo Inglaterra impuso una censura previa en la cobertura de la Guerra de las Malvinas, luego utilizada como

técnica por Estados Unidos en el conflicto contra Irak, que permitió la selección de aquellos corresponsales afines a la posición del gobierno, censurando y reduciendo el acceso de los propios periodistas a los escenarios de la guerra con el fin de evitar la grabación de imágenes o la captación de testimonios inconvenientes para la guerra total.

La propaganda negra. En este tipo de situaciones, es muy socorrida la propaganda negativa. El objetivo de este tipo de técnicas propagandísticas es confundir al enemigo introduciendo malestar y preocupación entre sus filas. En ella se recurre a medios inesperados de difusión, informando sobre acontecimientos brutales, reprobables y deslegitimadores de la acción político-militar del contrario. Dependiendo de los acontecimientos y los objetivos de campaña propagandística, la propaganda negativa tantea, construye y manipula la información retocando hechos reales susceptibles de ser explotados en la estrategia de guerra de información.

La desinformación. En el extremo de las técnicas de propaganda tendríamos la desinformación, muy importante en el conflicto bélico. Como luego comprobamos en la II Guerra del Golfo, numerosas informaciones luego resultaron falsas pues fueron filtradas a la prensa para desorientar a la opinión pública nacional y extranjera. El recurso a los "globos sonda", a la invención de hechos no comprobados o a la puesta en circulación de medias verdades es común en conflictos como el de Chiapas (México).

El maquiavelismo, por el que se reduce y se convierte al adversario en una caricatura con una fuerte connotación negativa. De nuevo en el conflicto bélico del Golfo, por ejemplo, Sadam Hussein fue representado como un tirano, traicionero, asesino, peligroso, loco... en fin cuantos calificativos fueron imaginables para reforzar la coalición occidental y deshumanizar al adversario reforzando el contraste de los blancos sobre negro.

### **Goebbels y sus estrategias propagandísticas**

Si en algún momento de la historia la propaganda ha conseguido un protagonismo inusitado, éste ha sido la Segunda Guerra Mundial. El artífice: Goebbels. Dejó para la posteridad dieciocho puntos en los que se basaron sus prácticas propagandísticas. Estas tácticas se han empleado (y se siguen empleando, aunque se niegue) por todo tipo de regímenes democráticos o totalitarios y por cualquier ideología, religión o secta. Son los siguientes:

- 1.- Los propagandistas deben tener acceso a la información referente a los acontecimientos y a la opinión pública.
- 2.- La propaganda debe ser planeada y ejecutada por una sola autoridad.
- 3.- Las consecuencias propagandísticas de una acción deben ser consideradas al planificar esta acción.
- 4.- La propaganda debe afectar a la política y a la acción del enemigo.
- 5.- Debe haber una información no clasificada y operacional a punto para complementar una campaña propagandística.
- 6.- Para ser percibida, la propaganda debe suscitar el interés de la audiencia y debe ser transmitida a través de un medio de comunicación que llame poderosamente la atención.
- 7.- Sólo la credibilidad debe determinar si los materiales de la propaganda han de ser ciertos o falsos.

8.- El propósito, el contenido y la efectividad de la propaganda enemiga, la fuerza y los efectos de una refutación y la naturaleza de las actuales campañas propagandísticas determinan si la propaganda enemiga debe ser ignorada o refutada.

9.- Credibilidad, inteligencia y los posibles efectos de la comunicación determinarán si los materiales propagandísticos deben ser censurados.

10.- El material de la propaganda enemiga puede ser utilizado en operaciones cuando ayude a disminuir el prestigio de ese enemigo o prestar apoyo al propio objetivo del propagandista.

11.- La propaganda negra debe ser empleada con frecuencia a la blanca cuando esta última sea menos creíble o produzca efectos indeseables.

12.- La propaganda puede ser facilitada por líderes prestigiosos.

13.- La propaganda debe estar cuidadosamente sincronizada.

14.- La propaganda debe etiquetar los acontecimientos y las personas con frases o consignas distintivas.

15.- La propaganda dirigida a la retaguardia debe evitar el suscitar falsas esperanzas que pueden quedar frustradas por los acontecimientos futuros.

16.- La propaganda dirigida a la retaguardia debe disminuir el impacto de la frustración.

17.- La propaganda debe facilitar el desplazamiento de la agresión, especificando los objetivos para el odio.

18.- La propaganda no debe perseguir respuestas inmediatas; más bien debe ofrecer alguna forma de acción o diversión o ambas cosas.

## CAPÍTULO 8. LA LUCHA POR EL PODER

***"Rendir al enemigo sin luchar es la cima de la perfección "***

**SUN TZU**

- *¿Qué debo hacer si soy más fuerte y dispongo de más fuerzas que mi enemigo?*
- *Esta es la pregunta de una persona inteligente. Cuando tus fuerzas son mayores y más poderosas, pero todavía preguntas como emplearlas, esta es la forma de garantizar la seguridad de tu nación. Cambia el mando por una fuerza auxiliar. Desordena las tropas en filas confusas, para que el adversario se confíe y entonces seguramente entrará en batalla.*
- *¿Cómo se ataca a fuerzas iguales?*
- *Hay que confundirlas y dividir las. Concentro mis tropas para separar las del enemigo sin que éste se dé cuenta de lo que está sucediendo. Sin embargo si el enemigo no se divide, asíéntate y no te muevas; no luches cuando no haya duda.*
- *¿Hay alguna forma de atacar una fuerza diez veces mayor que la mía?*
- *Sí. Ataca cuando no estén preparados, actúa cuando menos se lo esperen.*
- *¿Cómo se debe atacar a los que están desesperados?*
- *Espera hasta que encuentren un medio de sobrevivir.*
- *¿Son puntos críticos para el arte de guerrear, la planificación, el impulso, la estrategia y el engaño?*
- *No. La planificación es un medio de reunir un gran número de personas. El impulso se utiliza para asegurar que los soldados luchen. La estrategia es un medio de coger desprevenido al enemigo. El engaño es un medio de frustrar la oposición. Todos estos elementos pueden aumentar las posibilidades de ganar, pero no son los elementos más cruciales.*

**SUN BIN**

Este capítulo, que en apariencia trata temas dispares, trata sobre técnicas, trucos, consejos, leyes, estrategias y estratagemas que le pueden surgir en cualquier momento de su vida. De su conocimiento y el tener ya asimilado y pensado el cómo reaccionar ante estas situaciones dependerá el que salga victorioso de ellas.

Recuerde que un maestro de artes marciales dijo que para que un golpe surja sin pensar, con la mente y el cuerpo en armonía, se debe practicar diez mil veces. Quizás tuviera razón. En los casos que a continuación se plantean será suficiente con tener leído y ensayado mentalmente lo que se expone. ¿Recuerda las técnicas de visualización que ya ha leído? Le propongo que visualice todo lo que sigue a partir de aquí.

- *Entonces, ¿Qué es lo que es crucial?*
- *Evaluar la oposición, imaginar las zonas de peligro, garantizar la vigilancia del terreno..., son los principios generales para los jefes. Garantizar tu ataque allí donde no haya defensa es lo esencial para el arte de la guerra.*

**SUN BIN, Discípulo de SUN TZU**

# LAS 36 ESTRATEGIAS CHINAS

A continuación veremos un compendio de la sabiduría de la antigua china. A lo largo del tiempo fueron escritas por diferentes personas: expertos en táctica militar, comerciantes, filósofos, escritores y gente normal y corriente.

Se elaboraron, enriquecieron y fueron perfeccionadas a lo largo de más de cinco mil años de guerras, golpes de estado, intrigas cortesanas, competencia económica, etc. Cualquiera persona puede emplearlas para comprender la historia, política, negocios, relaciones humanas y relaciones profesionales. Ofrecen consejos prácticos para cualquier situación: cortejar a una persona, técnicas de ventas, tecnología, tácticas, etc.

Cuando usted domine estas 36 estrategias, estará preparado para encontrar soluciones a cualquier tipo de problema y será capaz de adaptarse a toda clase de circunstancias. Todo lo que aquí se expone es un resumen de la filosofía y del pensamiento de China, Corea, Japón y de gran parte de Extremo Oriente.

## **Dominio de la superioridad**

Estas estrategias son las más directas y fáciles de descubrir. Para alcanzar el éxito se necesita estar al comienzo en una posición de mayor fuerza, pero aún así se puede fracasar. Se poseen recursos para asediar a otros, tiempo y medios para relajarse mientras se esperan los movimientos del enemigo y capacidad de disimulo para enmascarar la verdadera dirección del ataque.

### **Estrategia 1**

#### **Cruzar el mar confundiendo al cielo.**

*Algo que es familiar no provoca la atención.*

PROVERBIO CHINO.

Cuanto más obvia parece una situación, más secretos profundos puede esconder. La gente tiende a ignorar lo que les es familiar y espera que los secretos estén escondidos. Se tiende a descuidar las actividades abiertas que esconden estrategias subyacentes.

Hitler utilizó esta estrategia en la invasión de Francia durante la Segunda Guerra Mundial. Dejó entrar la información de una invasión inminente ¡veintinueve veces!, hasta que los servicios de inteligencia británico y francés dejaron de tomar en serio la información. Francia quedó desprotegida ante la guerra relámpago que sobrevino.

### **Estrategia 2**

#### **Rodear un Estado para salvar otro.**

*El que conoce el arte de la aproximación directa y de la indirecta resultará victorioso.*

SUN TZU (El Arte de la Guerra)

Atacar directamente a un enemigo poderoso y unido es una invitación al desastre. Hay que emplear una confrontación indirecta: concentrar fuerzas para golpear en el punto más débil del enemigo, aprovechar sus fallos, resolver un problema mediante la concentración en un aspecto que parece al margen pero que en calidad es la clave o desviar el problema sobre otra circunstancia.

Mao Tse Tung empleó esta táctica en la Guerra Civil china. Cuando el general nacionalista Chiang Kai Shek avanzaba hacia la zona comunista, Mao enviaba

tropas a donde menos se esperaba: justo medio del territorio controlado por el Kuomintang.

Otra interpretación puede ser la siguiente: cuando un grupo poderoso está a punto de vencer a otro más débil, un tercero puede tomar "su parte del pastel y comérselo", ganado una buena reputación al atacar al agresor en defensa aparente del atacado y de paso absorber al bando más débil. Además, esta estrategia hace que esta anexión no quede como una agresión declarada.

### **Estrategia 3**

#### **Matar con un cuchillo prestado**

*Si quieres hacer algo, haz que tu contrincante lo haga por ti.*

SUN BIN (El Arte de la Guerra II)

Significa utilizar los recursos ajenos en provecho propio. En vísperas de la invasión de la Unión Soviética, los servicios de inteligencia alemanes proporcionaron a los soviéticos pruebas inventadas de que el mariscal ruso Mijail Tujachevski conspiraba contra Stalin.

Como consecuencia, los mismos soviéticos ejecutaron a Tujachevski y a otros siete mariscales que Alemania consideraba obstáculos esenciales para la inmediata invasión.

También se puede aplicar que cuando una de las partes en lucha está muy debilitada se puede hacer entrar a los amigos en la batalla, lanzando un ataque contra los enemigos y conservando las propias fuerzas.

### **Estrategia 4**

#### **Relajarse mientras el enemigo se agota a sí mismo.**

*Algo que es familiar, la mujer supera al hombre en tranquilidad.*

LAO TSE (Tao Te King)

Lo que parece blando y flexible puede ser fuerte y firme, mientras lo que parece invencible puede ser débil. El sauce se pliega al viento y se mantiene en pie, el robusto roble se quiebra y cae. El agua se adapta a cualquier terreno, pero desgasta la roca más dura.

Hay que forzar a los demás a gastar su energía mientras se conserva la propia. Cansarles haciéndoles venir de lejos, mientras se permanece en el propio terreno.

Mover a las propias fuerzas lo puede hacer cualquiera que sepa medianamente lo que hace. La maestría es mover las fuerzas del enemigo como si fueran propias.

Según escribió SUN TZU en el Arte de la Guerra: *"El ejército que llega antes al campo de batalla y espera al enemigo está descansado y gana la iniciativa, mientras que el ejército que llega tarde y se lanza a la batalla está cansado y se ve forzado a adoptar una posición pasiva. Si ves que los enemigos muestran ardor, espera a que éste se aplaque y se vean abrumados bajo el peso y el fastidio de la fatiga".*



## **Estrategia 5**

### **Saquear una casa en llamas.**

*El enemigo con problemas internos está maduro para ser conquistado.*

PROVERBIO CHINO

Los adversarios que ya tienen problemas son más fáciles de vencer que los que no tienen tales distracciones. Hay que aprovechar totalmente las desgracias del enemigo e incluso aumentarlas para restarles fuerza.

Recordemos la cesión de la provincia del Sahara Español a Marruecos en 1.975 y la Marcha Verde, así como la situación de España en esas fechas. El Jefe del Estado, el General Franco agonizaba víctima de varias enfermedades y de su avanzada edad. En España nadie sabía qué iba a pasar después de la Dictadura y la situación era tensa. Lo que menos preocupaba en ese momento era la conflictiva provincia del Sahara Español, ambicionada por Marruecos y Mauritania.

Marruecos montó una marcha "pacífica" (La Marcha Verde) compuesta por millares de desempleados, mujeres y niños. Además empleó una considerable presión en los foros internacionales. Como consecuencia de todo esto, un territorio que iba a ser un Estado independiente, es ahora una colonia de Marruecos.

## **Estrategia 6**

### **Fingir atacar en el Este mientras se ataca por el Oeste.**

*El general que sabe cuando atacar hace que su enemigo no sepa cuando defenderse.*

MIYAMOTO MUSASHI (El Libro de los Cinco Anillos)

Se crea una falsa impresión para hacer pensar al enemigo que el ataque viene de un lado, cuando en realidad está llegando por otro. El adversario no debe descubrir las intenciones de los falsos movimientos: si no se hace con inteligencia, puede volverse contra uno.

En 1.983, se dejó filtrar a la prensa que se estaban enviando aviones de carga y barcos de EEUU. a Oriente Medio para ayudar a las tropas de mantenimiento de la paz en el Líbano. En realidad, la flota se dirigió a Granada, dónde la isla se ocupó con gran rapidez por lo inesperado de la acción.

## **Confrontación**

Los dos adversarios tienen una potencia similar. Inclinar la situación a nuestro favor requiere más tretas y mayor complejidad. Estas estrategias se basan en el sigilo y la astucia (hacer que el enemigo nos subestime), ataques por sorpresa por retaguardia, infiltración y aprovechamiento de los puntos débiles del contrario.

## **Estrategia 7**

### **Crear algo a partir de nada.**

*Todo el universo ha sido creado de la nada.*

LAO TSE (Tao Te King)

Si se es capaz de crear algo a partir de nada, las circunstancias más insignificantes pueden conducir al éxito. La mentira repetida mil veces puede llegar a aceptarse como verdad. Convertir algo pequeño en enorme, creado a partir de actitudes preexistentes para avivar los miedos, aumentar los prejuicios o desviar la percepción de los hechos. Una variante es hacer pensar a los demás que uno no tiene nada cuando en edad se tiene algo.

Una ciudad estaba sitiada y sus defensores se quedaron sin flechas. Se ordenó a la gente fabricar figuras de paja de tamaño natural vestidos de negro que los soldados descolgaron con cuerdas por las murallas al caer la noche. Las tropas sitiadoras perdieron infinidad de flechas en disparar sobre lo que creían que eran enemigos que escapaban. Las flechas se clavaron en los hombres de paja y los sitiados las volvieron a subir a la muralla. En ese momento se descubrió el ardid y cesaron los disparos, pero ya era tarde.

Se había pasado de no tener munición a tenerla de sobra. Esa misma noche se descolgaron 500 soldados de elite. Los sitiadores pensaron que otra vez eran figuras de paja y no prestaron atención. Los quinientos hombres entraron a saco en el campamento enemigo que huyó en desbandada.

## **Estrategia 8**

**Aparentar tomar un camino cuando se entra a hurtadillas por otro.**

*El ataque tiene éxito cuando el enemigo descuida la defensa.*

SUN TZU (El Arte de la Guerra)

Opone maniobras abiertas, predecible y públicas, a otras encubiertas, sorprendidas y secretas. Significa atraer la atención sobre un itinerario y desarrollar rutas alternativas.

En la Segunda Guerra Mundial, los alemanes nunca imaginaron que los aliados cruzarían el Canal de la Mancha por Normandía y concentraron su defensa en Calais. Los aliados hicieron todo lo posible por reforzar esa creencia logrando la sorpresa. En la II Guerra del Golfo, las fuerzas aliadas hicieron creer a los iraquíes que el ataque consistiría en una ruptura frontal de su defensa en el Kuwait invadido. Hubo ataques de diversión, pero el esfuerzo del ataque fue una maniobra que envolvió todas las fuerzas iraquíes entrando por territorio del propio Irak.

## **Estrategia 9**

**Observar los fuegos que arden al otro lado del río**

*Siéntate en lo alto de la montaña y observa cómo luchan los tigres entre sí.*

PROVERBIO CHINO

Consiste en dejar que los enemigos se destruyan entre ellos. Hay que aprovechar las contradicciones del adversario.

Estando próximo el final de la guerra civil española, hubo combates en Madrid dentro del bando republicano entre los partidarios de negociar la rendición y los de seguir hasta el final. Las tropas nacionales pararon la ofensiva y esperaron el resultado. Esto precipitó aún más el final de la guerra.

*Cierta vez, cuando los reinos Han y Wei estaban en conflicto, se desencadenó una guerra que duró mucho tiempo sin que ninguna de las partes consiguiera a vencer a la otra. El monarca del poderoso reino Qin pensaba intervenir, pero, antes de tomar la decisión, quiso consultar con sus ministros, quienes divergían mucho en sus opiniones y el rey continuaba vacilando.*

*Fue en ese momento, cuando, justamente, que el ministro Chen Zhen volvía misión diplomática. El rey Qin le preguntó al recién llegado, que tenía fama de ser hombre sabio y prudente. "Sabio ministro", le dijo, ¿tú consideras que yo debo intervenir? ". En vez de dar una respuesta directa, el ministro le contó al rey esta historia:*

*"Antiguamente había un hombre llamado Bian Zhuan Zi, que vio dos tigres comiéndose un buey matado por ellos y desenvainó la espada para matarlos."*

*Un amigo suyo le dijo: " No se precipite señor Bian Zhuan Zi, ¿No está viendo que los dos tigres están comiéndose al buey? Espere un poco, pues apenas terminen de comer, en seguida, empezarán a pelearse. El tigre de mayor tamaño tratará de matar al otro y cuando el más pequeño este herido, usted podrá matar al mayor, de modo que habrá cazado dos tigres."*

*El rey Qin entendió perfectamente el significado de la historia.*

*"Oh, ministro, tu quieres que yo me quede contemplando la enconada lucha entre los reinos para intervenir en la guerra cuando uno sea vencido y el otro quede gravemente debilitado, así nuestro reino podrá subyugar al mismo tiempo a ambos. ¿No es así?". El ministro Chen Zhen confirmó moviendo ligeramente su cabeza: "¡Si, así es!". El rey aceptó la propuesta y consiguió de esa forma subyugar a los reinos Han y Wei.*

### **Estrategia 10**

#### **Ocultar la daga tras una sonrisa.**

*La poca prudencia de los hombres ve la bondad inmediata de una cosa, sin reparar en el veneno que esconde.*

NICOLÁS MAQUIAVELO (El Príncipe)

Significa ganar la confianza del contrincante y actuar solamente cuando ha bajado la guardia. Sólo un mes antes del bombardeo japonés a Pearl Harbour, los nipones enviaron a Estados Unidos a un diplomático casado con una americana para discutir los intereses de los dos países en el Océano Pacífico.

### **Estrategia 11**

#### **Sacrificar el ciruelo por el melocotonero.**

*Dejar una prenda para salvar la carreta.*

PROVERBIO CHINO

A veces hay que hacer sacrificios parciales en aras de la victoria total, hacer concesiones para conseguir el objetivo principal. Exige un cuidadoso cálculo de beneficios parciales y globales, así como ganancias a largo y a corto plazo.

Es el sacrificio de la fuerza de protección para lograr salvar los gruesos en una retirada.

### **Estrategia 12**

#### **Aprovechar la oportunidad para robar una oveja.**

*Un grano no hace granero, pero ayuda al compañero.*

REFRANERO ESPAÑOL.

*Cuando el enemigo avanza, retrocedemos; cuando se detiene, lo hostigamos, cuando ésta exhausto, atacamos; cuando se retira, le perseguimos.*

MAO TSE TUNG

Hay que aprovechar las oportunidades que surgen. Cualquier error del enemigo debe ser una ventaja propia.

Un pobre viajero caminaba por un camino. En cierto momento se encontró con un rebaño de ovejas. Pasó entre ellas y cuando salió del rebaño llevaba una oveja con él. Se comportó con tanta calma y naturalidad, como si fuera de él la oveja, que el pastor ni se dió cuenta.

## **Ataque**

En estas estrategias, se explica como minimizar el desgaste que se sufre en el ataque, ya que es la fase mas expuesta del combate y que mayor número de bajas produce.

### **Estrategia 13**

#### **Golpear la hierba para asustar la serpiente.**

*Perturba al enemigo para que revele su despliegue.*

SUN TZU (El Arte de la Guerra)

Atacando un blanco secundario, se puede asustar al enemigo para que haga públicos secretos importantes. Se puede hacer creer al enemigo que se le está cercando y así se entregará más fácilmente. Hay que provocar al enemigo y estudiar su respuesta antes de lanzar una verdadera ofensiva.

Israel lanzó una oleada de aviones teledirigidos sobre el valle de la Bekaa para descubrir las frecuencias de los radares antiaéreos sirios. La siguiente oleada fue con bombarderos antiradar y fue todo un éxito.

Muchas personas están poniendo continuamente a prueba a las demás para ver "de qué están hechas".

### **Estrategia 14**

*Crear en el estado conquistado un gobierno oligárquico que te lo conserve amigo.*

NICOLÁS MAQUIAVELO (El Príncipe)

#### **Levantar un cadáver de entre los muertos.**

Significa no utilizar lo que todo el mundo utiliza, sino servirse de lo que nadie se sirve. Hacer revivir algo que ha caído en desuso por descuido o dejadez. Encontrar utilidades a cosas que habían sido hasta entonces ignoradas o consideradas inútiles.

En el mundo de los discos, o en las editoriales, periódicamente aparecen recopilaciones de viejos éxitos que se vuelven a vender como gran novedad.

### **Estrategia 15**

*Es más importante disponer de un terreno favorable que tener buenas oportunidades.*

CONFUCIO (Los Cuatro Libros Clásicos)

#### **Atraer al tigre fuera de las montañas.**

Es mejor hacer salir al enemigo para luchar que adentrarse en territorio peligroso y desconocido para combatirlo. Hay que sacarlo de su entorno para hacerlo más vulnerable al ataque. Un paso más de esta estrategia es hacer entrar al tigre en las montañas propias. Esta estrategia fue empleada con éxito por la guerrilla afgana contra el invasor soviético.

### **Estrategia 16**

*Al enemigo que huye, puente de plata.*

REFRANERO ESPAÑOL.

#### **Deshacerse del enemigo permitiéndole escapar**

Se utiliza para evitar derramamientos de sangre. Funciona mejor que intentar arrinconarlo y provocar una lucha desesperada. No se debe presionar demasiado

al enemigo. Cualquier asedio debe dejar una escapatoria para que el enemigo no se sienta decidido a luchar hasta la muerte. Una vez que empiece su fuga, se debilitará y será fácil destruirlo.

*"Si los enemigos, desesperados, vienen para vencer o morir evita encontrarse con ellos. A un enemigo cercado debes dejarle una vía de salida. Si carecen de todo debes prever su desesperación. No te encarnices con un enemigo acorralado".*

SUN TZU (El Arte de la Guerra)

### **Estrategia 17**

*Dar un paso después de ceder un centímetro.*

PROVERBIO CHINO

### **Fabricar un ladrillo para obtener jade.**

Engatusar al adversario con algo de poco valor para obtener un beneficio mayor. El ejemplo más claro es el Caballo de Troya.

Una variante en el mundo de las negociaciones es empezar con una pequeña petición para obtener una predisposición favorable a peticiones más amplias.

### **Estrategia 18**

*Cuando el árbol cae, los monos se dispersan.*

CONFUCIO (Los Cuatro Libros Clásicos)

### **Capturar al cabecilla para prender a los bandidos.**

Una fuerza se deshace cuando se pierde lo que la mantiene unida.

En la batalla de Otumba (México), Hernán Cortés al mando de quinientos hombres, estaba sitiado por diez mil. En una carga con trece jinetes, rompió el cerco y logró matar al caudillo enemigo sembrando el pánico entre los indios. Esa acción decidió la batalla a su favor, destruyendo a gran parte de la fuerza enemiga y poniéndola en fuga.

### **Confusión**

En esta situación, las circunstancias y el ambiente es caótico y confuso. Hay que compaginar una serie de intereses y relaciones. Ciertas alianzas con intereses a corto plazo pueden hacer transigir con un enemigo y romper pactos con aliados. Se emplean tácticas de aperturas de negociación y ofertas de paz, mezcladas con amenazas, manipulación de terceros y conspiraciones para dividir alianzas.

### **Estrategia 19**

*Para librarse de las semillas, arrancar de raíz.*

PROVERBIO CHINO

### **Robar la leña debajo de la caldera.**

Este método tiene como objetivo mermar los recursos del enemigo y minar su moral. Tiene doble sentido: privar al enemigo de su sostén físico y también del psicológico. Napoleón dijo: *"Las tres cuartas partes de la fuerza de un ejército residen en su moral".*

En la II Guerra del Golfo, los aliados estuvieron bombardeando durante un mes las posiciones defensivas iraquíes. Como resultado, destruyeron un 5% de las Unidades que se encontraban fortificadas y un 80-90% del apoyo logístico. Los efectos morales se vieron durante la ofensiva por las rendiciones en masa.

## **Estrategia 20**

*A río revuelto, ganancia de pescadores.*

REFRANERO ESPAÑOL.

### **Pescar en aguas turbias.**

Los tiempos de crisis proporcionan oportunidades excepcionales. No hay que confundirlo con "saquear una casa en llamas", que significa aprovecharse de las adversidades concretas del enemigo, mientras que "pescar en aguas turbias", consiste en aprovecharse de una situación general de confusión y de caos.

La palabra china "crisis" está compuesta de dos caracteres: "peligro" y "oportunidad".

## **Estrategia 21**

*Confundir al enemigo mediante una falsa apariencia.*

HO CHI MIN.

### **Desprenderse del caparazón de la cigarra.**

Si alguna vez engañó a alguien poniendo almohadas bajo las sábanas para hacer creer que estaba en la cama, cuando en realidad estaba en otro sitio, ese es el significado de esta estrategia.

## **Estrategia 22**

*Una sola persona desesperada que huye, puede asustar a mil hombres.*

WU QI

### **Cerrar la puerta para atrapar al ladrón.**

En esencia consiste en cercar al enemigo y cerrar todas las vías de escape. Pero exige algunos requisitos previos: se debe tener al menos una concentración superior de fuerzas en el lugar, o una superioridad absoluta; tiene que haber alguna especie de trampa, ya sea física o psicológica; hay que traer al enemigo con algún engaño y hay que cerrar la trampa en el momento adecuado para que realmente el adversario pueda ser atrapado dentro.

Si éste percibe alguna posibilidad de escape, seguirá luchando desesperadamente, pero si sabe que su lucha no tiene sentido, acabará entregándose.

## **Estrategia 23**

*Personas con diferentes sueños pueden compartir la misma cama.*

PROVERBIO CHINO

### **Aliarse con un Estado lejano para atacar al Estado vecino.**

Si uno se alía con enemigos (o simplemente neutrales) distantes, mientras se ataca a los cercanos, se pueden minimizar las dificultades logísticas y consolidar además cada victoria.

Israel confía en el respaldo del distante poderío yanqui y en la coexistencia con países a cierta distancia como Arabia Saudita y Kuwait, mientras tiene un ejército desplegado en el Sur del Líbano y mantiene con firmeza los territorios palestinos.

Estamos hablando de alianzas, no de paz perpetua. Existen intereses permanentes, pero no amigos eternos.

## **Estrategia 24**

*Dime con quien andas y te diré quién eres.*

REFRANERO ESPAÑOL.

### **Conseguir un camino seguro para conquistar el reino de Guo.**

Se emplea para cuando, si tenemos dos adversarios, uno está amenazado por el otro. Si se interviene en ayuda del primero, se amplía la influencia sobre ambos al mismo tiempo.

La clave de la estrategia es la capacidad de pedir prestado un camino de paso. En la guerra de Vietnam, los EEUU. se apoyaron en territorios prestados (bases en Tailandia y Filipinas, estados que no veían con buenos ojos a un Vietnam del Norte comunista) para llevar personal, armamento, equipo y municiones. De esta manera, también aumentaron su influencia en estos países.

### **Ganar terreno**

El objetivo es conseguir de la forma que sea lo que otros controlan. Para alcanzarlo, se usan tácticas de reemplazo, de diversión, falsificación y trampa.

## **Estrategia 25**

*Roba al cielo y pon allá arriba un sol falso.*

PROVERBIO CHINO

### **Reemplazar las vigas y los pilares con madera podrida.**

Consiste en robar, sabotear, destruir o eliminar de alguna manera las bases que sostienen al enemigo y sustituirlas por las propias.

Durante los años previos a la invasión soviética de Afganistán, se enviaron más de 6.000 consejeros que gradualmente fueron tomando el control del aparato del Estado. Cuando finalmente se produjo el ataque, casi todos los centros de decisión estaban controlados por los soviéticos.

## **Estrategia 26**

*Señalar a la morera y maldecir al algarrobo.*

### **Mata al pollo para asustar al mono.**

En esta estrategia se trata de usar tácticas para producir miedo, amenazar, asustar o plegar a otros a la sumisión.

El rey de Aragón Ramiro I el Monje fue llamado a reinar desde el monasterio. Por proceder del clero, los mas destacados nobles pensaron que carecería de autoridad y se le podría manejar a su antojo. Vista la situación y al poco tiempo de iniciar su reinado, en el mismo día fue llamando uno a uno a los señores feudales más notables. Según entraban a la sala del trono, eran decapitados. El resto de la nobleza entendió el mensaje y se plegó a la autoridad del monarca.

## **Estrategia 27**

*Un hombre verdaderamente sabio, suele parecer poco ingenioso.*

PROVERBIO CHINO

### **Hacerse el tonto sin dejar de ser listo.**

Las personas más inteligentes no dejan ver siempre lo inteligentes que son. Las que son menos listas y piensan que son muy listas, actúan de forma temeraria. Hay que esperar, hacerse el tonto y aprovechar la oportunidad.

Una mujer llegó a dirigir una empresa a los 24 años en Silicon Valley. En su autobiografía confiesa que ser mujer le ayudó a triunfar, pues los colegas masculinos no la consideraban una competidora, la subestimaban por ser mujer (creencia que ella también alimentó) y al poco tiempo llegó a la presidencia.

### **Estrategia 28**

*No teniendo nada que perder, tiene todo para ganar.*

PROVERBIO JAPONES

### **Retirar la escalera después de haber subido.**

Atraer al enemigo a una trampa y después cortarle la vía de escape: al codicioso, con promesa de ganancia; al inflexible, con argucias; al arrogante, con apariencia de debilidad. También quiere decir sumergir a los propios aliados en una situación de crisis que les obligue a inventar nuevas soluciones al problema.

Hernán Cortés quemó sus naves al llegar al actual Veracruz (México), para impedir que sus hombres pudiesen regresar a España. No les quedó otra alternativa que realizar la empresa de la conquista.

### **Estrategia 29**

*No es oro todo lo que reluce.*

REFRANERO ESPAÑOL.

### **Adornar los árboles con flores falsas.**

Se trata de presentar una apariencia poderosa, incluso si las fuerzas reales son mínimas. Otra variante es que el fuerte se presente como más fuerte para disuadir a los rivales, o más débil para confundirlos. En general, hay que hacer ver que se tienen más fuerzas que las que se poseen.

*"Un astuto zorro atrapado por un tigre hambriento le engañaba de esta manera: no te atreverás a comerme, ya que soy superior al resto de los animales, y si me comes, enojarás a los dioses. Si no me crees, sígueme y verás lo que pasa. El tigre siguió al zorro por el bosque y todos los animales huían cuando les veían pasar. El tigre, asombrado y sin caer en la cuenta que era él quién causaba el miedo, dejó que el zorro se fuera".*

### **Estrategia 30**

*Guárdeme Dios de los amigos, que de los enemigos ya me cuido yo.*

REFRANERO ESPAÑOL.

### **Hacer que el anfitrión y el invitado intercambien sus sitios.**

El invitado puede cambiar de posición con el anfitrión de muchas maneras: aumentando sus fuerzas hasta que se halla suficientemente fuerte para vencer al anfitrión, infiltrándose como amigo y tomando poco a poco el control o penetrando en el territorio después de haber hecho salir al anfitrión.

En la naturaleza existe el ejemplo del cuco, que pone un huevo en el nido de otro pájaro y cuando éste sale, tira del nido a las crías de los otros huevos. Los padres de éstos últimos siguen alimentándolo al creer que es su hijo.

### **Situaciones desesperadas**

Estas estrategias están pensadas para situaciones de gran debilidad. Pueden ser los últimos recursos en caso de emergencia. Invitan a dar golpes bajos, defenderse con fanfarronerías y faroles e incluso la autodestructividad.

Si falla todo lo anterior, siempre se puede intentar la última: retirarse.



### **Estrategia 31**

*Tiran más dos tetas que dos carretas.*

REFRANERO ESPAÑOL.

#### **Utilizar una mujer para tender una trampa a un hombre.**

En un sentido más amplio, significa ofrecer al adversario cualquier clase de tentación irresistible.

Cuando los sandinistas estaban luchando contra la dictadura de Somoza, utilizaron una mujer para atraer a uno de sus más importantes generales a una trampa mortal.

Los servicios secretos israelíes utilizaron a una mujer para atraer a un piloto de las fuerzas aéreas sirias que desertó con un avión de combate soviético.

En la Biblia, aparece el caso de Judhit que asesinó al caudillo enemigo - Holofernes - tras una loca noche de amor. Tras la muerte de éste contraatacaron los judíos ganando la batalla.

### **Estrategia 32**

*La mentira más eficaz es la verdad.*

STALIN.

#### **Abrir de par en par las puertas de la ciudad vacía.**

Hay que utilizar esta estrategia cuando se está en situación muy vulnerable. Se basa en la propensión de la gente a desconfiar de lo que se reconoce abiertamente. Si no se tiene ningún medio de defensa y se revela abiertamente al enemigo, es probable que sospeche lo contrario. Se afirma no ser más de lo que se es con la esperanza que los demás imaginen que somos mucho más.

Un general chino iba de camino a sitiar una ciudad prácticamente desguarnecida. La autoridad al mando de la defensa de la ciudad dejó todas las puertas abiertas de las murallas, puso a soldados de paisano a barrer las calles y él mismo se puso a tañer el laúd en lo alto de la muralla. Cuando llegó el enemigo y vio semejante calma, pensó que esa escena sólo podía significar una terrible trampa y ordenó una retirada inmediata.

### **Estrategia 33**

*No existen situaciones en las que los espías no puedan ser empleados.*

SUN TZU (El Arte de la Guerra)

#### **Dejar que el espía siembre la discordia en su propio campo.**

Se aconseja manipular a los agentes enemigos para que sirvan a los objetivos propios.

Según Sun Tzu hay cuatro tipos de espionaje:

1/ **Reclutar personal enemigo.** Gente afín a nuestra causa, con familiares en nuestro campo, etc.

2/ **Comprar fuentes de información.** Los candidatos a la captación suelen ser personas con algún resentimiento: gente con talento que ha sido dejada de lado, que han cometido errores y han sido castigadas, personas ambiciosas, inmorales y con afán de protagonismo.

3/ **Enviar a alguien de nuestro bando al campo enemigo** para que traiga información.

4/ **Infiltrar falsa información** mediante espías que no son imprescindibles.

5/ **Comprar o utilizar espías enemigos.** Ya sea por persuasión dinero, engaño, es la clave para manipular al enemigo.

## **Estrategia 34**

*Uno quiere golpear y el otro quiere ser golpeado.*

PROVERBIO CHINO

### **Hacerse daño a sí mismo para ganarse la confianza de enemigo.**

La gente tiende a sentir simpatía por los que padecen calamidades. Son muy corrientes en la historia antigua las automutilaciones de generales que luego se pasaban al enemigo haciéndole creer que odiaban a su anterior señor. Una vez que ganaban la confianza de éste, lo asesinaban o desertaban con el ejército que el enemigo les confiaba.

## **Estrategia 35**

*Cuando dos saltamontes están atados por el mismo hilo, ninguno se puede escapar.*

PROVERBIO CHINO

### **Encadenar juntos a los barcos enemigos.**

Trata de cómo convertir en debilidad la fuerza del enemigo. Se intenta entorpecer al enemigo con su propio peso. Esta estrategia, realizada con éxito hace del adversario su peor enemigo.

Durante las guerras de los Tres Reinos, en China, se le planteó al ejército más poderoso la necesidad de realizar un ataque anfíbio. Sus tropas eran excelentes en tierra, pero embarcadas se mareaban y perdían capacidad de combate. Un general desertor enemigo (que seguía leal a su antiguo señor) les dio la idea de encadenar todos los barcos en bloques de cincuenta y clavarlos con tablas de cubierta a cubierta, ya que así no sentirían mareo. Cuando las fuerzas embarcadas se dispusieron a atacar, unas pocas naves salieron a recibirles y cuando ya estaban muy cerca, les prendieron fuego y las lanzaron contra los buques encadenados, creando un gran incendio y la destrucción de la fuerza de desembarco enemiga.

En una futura y posible guerra informática, el país más vulnerable es EEUU., ya que es el que más depende de éstos sistemas.

## **Estrategia 36**

*De las 36 estrategias, la definitiva es la última.*

### **Retirarse.**

Retirarse cuando todo falla es la estrategia definitiva. Pero no significa huir definitivamente. Al enfrentarnos con un enemigo infinitamente superior, se puede rendir, negociar o retirarse. La retirada no significa la derrota total, el compromiso significa una media derrota y la rendición, la derrota total.

Mao Tse Tung dijo en *La guerra de guerrillas*: "Si puedes ganar la batalla, lucha; si no, retírate". Para Sun Tzu representa someterse temporalmente al poderoso, en espera de una transición a una nueva fase. En la Segunda Guerra Mundial, los soviéticos se retiraron hasta Moscú, dejando todo arrasado. Aliados con el General Invierno, cuando pararon ahí a los alemanes, la contraofensiva les dejó en Berlín.

Hay que recordar que fracasar es fácil, pero hacerlo con gracia y éxito puede ser más difícil que el mismo éxito. Además, se aprende más de los fracasos que de los aciertos.

Como recomendación final, la retirada nunca debe hacerse sin pensar, de forma impulsiva. No hay que considerar que retirarse es una manera de escapar a los desafíos, si no una manera de enfrentarse mejor a ellos.

## LAS LEYES DEL PODER

Existe un libro de la Editorial Espasa Hoy, Las 48 Leyes del Poder, de Robert Greene, que se adapta como un guante al tema de este libro. Me atrevo a decir que con el tiempo será un clásico como lo es hoy en día El Príncipe de Maquiavelo o El Arte de la Prudencia de Baltasar Gracián. Por cierto, que me parece una continuación de éste último; eso sí, muy buena y más desarrollada. A continuación podrá leer las 48 leyes comentadas por autores clásicos.

### **1 - No eclipsar a nuestros superiores.**

"Evitar las victorias sobre el jefe. Toda derrota es odiosa, y si es sobre el jefe o es necia o es fatal. Siempre fue odiada la superioridad, y más por los superiores. Será fácil hallar quien quiera ceder en éxito y en carácter, pero no en inteligencia, y mucho menos un superior. A los jefes les gusta ser ayudados, pero no excedidos".

BALTASAR GRACIÁN

### **2 - No confiar demasiado en los amigos y saber utilizar a los enemigos.**

"Hay muchas gentes que estiman que un príncipe sabio debe, cuando tenga la oportunidad, fomentarse con astucia alguna oposición a fin de que una vez vencida brille a mayor altura su grandeza."

MAQUIAVELO

"Al hombre sabio le son más útiles sus enemigos que al necio sus amigos. Una malevolencia suele allanar montañas de dificultad que la benevolencia no se atrevería a pisar. A muchos sus enemigos les fabricaron su grandeza. Es más fiera la lisonja que el odio, pues éste señala defectos que se pueden corregir, pero aquélla los disimula. La cautela es grande cuando se vive junto a la emulación, a la malevolencia".

BALTASAR GRACIÁN

"Mas vale tener un enemigo conocido que un amigo a la fuerza."

NAPOLEÓN BONAPARTE

### **3 - Ocultar las intenciones.**

"Obrar con intención, con primera y con segunda intención. La vida del hombre es milicia contra la malicia del hombre: la sagacidad pelea con estratagemas de mala intención. Nunca hace lo que indica: apunta, si, para despistar; se insinúa con destreza y disimulo; y actúa en la inesperada realidad, atenta siempre a confundir. Deja caer una intención para tranquilizar la atención ajena, y gira inmediatamente contra ella, venciendo por lo impensado".

BALTASAR GRACIAN

"Confundir a los contrincantes significa actuar de tal manera que les impida mantener la mente en calma. Intenta varias maniobras según la oportunidad del momento, haciendo pensar al contrincante que ahora vas a hacer esto, después lo otro, y a continuación algo distinto, hasta que veas que empieza a estar desconcertado, y así ganar a voluntad".

MIYAMOTO MUSASHI

#### **4 – Decir menos de lo necesario.**

"Nunca se debe empezar a hablar antes de que lo hagan los subordinados. Cuanto más tiempo se permanezca callado, más pronto empezarán los demás a hablar. Y mientras lo hacen, uno puede comprender sus verdaderas intenciones".

HUANCHU DAOREN

#### **5 – Defender la reputación con la vida. Muchas cosas dependen de ella.**

"Conseguir y conservar la reputación. Es el usufructo de la fama. Cuesta mucho porque nace de las eminencias, más raras cuanto son comunes las medianías. Una vez conseguida, se conserva con facilidad. Obliga mucho y obra más. Es un tipo de majestad cuando llega a ser veneración, por la sublimidad de su origen y de su ámbito. Aunque la reputación en sí misma siempre se ha valorado."

BALTASAR GRACIAN

"El príncipe debe hacerse temer de manera que si le es imposible ganarse el amor del pueblo consiga evitar el odio, porque puede combinarse perfectamente el ser temido y el no ser odiado. El príncipe debe evitar todo aquello que lo pueda hacer odioso o despreciado."

NICOLÁS MAQUIAVELO

#### **6 – Llamar la atención a toda costa.**

"Saber lucirse. Pronto la luz fue el lucimiento de toda la creación. Lucirse satisface mucho, remedia mucho; da a todo una segunda naturaleza, especialmente cuando la realidad lo refuerza."

BALTASAR GRACIAN

#### **7 – Conseguir que otros hagan el trabajo y llevarse el mérito.**

"Tener inteligencias auxiliares. Es una gran suerte de los poderosos acompañarse de hombres de gran entendimiento que les saquen de todos los problemas causados por la ignorancia y que incluso peleen por ellos las luchas más difíciles. El que no pudiera alcanzar a tener la sabiduría en servidumbre, que la alcance en la amistad".

BALTASAR GRACIÁN

#### **8 – Hacer que los demás vengan a uno.**

"Los que anticipan, se preparan y llegan primero al campo de batalla y esperan al adversario están en posición descansada; los que llegan los últimos al campo de batalla, los que improvisan y entablan la lucha quedan agotados. Los buenos guerreros hacen que los adversarios vengan a ellos, y de ningún modo se dejan atraer fuera de su fortaleza.

Si haces que los adversarios vengan a ti para combatir, su fuerza estará siempre vacía. Si no sales a combatir, tu fuerza estará siempre llena. Este es el arte de vaciar a los demás y de llenarte a ti mismo.

Lo que impulsa a los adversarios a venir hacia ti por propia decisión es la perspectiva de ganar. Lo que desanima a los adversarios de ir hacia ti es la probabilidad de sufrir daños.

Cuando los adversarios están en posición favorable, debes cansarlos. Cuando están bien alimentados, cortar los suministros. Cuando están descansando, hacer que se pongan en movimiento".

SUN TZU

## **9 – Ganar a través de la acción, nunca de la discusión.**

"Pensar y actuar son la misma cosa".

PROVERBIO ZEN.

"Nunca se debe discutir. En sociedad no se debe discutir nada, sólo hay que ofrecer resultados."

BENJAMÍN DISRAELI

## **10 – Infección: evitar a los infelices y a los desafortunados.**

"Conocer a los afortunados, para escogerlos, y a los desdichados, para rechazarlos. La mala suerte es, con frecuencia, culpa de la estupidez y no hay contagio más pegadizo para los próximos al desdichado. Nunca se debe abrir la puerta al menor mal, pues siempre venderán tras él, a escondidas, otros muchos y mayores. En la duda lo mejor es acercarse a los sabios y prudentes, pues tarde o temprano dan con la buena suerte".

BALTASAR GRACIÁN

## **11 – Aprender a hacer que la gente dependa de nosotros.**

"Hacerse indispensable. No hace sagrada la imagen el que la pinta y adorna, sino el que la adora. El sagaz prefiere los que le necesitan a los que dan las gracias. La esperanza cortés tiene buena memoria, pero el agradecimiento vulgar es olvidadizo y es un error confiar en él".

BALTASAR GRACIÁN

## **12 – Utilizar la honestidad y la generosidad de forma selectiva para desarmar a nuestras víctimas.**

"Cuando el Duque Hsien de Chin estaba a punto de atacar Yü, les ofreció un jade y unos caballos. Cuando el Conde Chih estaba a punto de atacar Chou-Yu, les ofreció grandiosos carruajes. De ahí el dicho: Cuando estás a punto de tomar, antes deberías dar".

HAN FEI TZU

## **13 - Al pedir ayuda, hay que apelar al interés personal de los demás, no a su misericordia o agradecimiento.**

"La forma mejor y más rápida de hacer fortuna es dejar que los demás vean claramente que está en su propio interés promocionar el tuyo"

JEAN DE LA BRUYÈRE.

## **14 – Actuar como un amigo, trabajar como espía.**

"No se pueden utilizar a los espías sin sagacidad y conocimiento; no puede uno servirse de espías sin humanidad y justicia, no se puede obtener la verdad de los espías sin sutileza. Ciertamente, es un asunto muy delicado. Los espías son útiles en todas partes".

SUN TZU

## **15 – Aplastar totalmente al enemigo.**

"Al hablar de destrucción de fuerzas enemigas hemos de observar que nada nos obliga a limitar este concepto simplemente a las fuerzas físicas, sino que, por el contrario, deben comprenderse en ellas, necesariamente, las morales, pues que ambas se penetran hasta en sus más pequeñas partes, y por tanto, son en absoluto inseparables".

KARL VON CLAUSEWITZ

"A los hombres se les ha de mimar o aplastar, pues se vengan de las ofensas ligeras ya que de las graves no puede: la afrenta que se hace a un hombre debe ser, por tanto, tal que no haya ocasión de temer su venganza."

NICOLÁS MAQUIAVELO

**16 – Utilizar la ausencia para aumentar el respeto y el honor.**

"Saber apartarse. Es una gran lección de la vida el saber negar, jamás pero lo es mayor el negarse uno mismo, tanto en los negocios como en el trato personal. Peor es ocuparse de lo inútil que no hacer nada. Para ser prudente no basta no ser entrometido: hay que procurar que no te entrometan".

"Si la presencia disminuye la fama, la ausencia la aumenta: quien, ausente, fue considerado un león, cuando estuvo presente fue el ridículo parto de los montes. El que con fama se retira, la conserva."

BALTASAR GRACIAN

**17 – Mantener a los demás en suspenso: alimentar un aire de ser impredecible.**

"El gobernante iluminado es tan misterioso que parece no vivir en ningún lado, tan inexplicable que nadie puede encontrarle. Reposa inactivo en lo alto y sus ministros tiemblan debajo."

HUANCHU DAOREN

**18 – No construir fuertes para protegerse. Aislarse es peligroso.**

"Un príncipe bueno y sabio, deseoso de mantener ese carácter y para evitar darles la oportunidad a sus hijos de volverse opresivos, nunca construirá fuertes, para que confíen en la buena voluntad de sus súbditos y no en la fuerza de sus ciudadelas."

NICOLÁS MAQUIAVELO

**19 – Saber con quién se esta tratando. No ofender a la persona equivocada.**

"Cuando conozcas a un espadachín, saca la espada. No le recites poesía a aquel que no es poeta."

PROVERBIO BUDISTA

**20 – No comprometerse con nadie.**

"Se puede decir de los hombres lo siguiente: son ingratos, volubles, simulan lo que no son y disimulan lo que son, huyen del peligro, están ávidos de ganancia; y mientras les haces favores son todos tuyos, te ofrecen la sangre, los bienes, la vida y los hijos cuando la necesidad está lejos; pero cuando ésta se te viene encima vuelven la cara.

Los hombres olvidan con mayor rapidez la muerte de su padre que la pérdida de su patrimonio.

No puede un Príncipe prudente - ni debe- guardar fidelidad a su palabra cuando tal fidelidad se vuelve en contra suya y han desaparecido los motivos que determinaron su promesa. Si los hombres fueran todos buenos, este precepto no sería correcto, pero- puesto que son malos y no te guardarían a ti su palabra- tú tampoco tienes por que guardarles la tuya."

NICOLÁS MAQUIAVELO

**21 – Hacerse el ingenuo para coger a un ingenuo. Parecer más tonto que la víctima.**

"Hay que saber hacer buen uso de la estupidez: el hombre más sabio lo hace alguna vez. Hay ocasiones en que la sabiduría más grande consiste en hacer ver que no se sabe; no debes ser ignorante, sino actuar como tal. No sirve de mucho ser sabio entre idiotas y cuerdo entre locos. El que se hace pasar por tonto, no lo es. La mejor forma de ser bien recibido por todos es vestirse con la piel del más tonto de los brutos."

BALTASAR GRACIAN

**22 – Utilizar la táctica de la rendición: convertir la debilidad en poder.**

"Una retirada a tiempo vale mas que mil victorias"

NAPOLEÓN

"Si puedes ganar la batalla, lucha; si no, retírate".

MAO TSE TUNG

**23 – Concentrar la fuerza.**

"Se debe apreciar la intensidad más que la extensión. La perfección reside en la calidad, no en la cantidad. La extensión por sí sola nunca se eleva por encima de la mediocridad, y es la desgracia de los hombres con amplios intereses generales que mientras les gustaría tener un dedo en todas las tartas, no lo tienen en ninguna."

BALTASAR GRACIAN

"...es necesario no perder de vista jamás las relaciones predominantes de los Estados beligerantes. Los intereses que con ellos se relacionan formarán un centro de potencia y movimiento que arrastra todo lo demás. Es contra este centro de gravedad contra el que debe ser dirigido el choque colectivo de todas las fuerzas"

"La mejor estrategia es ser siempre muy fuerte, sobre todo en el momento decisivo. No hay ley estratégica superior que mantener las fuerzas concentradas. Hay que actuar con la máxima concentración."

KARL VON CLAUSEWITZ

**24 – Hacerse pasar por el perfecto cortesano.**

"Ser hombre agradable y jugosa conversación. La munición de los discretos es la galante y gustosa erudición, es decir, un saber práctico de todas las cosas corrientes, más inclinado a lo gustoso y elevado que a lo vulgar. Es conveniente tener una buena reserva de frases ingeniosas y comportamientos galantes y saberlos emplear en el momento recuadro. Más le valió a algunos la sabiduría que se comunica en el trato social que todos los conocimientos académicos."

BALTASAR GRACIAN

**25 – Crearse una nueva imagen.**

"Hay que saber cómo ser todo para todos. Hay que tomar nota de los temperamentos y adaptarse al de cada persona con que uno se reúne, cambiando de estado de ánimo discretamente."

BALTASAR GRACIAN

## **26 – Mantener las manos limpias.**

"Los príncipes deben ejecutar a través de otros las medidas que puedan acarrearle odio y ejecutar por sí mismo aquellas que le reportan el favor de los súbditos. Debe estimar a los nobles, pero no hacerse odiar del pueblo."

NICOLÁS MAQUIAVELO

## **27 – Aprovecharse de la necesidad que tiene la gente de creer en algo para conseguir adeptos.**

"Es necesario ser un gran simulador y disimulador: y los hombres son tan simples y se someten hasta tal punto a las necesidades presentes que el que engaña encontrará siempre quien se deje engañar."

NICOLÁS MAQUIAVELO

"Ningún hombre tiene que desesperarse pensando que no obtendrá conversos para la causa más extravagante si tiene el arte de suficiente para representarla con colores favorables."

DAVID HUME.

"La verdad es fría, no resulta cómoda. Una mentira es más hermosa. Es mucho más interesante y provechoso fantasear que decir la verdad."

JOSEPH WEIL, estafador.

## **28 – Entrar en acción con audacia.**

"Tantear su suerte para actuar, para comprometerse. Es un gran arte saber gobernar la suerte, esperándola (pues también cabe la espera en ella) u obteniéndola (pues tiene turno favorable y oportuno). Pero su comportamiento es tan anómalo que no se puede entender del todo. Quien la encontró favorable, prosiga con atrevimiento, pues suele apasionarse por los audaces y, como mujer deslumbrante que es, por los jóvenes."

BALTASAR GRACIAN

"Creo que es mejor ser impetuoso que prudente, porque la fortuna es mujer, y si se desea dominarla, se puede ver que se deja conquistar por el audaz más que por aquellos que actúan fríamente."

NICOLÁS MAQUIAVELO

"Camina o siéntate, pero no dudes."

PROVERBIO ZEN

## **29 – Planear todo el camino hasta el final.**

"Lo inmóvil es fácil de retener.

Lo que aún no es manifiesto, es fácil de evitar.

Lo frágil es fácil de quebrar.

Lo pequeño es fácil de dispersar.

Trata con las cosas antes de que entren en la existencia.

Regula las cosas antes que se confundan.

El hombre vulgar fracasa en vísperas del triunfo.

Si cuidas el final tanto como el principio, no fracasarás."

LAO TSE



**30 – Hacer que los logros propios parezcan realizados sin esfuerzo.**

"Los que miran creen que un hombre que actúa tan bien, con tanta facilidad, debe poseer incluso una habilidad mayor de la que tiene"

BALDASSARRE CASTIGLIONE

**31 – Controlar las opciones: conseguir que los demás jueguen con nuestras cartas.**

"Las heridas y cualquier otro mal que los hombres se ocasionan a sí mismos espontáneamente y por su propia elección son a largo plazo menos dolorosas que aquellas que les ocasionan los otros."

NICOLÁS MAQUIAVELO

**32 – Jugar con las fantasmas de la gente.**

"Si se desea decir mentiras que puedan ser creídas, no hay que decir la verdad que no se quiere creer"

EMPERADOR TOKUGAWA, Japón Siglo XVII

**33 – Descubrir el talón de Aquiles de cada persona.**

"Encontrar el punto débil de cada uno. Este es el arte de mover las voluntades. Es más una destreza que determinación. Es saber por dónde se ha de entrar a cada uno. Primero hay que conocer el carácter, después tocar el punto débil, insistir en él, pues infaliblemente se quedará sin voluntad."

BALTASAR GRACIAN

**34 – Ser regio en el comportamiento: actuar como un rey para ser tratado como tal.**

"Contrólate a ti mismo hasta en tu casa; no hagas, ni aún en el lugar más secreto, nada de lo que puedas avergonzarte."

CONFUCIO

"Hay que ser sublime en las acciones, elevado en los pensamientos; y en todos los hechos hay que mostrar que se merece ser un rey, incluso aunque en realidad no se sea".

BALTASAR GRACIAN

"El hombre superior es impasible por naturaleza: le da igual que le elogien o censuren." NAPOLEÓN BONAPARTE

**35 – Dominar el arte de calcular el tiempo.**

"Podemos recuperar el espacio, pero nunca el tiempo"

NAPOLEÓN BONAPARTE

"El material del que está hecha la vida es el tiempo"

SÉNECA

**36 – Desdeñar las cosas que no se pueden tener: ignorarlas es la mejor venganza.**

"Muchas cosas que parecían poco importantes acaban no teniendo ningún valor cuando se ignoran; y otras, que parecen insignificantes, tienen una apariencia formidable cuando se les presta atención"

BALTASAR GRACIAN

### **37 – Crear espectáculos atractivos.**

"Se debe entretener al pueblo en las épocas convenientes del año con fiestas y espectáculos"

NICOLÁS MAQUIAVELO

"Las bases indispensables de la sociedad son el ocio y el lujo."

"En el culto todo debe ser gratuito para el pueblo, no se debe privar a los pobres de aquello que los consuela en su pobreza sólo por ser pobres."

NAPOLEÓN BONAPARTE

### **38 – Pensar como se quiera, pero comportarse como los demás.**

"Desde hace mucho tiempo no he dicho lo que creía, ni nunca creo lo que digo, y si en efecto alguna vez sucede que digo la verdad, la escondo entre tantas mentiras que es difícil de descubrir."

NICOLÁS MAQUIAVELO

"Si Maquiavelo hubiera tenido un Príncipe por discípulo, lo primero que le hubiera recomendado hacer hubiera sido escribir un libro contra el maquiavelismo."

VOLTAIRE

### **39 – Remover las aguas para sacar los peces.**

"Si tu oponente tiene un temperamento colérico, intenta irritarle. Si es arrogante, trata de fomentar su egoísmo. Si utilizas al enemigo para derrotar al enemigo, serás poderoso en cualquier lugar a donde vayas."

SUN TZU

### **40 – Desdeñar la comida gratuita.**

"No hay nada más costoso que aquello que se recibe gratis"

PROVERBIO JAPONÉS

"El que compra barato, compra dos veces"

REFRANERO ESPAÑOL

### **41 – Evitar seguir los pasos de un gran hombre.**

"Un hombre prudente debe discurrir siempre por las vías trazadas por los grandes hombres e imitar a aquellos que han sobresalido extraordinariamente por encima de los demás, con el fin de que, aunque no se alcance su virtud algo nos quede sin embargo de su aroma."

NICOLÁS MAQUIAVELO

"Cuidado con seguir los pasos de un gran hombre, tendrás que conseguir el doble para sobrepasarlo"

BALTASAR GRACIAN

### **42 – Golpear al pastor para que se dispersen las ovejas.**

"Cuando el árbol cae, los monos se dispersan".

PROVERBIO CHINO

### **43 – Manipular los corazones y las mentes de los demás.**

"Si quieres fingir desorden para convencer a tus adversarios y distraerlos, primero tienes que organizar el orden, porque sólo entonces puedes crear un desorden artificial. Si quieres fingir cobardía para conocer la estrategia de los adversarios, primero tienes que ser extremadamente valiente, porque sólo entonces puedes actuar como tímido de manera artificial. Si quieres fingir debilidad para inducir la arrogancia en tus enemigos, primero has de ser extremadamente fuerte porque sólo entonces puedes pretender ser débil."

SUN TZU

### **44 – Desarmar y enfurecer a los demás reflejando sus actitudes.**

"Mezclarse: En el contexto de un combate a gran escala, mezclarse significa que cuando dos grupos están frente a frente y vuestros adversarios son fuertes, atacáis uno de los flancos del adversario, como para mezclarlos con ellos; después, cuando veis que los adversarios se derrumban, abandonáis el flanco y atacáis de nuevo en su punto fuerte."

MIYAMOTO MUSAHU

### **45 – Predicar la necesidad de cambio, pero nunca reformar demasiado de una sola vez.**

"Los hombres viven tranquilos si se les mantiene en las viejas formas de vida. La incredulidad de los hombres, hace que nunca crean en lo nuevo hasta que adquieren una firme experiencia de ello. La naturaleza de los pueblos es muy poco constante: resulta fácil convencerles de una cosa, pero es difícil mantenerlos convencidos."

NICOLÁS MAQUIAVELO

### **46 – Nunca parecer demasiado perfecto.**

"Se requiere un gran talento y habilidad para disimular el talento y la habilidad"

LA ROCHEFOUCAULD

"De todos los desórdenes del alma, la envidia es el único que no se confiesa"

PLUTARCO

### **47 – No sobrepasar la meta que uno se ha marcado; en la victoria, saber cuando parar.**

"Saber retirarse cuando se está ganando. Es lo que hace los jugadores profesionales. Tan importante es una lúcida retirada como un ataque esforzado. Hay que poner a salvo los éxitos cuando hubiera bastantes, incluso cuando fueran muchos. Un éxito continuado fue siempre sospechoso; es más segura la buena fortuna alterna. La fortuna se cansa de llevar a uno a cuevas durante mucho tiempo."

"Conocer cuando las cosas están en su punto, en su sazón, y saberlos disfrutar. Todas las obras de la naturaleza llegan al colmo de su perfección: hasta allí fueron ganando, desde allí irán perdiendo".

BALTASAR GRACIÁN

"Según esto, la preponderancia que se posee o adquiere en la guerra es un medio, no el fin, y debe ser sacrificada a este último. Pero es preciso conocer el punto que sirve de límite para no rebasarlo y recoger, en lugar de ventajas nuevas, la vergüenza de un fracaso".

KARL VON CLAUSEWITZ

#### **48 – Adoptar una apariencia informe.**

"Variar de estilo al actuar. No obrar siempre igual. Así se confunde a los demás, especialmente si son competidores. No hay que obrar siempre de primera intención, pues nos captarán la rutina y se anticiparán y frustrarán las acciones. Tampoco hay que actuar siempre de segunda intención, pues entenderán la treta cuando se repita".

BALTASAR GRACIÁN

"Cualquiera que tenga forma puede ser definido, y cualquiera que pueda ser definido puede ser vencido"

SUN BIN

"Sé extremadamente sutil, discreto, hasta el punto de no tener forma. Sé completamente misterioso y confidencial, hasta el punto de ser silencioso. De esta manera podrás dirigir el destino de tus adversarios".

SUN TZU

## SENTENCIAS DE MAQUIAVELO

A lo largo de todo el libro habrá leído muchas citas de Nicolás Maquiavelo. Para los propósitos de este capítulo creo conveniente resumir "El Príncipe", su obra maestra y por la que es más conocido. Aquí tiene "El Príncipe" en treinta sentencias:

1. Un Príncipe debe conservar y mantener el Estado. Los medios que emplee serán siempre considerados honrosos y alabados por todos.
2. Es más seguro primero ser temido y después ser amado que despertar las mismas emociones en sentido inverso.
3. Los hombres tienen menos consideración en ofender a alguien que se haga amar que a otra persona que se haga temer.
4. El miedo al castigo nunca abandona a los hombres, así se mantiene el temor.
5. Tus enemigos son los que has ofendido al ocupar el principado. También pierdes como amigos los que te ayudaron a adquirirlo, por no poderlos satisfacer como ellos desean.
6. A los hombres se les ha de mimar o aplastar, pues se vengan de las ofensas ligeras ya que de las graves no pueden: la afrenta que se hace a un hombre debe ser, por tanto, tal que no haya ocasión de temer su venganza
7. En el principio de la enfermedad, ésta es fácil de curar y difícil de diagnosticar. Al pasar el tiempo sin diagnosticar ni tratar, aparece como fácil de definir, pero difícil de curar.
8. No se deben tomar los bienes ajenos. Las personas olvidan antes la muerte de su padre que la pérdida del patrimonio.

9. Hay dos maneras de actuar: con las leyes y con la fuerza. La primera es propia del hombre y la segunda de las bestias. Como hay veces que con la primera no basta, conviene usar la segunda.
10. El que llega al principado con ayuda de los poderosos, se mantiene con mas dificultad que le que llega con la ayuda del pueblo.
11. Aquellos que sólo gracias a su fortuna pasan de personas comunes a Príncipes; con poca fatiga lo hacen, pero con mucha se mantienen.
12. El destino de los pueblos es mas honrado que el de los poderosos. Los poderosos quieren reprimir y los gentiles no ser oprimidos.
13. Al Príncipe le es necesario tener al pueblo de su lado. En caso contrario, no encontrará remedio en la adversidad.
14. No hay otro medio de defenderse de las adulaciones que hacer comprender a los hombres que no te ofenden si te dicen la verdad; pero cuando todo el mundo puede decírtela te falta el respeto. Por tanto, un Príncipe prudente debe procurarse un tercer procedimiento, eligiendo en su Estado hombres sensatos y otorgando solamente a ellos la libertad de decirle la verdad, y únicamente en aquellas cosas de las que les pregunta y no de ninguna otra.
15. Conviene que los buenos consejos nazcan de la prudencia y no la prudencia de los buenos consejos que se le den al Príncipe.
16. Un Príncipe que tenga un Estado fuerte y no se haga odiar por su pueblo, no puede ser atacado.
17. No puede ni debe un señor prudente guardar fidelidad a su palabra cuando tal fidelidad se vuelve en contra suya y han desaparecido los motivos que determinaron su promesa. Si los hombres fueran todos buenos, este precepto no sería correcto, pero - puesto que son malos y no te guardarían a ti su palabra- tú tampoco tienes por qué guardarles la tuya.
18. Los principales fundamentos de los Estados son buenas leyes y buenas armas.
19. Se puede ver el talento de un Príncipe por los hombres que tiene alrededor. Si son suficientes y fieles, se le puede considerar inteligente.
20. El que conquiste otro principado debe observar dos máximas: extinguir la estirpe del antiguo Príncipe y no cambiar las leyes e intereses particulares. Así, en poco tiempo se une al principado antiguo y se convierte en un solo cuerpo.
21. Las armaduras de los demás, o se te caen de los hombros, o te pesan, o te aprietan. No se debe el Príncipe fiar de fuerzas ajenas a su servicio.
22. Todos los Príncipes que han pensado más en las delicias de la vida que en las armas, perdieron su Estado.
23. En la paz se debe ejercitar más que en la guerra. Esto se debe hacer con acciones y con planes.
24. Hay que ser prudente para evitar la mala fama de los vicios que le harían perder el Principado y preservarse, si es posible, de los que no se lo harían perder.
25. No preocuparse de ser tachado de tacaño, porque con el tiempo siempre será considerado más liberal al ver sus súbditos que gracias a su parsimonia sus rentas le bastan, puede defenderse de quien le hace la guerra, puede acometer empresas sin gravar a sus pueblos. De esta forma, al final, viene a ser liberal con todos aquellos a quienes no quita

nada – que son muchísimos - y tacaño con todos aquellos a quienes no da, que son pocos.

26. Un Príncipe debe mostrarse amante de los talentos, siendo generoso con los hombres destacados y honrando a los que sobresalen en cualquier arte.

27. Todo Príncipe debe desear ser tenido por clemente y no por cruel. Sin embargo, debe cuidar de no usar mal esta clemencia. El Príncipe debe reservarse los premios y delegar los castigos. Tendrá un subordinado que se encargue de ejecutar las crueldades que siempre puede entregarlo al pueblo como causante de sus desgracias.

28. Al Príncipe nuevo le es imposible evitar la reputación de cruel, ya que los estados nuevos están llenos de peligrosidad. Por todo ello el que ocupa un Estado debe tener en cuenta la necesidad de examinar todos los castigos que ha de llevar a cabo y realizarlos todos de una sola vez, para no tenerlos que renovar cada día.

29. La prudencia consiste en saber calibrar los inconvenientes y tomar por bueno el menos malo.

30. El Príncipe debe ser temido, pero no odiado ni despreciado.

## TÁCTICAS Y ESTRATAGEMAS

### **1. No confiar en nadie**

Puede confiar en uno mismo, pero otros no serán tan prudentes como para confiar en usted. Funciona en ambos sentidos, razón por la cual usted no debe confiar en otros. Ya hemos visto que todos jugamos al mismo Juego. Naturalmente, e insisto una vez mas, todo esto está referido a su vida profesional. En su vida particular debe confiar en su familia y amigos, de lo contrario se volvería loco.

Por supuesto, en el Gran Juego, nadie confiará en usted. Aunque le digan lo contrario. Así que actúe con ese pensamiento y esté preparado para que en cualquier momento le traicionen; es humano, es parte del Gran Juego y una de las jugadas más frecuentes. Si va usted a hacerlo, siempre que pueda, deje una puerta abierta y una mano tendida a quien vaya a abandonar: la vida da muchas vueltas y las alianzas continuamente se crean y se deshacen. No lo tome como nada personal, no deje que sus emociones le perturben. Una vez que las circunstancias hayan cambiado, acepte y afronte la nueva situación y si es posible, sáquele partido. La verdadera habilidad consiste en encontrar las oportunidades que las situaciones desfavorables ofrecen y ser rápido en convertirlas en ventajas.

En casos más extremos, habrá quien intente mezclar su vida profesional y su vida privada, difamando y haciendo que sus seres queridos desconfíen de usted. Ahí se han roto las reglas del Juego y ahora sí es un asunto personal. Rompa usted también las reglas y ataque de la misma forma y sin ninguna piedad. Si, al contrario, usted va a usar estos métodos, piénselo mucho porque no es rentable y se volverá en su contra. Si aún después de haberlo meditado profundamente decide hacerlo, debe aplastar completamente a su objetivo, y además hacerlo de forma que sea a un tercero al que se atribuya dicho juego sucio y de manera que a usted no le puedan implicar, pues el que emplea estos métodos daña seriamente su prestigio y ya hemos visto que el prestigio es vital. Naturalmente, estas acciones se las hará atribuir a un aliado de su víctima para disolver sus alianzas y sembrar dudas en el resto de sus aliados.

También se pueden atribuir estas acciones o simplemente dejar en la estacada a alguien que por ahora es neutral, indiferente o hasta aliado actual y con el tiempo se prevee que será un futuro adversario al que usted va a abandonar o atacar.

Como ya habrá notado, no se puede confiar en nadie.

## **2. No suponga que alguien hará algo para ayudarle, aún si se ofrecen a hacerlo**

En el mejor de los casos, estarán siguiendo sus propios intereses, pero la mayoría de las veces tendrán intenciones propias y particulares. Lo único que quieren la mayoría de las personas es sacar provecho. De todas formas, la Humanidad aún tiene almas generosas que a veces ayudan a los demás; no todo es tan oscuro, no hay que volverse paranoico, además de no descuidar la guardia.

Usted también se puede ofrecer para ayudar a todo el mundo, su prestigio de persona generosa aumentará, con lo que puede confundir a muchas personas. Si va a ayudar a alguien, nunca lo haga de una vez, hágalo poco a poco, consiga que el que recibe la ayuda dependa de usted. Tome medidas para que en el caso que sea usted el que reclama ayuda no caiga en esta situación de recibirla con cuentagotas.

Cuando ayude a alguien, lo hará de tal manera que sea por todos sabido, hay que dar a conocer las buenas acciones y silenciar las que no lo son tanto. Pero no sea usted el que pregone su gran espíritu bondadoso, mejor haga que otros lo proclamen por usted, ya que así aún gana más su prestigio.

## **3. Cuanto más conozca la gente sobre usted, más elementos podrán utilizar en su contra.**

Sería altamente peligroso suministrar al enemigo información que pueda ser utilizada en contra de uno. Y recuerde, los enemigos de hoy pueden ser lo aliados de mañana y los aliados actuales sus futuros enemigos que sabrán donde asestar el golpe. Haga que nadie sepa lo que usted piensa. Separe su vida privada de su vida pública. Si alguien que se desenvuelve en la esfera de su vida pública conoce datos sobre su vida privada, podrá perjudicar los dos ámbitos.

Invente una imagen pública a la medida que a usted le interese. Para nada tiene que ser idéntica su verdadera personalidad con la imagen pública que usted proyecte. Cuando se gaste esta imagen, tenga otra de recambio y proceda a cambiar la piel de la serpiente.

Así mismo, debe conseguir información sobre cualquier persona y cualquier situación. Todos los datos valen y deben ser usados, veremos esto mas adelante. Empiece consiguiendo información sobre sus aliados y que éstos le indiquen mas información sobre los adversarios comunes. Investigue la vida pasada de las personas y de sus familiares, seguro que hay algo que les puede perjudicar si se difundiera. No sea tacaño en el empleo de medios para iluminar su ceguera de información. Tenga previstas contingencias para cuando otros hagan esto contra usted.

## **4. Nunca dependa de las promesas de otros**

Alguien puede tener apenas una mínima influencia en su vida, pero si se hace dependiente de las promesas de esa persona, entonces terminará controlándole de un momento a otro. Las promesas son sólo eso, declaración de intenciones y rara vez se cumplen. Son palabras, y las palabras, el viento se las lleva.

Con aliados, no prometa nada que no pueda cumplir. Con enemigos o adversarios, prometa todo lo que quiera, pero nunca por escrito. Si ha de prometer algo en este caso, hágalo de forma ambigua de manera que cuando vaya a incumplir

su promesa diga que se está malinterpretando lo que se dijo. Recuerde que las promesas realizadas bajo presión o en circunstancias desfavorables, duran poco. Así que cuando haga usted una promesa actúe de la misma manera. Respete sus promesas si ello le conviene, tendrá fama de hombre de palabra. Si va a romper lo pactado, intente que sea la otra parte la que quede peor que usted, busque hechos en los que no cumplieron su compromiso y pregónelos. Usted debe quedar mucho mejor que aquel al que se le rompe su promesa. Por eso, antes de dar el paso, debe hacer una campaña de desinformación indicando que la otra parte no es de fiar y a usted no le queda mas remedio que romper el pacto.

### **5. Nunca dependa del poder de otros**

Esto puede resultar difícil si está usted empleado o trabaja por cuenta ajena, y por tanto depende del poder del jefe más inmediato. Si tiene un trabajo, asegúrese de que podrá mantenerse unos cuantos meses sin la paga habitual.

En el momento que dependemos del poder de otra u otras personas, estamos regalando nuestra libertad de acción, y esa conducta no garantiza el éxito, antes le lleva directamente al callejón sin salida del fracaso en esa dirección.

Mejor haga que otros dependan de su poder sin que se den cuenta; la libertad de acción de los otros quedará seriamente dañada y su poder sobre ellos crecerá.

### **6. Si hace planes que impliquen otras personas, nunca dé por hecho que cumplan su parte**

Nunca dé por supuesto que la gente tiene un fuerte incentivo para hacer por usted lo que a ellos les toca. A usted le corresponde el incentivarlos adecuadamente. Si es posible, trate de moverse y trabajar a su alrededor. Prepare una solución de antemano, en caso de que algo falle.

Compruebe, verifique, no dé nada por hecho ni por supuesto. Fíese sólo de lo que esté en su mano o bajo su control, y aún así, no baje la guardia.

Tampoco tiene la obligación de cumplir la parte de los planes de otras personas si de estos planes va a obtener mas desventajas que beneficios. Es necesario ponderar estas cuestiones.

Las personas cumplirán su parte si obtienen beneficios y sobre todo si ven que pueden seguir obteniéndolos en el futuro. Rara vez lo harán como pago de favores pasados, y si lo hacen, será porque pensarán sacar algún beneficio. Muestre beneficios inmediatos y grandes ganancias futuras: mucha gente le ayudará. Cualquier apelación a otros sentimientos sólo atraerá compasión, caridad o limosna, y usted no quiere eso. Esas supuestas virtudes puede usted ejercerlas cuando quiera; pero tenga cuidado, pues hasta de esta manera puede ofender a ciertos caracteres orgullosos. Si se decide a ser caritativo o compasivo, mire bien con quién y cómo lo hace, ya que ciertas personas pueden resentirse y hasta odiarle por hacerle un favor que saben que no podrán devolver.

### **7. Escuche su propio corazón**

Cuidado si le han enseñado el viejo precepto de apreciar lo que otros te han dicho que aprecie. Ahora ya sabe cómo funciona el proceso de imbuir ideas en las mentes ajenas, así que vigile la propia.

Tenga sus propias ideas. Ya sabe que muchas de las ideas que creemos que son propias, no lo son. Investigue cuáles son suyas y cuáles impuestas. Nuestros padres y educadores conocen bien nuestros puntos flacos porque muchas debilidades fueron impuestas por ellos.

Si tiene fe en algún proyecto, aproveche esa fe, ya que ese sentimiento - la fe - tiene mucha fuerza y es cierto que mueve montañas. Aprenda a escuchar en



sí mismo esa "voz casi inaudible e infalible" que a todos nos aconseja siempre. Cultive su instinto y contrástelo con la razón. Hay ocasiones, en las que se pierde poco y se puede ganar mucho, que hay que seguir el instinto y lanzarse a la piscina sin comprobar si hay agua.

Si ha de tener fe, téngala en sí mismo y no en cualquier creencia o religión que otros le han impuesto para controlarle mejor. De todas maneras, si tener fe en una religión o ideal le hace discurrir más seguro por la empinada senda de la vida, puede mantener dichas creencias. Pero si ha de rezar, además de rezar a su fe, rece para sí mismo y a sí mismo: obra milagros.

### **8. Si alguien hace una declaración que pueda impactarle, verifique dicha declaración, antes de ajustar su vida a tal declaración**

Si alguien le dice algo, esa persona lo hace por alguna razón. Puede que no sea muy fácil determinar si su afirmación es falsa o verdadera. Tal vez esté agitando la hierba para asustar a la serpiente. Compruébelo y entonces sabrá la respuesta pudiendo obrar en consecuencia.

Las declaraciones sin doblez impactan grandemente, pero su efecto dura poco. Al decirle a una persona algo de forma cruda con todos los datos sobre la mesa hace que no tenga que pensar más. Sin embargo, lo que se dice de forma solapada, lo que se sugiere o insinúa, no impacta tanto al principio pero al hacer trabajar la mente pensando en el sentido de lo dicho tiene más efecto a largo plazo.

No se consigue el mismo efecto diciendo a alguien, con todos los datos, que su pareja le engaña; que sugiriendo que a lo mejor en horas de trabajo, su media naranja no está en donde se supone que debería estar. La incertidumbre y la información escasa hace trabajar la imaginación y lo que sólo son posibles indicios se convierten en indudables certezas tras pasar por una mente que sólo quiere ver lo que le hemos sugerido.

### **9. Nunca adquiera algo que le causará más dolor al separarse de ello que la alegría que le produjo el poseerlo**

Recuerde que cualquier cosa que posea también le poseerá a usted. En otras palabras, si algo le pertenece, usted le pertenecerá a ese algo. Puede que tenga que hacer pagos periódicos para que siga funcionando. En ese caso el objeto en cuestión requiere que trabaje para él, o puede que tenga miedo que se lo roben, dañen o destruyan. Realmente es una grave responsabilidad y una pesada tarea la posesión material de cosas; ese es su verdadero precio y no el que pagamos por adquirirlas.

Las relaciones de poder funcionan en las dos direcciones. Si usted tiene poder sobre algo o alguien, también dependerá de ese alguien. Hay que tener cuidado hasta sobre qué se quiere tener poder pues en cierta forma, nos haremos dependientes de ese poder. En caso extremo, el poder como tal puede llegar a causarnos adicción. Conviene no perder el autocontrol, es la última tentación para perder en este apasionante Juego. Se puede morir de éxito.

Tenga cuidado con los objetivos que elige; a veces, una vez conseguidos cuesta más mantenerlos que alcanzarlos. También debe sopesar si ciertas victorias lo son de verdad, pues el desgaste sufrido por usted tal vez no compense la derrota del enemigo. Pirro ganó varias batallas que le llevaron a perder la guerra por el alto coste de sus victorias. Evalúe el coste de sus victorias, sepa de verdad qué gana y qué pierde si consigue alcanzar un objetivo, pues cualquier cambio – aunque sea aparentemente a mejor – lleva consigo ventajas e inconvenientes. Es inevitable.

## **10. Resuelva siempre y únicamente los problemas del momento**

Un problema potencial no es un problema hasta que le afecta en tiempo presente. Esto no significa que uno deba esperar hasta el último minuto para resolver un problema. Más bien significa que uno no debería preocuparse hasta que uno sepa que hay algo de qué preocuparse.

Una vez que el problema se haga presente, actúe para resolverlo. Un problema siempre se solucionará a sí mismo si no se le presta atención, pero la solución generalmente no será de su agrado, o en su beneficio, a menos que se haga cargo de la situación.

No quiere esto decir que nos despreocupemos de los problemas que asomen en el futuro. Es necesario preverlos y abortarlos antes que se constituyan en problemas. Lo que aún no ha surgido, es fácil de eliminar. Tome medidas para que no surjan problemas, es la mejor forma de eliminarlos.

Si aún aparecen problemas, recuerde que un vaso de agua es suficiente para apagar un incendio... cuando empieza a arder.

## **11. No espere poseer algo hasta que le pertenezca por completo**

Si espera que alguien le dé algo, no crea que lo tiene hasta que lo tenga en sus manos. No crea ni siquiera en lo que vea, sólo en lo que pueda coger con sus manos.

Olvide las promesas, garantías y demás frases amables al oído. Eso es humo, y el humo se disipa con la ligera y fría brisa de la realidad. Al final no tendrá ni el humo.

## **12. No dé nada por supuesto.**

Dar algo por supuesto es una receta infalible para dirigirse sin remedio a la catástrofe. Verifíquelo todo: información, tareas en curso, etc. No suponga nada. La suposición es un ejercicio mental, y las ilusiones de la mente rara vez coinciden con la dura realidad. Confirme, no se fíe, no suponga.

No suponga que lo que le cuentan es cierto, el que se lo cuenta puede estar también engañado o simplemente pretende engañarle a usted. Confronte las fuentes de información.

Por supuesto, en la vida hay incertidumbres, intente reducirlas a niveles aceptables. Sólo en el caso que la ganancia puede ser grande y la pérdida escasa puede comenzar una actividad en la que haya un gran margen de inseguridad. Clausewitz lo denominaba "la niebla de la guerra": por muchos planes y muy completos que se hagan, una vez empieza la acción, todo son imprecisiones.

## **13. No despierte envidia.**

La envidia es la más inconfesable y oculta de las emociones. También es una de las más duraderas y peligrosas porque nunca baja su intensidad, más bien se incrementa. Aunque se dice que vale más ser envidiado que envidioso, conviene no ser ni lo uno ni lo otro. Si consigue el triunfo o ciertas victorias parciales, debe esperar despertar envidias, acepte que es inevitable. Y también debe saber que está generando un gran peligro que le puede aparecer mucho tiempo más tarde, cuando las condiciones sean mejores para el envidioso y peores para usted.

En primer lugar debe detectar quiénes son estas personas. Lo puede hacer mediante su red de información o bien observando sutiles cambios de actitud de esas personas hacia usted. Una vez detectadas estas personas, debe volverlas a su causa tal y como se explica más adelante o mediante las tácticas explicadas en el *capítulo 7*. O debe ser implacable con ellos y destruirlos antes que ellos lo hagan con usted, ya que lo harán en cuanto le encuentren en dificultades o más débil

que en este momento. Como medida preventiva, se debe evitar ser envidiado. Para ello, no se debe parecer demasiado perfecto ni que toda nuestra vida discurre suavemente y sin problemas. Invente, o saque a la luz, pequeñas imperfecciones o insignificantes problemas particulares que ensombrezcan ligeramente su triunfo de forma que no le hagan ser acreedor de envidia por nadie. Debe inculcar en la mente de todos una idea de que aunque aparentemente ha logrado sus objetivos, el destino le manda alguna desgracia que le hace tan humano como el resto de los mortales. Empañe el brillo de su victoria para no deslumbrar y llamar la atención a los envidiosos. Y, por supuesto, no haga ostentación. Si ha comprendido la vía del poder y la esencia última del Gran Juego, ya intuirá que la ostentación a nada bueno conduce. La vana ostentación hincha el ego; y un ego más grande ofrece un mejor blanco para los impactos de la manipulación mediante el arma de la adulación.

#### **14. Respire información**

La información debe ser para usted como el aire que respira. Nunca le debe faltar y siempre que pueda se la debe negar a sus adversarios. Sobre éstos debe hacerse tres preguntas. ¿Quién es? ¿Qué hace? y ¿Qué puede hacer?. A la primera pregunta se debe responder definiendo al adversario, generalmente trata sobre todo lo que es y ha hecho. La segunda es definir las actividades actuales, es el presente. En estas dos primeras preguntas no hace falta realizar juicios de valor. Sí hay que hacerlo para contestar a la tercera pregunta. Generalmente obtendremos varias respuestas, varias hipótesis. Tras este estudio del enemigo, debemos determinar cuáles son sus puntos débiles y sus puntos fuertes. Luego nos aplicaremos estas mismas preguntas a nosotros mismos.

Después de estudiar de los puntos fuertes del enemigo y los puntos débiles propios deduciremos la hipótesis más peligrosa y montaremos nuestra seguridad y defensa. Estudiando nuestros puntos fuertes y las debilidades del adversario deduciremos las hipótesis más ventajosa y en esa dirección realizaremos nuestras acciones ofensivas. Este proceso de estudio debe ser permanente y no parar nunca.

Si hay algo del enemigo que no sabemos o entendemos, debemos hacer algo para obtener esta información. Hay que tener muy claro qué es lo que queremos saber y qué medios emplearemos para su obtención. La otra parte también emprenderá acciones con este fin; debemos negarle la información o por lo menos ocultarle y desvirtuarle parte de ella. También usted puede enviarle información falsa; pero tenga cuidado, el adversario puede hacer – y hará - lo mismo con usted.

Con los aliados, también hay que aplicar las tres preguntas y estudiar sus fortalezas y debilidades para tener previstos planes por si conviniera aplicarlos. Ponga también a prueba a todas las personas de su entorno para observar sus reacciones. Por último, póngase a prueba a usted mismo, se conocerá mejor y conociéndose más a fondo entenderá cada vez más cómo piensan y actúan las personas.

## **SOBRE LA VICTORIA Y LA DERROTA**

Toda victoria obtenida u objetivo cumplido, debe ser celebrado con mesura y sin excesos. De hecho, conviene no dar publicidad ni hacer ostentación de las victorias propias. Recuerde que no es bueno ir dejando tras de sí un rastro de humeantes y medio chamuscados envidiosos, derrotados y resentidos.

Las razones son variadas: lo que creemos una victoria puede ser solo una retirada estratégica de nuestro enemigo, por lo cual la vergüenza sería total en caso de ser nosotros los derrotados al final. Otra razón, es que en la publicación de la victoria subyace una inútil y poco saludable humillación adicional del enemigo derrotado, que lejos de neutralizarlo para siempre, le instalará un recordatorio para caer sobre nosotros a la próxima oportunidad.

Es imprescindible por lo tanto, asegurarnos que no habrá "*próxima oportunidad*" y esto sólo se logra con la desaparición de nuestro enemigo. Si el mismo es derrotado por la fuerza, la destrucción deberá ser absoluta y más allá de la piedad: no hay peor cosa que dejar a una rata herida... Si el mismo capitula por rendición, sin perder de vista que nuestro objetivo era precisamente su derrota y dejando a un lado las pasiones humanas por un momento, se debe convertir ese enemigo derrotado en un aliado, por lo cual desaparecerá como enemigo. Esta última situación es la ideal. Nunca se deben dejar enemigos tras las espaldas, y si por una eventualidad los deja, jamás cometa el error de olvidarlos... ellos nunca le olvidarán a usted.

Previo a cualquier enfrentamiento, es necesario medir las fuerzas del enemigo. Sin embargo ni la mejor labor de investigación nos dará una idea de las mismas, puesto que frecuentemente ni el propio enemigo conoce sus fuerzas hasta llegada la hora de emplearlas. Este hecho puede llegar a causar sorpresas agradables y desagradables para cualquiera de los dos contendientes.

Para conocer a su enemigo, en una primera etapa es necesario que se le ignore o que se le considere como tal. Si es enemigo declarado, simule su identidad. Ganándose su confianza averigüe cuanto pueda, pero en especial:

- Quiénes son sus enemigos pasados y actuales, ahí tendrá posibles aliados.
- Cuáles son sus elementos más preciados, ahí sabrá donde dolerán más los ataques. Conozca cuáles son sus puntos fuertes y sus puntos débiles, para obrar cómo ya se ha explicado.
- Averigüe dónde encontrarlo y cómo, la invisibilidad es el arma defensiva más poderosa, como la sorpresa lo es en la ofensiva: ni se le ocurra cedérsela para que se ampare en ella.

Agotados estos medios de conocer al enemigo, comenzará con lo que llamaremos algunas escaramuzas, pequeños ataques selectivos, lo que se denomina toma de contacto y valoración de dicho contacto. Deberán cumplir dos objetivos:

- Que el enemigo subestime tus fuerzas y sobrevalore desmesuradamente las suyas. Esto se logrará empleando tácticas de una ingenuidad pasmante en un principio. Debe hacer las cosas relativamente mal, sin que se note demasiado.
- En la reacción del enemigo conocerá la realidad de su potencial. Debe forzarle a revelar su despliegue y sus medios. Pero este paso no debe considerarse único; se deben intensificar las escaramuzas y pequeños ataques una y otra vez en forma gradual, de manera que el enemigo le subestime una y otra vez, se sienta mas confiado en sí mismo; y sobre todo, le revele todos sus recursos. Es la fase de obtención de información, que aunque se debe hacer siempre, es en esta fase donde reviste mayor importancia.

Llegado a este punto desaparecerá usted de su vista por un tiempo prudencial. Esto lo convencerá de que usted ha sido derrotado. Debe realizar todas las acciones posibles para que quede convencido que ha resultado vencedor.

Usará usted ese tiempo para evaluar los datos obtenidos, y para que el enemigo nos olvide. En el momento menos pensado iniciará una campaña sorpresiva fulminante con todos los recursos a su alcance, los cuales deberán exceder por mucho los que utilizó hasta el momento. Como sabrá sus puntos débiles, ahí concentrará sus fuerzas y ahí dirigirá todos los golpes. Como conocerá que es lo

más valioso para él, sabrá como arrebatarlo o destruirlo. Como conocerá dónde el adversario es fuerte, evitará luchar en esas condiciones; estará seguro porque habrá tomado medidas ante sus posibles reacciones. Como usted sabe que a veces surgen imprevistos, tendrá una reserva de medios que empleará para esos menesteres o para acabar de destruir al enemigo. Como entiende que hay que emplear la flexibilidad, tendrá planes alternativos para posibles cambios de situación. Como usted sabe buscar y crear la sorpresa, ésta será múltiple: por la intensidad, por el momento y por la procedencia.

Para llevar a cabo un buen ataque, deberá causar en el enemigo la sensación de que es acosado las veinticuatro horas del día. Como usted no dispone seguramente de ese tiempo, recurrirá a los enemigos de su enemigo, dándoles razones para atacarlo. Si no los tiene o no lo quieren atacar, entonces usted creará enemigos artificiales mediante la difamación, la mentira, y los rumores sin el menor escrúpulo: en la guerra todo medio es lícito, el vencedor reescribe la Historia.

No importan las capacidades de los aliados: desde un hombre fornido que lo amedrente hasta una mujer histérica que lo moleste telefónicamente, son útiles, pues crean en su enemigo la sensación de que es atacado por varios frentes y no le deja un momento de respiro. Asegúrese en especial de privarlo de: el descanso, la tranquilidad, el anonimato. Una persona cansada, intranquila e insegura es una persona débil y propensa a capitular.

Como la destrucción de un enemigo suele ser una tarea arduo costosa, y poco frecuente, el objetivo primordial perseguido será en todos los casos su capitulación, su rendición.

Esta incluirá: que el enemigo se disculpe por una ofensa cometida, le retribuya por un daño cometido, o acceda alguna demanda que considere justa. Una vez conseguida la capitulación, consiguió instalar en el enemigo un sano temor hacia usted. Sorpréndalo nuevamente y entréguele obsequios en su humillación. Gánese su amor, ya ganado su temor, y tendrá un aliado de por vida, o al menos una frontera segura. Recuerde que según Nicolás Maquiavelo la situación ideal de un príncipe es la de ser "*amado y temido a un tiempo*" y sólo se debe prescindir de lo primero cuando no es posible la obtención de ambas cosas. Además, siendo amable con el enemigo en el momento de su derrota, grabará en su mente la sensación de ser una persona imprevisible, con lo cual su temor aumentará.

Las personas tienen tres temores: lo desconocido, lo imprevisible, y lo irreversible... El resto de los temores deriva de estos, por tanto si le consideran un ser misterioso, imprevisible y capaz de golpear de manera irreversible, le temerán como al mismísimo diablo. Cree y mantenga esa fama y su mismo prestigio no sólo le evitará problemas sino que le traerá soluciones.

# LIBROS RECOMENDADOS

Otros autores intentan impresionar al lector con una extensa relación de fuentes bibliográficas. Creo que sólo consiguen que los lectores adviertan que el autor ha leído mucho. Aquí no se va a relacionar la bibliografía empleada. Le voy a proponer una relación de libros relacionados con el tema que seguro que le interesan y le pueden ayudar a profundizar en este apasionante Gran Juego. Son los siguientes:

- **El Arte de la Guerra.** *Sun Tzu.*
- **El Príncipe.** *Nicolás Maquiavelo.*
- **De la Guerra.** *Nicolás Maquiavelo.*
- **Oráculo Manual y Arte de la Prudencia.** *Baltasar Gracián*
- **El Discreto.** *Baltasar Gracián*
- **El Libro de los Cinco Anillos.** *Miyamoto Musashi.*
- **El Arte de la Guerra II.** *Sun Bin.*
- **Sobre la Guerra Continuada.** *Mao Tse Tung.*
- **Las 48 Leyes del Poder.** *Robert Greene*
- **El Padrino.** *Mario Puzo.*
- **Tao Te King.** *Lao Tse.*
- **Analectas.** *Confucio.*
- **Máximas.** *De la Rochefoucault*
- **Regreso a los Orígenes.** *Huanchu Daoren.*
- **Hagakure.** *Jocho Yamamoto.*
- **Biografías** de *Napoleón Bonaparte* (Francia), *Lenin* (Rusia), *José Fouché* (Francia), *Luis XIV* (Francia), *Familia Borgia* (Italia), *Cardenal Richelieu* (Francia), *Fernando el Católico* (España), *Henry Kissinger* (EEUU.), *Mao Tse Tung* (China), *Duque de Alba* (España), *Julio Cesar* (Roma) y *Alejandro Magno* (Grecia)
- **Historia:** Siglos XV y XVI (Italia, España y Japón), Periodo de Primaveras y Otoños (China), Periodo de los Tres Reinos Combatientes (China), Historia de los Papas (Estado Vaticano)

Muchos de estos textos se encuentran en la dirección de Internet **EL ARTE DE LA ESTRATEGIA**, en la URL:

<http://www.personal.able.es/cm.perez/>

Creo que si lee todo esto tiene tarea para varios años. De todas formas, merecerá la pena. Así que no le relaciono más temas. Espero que disfrute con la búsqueda de estos temas y con su lectura, seguro que lo hará. El que esto escribe aún sigue buscando, leyendo y disfrutando.

## Acerca del Autor

Carlos Martín Pérez

**E-mail:** [cm.perez@able.es](mailto:cm.perez@able.es)



Carlos Martín Pérez es Oficial del Ejército Español. Ha realizado funciones de Mando y ocasionalmente Inteligencia y Administración. Actualmente desarrolla sus funciones en una Unidad Logística. Ha llevado a cabo Misiones de Paz en Bosnia Herzegovina (ex Yugoslavia).

Experto en estrategias, ha aplicado su formación profesional a pensar el desenvolvimiento las situaciones humanas y en cómo aprovechar las reglas bajo las que éstas parecen guiarse en beneficio propio.