

harvard



# management update

REIMPRESIÓN DEL ARTÍCULO N.º U0409E

## El lenguaje de la persuasión

por Robert Cialdini

---

**Consulte la lista completa de boletines informativos de Harvard Business School Publishing:**

<http://newsletters.harvardbusinessonline.org>

**Reimpresiones y suscripciones a Harvard Management Update:**

<http://hmu.harvardbusinessonline.org>

Teléfono 1-800-988-0866 o 617-783-7500

**Pedidos personalizados de reimpresiones en los que puede especificar la cantidad:**

Teléfono 617-783-7627 o fax 617-783-7658

**Autorización para copiar o volver a publicar:**

Teléfono 617-783-7587

# El lenguaje de la persuasión

*¿Quiere convencer a los demás de su punto de vista?  
Piense en términos de relaciones personales.*

por Robert Cialdini

**S**UPONGA QUE SE ESTÁ PREPARANDO PARA MANTENER una reunión que puede ser conflictiva con alguien con quien ha trabajado estrechamente durante años. Podría tratarse de un compañero ejecutivo al que quiere convencer de que apoye una iniciativa pero que tiene una postura distinta a la suya respecto a ese tema. O podría ser un empleado que lleva mucho tiempo en la empresa y que espera que acepte unas nuevas responsabilidades que le alejarán de sus funciones habituales con las que está familiarizado y cómodo. Imagine que, además cree que le van a ofrecer bastante resistencia. ¿Cree que hay algo que podría decir al principio de la reunión para hacer que su compañero se muestre menos reticente a colaborar con usted y con su plan?

---

Un simple comentario por su parte podría predisponer a su compañero a ir en la dirección que usted quiere por su propia voluntad.

---

## La relación es el mensaje

Un simple comentario por su parte podría bastar para predisponer a su compañero a ir en la dirección que usted quiere por su propia voluntad. Pero, para ver de qué se trata exactamente, olvidémonos por ahora del lugar de trabajo y vamos a analizar otro contexto en el que es necesario negociar con cuidado los intereses en conflicto, la relación de pareja.

Recientemente, un equipo de psicólogos investigadores de Texas incluyó en un estudio sobre patrones de comunicación a una serie de parejas que mantenían una relación. Los investigadores pidieron a cada pareja que identificara y comentara un problema no resuelto de su relación, un problema que alguno de los dos (o ambos) quisiera cambiar. Los científicos utilizaron instrumentos de grabación para registrar de forma precisa lo que decían los sujetos del estudio, así como la eficacia que tenían sus distintas peticiones para influir en sus parejas.

Las conclusiones fueron reveladoras. Los participantes en el estudio utilizaban tres estilos distintos para intentar persuadir a sus objetivos. Algunos de ellos lo intentaban con el enfoque coercitivo, amenazando a sus parejas con que habría consecuencias lamentables si no cedían (p. ej.: "Si no eres capaz de cambiar esto, tendré que hacer algunas cosas que no te van a gustar nada", o "Si no estás dispuesto a aceptar esto, no veo cómo podría ayudarte con x"). Esta estrategia era un desastre. Además de no incitar el resultado

deseado, producía el efecto contrario y hacía que la persona objeto de las amenazas se alejase de la postura del otro.

Otros lo intentaban con una técnica menos combativa, que podemos llamar el enfoque racional. Trataban de defender que su punto de vista era más razonable y que lo único que tenía sentido era que la otra persona lo adoptase (p. ej.: "Si piensas en ello de forma racional, te darás cuenta" o "Verás cómo cambias de opinión si tienes todo en cuenta"). Aunque no está tan mal encaminado como el enfoque coercitivo, este estilo de persuasión tampoco fue bien, ya que no provocó ningún cambio en sus parejas.

Pero hubo un tercer grupo que empleó un procedimiento sorprendentemente sencillo y eficaz que denominamos el enfoque de fortalecimiento de la relación. Antes de pedir a su pareja que cambiase algo, se limitaban a hacer algún comentario sobre su relación actual. Decían cosas como: "Ya hace bastante tiempo que estamos juntos" o "Somos una pareja y compartimos los mismos objetivos". Y, después, pasaban a explicar su petición: "Así que te agradecería que intentases encontrar una forma de cambiar tu postura en relación con este tema". O bien, en la versión más simplificada de este enfoque de fortalecimiento de la relación, estas personas sencillamente incluían los pronombres "nosotros", "nuestro" o similiares cuando explicaban cuál era su petición.

¿Cuál fue el resultado? Las personas que utilizaron esta técnica comprobaron que sus parejas hicieron un cambio considerable en la dirección que se les pedía (Oriña, Wood y Simpson, 2002).

Además de ser eficaz, cabe destacar dos cualidades más de este enfoque. En primer lugar, su esencia funcional es una forma de *non sequitur* probatorio. El hecho de afirmar "Ya hace bastante tiempo que estamos juntos" no demuestra en modo alguno que su postura sea válida lógicamente o empíricamente. En lugar de ello, ofrece un motivo completamente distinto para cambiar, la relación en sí, con toda la confianza, solidez y seguridad que conlleva. En 1960, el brillante comentarista de los medios de comunicación Marshall McLuhan observó que, a menudo, en el ámbito de la comunicación de masas, "el medio es el mensaje". Me gustaría afirmar que, a menudo, en el ámbito de la influencia social, la relación es el mensaje.

La segunda cualidad excepcional del método de fortalecimiento de la relación para lograr la persuasión es que no aporta nada que no se sepa ya. Normalmente ambas partes entienden que tienen una relación. Pero es fácil que esta información cargada de implicaciones se caiga de la parte más alta de la conciencia cuando otras consideraciones compiten por el mismo espacio. Fiel a su nombre, el enfoque de fortalecimiento

de la relación se limita a hacer que el otro sea más consciente de la conexión personal que existe en el instante previo a pedirle algo, de modo que esto tenga el debido efecto en su respuesta.

Esta base para el cambio se ajusta bastante bien a lo que últimamente se ve en gran parte de la investigación sobre el tema de la influencia. Es más probable que las decisiones de comportamiento de la persona no se guíen por el aspecto más potente o familiar del conjunto de la situación, sino más bien por aquel que ocupe un lugar más destacado en la conciencia en el momento de tomar la decisión.

### Otras lecciones más amplias

Sería absurdo pensar que una fuerza tan primitiva y poderosa como la conexión entre las personas únicamente puede dirigir el cambio en las relaciones de pareja. Sería todavía más absurdo no darnos cuenta de que dicha fuerza tiene implicaciones en las negociaciones empresariales.

Vamos a considerar, por ejemplo, el resultado que obtuvo el director de un hospital de Nueva Inglaterra en una enconosa reunión sobre cuál era el mejor modo de estructurar una fusión propuesta. Las opiniones iniciales estaban profundamente divididas, por lo que la sesión pronto degeneró en un intercambio de argumentos encendidos. Temiendo que la dirección de caída en picado que estaba adquiriendo la interacción pudiese destruir la oportunidad de la fusión, un miembro de la Junta se puso de pie de un salto y salió corriendo de la sala. En menos de un minuto volvió con un hacha de incendios que había cogido de un armario del pasillo. Explicó tranquilamente por qué había actuado así a sus compañeros, que no cabían en su asombro, y volvió a restablecer la relación que todos ellos compartían con un comentario convincente: "Podemos ponernos en riesgo nosotros, como hemos hecho hasta ahora, o bien podemos usarlo para cortar nosotros mismos la cuota de mercado dominante y hacer así que ninguno de nuestros competidores nos pueda igualar". Tras este episodio llegaron a un acuerdo rápidamente.

¿Es posible usar este enfoque de fortalecimiento de la relación con el mismo éxito en el tipo de reuniones cargadas de tensión que describía al principio de este artículo? Creo que sí. Pero no será fácil, por dos motivos.

Para empezar, tenemos las leyes de la percepción humana en nuestra contra. Al establecer cualquier tipo de comparación, la gente está más dispuesta a buscar y registrar las cosas que separan más que las que unen. Así es cuando se trata de dimensiones básicas como el peso y el tamaño de los objetos físicos: cuando la gente los observa, presta más atención a las diferencias que a los rasgos comunes (Olson y Janes, 2002). Y también sucede con los aspectos más sociales, como la presencia o ausencia de unidades existentes entre las partes que interactúan.

Leigh Thompson de la Kellogg School of Management analizó 32 experimentos de negociación en los que participaron más de 5.000 personas y que mostraron una tendencia interesante: Thompson descubrió que, en los nueve experimentos en los que se incluían mediciones de opiniones, los negociadores rivales no consiguieron identificar los objetivos o intereses compartidos en un 50%

de las ocasiones, incluso cuando dichos rasgos comunes eran reales, estaban presentes y lo único que había que hacer era aprovecharlos (Thompson y Hrebec, 1996).

---

La gente está más dispuesta a buscar las cosas que separan más que las que unen.

---

Para empeorar las cosas, otras investigaciones han demostrado que es muy poco probable que nos centremos y apoyemos en alianzas existentes cuando nos encontramos en circunstancias que nos provocan ansiedad (Driskell, Salas y Johnston, 1999). Por ello, en el tipo de reunión difícil que le pedí que se imaginase al principio (con un compañero que está en contra o con un subordinado directo reticente), hay todavía menos probabilidades de que utilicemos el enfoque de fortalecimiento de la relación.

Pero, ¿cuán numerosos serían los beneficios que obtendríamos si fuésemos capaces de superar estos prejuicios y aprender a aprovechar el enfoque adecuadamente? Analicemos las conclusiones a las que llegó un equipo de investigadores británicos que examinaron el estilo de 49 contratistas profesionales y negociadores de contratos en transacciones reales durante un periodo de nueve años. Después de identificar a los negociadores más eficaces del grupo, los investigadores analizaron sus datos para encontrar los factores que más distinguían a estos empleados que tenían un desempeño excelente respecto a aquellos cuyas puntuaciones se situaban en los niveles bajos o medios. Hubo un factor que destacó por encima del resto: los mejores pasaban un 400% más de tiempo buscando áreas de mutualidad (por ejemplo, intereses compartidos) que sus homólogos cuyos resultados eran mediocres.

Y algo que resulta beneficioso en general, otros investigadores han determinado que cuando los integrantes de la fuerza de trabajo están centrados en una identidad empresarial compartida, sus actividades e intenciones a favor de la organización aumentan en ámbitos como la alineación con la empresa, la lealtad y la ciudadanía (Haslam, Powell y Turner, 2000).

Por último, y de forma más general, la investigación ha revelado lo fácil y eficaz que puede resultar utilizar la fuerza de una relación existente, por lejana que sea. En un estudio que se llevó a cabo en el campus de una universidad (Aune y Basil, 1994), los encargados de recaudar fondos para fines benéficos consiguieron duplicar sus resultados pronunciando las siguientes cinco palabras antes de pedir el donativo: "Yo también estudio aquí". Parece mentira que tan solo unas pocas palabras bastasen para conseguir un beneficio tan grande.

Utilizando el enfoque de fortalecimiento de la relación para persuadir, no hace falta tirar abajo las barreras que impiden que se produzca el cambio. Un breve y hábil recordatorio puede ser suficiente para hacer que caigan por sí solas. Y no hace falta usar ningún hacha. ❖

---

*Robert Cialdini es profesor regente de Psicología en la Universidad Estatal de Arizona y presidente de Influence at Work. Puede ponerse en contacto con él mediante el correo MUOpinion@hbsp.harvard.edu.*

---