

OPINIÓN

El espinazo del líder

POR ANTONIO
SALCEDO FERNÁNDEZ,
PROFESOR DE ESIC

Muchas y variadas son las cualidades que sobre el papel ha de tener un líder empresarial, pero de entre todas ellas hay una que despunta. Una que marca la diferencia y tapa otras muchas carencias, multiplicando por cien el impacto del proceder de quien la ostenta.

Esa cualidad que distingue al líder del directivo; esa capacidad que, al igual que el espinazo, sujeta cabeza y extremidades conectando razón y pasión, no es otra que la capacidad de influencia personal o capacidad de persuasión del líder. ¿Y qué se entiende por persuadir? Con persuadir hacemos mención a cualquier cambio que ocurra en las actitudes de las personas como consecuencia de su exposición a una comunicación. Así, persuade quien es capaz de influir en las actitudes de los que le rodean, capacidad que muestra todo su valor en los momentos de la verdad de quien ejerce el liderazgo. Veamos cómo se vertebra este espinazo. Tanto para formular la estrategia de una empresa como para implantarla, el liderazgo es el principio de



todo. Para formular una estrategia diferente y valorable se requiere de una fina visión propia de inteligencias analíticas, geniales e inspiradas. Al liderazgo capaz de pulir una idea de negocio rentable, extrayendo conclusiones de un entorno complejo, se le conoce como

«liderazgo estratégico».

No obstante, para que esa visión se materialice en procesos concretos y movilice voluntades se requiere de una serena e inspiradora inteligencia emocional sobre el terreno. Al liderazgo capaz de manejar la complejidad humana de la organización se le denomina «liderazgo de personas». Aquél formula, orienta; éste implanta, dramatiza.

Ahora bien, ¿cómo conseguimos que lo formulado se implante? El *strategic*

**«El común denominador
del líder estratégico y del
líder de personas es su
capacidad de persuasión»**

thinking [pensamiento estratégico], proveniente de Harvard, proclama que para pasar de un plano a otro y dar con formulaciones implantables la clave está en hacer las cosas sencillas simplificando instrucciones y procedimientos. Pues bien, nosotros, siguiendo esta máxima, simplificaremos el asunto manteniendo que el común denominador del líder estratégico y del líder de personas es su capacidad de persuasión, pues de su mano la idea de negocio del estratega se transforma en obsesión para luego hacerse creíble a los ojos de quienes trabajan a su alrededor implantándola.

En efecto, en el plano del liderazgo estratégico, la competencia «persuadir» aparece en forma de autoconvencimiento y alude al revuelo interior que es capaz de generar una idea. Desde los Cromagnon hasta los modelos más modernos del liderazgo, se piensa que toda realidad se crea dos veces: la primera, la visionas, imaginándola en tu mente; la segunda vez la pones en marcha. Y si bien el camino fácil va del verlo al creerlo, aquí la genialidad es mucho más intuitiva y transita en sentido opuesto a las agujas del reloj, pues el líder tiene que creerlo para verlo luego hecho realidad.

Tampoco se trata de confundir al líder estratégico con el héroe ungido de luz, pues la visión, la idea de negocio debe de ir acompañada de mucha información y acreditada de experiencia, de una pizca de intuición y, sobre todo, de obsesión. Si no estás obsesionado con tu proyecto, tu empuje se desinflará cuando las adversidades se tornen tozudas y

no proyectarás tu idea más allá del entrecejo. Tal y como se recoge en mi obra *Anatomía de la persuasión*, la persuasión empieza siendo autopersuasión. Sólo desde esta premisa podemos mantener viva nuestra idea a largo plazo.

Una vez persuadidos nos tocará persuadir: al accionista o al consejo de administración, y al empleado, que es quien hace funcional toda estrategia corporativa y de negocio. En este punto, en el escenario del liderazgo de personas, el arte de persuadir pasa de ser una competencia personal a convertirse en una competencia social. La «con-vicción» se torna «con-dicción».

Y sabido es que en el paradigma de la inteligencia emocional de Goleman y Boyatzis, las competencias sociales son las que ponemos en juego a la hora de relacionarnos con los demás alentando resonancias o disonancias. Y aquí, de nuevo, en la intersección del liderazgo resonante y del liderazgo disonante, entra en escena la capacidad de persuasión del que unas veces habrá de orientar y valorar a sus colaboradores, y otras, imponer o dar ejemplo. Intersección que abre un espacio en el que o convences o resultas superfluo. Un espacio que necesita del ejercicio recurrente de la persuasión para que lo que la estructura acometa en el corto plazo no encharque lo planificado a largo. Un espacio que requiere de un liderazgo «consonante» que no sólo busque alinear sino empatizar con la estrategia. Sabiendo que empatizamos mejor con algo cuando estamos persuadidos de que la causa lo merece.