

Óscar Fernández Orellana

**ASÍ  
PERSUADEN  
LOS  
LÍDERES**

Lo que debes saber para influir positivamente en las personas

Libros de Cabecera

# Así persuaden los líderes

## Óscar Fernández Orellana

¿Qué sucede cuando alguien cree que, por obligación, sus colaboradores deben obedecerle? Puede estar feliz porque hacen lo que se les pide – quizás por miedo– o puede perder los nervios porque no acatan sus órdenes. Dicho de otro modo, para conseguir que las personas hagan lo que se les pide, se les puede obligar a ello o se les puede persuadir para conseguir que quieran hacerlo.

La capacidad para influir en los demás es una habilidad imprescindible para toda aquella persona que dirige equipos o que tiene responsabilidad sobre otras personas. Lamentablemente, es una competencia que se enseña poco o nada en el currículum escolar. En consecuencia, muchos directivos carecen de la destreza necesaria para implicar a su gente y conseguir alcanzar las metas comunes.

Este libro ofrece técnicas y conceptos de persuasión e influencia, que son la base para ejercer un liderazgo inspirador en cualquier circunstancia.

**«Con Óscar he aprendido que elegir las palabras adecuadas en cada instante puede transformar nuestra existencia y también la de los demás, porque en el fondo, todos estamos profundamente conectados».**

**Áurea Benito**, Directora de Recursos humanos de Isdín

Se incluyen dos anexos, uno con reveladoras entrevistas a directivos y el otro con nociones prácticas para refutar y defender ideas.

**Libros de Cabecera**  
[www.librosdecabecera.com](http://www.librosdecabecera.com)

BIC: KJMB  
ISBN: 978-84-945222-0-8



# Así persuaden los líderes

Lo que debes saber para influir  
positivamente en las personas

Óscar Fernández  
Orellana

**Libros de Cabecera**  
[www.librosdecabecera.com](http://www.librosdecabecera.com)

Barcelona - Madrid

1ª edición: abril 2016

© 2016 Óscar Fernández Orellana

© 2016 Libros de Cabecera S.L.

Rambla de Catalunya, 53, 7º G

08007 Barcelona (España)

[www.librosdecabecera.com](http://www.librosdecabecera.com)

Reservados todos los derechos. Queda rigurosamente prohibida, sin la autorización escrita de los titulares del copyright, bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción parcial o total de esta obra por cualquier medio o procedimiento, incluidos la reprografía y el tratamiento informático, así como la distribución de ejemplares mediante alquiler o préstamo públicos.

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, [www.cedro.org](http://www.cedro.org)) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra.

Diseño de la colección: Erola Boix

Editora: Virtuts Angulo

Cubierta: P.A.R

Maquetación: Nèlia Creixell

ISBN: 978-84-945222-0-8

eISBN: 978-84-945222-1-5

IBIC: KJMB

Depósito Legal: B 5907-2016

Impreso por DC PLUS, Serveis editorials, scp

Impreso en España - *Printed in Spain*

# Índice

<b>Prólogo</b> , a cargo de Áurea Benito —Isdin—	7
<b>Introducción</b>	11
<b>Parte I: Situando los términos</b>	
1. Por qué no nos gusta que nos persuadan	19
2. ¿Persuadir? Tú lo que quieres es engañarme	25
3. Pero, ¿de qué estamos hablando?	33
4. Razones, razones, razones	37
5. Maneras de persuadir	45
6. ¿Es real la realidad?	65
7. Las cosas por las que discutimos	73
<b>Parte II: El papel de la persuasión en el liderazgo</b>	
8. El oficio más antiguo del mundo	81
9. Relaciones simétricas versus relaciones complementarias	87
10. En busca del compromiso	95
11. ¿En qué consiste eso de liderar?	101
12. Lo que hace LÍDER al líder	111
<b>Parte III: Cómo ser un líder más persuasivo e influyente</b>	
13. Los pilares de la persuasión	129
14. Te persuado por quién soy. El <i>ethos</i>	135
15. Te persuado por cómo te hago sentir. El <i>pathos</i>	143
16. Entender cómo funcionan los valores	151
17. Disonancia cognitiva y persuasión	161
18. Te persuado por cómo organizo mi mensaje. El <i>logos</i>	169
19. Cómo construir argumentos sólidos	175
20. Criterios para la construcción de argumentos	183
21. Cómo hacer más creíble un argumento	197
22. Por tanto, se concluye que...	209

<b>Anexos</b>	
La opinión de los expertos	215
Cómo defender y refutar ideas	247
<b>Epílogo</b> , a cargo de Ester Cusiné —Swarovski—	269
<b>Bibliografía</b>	275

# Prólogo

*La civilización es la victoria de la persuasión  
sobre la fuerza*

Platón

A través de las palabras tomamos conciencia del mundo que nos rodea, nos conectamos los unos con los otros y, algo aún más extraordinario, creamos nuevas realidades.

Con Óscar he aprendido que elegir las palabras adecuadas en cada instante puede transformar nuestra existencia y también la de los demás, porque en el fondo, todos estamos profundamente conectados.

Me ha mostrado el verdadero poder que se genera cuando dejamos atrás el *vencer*, que implica imponer, para *convencer*, que tiene que ver con inspirar, dar sentido y generar compromiso. Se lo he visto hacer mil veces. Dice las cosas haciéndolas, porque sabe que, de este modo, se dicen solas. Así logra que las personas quieran ofrecer lo mejor de sí mismas. No porque se vean obligadas a ello, sino por elección. Tal es la fuerza de liderar con el ejemplo.

Y, sobre todo, me ha entregado un valioso código. El código que nos a lleva a liderar nuestro mundo y que quiero compartir ahora contigo: ser responsable. Sí, nada más y nada menos. Ser responsable y mezclar esa responsabilidad con otras muchas texturas: generosidad, paciencia, sentido del humor, coraje, autenticidad, confianza, voluntad, propósito, espíritu crítico, respeto, gratitud, humildad, integridad, alegría, pasión... y otras tantas actitudes que podemos ir adoptando para liderarnos

a nosotros mismos, persuadir a los demás y construir juntos nuevas y mejores realidades, contribuyendo así a hacer que el mundo sea un poco mejor.

A través de las páginas de **Así persuaden los líderes** descubrirás a Óscar en su esencia. Óscar es una y muchas personas, tantas como quienes le quieren: el líder persuasivo, el espléndido autor, el brillante conferenciante, el fino psicólogo, el *coach* comprometido, el consultor estratégico, el *blogger* provocador, el amigo entrañable, el experto en PNL, el artista innato, el cuestionador inquebrantable, el deportista exigente, el empresario audaz, el comunicador carismático, el profesor exquisito, el alumno permanente... y todas ellas están reflejadas en su primer libro.

Atrévete a descubrirte en una de ellas y a encontrar tu liderazgo persuasivo para llevarlo a otro nivel. Y, ¡disfruta! Este es un libro para subrayar, para releer, para compartir, para regalar a alguien que aprecies, para crecer, para volar.

De la mano de Óscar viajarás por el mundo de la palabra y descubrirás su potente poder para cambiar voluntades, experimentándolo en primera persona.

Tal vez estés pensando que conversar es inherente al ser humano. Charlamos sobre nuestros pensamientos, sentimientos y sueños constantemente. Así es y, siendo algo tan natural, resulta curioso que nuestras conversaciones raramente sean una oportunidad para el aprendizaje. Óscar nos abre la puerta a una experiencia auténticamente transformadora desde la primera página de su libro, donde reproduce un monólogo de uno de los grandes discursos que escribió William Shakespeare en su obra *Julio César* y que fue presentado después del asesinato de Julio César realizado por Bruto, Casio, Casca y otros senadores en el año 44 a. C. en Roma. En este monólogo podrás apreciar los fundamentos de la comunicación persuasiva: apelación al estatus, sólida estructura y estrategia argumental, movilización



de sentimientos, dominio de la comunicación no verbal y el poder del *ethos*, *pathos* y *logos*. Este magistral discurso cambia el curso de la historia. Tal es el poder de la persuasión.

**Así persuaden los líderes** nos revela que hoy, persuadir no es un opción para un líder, sino la misma razón de ser del liderazgo. El autor nos regala, citando a Robert Dilts, una de las definiciones más bellas de liderazgo «La creación de un mundo al que las personas deseen pertenecer». Óscar, con un estilo directo, audaz y provocador, te desafía con el mismo espíritu que late en la frase del poeta Mario Quintana: «El secreto no es dedicar tu vida a correr detrás de las mariposas, sino cuidar el jardín para que vengan a ti», invitándote a que te conviertas en líder de ti mismo.

En esta línea de pensamiento, Óscar propone con fuerza y pasión un marco de actuación basado en principios y valores que te sirva de guía para avanzar en tu liderazgo personal e influir en los demás. Y lo hace de tal modo que, en lugar de estar leyendo un libro, tendrás la sensación de estar en uno de sus provechosos talleres, interactuando con él.

¿Te preguntas sobre lo que hace LÍDER al líder? ¿Te cuestionas sobre el funcionamiento profundo de las personas y su relación con la influencia persuasiva? ¿Te interrogas por la esencia del persuadir? ¿Reflexionas sobre cuáles son las cosas por las que discutimos? ¿Tienes curiosidad por saber de qué están hechas las ideas? ¿Quieres ahondar en por qué relacionamos persuadir con manipular o engañar? ¿Te apetece profundizar en por qué no nos gusta que nos persuadan? ¿Tienes curiosidad en descubrir por qué nos movilizamos las personas? ¿Quieres saber cómo hacer cambiar de idea a alguien? ¿Sueñas con ser un líder más influyente? ¿Te atreves a zambullirte hasta el fondo para responderte por qué alguien de tu equipo tiene que hacerte caso? ¿Buscas qué papel juegan los valores? Todas estas cues-

tiones subyacen al valiente y decidido texto de Óscar Fernández Orellana.

Disfruta con la lectura de ***Así persuaden los líderes*** y que sus reflexiones lúcidas, sencillas y poderosas pronto te conviertan en un artista de la persuasión. Mientras te diviertes haciendo tuyas las técnicas y estrategias que utilizan los más reputados líderes de todo el mundo para influir y convencer a otras personas o evalúas tus avances, cito, una vez más, lo que Óscar solía decirme en sus clases: «Recuerda lo que todos los niños de cinco años saben y que tú también sabías a esa edad: el 90% del éxito se basa simplemente en insistir».

**Áurea Benito**

Directora de Recursos humanos de Isdin

# Introducción

Acababa de consumarse el magnicidio. Con el cuerpo aún caliente en el interior, nuestro protagonista se dirige a la muchedumbre agolpada a los pies de la escalinata del edificio. Se mira las palmas de las manos, tal vez todavía ensangrentadas, y eleva sus brazos al cielo reclamando la atención de los ciudadanos que vociferan delante de él.

Con los brazos levantados parece perseguir dos objetivos: apaciguar al pueblo y demostrar que, francamente, no tiene nada que esconder. Desciende por la escalinata hasta detenerse en una especie de descansillo, a medio camino entre la entrada al Senado y la calzada.

No pierde la cara a la gente, los mira todo el tiempo, pero no con aquella mirada desafiante, sino con un tipo de mirar acostumbrado a soportar envites difíciles; aquel tipo de mirada que no pierde un ápice de aplomo.

Se ajusta la toga y sus brazos, que todavía permanecían totalmente levantados por encima de la cabeza, descienden unos grados hasta situarse casi en paralelo al suelo, como si dibujasen prácticamente una cruz con su tronco.

Esta vez, el senador Bruto pide silencio al pueblo. Va a hablar.

—¡Hermanos! ¡Compatriotas! ¡Oídmе defender mi causa!

—¡Callad, habla Bruto! —Grita un ciudadano.

—Romanos, compatriotas, tened calma hasta el fin. Oídmе defender mi causa y guardar silencio para oírme. Creedme, por mi honor y respetad mi honra a fin de que podáis creerme.

El pueblo ha callado. Está expectante ante lo que Bruto les tiene que contar. Bruto prosigue.

—Juzgadme con vuestra rectitud y avivad los sentidos para poder mejor juzgarme.

...

Esta escena que acabo de describir es, tal vez, el inicio del minuto y quince segundos que mejor explica el poder que tiene la palabra para cambiar voluntades. Corresponde a un fragmento de *Julio César*, la fantástica adaptación cinematográfica que el director Joseph L. Mankiewicz hizo de la obra de Shakespeare del mismo título en 1953. En ella, Bruto se dirige al pueblo de Roma justo después de haber acabado con la vida de Julio César y, con maestría, apacigua sus ánimos tras la muerte del amado prócer.

Suelo comenzar mis talleres sobre comunicación persuasiva con este monólogo. Bueno, reconozco que a veces traiciono a Bruto con la siguiente escena de la obra, en la que un Marco Antonio magistral le devuelve la moneda con un discurso en el que, valiéndose de una maravillosa estructura argumental, coloca a Bruto y al resto de senadores magnicidas al pie de los caballos.

Utilizo los monólogos de Bruto y Marco Antonio porque en ellos se aprecian buena parte de los fundamentos de la comunicación persuasiva que quiero mostrar en este libro. Independientemente de las licencias literarias que utilizase Shakespeare para recrear el suceso del asesinato de Julio César y que el diálogo de sus protagonistas sea más o menos fiel a lo que realmente sucedió ese día, los elementos útiles que cualquier experto en comunicación persuasiva explicaría están ahí: apelación al estatus, sólida estructura y estrategia argumental, movilización de sentimientos, dominio de la escena y de la comunicación no verbal y algunas cosas más que descubriréis en estas páginas.

También me gusta utilizar estos pasajes para demostrar que las bases de la comunicación persuasiva siguen siendo las mismas que hace 2500 años, cuando la retórica nace en la ciudad de Siracusa. Claro está, las formas son diferentes porque no solemos hablar en público de una manera tan teatralizada y alambicada como hace veinticinco siglos, pero los mecanismos psicológicos

por los cuales una persona influye sobre otra no han variado en absoluto desde entonces.

Elementos como la apelación a la identidad, a valores sociales, a la identificación con una causa mayor o con un grupo de referencia, siguen siendo aspectos que en el siglo XXI movilizan voluntades igual como lo hacían en el siglo I de nuestra era.

Este es un libro que va a explicarte por qué y cómo persuaden los líderes, cuáles son los mecanismos y estrategias que utilizan, muchas veces de manera inconscientes con el objetivo de que tú puedas adaptarlas a tu realidad y emplearlas.

Mi objetivo es que, con este libro, dispongas de la posibilidad de hacer tuyas las técnicas y estrategias que utilizan los más reputados líderes de todo el mundo para influir y convencer a otras personas, y que tengas una guía de actuación que te permita practicar de manera que puedas evaluar tus avances, de forma parecida a como lo hacen los alumnos de mis talleres.

Si lo que buscas en estas páginas son nuevas teorías o aproximaciones al liderazgo, siento decepcionarte. Tendrás que conformarte con echar un vistazo a la bibliografía del final del libro, donde dispones de una relación de un buen número de autores que aportan enfoques y teorías sobre liderazgo.

Sin embargo, sí que voy a contarte por qué una persona que dirige equipos debe liderar y por qué no tiene más remedio que hacerlo a través de la comunicación persuasiva. Persuadir no es una opción, es un fenómeno que se da siempre que hay liderazgo. Igual que no hay vida sin oxígeno, no hay liderazgo sin persuasión. La comunicación persuasiva es al liderazgo lo que el oxígeno es a los glóbulos rojos.

De hecho, la comunicación persuasiva se da siempre que desees conseguir algo de alguien y no empleas la coacción para hacerlo. Por tanto, no importa si en la actualidad no tienes un equipo

de trabajo a tu cargo para poder poner en práctica lo que te voy a contar, porque todos tenemos que persuadir a otras personas casi a diario.

## Qué vas a encontrar en este libro

Voy a explicarte en qué consiste persuadir, de cuántas maneras podemos hacerlo y qué estrategias puedes utilizar para lograrlo. También voy a mostrar por qué una persona que ejerce el mando de un equipo necesita persuadir, por qué la persuasión es la principal herramienta con la que cuenta un líder, independientemente de que pertenezca a una multinacional, a una pyme o una organización pública.

Por último, voy a contarte cómo emplear las herramientas de influencia que voy a presentarte, de forma que lo que leas trascienda las páginas del libro y llegue a formar parte de tu repertorio de habilidades.

En este punto, quiero dejar claro un par de aspectos. El primero es que si ves a la persuasión como la aplicación puntual de un conjunto de técnicas o de herramientas, no te van a funcionar. Persuadir es mucho más que la aplicación de unas técnicas concretas. Persuadir e influir es un proceso de relación con otras personas por el cual esas personas te permiten que las influyas. Por lo tanto, la influencia persuasiva es un *continuum* que tiene que ver con cómo entiendes las relaciones humanas y con el funcionamiento profundo de las personas.

La segunda consideración que quiero hacerte es que las herramientas persuasivas no son técnicas para el control mental del resto de la humanidad. Puedes pensar que estoy exagerando y es cierto, pero también te sorprenderá saber que muchas personas piensan que dominando estas técnicas conseguirán que el resto hagan lo que ellos quieran. No, afortunadamente, esto no funciona así.

Para acabar con esta introducción, déjame que te explique la estructura del libro. Vas a encontrar tres partes en él:

- ▶ La primera servirá para situar los términos de forma que fijemos un marco para la definición de qué es y qué no es la persuasión, y para algunos aspectos que es necesario aclarar antes de profundizar en el desarrollo de la habilidad, por ejemplo, por qué somos reacios a que nos persuadan, por qué es necesario acompañar nuestras opiniones de razones, cuántas maneras existen para persuadir o cuáles son las cosas por las que discutimos.
- ▶ La segunda parte del libro está enfocada en el papel que juega la persuasión en el ejercicio del liderazgo. Aquí mostraré por qué no existe liderazgo sin persuasión, qué tipos de relaciones son las óptimas cuando hablamos de liderar o qué hace realmente *líder* a un líder.
- ▶ Por último, la tercera parte del libro está dedicada al desarrollo de la habilidad para liderar. Mostraremos cuáles son los pilares de la persuasión para un líder, extendiéndonos pormenorizadamente en cada uno de ellos y en los aspectos que los constituyen, y aprenderemos cómo construir argumentos plenos de solidez y credibilidad.

El sabio dice que no hay nada más práctico que una buena teoría y en esta obra he pretendido poner la teoría al servicio de la práctica, presentando un marco conceptual que dé sentido y solidez a las partes más procedimentales del libro.

Este volumen, por descontado, no agota los enfoques posibles sobre el liderazgo y la persuasión, pero sí que pretende ser una herramienta práctica para toda aquella persona que dirija equipos, que vaya a dirigirlos o que tenga que influir en otras personas.

Un apunte final. Para que la lectura del texto sea más cómoda y fluida, utilizo un lenguaje genérico. En este sentido, cuando

hablo de líderes, directivos, jefes, etc., me refiero a ellos y a ellas. Es mucho el trabajo que todavía hay que hacer para alcanzar una cuestión de justicia como es la paridad en el mundo de la empresa. Y no me refiero a una paridad numérica, sino a una basada en una igualdad real. Resulta lamentable comprobar como en pleno siglo XXI la presencia de la mujer en cargos directivos sigue siendo insignificante en comparación con la presencia de hombres y como el sueldo que perciben las primeras es sensiblemente inferior al de los segundos, ocupando el mismo puesto.

No sé si las organizaciones serían mejores con más presencia femenina en la alta dirección, sin embargo, de lo que sí estoy seguro es que serían lugares más representativos de nuestra sociedad.

Estaré encantado y muy agradecido de recibir tus comentarios, aportaciones y consultas. Puedes hacerlo a través de esta dirección de correo electrónico: [oscarfernandez@interaccionhumana.es](mailto:oscarfernandez@interaccionhumana.es) o a través del formulario de mi página web, [www.interaccionhumana.es](http://www.interaccionhumana.es).

En Badalona, en una mesa de la cafetería *Art&Pa*  
de una tarde de invierno de 2016.



**Parte I**  
**Situando los**  
**términos**

# 1. Por qué no nos gusta que nos persuadan

## **Acerca de por qué nos resistimos cuando descubrimos que nos quieren convencer de algo.**

Adivina, adivinanza. ¿qué es aquello que quieres tener en mayor cantidad, pero que no quieres que los demás la utilicen contigo?

Respuesta: la persuasión.

Y es que nos gusta sabernos con la capacidad de poder hacer cambiar de opinión a otras personas, sin embargo, no nos gusta demasiado tener la sensación de que otra persona tiene el *poder* de hacernos variar de criterio. Nos genera una sensación de vulnerabilidad de la que solemos huir.

Lo que os voy a relatar a continuación es un fragmento de una discusión que se produjo en un taller que dirigí hace algún tiempo. Susana, es una de las protagonistas de la escena. Es responsable del área de Responsabilidad social corporativa (RSC) de una empresa de publicidad y marketing. Es un área de reciente creación con la que la Dirección general pretende contribuir activamente al mejoramiento social, económico y ambiental del entorno donde la empresa actúa.

Susana ya ha desempeñado el mismo cargo en otras organizaciones y está dispuesta a hacerlo en esta también. Lleva poco tiempo en la empresa y parte de su actual dedicación consiste en explicar al resto de directivos el enfoque que supone trabajar teniendo en cuenta los aspectos de la RSC. Pretende que estos directivos se comprometan con la idea y que se conviertan en los gestores de RSC de su área de responsabilidad.

Lamentablemente, Susana no lo tiene del todo fácil. Algunos directivos no acaban de tener clara la utilidad de lo que propone. Más bien lo ven como una nueva moda que no aporta nada sustancial a la marcha de la empresa.

El otro personaje de la escena es Manuel, responsable de Finanzas y uno de los directivos que tiene dudas sobre la utilidad de un área como la de RSC.

El taller al que asistían nuestros protagonistas llevaba por título *Cómo argumentar eficazmente* y una de las actividades que propuse, casi de inicio, fue la de presentar el departamento que cada uno de los asistentes dirigía.

Una vez que Susana finalizó su presentación, Manuel le indicó su escepticismo sobre los beneficios tangibles de su departamento, a lo que Susana, sin alterarse demasiado, respondió con la aportación de datos y ejemplos de las ventajas. Manuel, por su parte, entiende que lo que no produce directamente no es inversión, sino gasto.

Inasequible al desaliento, Susana aporta casuísticas, resultados y el valor de su experiencia en las otras organizaciones donde prestó sus servicios. En un momento de la batalla dialéctica, Manuel, con un punto de hartazgo —¡atención!, quien pierde los nervios, pierde el debate—, dice a Susana:

— ¡Tú lo que quieres es convencerme!

Y hasta ahí podríamos llegar, ¿no?

Si fuésemos seres racionales, la aseveración «¡tú lo que quieres es convencerme!» estaría fuera de lugar por obvia, porque, ¡por supuesto!, si discuto contigo acerca de algo lo hago para convencerte de que lo que yo pienso es mejor, más adecuado, más verosímil o más certero que lo que tú mantienes. Para eso muestro mi opinión, ¿no crees?

Sin embargo, vivimos la voluntad de otra persona de hacernos cambiar de opinión casi como una ofensa personal, algo de lo que protegernos. Por ese motivo, cuando detectamos que alguien intenta cambiar nuestro parecer, nos resistimos con fuerza.

Hay, al menos, un mecanismo psicológico que puede explicar este fenómeno. Como el psicólogo Dan Ariely argumenta, sobreestimamos nuestras posesiones, les damos un valor y una importancia por encima de la que cualquier otra persona le daría. Tratamos nuestras opiniones de la misma manera que a cualquiera otra de nuestras pertenencias. En este contexto, tratamos de defendernos ante el *ataque* de otros, que pretenden que nos desprendamos de nuestras opiniones.

Es el mismo fenómeno que se da cuando alguien pone a la venta su casa y pide por ella un precio por encima del valor de mercado. Para la persona propietaria la casa es algo más que cuatro paredes y un techo, y esas reformas que realizó hace unos años tienen un valor mayor que el que le otorgará cualquier posible comprador.

A esto añádele el componente emocional que puede llevar aparejado el punto de vista que defendemos. Si una persona respalda una postura de forma emocionalmente intensa, cualquier modificación se antojará más difícil de producirse.

Piensa en las emociones como en el adhesivo que fija las experiencias que tenemos. El pegamento puede ser de varios tipos. Los hay potentes, de los que son capaces de unir incluso el hierro. Pero también los hay más débiles, como los que utilizan los niños para pegar cartulinas.

Así si las emociones son el adhesivo y tus opiniones los objetos que unes con él, una emoción intensa fijará con más fuerza la postura o la idea que tenga asociada, mientras que una emoción menos intensa permitirá que la idea se «despegue» con más facilidad. Esta es una de las razones por las cuales, cuando una discusión sube de tono, las posturas tienden a enconarse más.

En la medida en que Manuel se vea atosigado o presionado por la postura de Susana, su emoción aumentará y con ella, la

fijación de su postura respecto a las bondades de la RSC. Sin duda, Susana necesitará otra estrategia diferente para que no parezca que intenta convencer a Manuel.

## **El sentimiento de pérdida**

Así las cosas, piensa en lo siguiente: si estuviésemos tratando a nuestras opiniones y a nuestras creencias como si fuesen otra posesión más y además la estuviésemos sobrevalorando por el hecho de ser nuestras, sentiríamos que perdemos una propiedad valiosa al descubrir que otra persona quiere darnos el cambiazo.

Al fin y al cabo, esa otra persona te estaría diciendo algo así como «tu opinión, esa cosa que posees y que has poseído desde hace tiempo, no es adecuada. Abandónala y cámbiala por esta otra que te ofrezco yo y que es la buena de verdad». Es lo que puede estar sintiendo Manuel cuando Susana le pide que asuma sus planteamientos.

Numerosas investigaciones demuestran que el sentimiento de pérdida es una de las sensaciones más desagradables que puede experimentar una persona, por lo que tratamos de evitarlo por todos los medios posibles. En este caso, la evitación consistirá en aferrarnos a nuestra opinión y defenderla con uñas y dientes.

Es posible que a estas alturas te estés preguntando, «pero entonces, ¿no podemos hacer cambiar de opinión a otras personas?». Por supuesto que es posible, pero digamos que hay formas más efectivas que otras. Con el enfrentamiento directo lo vas a conseguir en raras ocasiones.

## **Persuadir también es crear realidades**

Hacer que alguien cambie de opinión es solo una parte del fenómeno de la persuasión. Digamos que siempre que consi-

gues que una persona cambie de opinión estás persuadiendo, pero no toda persuasión consiste en hacer variar de opinión a alguien. Por ejemplo, una persona podría no tener una opinión formada al respecto de algo hasta que, después de escucharte a ti, se la crea.

Esta sería otra de las vertientes de la persuasión, crear realidades para otras personas. De hecho, desde el punto de vista del liderazgo, *crear realidades* es una de las maneras más efectivas e importantes de ejercer influencia en los equipos y es un aspecto en el que los líderes deben poner su máximo empeño.

Déjame ponerte un ejemplo de qué significa *creación de realidad*. Es harto frecuente que los líderes se acuerden de las personas de su equipo, sobre todo, cuando algo sale mal. Sin embargo, cuando una acción se lleva a cabo de forma exitosa es el momento de apuntalar e incentivarla y darle sentido:

—Te felicito, el resultado es fantástico. *Esto significa que* actuar de esta manera nos lleva ser más eficientes y a aportar más valor.

La expresión *esto significa que...* y otras afines como *eso es así porque...*, explicitan y transmiten el significado y el sentido que el líder otorga a ese comportamiento correcto que se ha producido y que, por correcto, desea que se repita.

Crear realidades significa explicar qué significa un determinado acontecimiento, de forma que esa explicación sea asumida por otras personas como válida.

En este contexto, Susana podría adoptar la siguiente estrategia con Manuel:

- 1 Escuchar atentamente sus objeciones y demostrar que las tiene en cuenta.
- 2 Decirle que no pretende que la crea porque sí.

- ③ Pedirle que lleve a cabo una acción que, por pequeña que sea, acerque a Manuel a su punto de vista. Debe ser una acción que sea fácil de llevar a cabo y que garantice éxito.
- ④ Utilizar ese éxito en el resultado de la acción para *crear una nueva realidad*.

En este punto, Susana puede decir a Manuel algo así como:

—Manuel, gracias por la acción, te felicito por el resultado. Pienso que este resultado indica que ...

Puede que Manuel no acabe de estar del todo de acuerdo con Susana, pero los resultados son los que son. Ahora solo falta que Susana le pida un pequeño paso más que lo acerque a su objetivo final, que vea la utilidad del área de RSC.

Esto es algo habitual en nuestra vida. Piensa, por ejemplo, qué hacen los padres con los niños pequeños. Cuando llevan a cabo una acción correcta, por ejemplo, acabarse toda la comida del plato, dicen cosas como:

—¡Muy bien cariño, te lo has comido todo, como los niños mayores!

En la mente del niño se establece la siguiente relación: *comérselo todo quiere decir ser mayor*.

Y así es como se construye una realidad mental que anteriormente no existía.

En capítulos posteriores entraremos más en detalle acerca de cómo las personas formamos realidades mentales. En ese momento las nombraremos de otra manera y pasaremos a llamarlas **creencias**. Serán nuestra base de trabajo, porque toda persuasión consiste en *hacer alguna cosa* con las creencias de nuestro público.

## El autor



**Óscar Fernández Orellana** –Barcelona, 1971– es psicólogo, coach certificado, máster en Dirección de Recursos Humanos y Consultoría por la Universidad de Barcelona y máster en Programación Neurolingüística por la Society of NLP. Es profesor del posgrado de Comunicación Persuasiva de la Universidad de Barcelona y está especializado en el desarrollo de habilidades comunicativas y de liderazgo.

Trabaja como consultor desde 1995 y desde 2010 dirige **Interacción Humana** –[www.interaccionhumana.es](http://www.interaccionhumana.es)–, firma de consultoría dedicada al desarrollo competencial.

Entre las empresas para las que ha dirigido proyectos de desarrollo competencial y formación están firmas de primer nivel como Almirall, Isdin, Grup Serhs, Ajuntament de Barcelona, Generalitat de Catalunya, Louis Vuitton, Delsys, Mutua Intercomarcal, Diputació de Barcelona, Generalitat de Catalunya o Universitat Pompeu Fabra.

Síguele en su blog:

<http://interaccionhumana.es/index.php/blog-interaccion-humana/>;

en LinkedIn: <https://es.linkedin.com/in/oscarfernandezorellanainterhum>

y en Twitter: [@interaccionhuma](https://twitter.com/interaccionhuma)



Otros libros publicados:

# Mejor liderar que mandar

Liderar y liderarse para motivar

Jorge Cuervo

**Colección: Temáticos**



Los directivos de hoy nos enfrentamos al entorno más incierto de la historia... ¿cómo podemos llevar al equipo a generar oportunidades y aprovecharlas, a encontrar caminos en la niebla? La respuesta es más *compromiso*: que las personas pongan a la tarea su corazón y su cabeza para ser más creativos y flexibles, pasando del *hacer* al *querer hacer*... ¡Hace falta más y mejor liderazgo!

¿Cuántas veces ha pensado «¡quién me manda meterme en estos líos, ojalá tuviera robots!»? El liderazgo es retador, exige armonizar el *liderazgo personal*, hacia adentro de uno mismo, y el *liderazgo hacia los otros*. A menudo queremos que los demás acepten cambios sin querer cambiar nosotros... Un líder debe explorar esa doble naturaleza para entenderlo y saber qué hacer para desarrollarlo. A cambio, obtiene un gran premio: ¡además de mejorar sus resultados, un enorme crecimiento profesional y personal!

# Libros de Cabecera

Libros de empresa y economía

**Libros de Cabecera** pretende hacer llegar a empresarios, directivos, consultores, emprendedores, estudiantes y, en general, cualquier persona interesada en el mundo de la empresa y la economía, contenidos que **inspiren a la acción** en el mundo de los negocios y la gestión empresarial.

La filosofía por la que nos regimos es la de la **divulgación rigurosa**, aunando la precisión en el tratamiento de los temas con una redacción fácil de seguir, que ayude a los lectores a la puesta en práctica de las conclusiones y sugerencias de los autores. Defendemos que los textos divulgativos y amenos pueden ser serios y rigurosos.

Aunque muchos de nuestros autores son noveles como escritores, todos son expertos en las materias que exponen. Nuestro equipo de edición, compuesto de profesionales que combinan las competencias editoriales con un amplio conocimiento del mundo empresarial, trabaja conjuntamente con ellos para que cada libro que publiquemos cumpla con los parámetros de **excelencia, simplicidad y orientación a la acción**.

Nuestras colecciones constan de manuales prácticos, libros temáticos, ejemplos de mejores prácticas, ensayos de actualidad y textos académicos con tono divulgativo.

En definitiva, ambicionamos que todos nuestros libros se lean y que sean la referencia sobre el tema que traten. Aspiramos a que se conviertan en auténticos *libros de cabecera* para nuestros lectores.

Confiamos, querido lector, que a ti también te ocurra con este libro.

Estamos a tu disposición en: [editorial@librosdecabecera.com](mailto:editorial@librosdecabecera.com)

**Hasta aquí la versión gratuita  
de este libro.**

**Si quieres seguir leyendo,  
puedes comprar el libro entero en:  
[www.librosdecabecera.com](http://www.librosdecabecera.com)**

**Gracias**

## **Libros de Cabecera**

Libros de empresa y economía

Libros de Cabecera es un proyecto editorial que pretende hacer llegar a empresarios, directivos y profesionales de la gestión de empresas, contenidos prácticos e innovadores, que les sean de utilidad en el desarrollo de su negocio y de sus tareas profesionales.