

Prólogo

Atenas, finales del siglo IV a.C. Una ciudad-estado donde todo –desde un juicio a la elección de un puesto de gobierno, pasando por los ascensos en el ejército– se decidía por votación popular, tras escuchar los discursos de los distintos intervenientes. Fue el contexto adecuado para el nacimiento de una nueva profesión: la de los que ayudaban a que las peroratas públicas consiguieran votos. Su propuesta comercial podría resumirse en: **“Dime qué causa quieres defender, y yo te ayudo a ganar”**.

Estos “mercenarios de la palabra” ofrecían sus servicios retóricos al mejor precio. Un buen arranque de discurso, una secuencia que funciona, una historia que emociona, una poesía evocadora, una cadencia que hace más memorable el mensaje... y hasta un mote divertido al adversario, que lo ridiculizara.

Ante ellos, Aristóteles de Estagira se levantó para defender otro modelo de lo que hoy llamaríamos liderazgo. En el areópago, rodeado de sus conciudadanos, alzó la voz para clamar: “lo decisivo no son ni los argumentos ni las emociones: lo que verdaderamente cuenta es la credibilidad del orador. Por eso, no se puede defender cualquier causa, sino solo aquellas en las que el orador va por delante”.

El estagirita etiquetó a esos retóricos a sueldo el adjetivo despectivo de “sofistas”, expertos en utilizar argumentos engañosos (“sofismas”) para persuadir a otros. Para Aristóteles, la persuasión era algo muy distinto: la habilidad del orador para convencer a otro a hacer algo porque era bueno para el que escucha, usando argumentos, mostrando su credibilidad y conectando emocionalmente.

Han pasado veinticinco siglos desde aquello, pero no ha cambiado nada. Hoy como entonces proliferan los que enseñan a hablar en público como si fuera una técnica desprovista de alma. Como si persuasión y manipulación fueran casi lo mismo.

En el libro que tienes entre las manos defendemos lo contrario: que las habilidades persuasivas son una parte importante de un buen liderazgo, que se caracteriza por una mentalidad de servicio a los que le escuchan. Quien sabe liderar no “manda”, imponiendo su visión

usando la fuerza de su cargo, el dinero o el miedo, sino que persuade (el “poder suave”) para que la gente siga sus recomendaciones libremente. Una habilidad que tiene su punto de fuerza en la ética, que es la raíz de la credibilidad.

Ciertamente, en estas páginas encontrarás estructuras que funcionan, consejos útiles para acuñar un buen mensaje, y recomendaciones sobre el lenguaje verbal y el corporal. Son consejos que provienen de la práctica acumulada de los autores, todos ellos expertos formadores de directivos. Los recomendamos porque funcionan, pero no son recetas de carácter mágico. Funcionan porque están enraizados en una visión antropológica del ser humano. Aristóteles fue ciertamente un gran retórico, pero sobre todo un gran filósofo.

De hecho, los autores de cada capítulo –profesionales de primer nivel– tienen cada uno su propio estilo, siguen un método que han acrisolado con el tiempo, y sus gustos y preferencias. Pero en esta obra esencial nos hemos puesto de acuerdo para apelar a los principios comunes de la retórica tal como la desarrolló Aristóteles de una manera orgánica.

Confiamos que sirva para cualquier lector, pero reconocemos que lo hemos configurado pensando principalmente en los participantes en los programas para directivos del IESE, la escuela de dirección de la Universidad de Navarra, donde impartimos los cursos de habilidades comunicativas. Es un libro hecho a muchas manos, tanto de los que los han escrito como de los demás, pues no había sitio para todos. Una obra colectiva del equipo que lleva muchos años formando a profesionales a ser mejores líderes tomando mejores decisiones, que siempre tienen un elemento de comunicación.

No hemos querido hacer teoría (hay magníficos libros sobre eso, algunos firmados por miembros del equipo) sino ofrecer un resumen breve de lo esencial, al que acudir para preparar los ejercicios de nuestros cursos y al cual volver cuando en la vida profesional haremos de lanzar una propuesta al comité directivo, unas palabras en una negociación difícil, una arenga ante un desafío peligroso, o simplemente una historia simpática para celebrar un logro profesional o despedir a una persona querida.

Estamos seguros de que estos consejos te ayudarán, tanto si lo haces ya muy bien como si estás aún lejos de la excelencia. Lo impor-

tante es que nunca te rindas ni te des por satisfecho. Recuerda que hablar en público no es una cuestión teórica. Se parece a montar en bicicleta: algo de teoría siempre hay, pero sobre todo hay esfuerzo personal, empeño de mejorar en cada intervención, y practicar, practicar y practicar.

Por eso, si me permites un consejo, sigue las recomendaciones que encontrarás en este libro, pero no olvides lo principal. Algunos de los magníficos puñales fabricados en Toledo llevaban grabada esa leyenda: "No te fíes de mí si te falta corazón". Una buena comunicación viene de dentro, no es un disfraz sino un modo de ser y de dirigir.

Dr. Yago de la Cierva



Profesor Titular del Departamento de Personas en las Organizaciones del IESE.

Tras licenciarse en Derecho por la Universidad de Santiago de Compostela y doctorarse en Filosofía por la Universidad de Navarra, ha trabajado como periodista (fundador y CEO de la Agencia de

Noticias ROME Reports TV), director de comunicación corporativa y profesor en diversas Escuelas de Negocios y de Comunicación en siete países. También realiza consultoría en Gestión de Crisis para empresas y organizaciones sin ánimo de lucro.

En el IESE, imparte asignaturas relacionadas con comunicación corporativa, gestión de crisis, relaciones con los medios, asuntos públicos y reputación, gestión de riesgos ESG y oratoria, en el MBA, el MiM, la formación ejecutiva y en programas a medida.