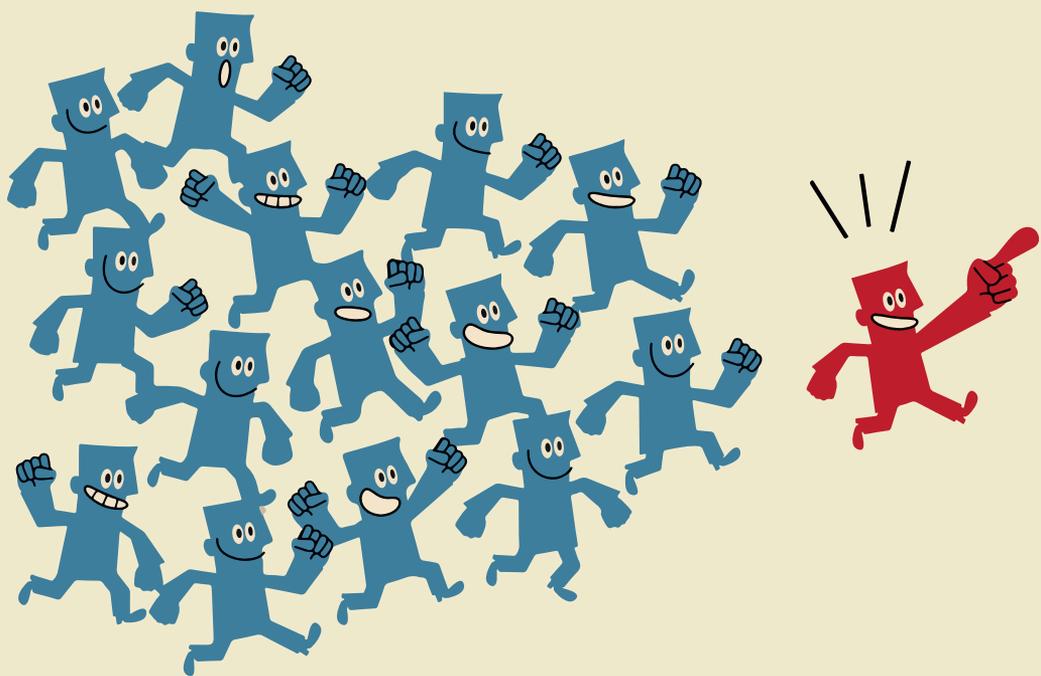


# ASÍ PERSUAADEN LOS LÍDERES

Lo que debes saber para influir positivamente en las personas



ECOE  
EDICIONES



Óscar Fernández  
Orellana

# 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

## 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

# ASÍ PERSUADE LOS LÍDERES

Para conseguir que las personas hagan lo que se les pide hay dos opciones: la coacción o la persuasión. Un verdadero líder no tiene más opción que acudir a la segunda opción pues liderazgo y persuasión son dos caras de una misma moneda. La comunicación persuasiva es al liderazgo lo que el oxígeno es a los glóbulos rojos.

En este libro el autor pone la teoría al servicio de la práctica y ofrece conceptos y técnicas para desarrollar habilidades de liderazgo por medio de la persuasión, una competencia imprescindible que lamentablemente es poco enseñada en escuelas y universidades.

*"Con Óscar he aprendido que elegir las palabras adecuadas en cada instante puede transformar nuestra existencia y también la de las demás".*

*Áurea Benito, Directora de Recursos Humanos de Isdin (Barcelona)*

**Colección:** Ciencias empresariales

**Area:** *Management*

## **Óscar Fernández Orellana**

Nació en Barcelona en 1971. Es psicólogo, *coach* certificado y consultor en desarrollo de habilidades comunicativas y liderazgo. Es profesor del posgrado de Comunicación Persuasiva de la Universidad de Barcelona y director de Interacción Humana.

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

ECOE  
EDICIONES

[ecoediciones.com](http://ecoediciones.com)



**Libros de Cabecera**

ISBN 978-958-771-393-0



9 789587 13930