

Índice

Introducción	7
1. ¿Cómo aumentar la persuasiva incomodando a su público?	13
2. ¿Cómo acelerar el efecto de subirse al carro?	17
3. ¿Qué error común provoca la autodestrucción de los mensajes?	21
4. ¿Cómo evitar el centro magnético cuando la persuasión puede ser contraproducente?	25
5. ¿Cuándo ofrecer más hace que la gente quiera menos?	29
6. ¿Cuándo un obsequio se convierte en responsabilidad?	33
7. ¿Cómo es posible que un producto nuevo de más calidad aumente las ventas de otro inferior?	37
8. El miedo... ¿persuade o paraliza?	41
9. ¿Qué nos puede enseñar el ajedrez sobre la persuasión?	45
10. ¿Qué artículo de oficina tiene poder de influencia?	49
11. ¿Por qué los restaurantes deberían deshacerse de sus cestas de caramelos?	51
12. ¿Cuál es el tirón de no tener ataduras?	55
13. ¿Los favores son como el pan o como el vino?	59
14. ¿Por qué un pequeño paso es un primer éxito?	63
15. ¿Cómo convertirse en un maestro Jedi de la influencia social?	67
16. ¿Cómo puede una sencilla pregunta aumentar radicalmente el apoyo hacia usted y hacia sus ideas	71
17. ¿Cuál es el ingrediente activo del compromiso duradero?	75
18. ¿Se puede luchar contra la coherencia con coherencia?	79
19. ¿Qué consejo persuasivo podemos aprender de Benjamin Franklin?	83
20. ¿Cuándo se llega lejos pidiendo poco?	87
21. ¿Empezar por arriba o por abajo para que la gente compre?	89
22. ¿Cómo presumir sin que nos tilden de presumidos?	92

23. ¿Qué peligro oculto esconde ser el más inteligente del lugar? ..97	97
24. ¿Qué podemos aprender de la capitánitis?101	101
25. ¿Por qué las reuniones en grupo provocan por naturaleza desastres antinaturales?105	105
26. ¿Quién es mejor persuasor, el abogado del diablo o el verdadero disidente?109	109
27. ¿Cuándo la dirección correcta puede ser la equivocada?113	113
28. ¿Cuál es la mejor manera de convertir una debilidad en fortaleza?115	115
29. ¿Qué fallos abren las cajas fuertes de los dem s?.....119	119
30. ¿Cuándo es oportuno admitir que nos equivocamos?.....123	123
31. ¿Cuándo debería alegrarnos que el servidor esté inactivo?127	127
32. ¿Cuándo las similitudes marcan la diferencia?131	131
33. ¿Tu profesión en tu apellido?135	135
34. ¿Qué debemos tomar prestado de los que aceptan propinas?....139	139
35. ¿Que clase de sonrisa es contagiosa?143	143
36. ¿Qué nos enseña la acumulación de paños de cocina?147	147
37. ¿Qué se gana perdiendo?.....151	151
38. ¿Qué palabra puede reforzar sus intentos persuasivos?157	157
39. ¿Cuándo puede ser un error preguntar por todas las razones? ..161	161
40. ¿Por qué la simplicidad de un nombre le añade valor?165	165
41. ¿Puede un pareado mejorar su resultado?.....169	169
42. ¿Qué nos enseña el bateo de béisbol sobre la persuasión?173	173
43. ¿Cómo puede ganar ventaja en la búsqueda de la fidelidad?177	177
44. ¿Qué lecciones de persuasión nos puede dar una caja de ceras?.....181	181
45. ¿Cómo presentar un mensaje para que sus efectos duren... y duren... y duren...?183	183
46. ¿Qué objeto consigue que los demás reflexionen sobre sus valores?189	189
47. ¿La tristeza menoscaba la capacidad de negociación?193	193
48. ¿La emoción pone en marcha la persuasión?197	197
49. ¿Qué hace que la gente crea todo lo que lee?.....199	199
50. ¿Los laboratorios de trimet estimulan su influencia?203	203
Epílogo. La influencia en el siglo XXI.....205	205
Anexo. La influencia ética227	227
Anexo. La influencia, en acción231	231
Notas239	239

Introducción

Si el mundo es un escenario, el más mínimo cambio en nuestro guión puede acarrear consecuencias dramáticas.

El cómico Henny Youngman solía contar un chiste sobre el lugar donde se había hospedado la noche anterior: «¡Menudo hotel! Las toallas eran tan grandes y mullidas que apenas pude cerrar la maleta».

Los tiempos han cambiado y el dilema moral al que se enfrentaba cualquier huésped de hotel (la eterna duda sobre si *tomar prestadas* las toallas de la habitación) ha sido reemplazado por la decisión de reutilizar o no las toallas durante la estancia. Los hoteles, cada vez más comprometidos con políticas de protección medioambiental, piden a los viajeros que vuelvan a usar sus toallas para contribuir a la conservación de los recursos, ahorrar energía y reducir la cantidad de contaminantes que emiten los detergentes al medio ambiente. En la mayoría de los casos, esta petición se materializa en forma de una sutil tarjeta colocada en el cuarto de baño de las habitaciones que ofrecen una oportunidad excelente para comprender la ciencia, a menudo *oculta*, de la persuasión.

Y es que, partiendo de una serie casi ilimitada de ángulos y resortes motivacionales posibles, ¿qué palabras se deben imprimir en las tarjetas para que la petición sea lo más persuasiva posible de cara a los huéspedes del hotel? Antes de responder a esta pregunta, algo que haremos en los dos primeros capítulos de este libro, preguntémonos primero cómo los diseñadores de estos mensajes suelen animar a los huéspedes a participar en este tipo de programas. Un estudio de los mensajes transmitidos por docenas de tarjetas en una amplia varie-

dad de hoteles de todo el mundo revela que, por lo general, el reciclado de toallas se fomenta recalcando casi exclusivamente la importancia de proteger el medio ambiente. Así, a los huéspedes se les informa casi invariablemente de que la reutilización de sus toallas ayudará a conservar los recursos naturales y a evitar el agotamiento y la destrucción del paisaje, información que suele ir acompañada de llamativas imágenes naturales que van desde un arco iris hasta gotas de agua o selvas tropicales, pasando incluso por fotografías de renos.

Por lo general, esta estrategia de persuasión parece causar efecto. De hecho, uno de los mayores fabricantes de este tipo de señales asegura que la mayoría de los clientes a quienes se les ofrece la oportunidad de participar en estas iniciativas reutilizan efectivamente sus toallas al menos en una ocasión durante su estancia. El nivel de participación que genera este tipo de señales podría considerarse asombroso.

Pero todo psicólogo social suele estar al acecho de oportunidades para aplicar sus conocimientos científicos que le permitan desarrollar políticas y prácticas más efectivas todavía, y a nosotros estas pequeñas tarjetas de reciclaje de toallas nos pedían a gritos, como las vallas publicitarias donde se puede leer: «Anúnciese aquí», que probásemos nuestras ideas en ellas. Y lo hicimos. Como explicaremos a continuación, conseguimos demostrar que, con un cambio mínimo en la forma en que se realiza la petición, las cadenas hoteleras pueden alcanzar una mayor cuota de éxito.

Evidentemente, la manera precisa en que se puede abordar la mejora de la efectividad en esta clase de campañas medioambientales no es una cuestión sencilla. En términos muy generales, reivindicaremos que es posible aumentar la capacidad de cualquier persona para persuadir a los demás mediante el aprendizaje de unas estrategias de persuasión de éxito demostrado científicamente. Y, como desvelaremos en este libro, nuestros mensajes pueden ser mucho más persuasivos si introducimos unos cambios mínimos y sencillos, tal y como ha quedado demostrado en multitud de escenarios diferentes a través de docenas de estudios realizados por nosotros y por otros científicos, y también examinaremos los principios que se esconden detrás de sus conclusiones. Nuestro propósito central consiste en dotar al lector de una mejor comprensión de los procesos psicológicos que sustentan la manera en que

podemos influir en los demás para orientar sus actitudes o comportamientos en una dirección que ocasione resultados positivos para ambas partes. Además de presentar una variedad de estrategias efectivas y éticas de persuasión, comentaremos los elementos que es necesario tener en cuenta para poder resistirse a las influencias tanto sutiles como manifiestas en el proceso de toma de decisiones.

Cabe señalar que, en lugar de apoyarnos en la *psicología de uso común* o la experiencia personal, tan nefastamente común, estudiaremos la psicología de fondo en las estrategias satisfactorias de influencia social dentro del contexto de la evidencia del rigor científico que la sustenta, y lo haremos concentrándonos en una serie de desconcertantes sucesos, explicables mediante el conocimiento profundo de la psicología de la influencia social. Por ejemplo, por qué, inmediatamente tras la noticia del fallecimiento de uno de los Papas más populares de la historia moderna, multitudes de personas inundaron los comercios situados a miles de kilómetros de distancia para adquirir recuerdos que nada tenían que ver ni con el Papa, ni con el Vaticano, ni con la Iglesia Católica. También indagaremos en el único artículo de oficina capaz de aumentar la eficacia de sus intentos de persuasión y analizaremos lo que puede enseñarnos Luke Skywalker sobre liderazgo, o el error frecuente de los comunicadores que convierte sus mensajes en contraproducentes, además de cómo convertir sus debilidades en fortalezas persuasivas y por qué, en ocasiones, considerarse (o ser considerado) un experto puede ser tan peligroso.

La persuasión como ciencia, no como arte

Aunque la persuasión es, desde hace más de medio siglo, objeto de estudio científico, la investigación en este campo tiene algo de ciencia oculta, a menudo latente en las páginas de publicaciones académicas. Teniendo en cuenta el grueso de las investigaciones realizadas en este campo, puede ser útil detenerse un momento para reflexionar sobre por qué suele pasarse por alto. No sorprende que las personas que se enfrentan a la decisión de cómo influir en los demás a menudo se apoyen en líneas de pensamiento afianzadas en áreas como la economía, la ciencia política o la política pública. Lo curioso, sin embargo, es la frecuencia con que los decisores hacen caso omiso de las teorías y prácticas consolidadas de la psicología.

Una explicación podría ser que, al contrario del planteamiento de los dominios de la economía, la ciencia política y la política pública, que requieren el aprendizaje de terceras personas para lograr un grado mínimo de competencia, las personas creen poseer unos conocimientos intuitivos de los principios psicológicos simplemente por el hecho de vivir e interactuar con sus semejantes. Precisamente por eso son menos propensos a estudiar y consultar la investigación psicológica a la hora de tomar decisiones y este exceso de confianza se traduce en la pérdida de oportunidades doradas para influir en los demás o, peor aún, en el mal uso de los principios psicológicos en perjuicio de ellos mismos y de los demás.

Además de esta excesiva dependencia en sus experiencias personales, las personas suelen fiarse demasiado de la introspección. Por ejemplo, ¿por qué los equipos de mercadología [*marketing*]* encargados del diseño de las señales de reutilización de toallas se centran casi exclusivamente en el impacto de estas políticas sobre el medio ambiente? Probablemente, hicieron lo que haríamos cualquiera de nosotros: se preguntaron a sí mismos «¿qué me motivaría a mí a participar en estos programas de reciclaje de toallas?» y, al examinar sus propias motivaciones, cayeron en la cuenta de que una señal que recurriera a sus valores e identidad como individuo preocupado por el medio ambiente sería especialmente motivadora. Claro que, al hacerlo, no supieron ver la manera de aumentar la participación simplemente alterando algunas palabras.

A menudo se hace referencia a la persuasión como un arte pero es un error porque es una ciencia. Por mucho que a los artistas de talento se les puedan enseñar destrezas para aprovechar sus dotes naturales, el artista verdaderamente extraordinario hace gala de un talento y una creatividad que ningún profesor puede inculcar en un alumno. Por suerte, con la persuasión no ocurre lo mismo, sino que incluso aquellas personas que se consideran pesos ligeros de la persuasión (por ejemplo, incapaces de engatusar a un niño para que juegue con algún juguete) pueden convertirse en pesos pesados mediante el

* Nota del editor: El Diccionario de la Real Academia Española acaba de incorporar la entrada *marketing* pero no ha incluido todavía *marketingero*, *marquetinero*, o similares y, por ello preferimos seguir usando *mercadología*, *mercadólogo*, *mercadológico* y derivados, aunque, ciertamente son menos utilizadas en el día a día de la industria.

estudio de la psicología de la persuasión y la aplicación de estrategias cuya eficacia ha sido demostrada científicamente.

Independientemente de que usted sea un directivo, abogado, trabajador sanitario, diseñador de políticas, camarero, vendedor, docente u otra profesión completamente distinta, este libro está pensado para ayudarle a convertirse en un maestro persuasor. Describiremos ciertas técnicas basadas en lo que uno de nosotros (Robert Cialdini) analizó en su obra *Influence: science and practice* como los seis principios universales de la influencia social: reciprocidad (nos sentimos obligados a devolver los favores que recibimos), autoridad (nos fijamos en los expertos para que nos marquen el camino), compromiso/coherencia (queremos actuar de acuerdo con nuestros compromisos y valores), escasez (cuanto menos disponible sea un recurso, más lo queremos), simpatía (cuanto más nos guste una persona, más queremos decirle que sí) y aprobación social (nos fijamos en lo que hacen los demás para guiar nuestra conducta).

Analizaremos con bastante detalle el significado de estos principios y su funcionamiento, aunque sin limitarnos a ellos, ya que, si bien estos seis principios respaldan la mayoría de las estrategias satisfactorias de influencia social, existen muchas técnicas de persuasión que se basan en otros factores psicológicos y que también desvelaremos.

Asimismo, pondremos de relieve el funcionamiento de estas estrategias en una serie de contextos diferentes, centrándonos no sólo en el lugar de trabajo sino también en las interacciones personales (por ejemplo, como padres, vecinos o amigos) y ofreceremos consejos prácticos, orientados a la acción, éticos y fáciles de implementar, que exigen muy poco esfuerzo o coste adicional y aportan enormes dividendos.

Con nuestros respetos hacia Henny Youngman, estamos totalmente convencidos de que cuando termine de leer este libro su caja de herramientas persuasivas contendrá tantas estrategias de influencia social demostradas científicamente que apenas podrá cerrarla.



¿Cómo aumentar la persuasión incomodando a su público?

La programación de pago, en forma de anuncios de teletienda (anuncios de larga duración que simulan ser un programa de televisión), es cada vez más común en el creciente número de canales de televisión disponibles hoy en día y Colleen Szot es una de las guionistas de mayor éxito en este sector por una buena razón: además de haber creado varios anuncios muy conocidos en Estados Unidos, es la autora del guión de un programa que batió el récord de ventas de casi veinte años de un canal de televenta. Pese a que este tipo de anuncios recurren a muchos elementos comunes a casi cualquier programa (lemas llamativos, un público artificialmente entusiasta, la aparición de personajes famosos...), en aquella ocasión Szot cambió un par de frases del guión típico que provocaron un aumento del interés de los espectadores en el producto. Curiosamente, aquellas palabras dejaban claro a los clientes potenciales que el proceso de pedido del producto podía ser algo engorroso. ¿Cuáles fueron aquellas palabras y por qué consiguieron disparar las ventas?

En lugar de la trillada frase de «Los agentes están esperando. Llamen ahora», Szot incluyó el siguiente reclamo: «Si los agentes están ocupados, por favor inténtenlo más tarde». A primera vista, el cambio se antoja temerario. Después de todo, el mensaje parece sugerir que los clientes potenciales tendrán que perder el tiempo marcando el mismo número una y otra vez hasta dar con un agente telefónico, claro que ese planteamiento escéptico pasa por alto el poder del principio de la aprobación social. En pocas palabras, cuando una persona está indecisa sobre qué medida tomar, tiende a fijarse en lo que hacen los demás. Siguiendo con el ejemplo de Colleen Szot, considere la imagen mental generada al escuchar que «los agentes están

esperando»: veintenas de empleados aburridos, limándose las uñas o recortando cupones mientras esperan junto a un teléfono mudo; una imagen indicativa de poca demanda y malas ventas.

Ahora, piense en cómo cambiaría su percepción de la popularidad del producto si escuchara la frase: «si los agentes están ocupados, por favor inténtelo más tarde». En lugar de aquellos telefonistas aburridos e inactivos, seguramente se estará imaginando personas que pasan de una llamada a otra sin descanso. Y, gracias a ese cambio de palabras, los espectadores obedecieron a lo que percibían que estaban haciendo otras personas, aunque fueran completamente anónimas. Al fin y al cabo, si las líneas de teléfono estaban ocupadas, debían de estar llamando otras personas que estaban viendo el anuncio como ellos.

Muchas teorías clásicas de la psicología social demuestran el poder de la aprobación social a la hora de influir en las acciones de los demás. Por ejemplo, en un experimento realizado por el científico investigador Stanley Milgram y otros colaboradores, una persona se detuvo en medio de una concurrida acera de Nueva York y miró fijamente al cielo durante sesenta segundos. La mayoría de los transeúntes pasaron de largo sin lanzar una mirada hacia arriba. Sin embargo, cuando los investigadores colocaron a cuatro hombres más mirando al cielo, el número de peatones que se les unió se cuadruplicó con creces.

Pese a que, indudablemente, las conductas de los demás son una poderosa fuente de influencia social, debemos señalar que cuando preguntamos a los participantes de nuestros estudios si las actitudes de los demás influyen sobre la suya, insisten rotundamente en que no es así, aunque los psicólogos sociales experimentales no opinan lo mismo. Al contrario, conocemos la nefasta capacidad de las personas para identificar los factores que afectan a su conducta. Tal vez ésta sea una de las razones por las que los diseñadores de las tarjetas de reutilización de toallas no pensaron en aprovecharse del principio de la aprobación social. Lo cierto es que cuando se preguntaron «¿qué me motivaría a mí?», lo más probable es que acabaran descartando la influencia, muy real por otra parte, que los demás ejercen sobre su comportamiento.

Como resultado, concentraron toda su atención en el hecho de que la reutilización de toallas contribuiría a salvar el medio ambiente, un elemento motivador que, al menos a primera vista, parecía ser el más relevante dada la conducta deseada.

¿Recuerda que la mayoría de los huéspedes de hotel que se topan con una señal de reciclaje de toallas vuelven a utilizar la suya al menos una vez durante su estancia? ¿Y si nos limitáramos a informar de ese dato? ¿Ejercería alguna influencia sobre su participación en la política de conservación? Dos de los autores de este libro, junto con otro investigador, nos dispusimos a analizar si una señal de reutilización de toallas que incluyera esta información podría ser más persuasiva que la opción ampliamente adoptada en el sector hotelero.

Para ello, creamos dos señales y las colocamos en el interior de las habitaciones de un hotel gracias a la colaboración de su director. Una señal estaba diseñada para reflejar el mensaje típico de protección del medio ambiente adoptado por casi todo el sector, solicitando a los huéspedes que contribuyeran a proteger la naturaleza y demostraran su respeto hacia el medio ambiente participando en el programa. La otra señal recurría a la aprobación social y facilitaba el dato verídico de que la mayoría de los huéspedes del hotel reciclaban sus toallas al menos una vez durante su estancia. Ambas señales, junto con otras que comentaremos más adelante, se distribuyeron aleatoriamente por las habitaciones del hotel.

Por regla general, los psicólogos sociales experimentales tienen la suerte de contar con un equipo de entusiastas universitarios que les ayudan a recabar los datos. Sin embargo, como se podrán imaginar, ni nuestros ayudantes investigadores estarían dispuestos a colarse furtivamente en los baños del hotel para recoger la información ni los huéspedes del hotel hubieran estado muy contentos, lo mismo que tampoco lo estaría el consejo ético de nuestra universidad (o, por ende, nuestras madres). Afortunadamente, el personal del servicio de habitaciones se ofreció amablemente a recabar los datos para nosotros y, registraron si el cliente había decidido reutilizar al menos una toalla su primer día de estancia en el hotel.

Cuando analizamos los datos, descubrimos que los huéspedes que eran informados de que la mayoría de los clientes reutilizaban sus toallas (el reclamo de la aprobación social), una estrategia innovadora, tenían un 26% más de probabilidades de reciclar sus toallas que los que leyeron el mensaje básico de protección medioambiental. Y ese 26% de incremento en la participación, relativo a la media del sector, se había conseguido únicamente cambiando un par de palabras en la señal para informar acerca de lo que hacían los demás. No está mal, tratándose de un factor que supuestamente no influía en absoluto.

Estas conclusiones son la prueba de que tener en cuenta el poder de la aprobación social puede repartir amplios dividendos a sus esfuerzos de influir en los demás, aunque no conviene restar importancia a la forma en que se comunica la información. Piense que su público no responderá favorablemente a frases como: «Oye, tú. Sé una oveja y únete al rebaño. ¡Beee!», sino a un enunciado más positivo, como «Únase al gran número de personas que se esfuerzan por proteger el medio ambiente».

Dejando a un lado los efectos de la política pública, la aprobación social puede afectar tremendamente a su vida laboral. Además de pregonar sus productos líderes en venta con unas estadísticas impresionantes que transmitan popularidad (acuérdesse de la señal de McDonald's que dice: «Miles de millones de comidas servidas»), nunca está de más pedir testimonios a clientes y usuarios satisfechos. También es importante incluir testimonios en sus presentaciones a aquellos clientes potenciales que tal vez necesiten un comentario tranquilizador sobre las ventajas que puede aportar su organización. O, mejor todavía, idee una situación en la que sus clientes actuales tengan la oportunidad de ofrecer testimonios de primera mano a clientes prospectivos sobre su grado de satisfacción para con usted y su compañía. Una manera de hacerlo es invitar a clientes actuales y potenciales a un almuerzo o un seminario y asignar los asientos de manera que puedan alternar fácilmente. En este contexto, lo más probable es que entablen conversaciones espontáneas sobre las ventajas de trabajar con su organización. Y si, cuando solicite confirmación de la asistencia, sus clientes potenciales le avisan de que le devolverán la llamada, acuérdesse de pedirles que, si las líneas están ocupadas, lo intenten más tarde.