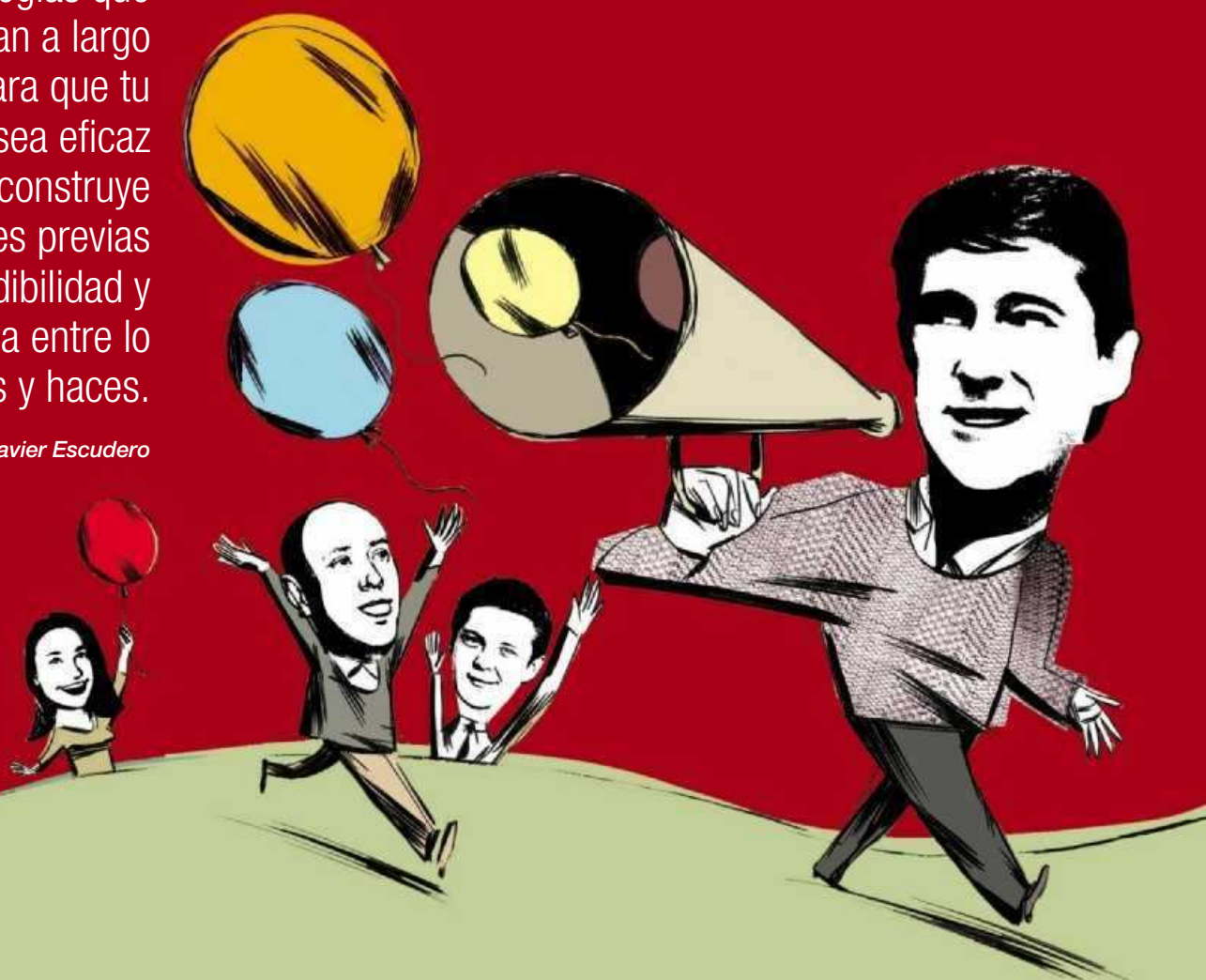


# Estrategias para persuadir

Esto no es un manual de persuasión al uso, porque eso sólo funciona a corto plazo.

Aquí encontrarás estrategias que funcionan a largo plazo. Para que tu persuasión sea eficaz y duradera, construye condiciones previas de credibilidad y coherencia entre lo que dices y haces.

Realizado por Javier Escudero



## Expertos consultados:

En este dossier han colaborado Mercedes Costa y Mariana Segura, del Centro de Negociación y Mediación del Instituto de Empresa y coautoras del libro 'Negociar para con-vencer', de McGraw-Hill ([www.centronegociacion.ie.edu](http://www.centronegociacion.ie.edu)); José Pedro García Miguel, director de Excellence Research Institute y experto en inteligencia emocional ([www.excellence-research.com](http://www.excellence-research.com)); Franc Ponti, profesor del departamento de dirección de personas de EADA y autor de 'Los caminos de la negociación', de Ediciones Granica ([www.francponti.com](http://www.francponti.com)); Alejandro Busto, director del departamento de I+D de Infova y psicólogo clínico especializado en el mundo de la empresa ([www.infova.es](http://www.infova.es)), y David Boronat y Ariel Guersenzvaig, socios de la compañía Multiplica ([www.multiplica.com](http://www.multiplica.com)), consultora de estrategia y marketing digital, especializada en 'persuabilidad'.

# A diferencia de la manipulación, la persuasión

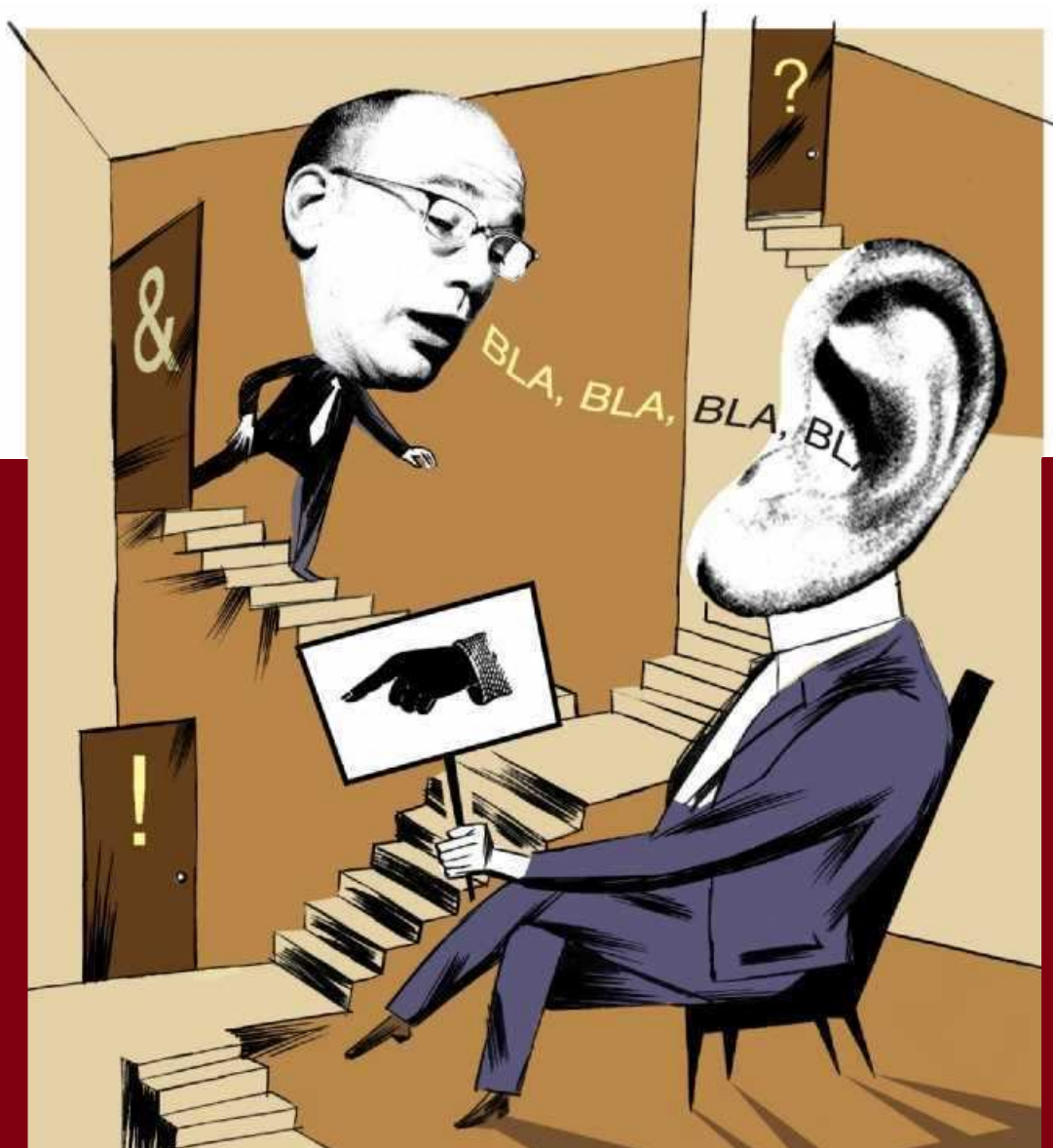
## Mis intereses

La línea que separa la persuasión de la manipulación es muy fina y fácil de quebrar. El primer concepto persigue la consecución de un objetivo teniendo en cuenta también los intereses de la otra parte, mientras que el segundo busca el beneficio propio usando métodos coercitivos e impositivos.

**T**ú lo que quieres es engañarme!». Tal vez, esta sería la respuesta más utilizada –erróneamente– si salieras a la calle y plantearas a los viandantes la posibilidad de persuadirlos para que hicieran algo. Y decimos ‘erróneamente’ porque la persuasión está presente en nuestras vidas desde que nos despertamos.

### Inherente a nosotros

Como subraya Mariana Segura, del Centro de Negociación y Mediación del Instituto de Empresa (IE), “nos estamos persuadiendo continuamente, porque persuadir es movernos y cambiarnos a través de la



El proceso persuasivo es bidireccional: tú hablas y el otro escucha; el otro habla y tú escuchas.

### Lo que se

**L**a clave no está tanto en lo que se dice sino en cómo se dice”, señala Brian O’C Leggett, profesor del IESE, en su artículo *A rhetorical approach to communication* (<http://insight.iese.edu>). Y la ‘culpa’ de todo eso la tiene Aristóteles y su retórica.

### Proceso interactivo

Leggett destaca también, en su libro *Developing your persuasive edge*, que la persuasión “es un proceso interactivo por el que se satisfacen las necesidades de dos o más. Su objetivo es el de modelar, reforzar o directamente cambiar la actitud del otro ante una presentación, idea o discurso”. Y esa capacidad de alinear los intereses de uno con los del otro tiene

# debe perseguir el beneficio de ambas partes y los tuyos

comunicación, y eso –queramos o no– lo estamos haciendo constantemente. La persuasión es bidireccional e ineludible”. La persuasión pasa por mover al otro en una determinada dirección pero, a diferencia de la manipulación, “contemplando también el beneficio que puede suponer para él ese cambio. Hay gente que piensa que persuadir es engañar a tu interlocutor, hacer que haga algo que sólo es bueno para ti y sin que él se de cuenta. La persuasión no es así. Tu tienes que saber *a priori* qué intereses o deseos o preferencias puede tener el otro para que también saque beneficio en ese proceso persuasivo. En eso se diferencia

del engaño y de la manipulación”, asegura Mercedes Costa, directora de este centro especializado del IE.

## Métodos y fines

El mejor ejemplo de persuasión es la negociación, “donde es imposible llegar a un acuerdo sin que haya un proceso permanente y mutuo de persuasión”, recuerda Segura. Otro ejemplo es la función directiva: “El buen directivo debe ser una persona que sepa persuadir para entusiasmar a su equipo con proyectos nuevos, para motivarles, para cohesionarles, para fijar objetivos compartidos, etc.”.

En ese sentido, la persuasión es

el resultado. “Y lo que diferencia a ésta de aquélla son los métodos utilizados y los fines perseguidos. Así, si usamos la trampa y el chantaje emocional, aunque el resultado sea el cambio o mover al otro, estamos traspasando esa frontera

ética y ya no sería aceptable, porque el objetivo es sólo el beneficio propio, sin contemplar que el otro se enriquezca, que haya aprendido algo, etc. No hay una persuasión buena o mala, sino una a la que se llega por unos métodos u otros”.

## dice y cómo se dice

que ver con la retórica. Según Leggett, Aristóteles hablaba de *ethos*, *pathos* y *logos* como las partes esenciales de todo discurso persuasivo.

El primero tiene que ver con la credibilidad del que intenta persuadir, es decir, a mayor credibilidad mayor poder de influencia.

El segundo, con “crear la atmósfera necesaria para generar la respuesta deseada en el público. El orador debe buscar puntos de conexión con su audiencia, debe sacar a relucir las coincidencias que existen entre sus ideas y las de su público. Debe identificar qué es lo que mueve los sentimientos de su audiencia y usarlos para persuadirla”. Y *logos* tiene que

ver con la construcción de argumentos sólidos en los que apoyar nuestras ideas.

### La mezcla perfecta

Leggett afirma que todo discurso persuasivo debe contener una mezcla de los tres y, según nuestra audiencia, debemos darle más prioridad a uno de ellos, pero sin descuidar los otros dos. Así, “el discurso basado en *ethos* se utiliza cuando pretendemos inspirar a nuestra audiencia. Por ejemplo, un directivo que comunica a su equipo su visión de la empresa o los planes de futuro. El discurso basado en *pathos*, para situaciones de crisis o especiales, en las que el odio, el miedo o el sentimiento de insegu-

**Es importante buscar y crear complicidad con la otra parte para que sienta que estás con ella, que la comprendes y que conoces todas sus necesidades**

ridad sirven para persuadir a la audiencia. Y el discurso *logos*, cuando se quiere ofrecer una aproximación lógica basada en hechos y datos. Por ejemplo, una presentación empresarial”.

### Experiencia personal

José Pedro García, experto en inteligencia emocional del Excellence Research Institute, destaca que los

grandes comunicadores “son los que creen en lo que dicen, hablan sobre su experiencia y quieren aportarle algo al otro”. Así, consiguen ser persuasivos, porque conectan con las emociones. “Las cosas que nos mueven son aquellas que conectan con la emoción. Cuando yo quiero captar a mi audiencia empiezo contando un epi-

sodio personal. Es imposible no transmitir algo que has vivido. Conectas, porque no sólo cuentas las emociones que sentiste entonces sino que las vuelves a revivir. Cuando cuentas algo en lo que crees, su capacidad para convencer es tremenda. Conseguida esa atmósfera, les puedo hacer sugerencias o proponerles ideas”.





# Estrategias

Por sí solas no valen. Pero juntas te permitirán persuadir mejor. No olvides: la persuasión efectiva es un proceso complejo y a largo plazo, basado en credibilidad y en saber escuchar.

**C**omo 'persuadir' forma parte de nuestras vidas, o lo haces bien o mal. No hay más. Y eso depende de los métodos que uses para influir en el otro. En esa línea, la clave para persuadir con éxito está en lo que ya apuntó Bill Stilwell, del Management Institute de la Universidad de Wisconsin, y que Robert

Conklin, experto en comunicación, recoge en su libro *Cómo hacer que la gente haga cosas*: "¿En la medida en que des a los demás lo que quieren, ellos te darán lo que tu quieres!".

## No utilices nunca el chantaje emocional

"Imagina –relata José Pedro

García, de Excellence Research Institute– que dos personas tienen la oportunidad de irse de vacaciones. Y uno de ellos le dice al otro: «No hay más que hablar, este verano nos vamos de vacaciones a la costa adriática». El otro, aunque le guste, se niega a ir, porque le ha sido impuesta la decisión. Una estrategia eficaz a corto plazo,

pero errónea a largo plazo, sería utilizar el chantaje emocional para conseguir tu objetivo: «No me hagas esto. Es la ilusión de mi vida. ¡Qué disgusto me das! Con lo bien que vendría ese viaje para mi salud»".

## Haz preguntas inteligentes para conocer los intereses del otro

Otro error muy común es dar por hecho que sabes cuáles son las necesidades de la otra parte y cuando intentas persuadirla para que haga algo le hablas con tus palabras y no con las

## Seis principios de influencia

**I** nfluir tiene que ver con fluir juntos, con caminar hacia una misma dirección, utilizando la información existente con la libertad de elegir", sostiene Alejandro Busto, psicólogo y directivo de Infova.

En ese sentido, destaca la importancia de los seis principios de influencia de Robert Cialdini, uno de los grandes expertos en psicología social, "que nos permiten construir nuestras propias recetas de

influencia en función de las necesidades de la persona sobre la que influyo". **Reciprocidad.** Es la percepción o la 'deuda emocional' que contraemos cuando percibimos que otro nos da algo. "Si te

ofrezco mi ayuda, es cuestión de tiempo que me la devuelvas cuando la pida". **Escasez.** Es la tendencia de dar un valor añadido a aquello que percibimos como escaso, único o exclusivo. "Si alguien percibe que otro le da algo a él sólo (por la relación que les une, porque quería premiarle...), eso deja abierto un canal de influencia". **Autoridad.** No es tanto ser influenciados por la autoridad real, sino por la percibida por el otro. "Hay una serie de símbolos asociados, por ejemplo, a la autoridad de un médico (bata, fonendoscopio...). Pero ¿sabes efectivamente que ese señor es médico? Probablemente, no. Sin embargo, esos símbolos hacen que le escuches más, que seas más vulnerable a sus consejos". **Simpatía.** Una persona sometida a un mínimo estado de bienestar es más influenciable. "Si conseguimos sonsacarle una media sonrisa a través de

nuestro atractivo físico (el percibido, no el real), el manejo del humor o el grado de semejanza". **Coherencia.** "Si internamente somos tan implacables con nuestra propia falta de coherencia (decir una cosa y hacer otra), imagina cómo podemos serlo con la presunción de falta de coherencia de aquel que nos intenta persuadir. «Cómo voy a confiar en él, si me parece un farsante», decimos, y dejamos de escucharle". **Validación social.** Tiene que ver con la tendencia de hacer lo que hace la mayoría. "Es decir, validar nuestra conducta como parte de un patrón socialmente normalizado. Por ejemplo, si quiero implantar una conducta de compromiso o de alta motivación en el equipo, debo ser el primero en estar altamente motivado y tener valores de compromiso y honestidad para que el resto se sienta dentro de lo validado socialmente".



No puedes jugar a ser creíble, porque llegará un momento en que ese juego te traicione.

# para persuadir

suyas. “Sin preguntas inteligentes y una gran capacidad de escucha –señala **Franc Ponti**, profesor de EADA– no es posible saber lo que la otra parte quiere o necesita”.

Este experto recomienda hacer:

**Preguntas creativas:** «¿Has pensado en la posibilidad de hacer esto? ¿Te parece interesante desarrollar esta idea? ¿Podríamos hacer esto mismo de otra forma? ¿Te parece que exploremos otras maneras de resolver

esto?». El objetivo de estas preguntas “es indagar y construir un terreno conjunto. Es lo que en negociación se llama ‘ampliar el pastel’, tener más ganancias de las que habías pensado al principio”.

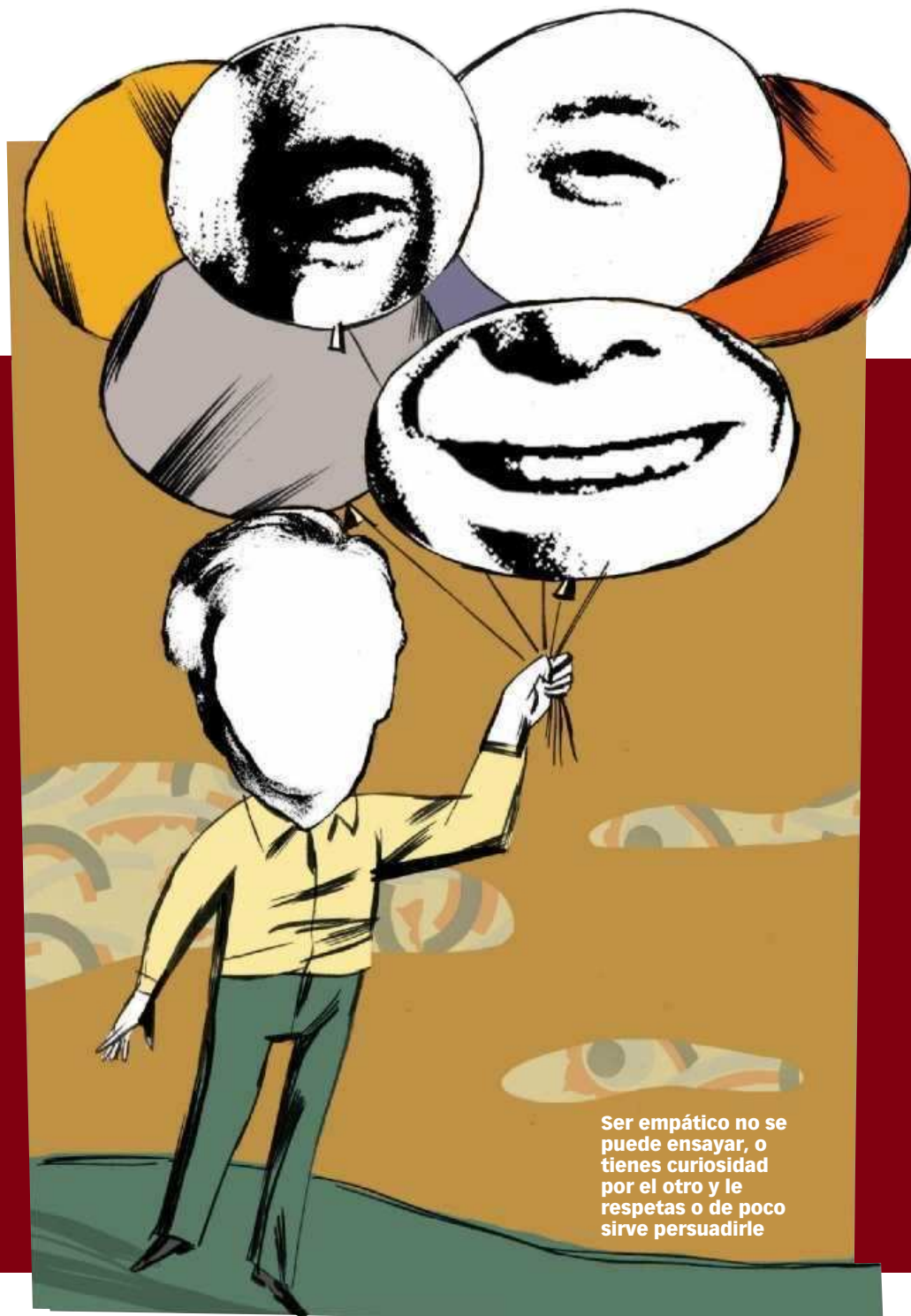
**‘Autopreguntas’.** Son útiles en situaciones de conflictos de persuasión para resolver bloqueos. “Por ejemplo, le dices al otro: «No puedo asumir eso a ese precio. Es muy caro para mí». Y luego te planteas a ti mismo: «Pero, ¿qué pasaría si asumiera ese precio? ¿Le perjudicaría a alguien?». De esta manera, vas más allá de una negativa que dabas por hecha”.

**Preguntas de feedback.** “Con ellas, le das la sensación al otro de que le escuchas y te interesas por sus necesidades”. Por ejemplo: «Y tú, ¿cómo lo ves? Me gustaría conocer tu punto de vista. ¿Qué te ha parecido mi propuesta? ¿Te has sentido molesto por alguna cosa?».

**Preguntas condicionales.** «¿Estarías de acuerdo en dejar este punto así o quieres introducir algún cambio? Si bajara el precio, ¿te interesaría o existen otros aspectos que influyen en tu decisión? Supongamos que (...), ¿cómo lo harías tú?».

**Preguntas de precisión.** Sirven para conocer los detalles: «¿Qué quieres decir exactamente con esto? ¿Qué tipo concreto de descuento quieres que te apliquemos? Dime las condiciones bajo

**Más del 90% del mensaje que le llega al otro tiene relación con lo no verbal de la persuasión. El resto es contenido**



Ser empático no se puede ensayar, o tienes curiosidad por el otro y le respetas o de poco sirve persuadirle



las que aceptarías el acuerdo. ¿Cómo podemos entendernos?». “Lo importante para el otro es la actitud que mostramos y que él percibe cuando preguntamos. Hay gente que apisona con su rollo y piensa que así seducirá y conseguirá sus objetivos. Al igual que preguntas, ten preparadas tus contrapropuestas”, subraya Ponti. Por ejemplo: «*Comprendo tu punto de vista, y en parte estoy de acuerdo. Deberíamos incrementar el precio de nuestros productos aunque, como tú bien señalas, no demasiado. Sugiero que no sea menos del 3%. ¿Qué te parece mi propuesta?*»

### Evita hacer preguntas desagradables

Conklin recomienda no hacer **preguntas incómodas** al otro.

Por ejemplo: «¿Por qué haces las cosas que haces?». “La gente no sabe a qué obedece su comportamiento y, si lo sabe, no quiere reconocerlo. Son preguntas amenazadoras y ofensivas como «¿Por qué te comportas de esta manera? ¿Por qué dices esas cosas? ¿Por qué trabajas en esa empresa?...»».

También debes evitar las **preguntas capciosas** del estilo de «Si pudiera enseñarle a ahorrar dinero, ¿se mostraría interesado?». Conklin también desaconseja llegar a acuerdos con el otro por medio de las preguntas, “porque tienden a ser llamativas y revisten cierto carácter de conspiración. Por ejemplo: «¿No está de acuerdo en que lo que le he dicho es lo que más le conviene?»».

En esa misma línea, debes evitar las **preguntas personales u**

**ofensivas**: «¿Cuántos años tiene? ¿Cuánto pagó por...?». Y también las **preguntas provocadoras generalistas**, “que incitan a hablar al otro, pero que la respuesta es tan general que no interesa a nadie: «¿Qué opina de la situación mundial? ¿Lee muchos libros? ¿De qué tratan?»”, señala Conklin.

### ¿Qué le puedes preguntar al otro?

Este experto recomienda ser muy cuidadoso con las preguntas. “Empieza con suavidad, dejando que la otra persona exprese tan sólo aquello que le parezca oportuno. Deja que la relación se abra con naturalidad y que adquiera significado y rumbo por medio de inofensivas preguntas casuales”.

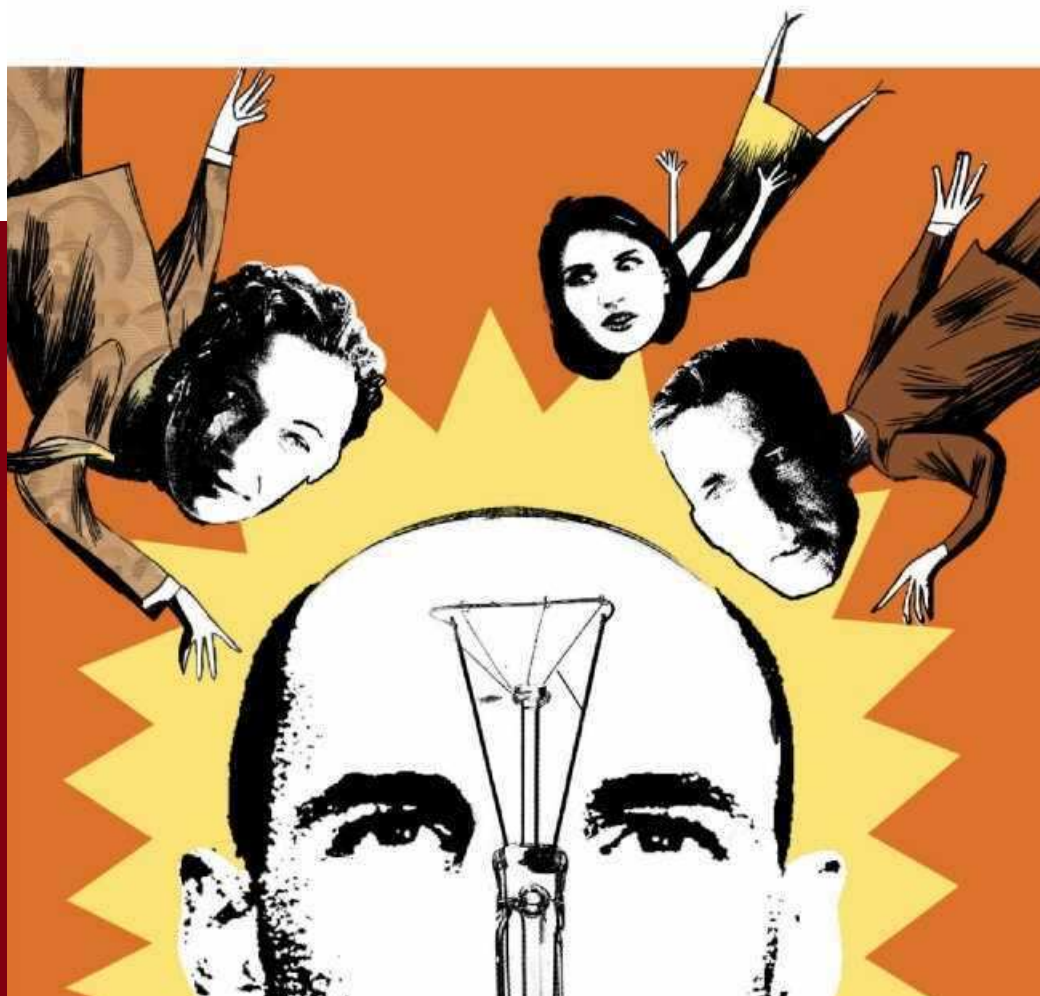
En ese sentido, puedes empe-

zar con preguntas que sean fáciles de contestar, por ejemplo, las abiertas, aquellas susceptibles de inducirle a hablar. Conklin advierte no quedarse atascado. “Para eso, utiliza preguntas sencillas, buenas para prolongar una conversación: «¿Cuántos empleados tiene su empresa? ¿Cuánto tiempo lleva trabajando aquí?...»”.

Si consideras necesario hacer una pregunta comprometida, destaca este experto, “explica por qué las haces y qué pretendes conseguir con ello. Así, eliminas recelo y resistencia: «La semana que viene vamos a celebrar una junta para conocer las propuestas que...»”.

### Háblale de los beneficios que conseguirá

José Pedro García sostiene que una vez que has entrado en el mapa o mundo del otro para conocer sus intereses, has escuchado eficazmente sus ideas y las has entendido –no quiere



Cuidar las relaciones personales es clave para tener mayor poder de influencia sobre otros.

## Entiende por

**E**mpatizar es algo más que ponerse en la piel del otro. Nos ayuda a saber cuáles son sus necesidades. Si conseguimos cubrirlas o entenderlas, podremos persuadirle mejor.

### Escucha eficaz

Como sostiene José Pedro García, de Excellence Research Institute, empatizar es una actitud: “Puedo saber una serie de trucos, pero al final siempre fallan y el otro se da cuenta del engaño. Para empatizar correctamente es imprescindible intentar entender por qué piensa como piensa. La diferencia entre una persona que empatiza y escucha eficazmente con otra que no es que en el segundo caso, en el momento en el que el otro nos dice algo, hacemos inmediatamente un juicio

decir que sean aceptadas—, háblale con sus propias palabras e incluye en tus argumentos posteriores qué beneficios puede obtener el otro. “Mi discurso estará basado en aquellas cosas que son importantes para él. En el ejemplo de las vacaciones dile: *«Imagina cuando estés allí y disfrutes de una cena en la cubierta del barco»*”, aconseja.

### Acompasa el ritmo para que el otro abra sus sentimientos

Este experto en inteligencia emocional recomienda utilizar el acompasamiento para facilitar la comunicación con el otro. “Ayuda a que el otro se abra.

Porque si se pone a la defensiva, será mucho más difícil persuadirle. Imagina que pasas por delante del escaparate de una cafetería. No escuchas lo que hablan, sólo ves personas charlando. Una buena manera de saber si los interlocutores están acompasados es analizar en qué medida se parecen sus posiciones corporales. ¿Por qué? Porque la comunicación es como un baile. De lo que se trata es de que bailemos un mismo ritmo. Muchas veces dos interlocutores danzan bailes distintos. Cuando hay buen *feeling*, buena sintonía, acaban teniendo prácticamente la misma postura”. García aconseja utilizar esta estrategia en

situaciones de tirantez o cuando la comunicación *a priori* no es muy buena. “Empieza a hacer gestos y posturas similares a las del otro. Así, le transmites que bailas a su ritmo y te adaptas a él. Se puede acompañar la postura corporal, los gestos (sin llegar a mimetizarse) y la voz (tono, timbre, intensidad, ritmo, velocidad...)”.

### Le ‘liberas’ y marcas tú la velocidad de crucero

García señala que después de que el otro identifica tu predisposición a mantener el mismo baile gestual y dialéctico que él, llega el momento de que le ‘liberes’.

“Al haber creado esa sintonía, guía al otro por el camino y a la velocidad que tú decides entonces marcar. Es decir, le *libero* en la dirección que yo quiero”, resalta.

### Aprende a interpretar las emociones del otro a través de los ojos

Ponti sostiene que no vale sólo con entender lo que el otro dice para persuadirle en tu dirección, sino que además hay que saber interpretar sus emociones. “David Goleman afirma en su libro *Inteligencia social* que si quieres comprender las emociones de los demás, debes aprender a leer la mirada”.

## La confianza que transmites al otro se construye a lo largo del tiempo bajo la base de la honestidad

### qué piensa así el otro

de valor: *«Eso es verdad, eso es mentira, estoy de acuerdo, no lo estoy...»*. Un ejercicio muy bueno es plantearse lo contrario: *«Qué curioso lo que propones, ¿por qué pensarás así?»*. En lugar de hacer un juicio de valor, intenta entenderle. Cuando el otro habla debes quitarte tu opinión de tu mente e intentar comprender la del otro. Y esa autenticidad se nota”.

#### Indagación empática

Mercedes Costa considera que la empatía se consigue “ante todo, escuchando al otro, observando sus gestos, palabras y comportamientos en unas y otras situaciones”. Y además, apunta Mariana Segura, haciendo una indagación empática “que consiste en preguntarle sobre sus inte-

reses, preferencias y deseos. Es decir, ir conociendo a través de preguntas lo que le mueve y lo que le hace diferente de mí”. Según estas expertas del Centro de Negociación del IE, “para ser empáticos debemos ser tolerantes, con el espíritu liberal de quienes tienen curiosidad y disfrutan con las diferencias que los otros nos muestran. La persona empática no teme acercarse y ponerse en el lugar del otro ya que esto la enriquece y amplía sus horizontes, sin que eso merme la claridad de sus planteamientos y objetivos”.

#### Explicar lo del otro

No obstante, eso no significa estar de acuerdo con las ideas del otro. “Eres capaz de empatizar si respetas lo



que es el otro, lo que él piensa y que además sepas explicarlo, porque si lo puedes explicar, lo puedes entender, aunque no estés de acuerdo. Eso es puro ejercicio empático y esa actitud, a la hora de influir, es decisiva, porque si una persona entiende o percibe que alguien que le

dirige o un compañero le escucha y entiende sus argumentos es clave para influirle”, asegura Alejandro Busto, de Infova.

#### En ‘sincronía’

Una herramienta eficaz de empatía es lo que Franc Ponti, profesor de EADA, llama sincronizar —que no imitar— los movimientos

propios con los de la otra parte. “Debes comprender cuáles son sus sentimientos en una situación determinada. Debes conocer de antemano cuáles son sus gustos y preferencias y estructurar ejemplos e historias basadas en esa información para utilizar como argumento”.

➤ No obstante, Ponti reconoce que no hay fórmulas mágicas en comportamiento humano, “porque el lenguaje no verbal se puede interpretar de muy diversas formas según el contexto, la cultura, etc.”. En cualquier caso, aconseja ejercitarse en ese aprendizaje, “porque poco a poco sabrás si el otro miente cuando no coincide lo que dice con su mirada”. Por ejemplo, si a una persona le dices que imagine cómo será un coche del futuro, sus pupilas tenderán a ir hacia arriba. En cambio, si le dices que recuerde qué hacía en la escuela cuando era un niño, generalmente, tienden a ir hacia abajo. “No es una fórmula exacta, pero este ejercicio, en determinadas situaciones, te puede dar pequeñas pistas. Por ejemplo, si entrevistas a un candidato con un currículum impresionante y cuando le preguntas sobre su experiencia, notas que todo el tiempo mira hacia arriba, tal vez no tendrás la seguridad de que esté fabulando, pero sí te da una ligera sospecha de que no dice la verdad”, destaca Ponti.

### Aprende a interpretar las emociones del otro a través del rostro

El hecho de tener una gran cantidad de pequeños músculos en

nuestra cara nos da enormes posibilidades de combinar emociones diferentes. Uno de los mayores expertos mundiales y autor de varios libros sobre este tema (*¿Qué dice ese gesto? Descubre las emociones ocultas tras las expresiones faciales y ¿Cómo detectar mentiras?*), Paul Ekman ([www.paulekman.com](http://www.paulekman.com)), “tiene un método de aprendizaje de las emociones que ayuda a comprender qué expresan los rostros. Un ejemplo clásico es identificar cuándo una sonrisa es sincera o falsa y vacía, según el movimiento de los músculos de los párpados, las cejas, las mejillas, etc.”. Ponti da unos prácticos consejos para diseñar la comunicación no verbal de un discurso persuasivo: “Cada una de nuestras afirmaciones esenciales debe ir acompañada o reforzada con una mirada al otro de entre 3 y 5 segundos. Cuida las contradicciones entre lo que dices y lo que haces. En ese sentido, por ejemplo, no afirmes algo tajantemente mientras te acaricias la barbilla. Tu tono de voz debe ser de deseo, evitando

los de mando y expectativa. Y tus gestos deben ser sinceros y claros. Evita posturas de cierre, por ejemplo, cruzar los brazos”.

### Prepárate para superar la resistencia del otro

Hazte a la idea de que en todo proceso persuasivo te encontrarás con resistencias. Y eso ¿es bueno o malo? Pues, como dice Conklin, depende. “Los que oponen resistencia nos parecen enemigos, pero el éxito en el manejo de la resistencia dependerá de la actitud que adoptes”. Este experto recuerda un dicho oriental: «Si un medio en el que deseas crear algo, no ofrece resistencia, no te será posible producir una impresión duradera». Un ejemplo para explicar esta idea: “Si metes un dedo en un cuenco de agua y lo retiras, no queda ninguna impresión sobre el agua, porque no ha habido resistencia. En cambio, si comprimes un dedo contra una bola de arcilla y lo retiras, quedará una huella permanente, porque ha habido resistencia. Solo cuando se produce

resistencia, puede haber posibilidades de introducir cambios permanentes, hacer cosas y alcanzar resultados. Por eso, debes considerar la resistencia como un aliado y no como un temible obstáculo. La resistencia fortalece la integridad. Los valores se conservan, las creencias se construyen y las opiniones se forman”.

### Identifica las señales de resistencia del otro

Según Conklin existen varias: **expresiones verbales** como «No me interesa, Estoy demasiado ocupado, Esto es demasiado caro, Ya se lo diré mañana...» o expresiones como «Me sorprendes que me sugieras eso, ¿Qué dices que has hecho?, Ya sabes lo que pienso al respecto...». **Signos de impaciencia** como mirar el reloj, mover el pie, dar golpecitos, manosear un objeto, agitarse, distraerse, etc. **Interrupciones constantes** con elementos de distracción como el teléfono, intervenir en dos conversaciones a la vez, etc. ➤

### Comentarios y preguntas

**La primera impresión es importante, pero debes cuidar que tu imagen de honestidad se mantenga siempre**









La persuasión no tiene fórmulas mágicas. Su resultado es fruto de la escucha eficaz del otro.

improcedentes que hacen que el otro desvíe la conversación en todas las direcciones menos en la que tú quieres.

**Peticiones imposibles**, que el otro sabe que son inviables.

### Cómo enfrentarte a las resistencias del otro

Una vez identificadas las señales, Conklin propone ocho normas para afrontar la resistencia:

**Cuida el vocabulario.** "Las palabras como *debe*, *tiene*, *debiera* y *tendría* generan resistencia. Las órdenes provocan oposición. No utilices expresiones como «*Tiene que rellenar este impreso*, *Tiene que esperar en aquella cola*, *Hubiera tenido que traer eso*, *Tendría que pensar en eso...*».

En su lugar, utiliza mejor: «*¿Nos podría facilitar la información que se indica en este impreso?*, *Hay que esperar un poco*. *¿Le importa? Vamos a estudiarlo de esta manera...*».

**Sé amable.** "Resulta difícil oponer resistencia a alguien que

## Tres casos prácticos

### ¿Cómo informar a tu equipo de que habrá despidos?

**U**n jefe comunica a su equipo que habrá despidos y no quiere que la situación se le vuelva en contra y pierda credibilidad en el futuro.

"La confianza se gana con transparencia. Los miembros del equipo no deben notar que te guardas información al respecto", recomienda José Pedro García. "Cuéntales lo que ocurre y cuáles son los motivos reales de esa dura decisión. No salgas diciendo: «Bueno, la cosa no es tan grave como parece...» o «Sabéis como está el asunto...». Con esa actitud, dilatas la situación y no dices nada en concreto cuando todo el mundo

sabe lo que va a pasar. Lo mejor es: «Os he convocado para comunicaros de primera mano una situación crítica y dura que no me agrada. Hay varios puestos que no podemos sostener en la empresa. Detrás de cada puesto hay una persona e imagino lo complicado que puede ser para ella. Después de evaluar muchos factores la decisión es firme. Puede que nos equivoquemos, pero hemos tomado la decisión pensando en todo momento en lo mejor para la mayoría. En ese sentido, os comunico que habrá tres personas que ya no van a continuar con nosotros. Desde la empre-

sa, intentaremos que su marcha sea en las mejores condiciones posibles. Mi puerta está abierta para lo que queráis. Gracias por vuestra atención». Aunque el resultado es el mismo -habrá despidos-, al decirlo de una forma u otra lo que cambia es cómo lo dices y cuál va a ser la reacción del otro". García recuerda que se suele decir que la verdad es como un diamante. "Para dárselo a alguien puedes tirárselo a la cabeza y herirle o envolverlo en un papel y regalárselo. Los grandes comunicadores se diferencian del resto, no por lo qué dicen, sino por cómo lo dicen".

### Supera el enfado de un cliente

**T**e enfrentas a un cliente molesto por un mal servicio de tu empresa.

"Un cliente mosqueado cree tener la razón. Entrar a discutir que no, es inútil. No llama para argumentar contigo. Emocionalmente, quiere mostrar su disgusto", señala García. Según este experto, es como una olla a presión. "Déjale hablar y escúchale. Cuando la presión vaya disminuyendo haz afirmaciones como «Le entiendo, estoy de acuerdo...». También puedes hacer preguntas aclaratorias: «O sea que a usted lo que le ha sucedido es...». Sirve para que se sienta entendido. Utiliza la estrategia del

acompañamiento: «Posiblemente, en su lugar me sentiría igual». En ese instante, somos nosotros frente al problema y no él, sólo, frente a nosotros. Con esa herramienta, el cliente baja su escudo y podemos empezar a hablar de algo productivo. Cuando se siente escuchado y ve que tomas una actitud activa para solucionar el problema, se perdona casi todo: «Entiendo lo que le ha pasado y cómo se encuentra. Haremos todo lo posible por resolverlo. Ahora mismo lo gestionaré para que le llamen cuanto antes. Le pido que tenga un poco de paciencia». Así, mejor".



nos es simpático. En cambio, nos resistimos casi automáticamente a los que no nos gustan. Si eres agradable, si los demás te admiran y aceptan, tu vida se deslizará con mucha más suavidad que si actúas como quien mete sus relaciones en una picadora de carne para moldearlas a su antojo”.

**Dale importancia a la oposición.** “Intenta que la resistencia del otro sea una fuente de prestigio y no de humillación. Es posible que oponga resistencia precisamente para sentirse importante. Utiliza expresiones del tipo: «Respeto su punto de vista» o «El hecho de que haya

*mencionado ese tema demuestra que usted está muy bien informado o tiene una gran experiencia...».* Evita frases como «¿Y eso qué tiene que ver con lo que le he dicho? Eso no tiene ninguna importancia, Siempre sales con lo mismo...»”.

**No discutas con el otro.** Evita el enfrentamiento o cualquier tipo de hostilidad en tu voz o en tu conducta. “No discrepes jamás de una persona a la que pretendas convencer de la bondad de tu forma de pensar o actuar. Muéstrate siempre de acuerdo. Puede haber excepciones, pero si en tus relaciones con los demás buscas puntos

de acuerdo, podrás alcanzar con mayor facilidad resultados positivos. Puedes ganar la discusión, pero el otro se negará a hacer cualquier cosa que quieras que haga”, dice Conklin.

**No obligues al otro a justificar su resistencia.** Si haces eso, aumentas la importancia de esa resistencia. “Para neutralizarla, intenta sustituirla por otra cosa, porque si le obligas a defender su resistencia, no podrás cambiarla por otra idea”.

**Nunca le digas al otro que está**

**equivocado.** “Porque no hará nada por cambiar. Puedes ganar la batalla demostrándole que se ha equivocado, pero perderás la guerra, porque se resistirá por otro lado. Ayúdale a tener razón. Si le demuestras que está equivocado, se revolverá contra ti”.

**No temas no ganar.** “Deja que el otro se oponga y que se exprese. Cuando se haya calmado, volverá a la conversación. Usa la estrategia de identificar sus sentimientos”.

## Las preguntas inteligentes son la mejor forma de saber qué es lo que quiere y necesita el otro. Evita preguntas capciosas

### ¿Cómo influir en un superior?

**T**ienes que convencer a tu jefe de que mereces un aumento de sueldo, un ascenso o un cambio de tareas, por ejemplo. El proceso de persuasión ‘entre iguales’ puede ser, por lo general, más ‘fácil’ en términos de complejidad. La cosa se enreda cuando quieres persuadir a un superior jerárquico. Descartamos como persuasión aquella en la que el superior ejerce su poder coercitivo y autoritario para imponerse a tus argumentos. Pero si no utiliza esas armas, la persuasión es posible. Alejandro Busto, de Infova, aconseja empatizar con él: “Debes entender que cuan-

do tu jefe decide algo es porque dispone de información sensible que tu no tienes. Desde ese lugar, ofrécele tu apoyo en momentos complicados (por ejemplo, en un proyecto difícil y urgente)”. Busto sostiene que si vas a negociar un salario y sabes que depende de su firma, “utiliza el principio de reciprocidad por el que tendrás que dar a cambio una serie de cosas antes de sentarte a negociar. No tiene sentido hacerlo sin haberle ofrecido antes capacidades, trabajo realizado, productividad... Si sabes que en septiembre negociarás tu sueldo, empieza antes por respal-



darlo con esas cosas”. Si lo que quieres es desarrollar tu carrera dentro de la empresa, “demuestra cuáles son tus capacidades y experiencia en un área determinada o para un trabajo concreto; muéstrate proactivo adelantándote a

las demandas de tu empresa, etc. Así, estás lanzando el mensaje claro de «Estoy preparado para ese puesto. Soy el mejor candidato». También cuida tu relación personal con él. Si es fría y distante, todo lo demás no sirve”. El recono-

cimiento al trabajo bien hecho es una herramienta poderosa para construir relaciones. “Si tu jefe ha hecho un buen trabajo y lo percibes así, ¿por qué no felicitarle? Ese trabajo de generar relaciones debe hacerse en el tiempo”.





## Las barreras se pueden sustituir, reducir o transformar por otras ideas

➤ **Sé paciente, pregunta y presta atención.** En muchos casos, asegura Conklin, “la resistencia se da porque el otro necesita tiempo para reflexionar y decidir si cambia o no, por eso da largas y se resiste. Pregunta y escucha con paciencia para que el otro pueda pensar”.

### Cómo eliminar las resistencias del otro

Este experto define la resistencia como una idea transformada en sentimiento. “Si cambias esa idea, la resistencia desaparece”. Propone tres formas:

#### **Sustitúyela por otra cosa.**

Identifica el origen de la resistencia, pero déjala atrás. No la menciones, sácala de tus argumentos. “La idea que provoca la resistencia será sustituida por los comentarios que hagas. Usa expresiones como «*Comprendo lo que sientes...*», *En tu lugar reaccionaría igual. Pero antes de adoptar una decisión, analicemos los demás detalles*»”. También puedes dar un rodeo a la conversación, cambiando de tema y volviendo después a hacerle la propuesta.

**Reduce la idea** para que parezca menor y pierda importancia. “Exagera la causa de la resistencia y deja que el otro defina su importancia. También puedes compararla con una causa de resistencia mayor. Otra posibilidad es que desafíes su resistencia con expresiones como «*Eso es lo que hay. Si quieres resistir, muy bien, pero eso no va a cambiar la situación*»”.

**Transfórmala en un motivo de acuerdo.** “Busca algo que pueda resultar ventajoso para la otra parte”, subraya Conklin.

Si identificas la causa que genera la resistencia del otro, podrás persuadirle mejor.

## Persuadir en Internet

**T**ambién se puede persuadir en Internet. La consultora Multiplica ha acuñado el término ‘persuabilidad’ (de usabilidad y persuasión). “Conseguimos aumentar los ratios de conversión de una web, es decir, convertir usuarios en clientes”, explica David Boronat, socio fundador de Multiplica. El proceso es complejo: “Para hacer más persuasiva una web, recopilamos datos sobre el cliente y sus objetivos con el

site, los usuarios a los que se dirige y el mercado en el que opera. Además, hacemos entrevistas, encuestas y análisis de escenarios y personas, lo que nos permite reflexionar sobre qué elementos necesitan los usuarios para ser persuadidos, así como en qué momento debemos darle una información u otra”, asegura Ariel Guersenzvaig, socio de esta consultora. Además analizan el comportamiento de los

usuarios: “De dónde vienen, cómo se mueven en él, en qué punto nos abandonan, etc.”, apunta Boronat. También trabajan los copys, algo así como el modo en cómo decimos las cosas en la web. “Los copys más persuasivos son los que hablan el mismo lenguaje del usuario y responden a sus necesidades”, señala Guersenzvaig. También hacen test multivariantes, que les permiten comprobar en tiempo

real cómo afecta al usuario cambios en la web. Un ejemplo: “Una tienda *on line* persuasiva de camisetas que te ofrece una foto del producto en un contexto real, para ver como queda y muestra cuántas quedan del modelo que te gusta para animarte a su compra, entre otras cosas. Un site persuasivo ‘piensa’ como tú y te guía. Se podría decir que te lee la mente, porque sabe qué te preguntarás en cada momento”.

## Bibliografía

### **Negociar para con-vencer**

Mercedes Costa, Pilar Galeote y Mariana Segura, de la editorial McGrawHill

### **Los caminos de la negociación**

Franco Ponté, de Ediciones Granica

### **Hablar en público**

Guillermo Ballenato, de Ediciones Pirámide

### **La clave de la comunicación. Escucha eficaz**

Jim Dugger, de FC Editorial

### **Técnicas modernas de persuasión**

Miguel Roiz, de Ediciones Pirámide

### **Cómo hacer que la gente haga cosas**

Robert Conklin, de Random House Mondadori

### **Cómo ganar amigos e influir en las personas**

Dale Carnegie, de Editorial Sudamericana

### **Comunicación persuasiva para directivos**

Guillem Bou Bauzá, de Ediciones Pirámide