

## Los Principios de la Persuasión

Dr. Robert Cialdini

Robert B. Cialdini, Ph.D., es presidente de Influence at Work, es internacionalmente reconocido como experto en persuasión, cumplimiento y negociación. Se han vendido más de medio millón de copias en 12 idiomas de sus libros, ***Influence: The Psychology of Persuasion*** (*Influencia: La Psicología de la Persuasión*) e ***Influence: Science and Practice*** (*Influencia: Ciencia y Práctica*). En el campo de influencia y persuasión, Cialdini es el psicólogo social más citado en el mundo. Sus clientes incluyen organizaciones nacionales y grupos gubernamentales. Profesor de Regentes de psicología en la Universidad Estatal de Arizona, Cialdini fue nombrado Distinguido Profesor Investigador de Postgrado Presentador de Nueva Información

Quiero hablar acerca del proceso de influenciar, el proceso de persuadir a la gente para que se alineen con las peticiones y ofrecimientos que les hacemos; pero quiero hacerlo de manera que requiera que no cambiemos nada acerca de lo que estamos presentándole a la gente, de lo que estamos ofreciéndoles, de lo que estamos proponiendo. El proceso de persuasión funciona cambiando la forma en que presentamos lo que ofrecemos y lo que proponemos a la gente. Cuando hago un programa como este en un lugar mucho más pequeño y con mucho más tiempo disponible, típicamente recorro el salón y pregunto a la gente qué esperan conseguir del tiempo que pasaremos juntos, que es lo que realmente se quieren llevar del tiempo que dediquemos. Casi invariablemente hay al menos una persona que dice algo así: "A mí me interesa el proceso de influenciar, cómo funciona la persuasión, la teoría de los factores subyacentes, que hacen que la gente se mueva en nuestra dirección. Me interesan todas esas cosas; pero lo que realmente quiero de usted es algo que me pueda llevar de regreso a mi oficina la próxima semana, que pueda comenzar a utilizar para influir más, para ser más efectivo para persuadir al comunicar; que la gente me responda "sí" con una mayor frecuencia significativamente."

Voy a hacer algo mejor que eso. Voy a darles cuatro cosas ahora; cuatro cosas que les garantizo que si las comienzan a implementar en la forma de presentar lo que ustedes ofrecen, serán significativamente más efectivos en lograr que la gente diga "sí" a esas mismas cosas. Les daré estas cuatro cosas en términos de las respuestas a cuatro preguntas que voy a plantear ahora.

Primera: ¿Es mejor decirle a los prospectos y clientes lo que pueden ganar al decidir conforme a tu dirección o lo que pueden perder si no lo hacen? ¿Cuántos de ustedes contestarían que es mejor lo positivo —decirles lo que pueden ganar? ¿Cuántos preferirían decirles lo que podrían perder? Si observan el auditorio se ve que las opiniones están divididas como cincuenta/cincuenta. Yo les diré la respuesta a esto ni siquiera está cerca; es una de esas dos cosas y la otra no, y lo vamos a cubrir.

Segunda: Si tienes un producto, un servicio, una idea, o una recomendación que tiene tanto ventajas como debilidades —y seamos sinceros, qué no tiene tanto ventajas como debilidades— ¿debes presentar pronto las debilidades al inicio de la presentación, o más bien, al final, después de haber desarrollado las ventajas? La respuesta es muy clara; ya lo veremos.

Tercera: Después de que alguien te alaba, a tu servicio, tu organización, tu iniciativa, ¿cuál es la cosa más efectiva, exitosa, influyente que puedes decir, después de decir "gracias"? En el curso de la interacción social, hay ventanas

de oportunidad particulares en las que, si haces la petición en ese momento, tendrás significativamente más éxito que si disparas demasiado pronto, o esperas demasiado y la ventana se cierra. Tienes un momento específico de poder inmediatamente después de que alguien te dice "gracias". ¿Qué haces con ese momento? Vamos a cubrir eso.

Cuarta: Para arreglar que le caigas bien a alguien, y que quiera cooperar contigo ¿qué es esa cosa que única y efectiva que puedes hacer? Hay muchas cosas que podemos hacer para crear esa relación cordial. Pero hay una cosa que supera a todas las demás, y lo vamos a cubrir.

Las respuestas a esas preguntas vienen de 50 años de investigación en la psicología de la influencia y de la persuasión. Durante más de medio siglo ya, los investigadores han estado estudiando qué inclina a las personas, qué les motiva a contestar "sí" a una petición. Quiero tomar 50 años y resumir para ustedes lo que hemos descubiertos como científicos del proceso de la influencia social. Mis propias investigaciones sugieren que hay solamente seis principios universales de influencia, que si incorporas uno u otro de estos principios en una petición, significativamente aumentarás la probabilidad de un "sí" a tu petición.

El primero es el principio de la reciprocidad que se aplica en todas las culturas humanas. Yo sé que esta organización tiene miembros de 76 países. No hay un solo país sobre la tierra, ni una sola sociedad humana, ni una sola cultura, que no entrene a sus miembros, desde la infancia, sobre la regla de la reciprocidad que dice: "Yo estoy obligado a devolverte lo que primero me diste tú. Si me invitas a una fiesta, yo debo invitarte a una fiesta mía; si tu te acuerdas de mi cumpleaños con un regalo, yo debo recordar el tuyo; si tu me haces un favor, yo te debo un favor." Esto se enseña desde la niñez: no debes tomar nada sin retribuir. En cada cultura humana, en cada lenguaje, tenemos nombres muy despreciables para aquellos que toman sin reciprocitar, ¿no es cierto? En inglés les llamamos atenidos, o malagradecidos, o ingratos, o adolescentes y nadie quiere ser etiquetado así. Todos tomamos medidas extremas para reciprocitar cuando nos dan algo. ¿Ven las implicaciones para ustedes y sus negocios? Cuando entras a una situación en la que quieres ser más influyente, no debes andar buscando quién te puede ayudar. No, primero debes preguntarte a quién puedes ayudar tú en las circunstancias de su negocio, y cómo hacerlo. Eso hará que cualquiera en esa situación, a quien tú hayas primero servido te quiere ayudar en reciprocidad.

Esto se aplica en todas las culturas; permítanme darles un ejemplo. Hace varios años leí un artículo en el periódico que describía un donativo de ayuda humanitaria enviado a los países de México por un lado, y Etiopía por el otro. En aquel tiempo, Etiopía podía decir en justicia que tenía la mayor pobreza y sufría la privación más severa del mundo, de modo que no me sorprendió que estuvieran pasando miles de dólares de un país a otro. Me impactó, sin

embargo, cuando al leer más el artículo supe que el dinero no había pasado de México a Etiopía; había pasado de Etiopía a México para ayudar a las víctimas de los terremotos de ese año, en la Ciudad de México. Ese país, cuya población moría por día, debido a la hambruna, y a la sed y privación, envió miles de dólares de su propia gente a México. ¿Cómo podía esto ocurrir? El reportero se dirigió a la autoridad etiope que había comisionado dicha donación, para preguntarle por qué lo había autorizado. Éste le contestó que en 1935, cuando estuvieron en guerra con Italia, México les había ayudado. Más allá de la mayor de las miserias y sufrimiento en el mundo, la regla de la reciprocidad supera todas las demás características. Esto engánchenlo a sus estrategias de petición: Si tú primero das, ellos te querrán reciprocitar.

¿Cuántas veces alguien te ha dicho "gracias" después de que aplicaste un gran esfuerzo para producir un servicio más allá del deber? ¿Qué dices en ese momento? Hace unos años, estaba hablando ante un grupo numeroso en Australia acerca de esta regla de la reciprocidad y cómo es tan poderoso que la gente quiera reciprocitar cuando reciben algo. Mientras hablaba, un hombre en la segunda hilera comenzó a transformarse físicamente; se puso pálido, sus manos comenzaron a temblar. Pensé que había enfermado, de modo que me detuve y pregunté: "Perdón, caballero, ¿se siente bien?" Contestó: "Sí, pero acabo de caer en la cuenta de algo que jamás había entendido. Yo soy dueño de una compañía de software, aquí en Sydney; pero hace algunos años nuestro principal cliente, ubicado en Melbourne, me llamó para decirme que estaba teniendo un problema con nuestro software. No sólo le envié a nuestro mejor técnico a arreglarlo, mandé a nuestros dos mejores técnicos y yo les acompañé para asegurarme de que el problema fuera atendido inmediatamente. Resultó ser un problema relativamente menor; lo arreglamos en el transcurso de una mañana. Estaba yo sentado en la oficina del Director de Sistemas de Información esa tarde y ella me dijo: 'Gracias, realmente agradezco lo que usted hizo. Me demostró un compromiso mayor y más allá del deber. Gracias.' Yo le contesté, 'Ah, ni lo mencione; no fue la gran cosa; es sólo parte del trabajo que haríamos por cualquiera de nuestros clientes.'" ¿Alguien escucha como un eco en sus oídos? Justo cuando había merecido el apalancamiento al que el proceso de influencia le daba derecho, tomó la regla de la reciprocidad y de un golpe la desechó por la ventana. Lo que debió haber dicho en ese momento era: "Por supuesto que fue un placer poder ser útiles. Es lo que hacen los socios a largo plazo unos por otros." La regla del intercambio debe implementarse ahí, en ese momento. Si no hubiera una relación a largo plazo, entonces se podría decir: "Claro que fue un placer. Yo sé que usted hubiera hecho lo mismo por mí." Tienes derecho a ese momento.

El siguiente principio de influencia es el principio de la escasez. La gente quiere más de lo que puede tener sólo menos. ¿Esto qué implica para ustedes? Antes de siquiera tratar de influenciar a la gente, debes decirles cómo es que lo que tienes por ofrecer es único, poco común, una rareza.

No pueden obtenerlo si no se mueven en la dirección que tú recomiendas. Segundo, cuando describas estas características únicas, poco comunes, de lo que tu organización puede ofrecer, no te contentes con decirles lo que pueden ganar si siguen tu dirección; debes decirles también lo que pueden perder si no lo hacen. Según la evidencia tan clara que ya existe: la gente se moviliza a la acción por una idea de perder algo, más que por obtener esa misma cosa. Permítanme darles un ejemplo. Yo trabajo con una compañía aquí, en Estados Unidos, Bose Acoustics. Es un fabricante muy reconocido de productos acústicos muy buenos. Tienen un nuevo producto —el nuevo y mejorado sistema de radio Bose. Es un producto tremendo, y toda su publicidad ha estado describiendo este nuevo producto. En la parte superior del anuncio dice: "Nuevo: Nuevo desempeño, nueva confiabilidad, nuevas características." Ese anuncio ha estado teniendo un rendimiento significativamente por debajo de lo esperado. Cambiamos las primeras seis palabras del anuncio, para tomar en cuenta el poder del lenguaje del concepto de pérdida. El anuncio ya no dice "nuevo" en la parte inicial; ahora dice: "Mire de lo que se está perdiendo". En cada mercado donde se ha exhibido este anuncio, las ventas han subido 45% por tan sólo 6 palabras. Lo que les ofrezco con el proceso de persuasión es una forma de crear un enorme cambio en sus organizaciones sin costo alguno; simplemente cambian las palabras que utilizan. No tienen que cambiar los productos o servicios, no tienen que cambiar al personal, no tienen que cambiar su modelo de negocios, no tienen que cambiar nada; sólo cambian las palabras que usan y con ello pueden producirse efectos enormes, porque las palabras se enganchan a las características centrales de la psicología de la gente con la que están tratando.

El siguiente principio de influencia es el principio de autoridad. La gente quiere seguir a los expertos auténticos. Antes de siquiera tratar de influenciar a alguien hacia tu dirección, necesitas compartir con ellos el nivel de experiencia que tienes sobre el tema. Ellos no cuentan con una bola de cristal; no pueden saber eso hasta que tú se los presentas. Suena sencillo. Pero se sorprenderían de saber a cuántos se les olvida hacerlo o les da vergüenza hacerlo por no parecer presuntuosos; de modo que esto es lo que les recomiendo: En lugar de presentar esta información sobre ustedes mismos, hagan que alguien que conozca a su prospecto le hable a dicha persona y que le platique de usted. Y por cierto, ¿Cuándo es que le pides a esa persona que llame para recomendarte? El momento seguido a cuando esa persona te diga "Gracias".

Las formas más poderosas de autoridad no son sólo aquellas con más credenciales, que tienen la mayor competencia porque las investigaciones por todo el mundo —Japón, Suecia, Reino Unido, Estados Unidos— todos dicen lo mismo: No basta con ser conocedor para ser efectivo, también tienes que ser digno de confianza. La gente debe percibir esta información experta que estás brindando como algo sincero. ¿Cómo transmites ese mensaje a la gente, de que eres realmente honesto con ellos

cuando no tienen ningún antecedente tuyo? Hay una estrategia que funciona, que ha sido desarrollada por la industria de la publicidad porque ellos siempre están en una posición de tomar nuevos productos y servicios y llevarlos a mercados que no tienen experiencia con éstos. Antes de presentar el argumento más favorable a su posición, mencionan una debilidad en su posición; eso los establece tanto como conocedores como honestos. Recuerden que hace un rato dije que existía un momento de poder que se te concede inmediatamente después de que alguien te agradece; también hay un momento de poder diferente inmediatamente después de que admites una debilidad. Después de admitir tu debilidad, dices: "...pero", y luego das el más sólido de tus argumentos. La gente escucha en forma distinta, abren sus oídos; abren sus mentes a ello. Permítanme darles un par de ejemplos del mundo de la publicidad. "Avis, somos el número dos..." ¿Pueden completar la frase?"...pero nos esforzamos más". Eso es lo que quieren que escuches. "L'Oreal, somos caros..." ¿completas la frase?"...pero lo valemos". Primero viene la debilidad y enseguida lo que quieren que escuches. Esos dos comerciales están entre los mejores de todos los tiempos en los Estados Unidos.

El siguiente principio que debemos considerar es el principio del compromiso y congruencia. Una forma de aumentar la probabilidad de que contestes "sí" a una propuesta es logrando que primero des un pequeño paso, un compromiso, pequeño, que sea lógicamente congruente con lo que te voy a pedir que hagas después. El mejor compromiso que conozco es el que está por escrito. La gente cumple lo que escribe. Cuando vas al dentista o al doctor, la recepcionista te da una tarjeta de citas para la siguiente cita; si ella llena la forma tienes menos probabilidad de asistir a la siguiente cita que si tú mismo llenas la tarjeta. Haz que la gente escriba aún los acuerdos más preliminares que tengas con ellos. Cumplirán con éstos.

El siguiente principio es el principio del consenso. Decidimos lo que debemos hacer en una situación al ver lo que otros como nosotros hacen en la misma situación. Recientemente terminé un estudio sobre hoteles. En casi todos los hoteles, en algún lado de la habitación hay una tarjeta que te pide que recicles las toallas y las sábanas. ¿Qué puedes decir en la tarjeta, que aumente significativamente la probabilidad de que la gente siga esa sugerencia? Esto es lo que nosotros pusimos en la tarjeta, que produjo un aumento de 20%. "De la gente que se ha hospedado en este hotel, la mayoría de dichos huéspedes han reciclado sus toallas". Tuvimos un aumento de 25% cuando decíamos: "la mayoría de los huéspedes de esta habitación han reciclado sus toallas. Usa a todas las personas que te dan referidos y a quienes tengas disponibles para que sean los comunicadores de tus productos y servicios. Usa las cartas, los testimonios y presenta los más similares a aquellos individuos a quienes estás tratando de persuadir. Esos son los que van a

# 2005 MEMORIAS

escuchar, no los grandiosos éxitos que hayas tenido, sino lo que más sea similar a ellos.

Y éste es el último principio que no les sorprenderá para nada. Es el principio de caer bien. Preferimos decirle "sí" a aquellos que nos caen bien. Aquí vienen algunas cosas que hacen que nos caiga bien la gente, y que nosotros le caigamos bien: Las semejanzas: nos cae bien la gente similar a nosotros; los halagos: nos cae bien la gente a quien le caemos bien y nos lo dice. Si encuentras verdaderas similitudes entre tú y la gente con la que estás

tratando, descubre características genuinamente admirables de esas personas y dáselas. No sólo vas a caerles bien, sino que aquí viene lo más importante: a ti te van a caer bien. En el complicado entorno de los servicios financieros, las personas prefieren a un consejero, un asesor a quien le caigan bien. Así es como se sienten seguros. Tu labor no consiste tanto en lograr caerle bien a la gente, sino en que a ti te caiga bien la gente con la que estás tratando; así, lograrás la reunión de dos personas que se caen bien mutuamente. No hay mejor situación que esa en el mundo de los negocios.