



# Harvard Management UPDATE

UN BOLETÍN DE HARVARD BUSINESS SCHOOL PUBLISHING

REIMPRESIÓN DEL ARTÍCULO N.º U0812D

## Tres formas de ser más persuasivo

por Judith A. Ross

---

**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



# Tres formas de ser más persuasivo

por Judith A. Ross

Para sacar adelante los proyectos en las organizaciones horizontales de hoy en día en las que prima la multifuncionalidad es necesario ser capaz de gestionar en sentido ascendente, descendente y lateral. El poder y la estructura jerárquica solo funcionan hasta cierto punto.

Y ahí es cuando entra en juego la capacidad de persuasión, afirma Robert Cialdini, profesor regente de Psicología y Marketing en la Universidad Estatal de Arizona y coautor, junto con Noah J. Goldstein y Steve J. Martin, de *¡Sí!* desvelan a través de cincuenta consejos concretos cómo la persuasión y la influencia pueden ayudar a alcanzar sus objetivos (Lid Editorial, 2008).

Puede utilizar los principios de la influencia social para convencer a los demás, del mismo modo que las personas que practican artes marciales vencen a sus oponentes utilizando la inercia, la fuerza de su oponente y la gravedad en lugar de la fuerza bruta. Dichos principios son, por ejemplo, el sentimiento de obligación que se genera entre dos personas cuando una le hace un favor a la otra, la tendencia que tenemos de decir que sí a la gente que nos gusta y el deseo de actuar de un modo que sea coherente con nuestros compromisos y valores.

### ACTIVAR LA RECIPROCIDAD

Favor con favor se paga. Es probable que todos los favores que haga ahora se le devuelvan más adelante:

- Defender la idea de un compañero es una reunión cuando el resto de los asistentes no se muestran muy entusiasmados con su propuesta.
- Compartir información útil con un compañero que trabaja en otra parte de la empresa y que, de no ser por usted, no se hubiera enterado.
- Echar una mano para ayudar a un compañero de equipo a preparar o acabar una presentación.

No sea hipócrita ni manifieste demasiada sangre fría, ya que la gente puede darse cuenta y ponerse en guardia. Simplemente busque oportunidades de ser buena persona. De este modo, además de sentirse bien, estará creando una red de compañeros que se sienten en deuda con usted y que buscarán activamente formas de ayudarle.

La reciprocidad también puede arreglar relaciones que se han enfriado, pero no exactamente de la forma que se puede imaginar. Si está intentando mejorar la relación que mantiene con un compañero, *pídale* un favor. Puede parecer contradictorio, pero funciona. Le está dando

a esa persona una oportunidad de verse a sí misma como alguien magnánimo. Así que, pídale que le ayude.

Cialdini recomienda que el favor esté relacionado con el trabajo que hace la otra persona y que le haga quedar bien. Cita una ocasión en la que, después de haber ganado un encendido debate sobre contratación, se dirigió inmediatamente a uno de los compañeros que había defendido la postura contraria. Cialdini acompañó a esa persona de vuelta a su oficina y le pidió consejo sobre un artículo que estaba escribiendo. “Me dio varios libros y me sugirió algunos recursos”, recuerda.

**El *labeling* es especialmente eficaz con las personas que tienen en alta estima su capacidad para tomar decisiones.**

Gracias a esa conversación, Cialdini también se enteró en qué estaba trabajando su compañero. Mientras revisaba los libros antes de devolvérselos, encontró algunos recursos útiles que le recomendó a su vez, afianzando así lo que ya era una relación positiva. “La discusión que mantuvimos en esa reunión de docentes no fue agradable. En cuanto los partidarios de mi postura ganaron, pensé que era probable que surgiese cierto rencor. Pero le pedí que me ayudase, y eso hizo que después nos llevásemos bien”, afirma.

### CENTRARSE EN LOS ATRIBUTOS POSITIVOS DE LA OTRA PERSONA

Al igual que la reciprocidad, centrarse en los atributos positivos de una persona es la forma perfecta de entablar una relación. Esta técnica requiere buscar de forma consciente algo que realmente le guste de la otra persona. Aunque sea horrible en el trabajo, puede haber algo que usted admire sobre sus intereses personales, sus experiencias anteriores o las causas a las que apoya.

Cuando haya identificado un rasgo positivo, felicítelo por ello. Al mostrarle su aprobación, está propiciando gustarle. Y esto, afirma Cialdini, derriba las barreras. “La gente se siente más segura, es más abierta y confía más en las personas a las que saben que gustan. Es más probable que faciliten a dichas personas el tipo de información adicional que les ayudará a tener éxito”.

Centrarse en lo positivo puede contribuir a mejorar las relaciones con los compañeros que hasta ahora no le

### TÁCTICAS DE PERSUASIÓN PARA NEGOCIAR Y RESOLVER CONFLICTOS

**Infórmese sobre su homólogo.** Antes de llegar a la mesa de negociación, infórmese todo lo que pueda sobre su homólogo. Dedicarse a leer con atención cosas que este haya escrito. Póngase en contacto con otras personas que tengan información sobre él.

**Busque rasgos comunes.** Busque cualquier cosa que esa persona pueda tener en común con usted. De vuelta a la mesa, ese terreno común le puede ayudar a salir de las situaciones en las que se llegue a un callejón sin salida. Diversos estudios demuestran que identificar los rasgos comunes que tienen los participantes en la negociación es crucial para obtener resultados satisfactorios para ambas partes. De hecho, la gente tiende a ayudar a aquellas personas con las que tiene un denominador común, por sutil que sea, como apellidarse igual, por ejemplo.

**En las negociaciones por correo electrónico, establezca contacto social de antemano.** Un estudio sobre las negociaciones por correo electrónico concluyó que las situaciones de estancamiento en este tipo de negociaciones se reducían considerablemente cuando los participantes compartían antes información personal. “La oportunidad de conectar de un modo humano y ver que existían algunas similitudes contribuyó a reducir drásticamente el número de negociaciones que se quedaban estancadas”, afirma Cialdini.

caían bien. Por ejemplo, una ejecutiva de una empresa farmacéutica tenía una relación tensa con su responsable, con el que solía estar enfrentada. Utilizando esta técnica se dio cuenta de que su responsable tenía tendencia a retrasar el trabajo porque quería hacer las cosas bien.

Cuando hizo un cumplido a su responsable por sus valores, la cara de este se iluminó. Al día siguiente, por la mañana, él le dio un tipo de información que antes no hubiera compartido: información previa detallada advirtiéndole sobre aquello en lo que debía insistir y en qué aspectos debía ponerse en guardia para obtener la aprobación en una importante reunión que se celebraba esa tarde.

“Si no hubiera contado con esa información, las cosas no habrían salido bien. Al decirle ‘Admiro el alto nivel de calidad con el que trabaja’, también le estaba dando una reputación que mantener”, indica Cialdini. Y él se dio cuenta de que, si los demás tenían un buen concepto de ella, también lo tendrían de él, como responsable suyo que era.

### EVOCAR OPINIONES Y COMPORTAMIENTOS ANTERIORES DE ESA PERSONA

Si le recuerda a alguien cuál era su postura en relación con un tema, es más probable que se comporte de un modo coherente con dicha postura. Por ejemplo: “Mark, ¿se acuerda cuando dijo que la empresa debería invertir más recursos para formar

al equipo de ventas en la nueva línea de productos?”. Es un ejemplo del fenómeno denominado *labeling*.

Al utilizar este método para influir en alguien, le está dando una reputación que mantener. Si quiere contar con el apoyo de una persona en una propuesta consistente en empezar a dedicar más dinero a la compra de espacios publicitarios en línea respecto a lo que se gasta en publicidad impresa para impulsar las ventas de un dispositivo, recuérdle que, en su trayectoria hasta la fecha, él o ella siempre ha preferido utilizar la publicidad en línea cuando se trataba de productos similares a dicho dispositivo. Lo que quiere conseguir es que esa persona perciba que apoyar la propuesta que usted propone es coherente con las posturas que él o ella han mantenido hasta la fecha.

El *labeling*, como puede suponer, es especialmente eficaz con las personas que tienen en alta estima su capacidad para tomar decisiones.

Esta técnica requiere estar familiarizado con las prioridades, valores y posturas que ha manifestado la otra persona. Si no ha trabajado lo suficiente con alguien para tener este tipo de información, revise presentaciones que haya hecho e indague discretamente sobre dicha persona hablando con otros que hayan trabajado más estrechamente con ella.

---

En última instancia, la influencia depende de las relaciones que se mantienen. Cuantas más tenga y más fuertes sean, más fácil le resultará que los demás estén de su lado cuando necesite contar con su apoyo. ♦

---

**Judith A. Ross** es escritora sobre temas de negocios de Concord (Massachusetts).

Para ponerse en contacto con ella puede escribirle a la siguiente dirección: [MUOpinion@harvardbusiness.org](mailto:MUOpinion@harvardbusiness.org)

---

**Reimpresión n.º U0812D:** para realizar un pedido de una reimpresión de este artículo, llame al 800-668-6705 o 617-783-7474.