

CRÉAME: ESTE ARTÍCULO VALE LA PENA LEERLO

Brian O. Leggett
Profesor Asociado, IESE

De IESE, Julio-Sept. 2006 p.p. 32-36.

¿Alguna vez se ha preguntado por qué tal o cual persona siempre le convence con sus argumentos? Probablemente, la respuesta es que se trata de alguien con una buena capacidad de persuasión, una habilidad cada vez más demandada por las empresas. ¿Quiere conocer las claves de la persuasión? Adelante, pase y vea.

INTRODUCCIÓN

Vivimos y trabajamos en un mundo en el que la capacidad de comunicarse y convencer resulta esencial para casi todos, y no únicamente en el ámbito profesional, también nuestra vida personal y familiar: convencer al cónyuge para ir a ver una determinada película o para elegir un colegio concreto para los niños, persuadir a los directivos de la empresa para que acepten una nueva política o una línea de productos... Necesitamos “vender” nuestras ideas y puntos de vista, productos, servicios, políticas y, aunque resulte extraño, incluso nuestro talento y reputación. Sin duda, la persuasión se ha convertido en un aspecto omnipresente en nuestras vidas.

En 2003, los responsables de Recursos humanos de **The Wall Street-Harris Interactive Survey** situaron las aptitudes interpersonales y de comunicación en el primer lugar de esta encuesta, mientras que la capacidad para trabajar en equipo ocupó el segundo puesto. Y, por supuesto, superó a otras capacidades tradicionalmente imprescindibles como la capacidad de análisis y de resolución de problemas. Hoy en día, la comunicación oral ha dejado de ser una habilidad específica de la elite política o empresarial para convertirse en un aspecto relevante para todos, puesto que en la Sociedad actual dependemos de nuestra capaci-

dad de interacción mucho más que en generaciones anteriores y todos tenemos la necesidad de comunicarnos de forma eficaz, aunque a menudo no resulta sencillo.

Es complicado si pensamos que cada uno tiene sus propios objetivos y percepciones. No es extraño ver que, con frecuencia, nuestras metas son distintas de las de otras personas. Tampoco lo es que las percepciones que tenemos de los acontecimientos y personas no siempre coinciden con las de los demás. La persuasión es el único medio de que disponemos para que los que nos rodean comprendan nuestro punto de vista o, por lo menos, para conseguir que cooperen en la consecución de nuestros objetivos. Por ejemplo, la democracia occidental moderno no podría existir sin la persuasión, puesto que los políticos deben poder persuadir a los electores de la conveniencia de sus políticas. Ésta es la esencia de la política democrática. Los ciudadanos quieren estar informados sobre aquello que les afecta y, si se tiene que producir algún tipo de cambio, piden saber por qué. Líderes políticos como **Tony Blair** o **Bill Clinton**, independientemente de si estamos o no de acuerdo con sus ideas, tienen unas capacidades oratorias excelentes, del mismo modo que **Jack Kennedy**, **Winston Churchill**, **Helmut Kohl** y muchos otros estadistas del pasado.

INTENTE CONVENCERME... ¿QUÉ ES LA PERSUASIÓN?

La persuasión es algo similar a un contrato en el que ambas partes buscan algún beneficio, aunque no tiene por qué ser en las mismas proporciones. Los expertos afirman (y probablemente nuestra propia experiencia puede confirmarlo) que normalmente respondemos a un acto de persuasión que promete satisfacer algunas de nuestras necesidades o deseos.

Garth Jowitt y **Victoria O'Donnell**, autores del libro *Propaganda and persuasion* apuntan que “la persuasión es un acto interactivo que trata de satisfacer las necesidades de ambas partes”. Según estos expertos, en este proceso el persuasor hace uso de la razón, su credibilidad y la atracción emocional que suscita, guiando a la persona persuadida hacia la adopción de alguna creencia, valor, actitud o comportamiento por el que, a menudo, ya muestra una preferencia de forma subconsciente. Así pues, se trata de un proceso bidireccional.

Kathleen Reardon, en su libro *Persuasion in practice*, la describe del siguiente modo: “La persuasión satisface alguna necesidad o deseo de ambas partes; se trata de un proceso bidireccional. Se puede decir que la persuasión presenta una doble finalidad: por un lado, promover los propios objetivos del persuasor, que no se consiguen a costa de los intereses

Es posible que seamos capaces de comunicar datos sin demasiada dificultad pero, cuando se trata de persuadir a otras personas, ya sea de forma individual o en grupo, no logramos ser tan eficaces.

del persuadido (por ejemplo, impidiendo la libertad de elección del persuadido); y, por otro lado, mejorar los propios intereses del persuadido, independientemente de los objetivos del persuasor”.

¿QUÉ ES LA COMUNICACIÓN PERSUASIVA?

El término proviene del latín *communicare*, que simplemente significa “convertir en común”. Este enfoque básico está en consonancia con la observación de **Daniel Goleman**, según quien “a mayor grado de comprensión entre las partes, más eficaz habrá sido la comunicación”. Por otro lado, la comunicación persuasiva se establece, en primer lugar, con la creación de esta comprensión para con los receptores y, después, con la utilización de alguna variación del modelo para persuadirlos. Sin embargo, el público siempre debe tener la libertad de decidir. **Kathleen Reardon** afirma que “(la persuasión) no crea un estado de dependencia porque no limita la libertad de las partes”.

A modo de ejemplo (Cuadro 1), planteemos las siguientes tres situaciones que corresponden según la

aceptación de creencias y opiniones que solicitamos a quien escucha en diferentes circunstancias: la primera entraña bastante dificultad porque se le pide al público un *cambio de opinión* y, en última instancia, de su comportamiento. El objetivo de la segunda consiste en *reforzar las creencias* de los receptores del mensaje, mientras que la tercera está más relacionada con una situación docente, como la *creación de actitudes y opiniones*. En cualquiera de estas tres categorías de “respuesta” no se limita la capacidad de elección del público. No se produce ningún tipo de amenaza o imposición mental para que se acepte nuestro mensaje y, finalmente, no se limitan sus opciones mediante engaños ni siquiera cuando es por una buena causa.

PERO, ¿CÓMO HACERLO?

Los receptores del mensaje sólo responderán de forma positiva si se satisface hasta cierto punto alguno de sus deseos, necesidades o carencias.

Es imprescindible crear un trasfondo común con el candidato a ser persuadido. Cuantos más puntos en común existan, más fácil resultará lo-

grar la persuasión. Asimismo, a mayor número de coincidencias en nuestras percepciones de la realidad, más sencillo será crear un trasfondo común. Nuestro público debe darse cuenta de las ventajas que le supone, ya sean éstas materiales o inmateriales. Por ejemplo, si un público escucha por obligación, no resulta lógico esperar que comparta libremente nuestras propuestas, a no ser que descubra las ventajas que le reporta a él o a su organización. Y es implantable intentar modificar su comportamiento si no se está de acuerdo en, por lo menos, algunos puntos. Así pues, será necesario utilizar algunas de sus opiniones para crear este trasfondo común.

Quizás una de las características que más admiración suscita la oratoria, el estilo y el atractivo de **Bill Clinton** es su capacidad de conectar con el público. **Ronald Reagan** sabía cuando hablaba en público que enfrente tenía a seres humanos con capacidad de raciocinio, con sus propios intereses y compromisos. Y **Jack Kennedy** captó la atención de su público gracias a su capacidad de crear este trasfondo común entre orador y público. Pero, dejando un momento los ejemplos de grandes oradores, volvamos por un momento a nuestro modelo.

¿CÓMO LOGRAR UNA COMUNICACIÓN PERSUASIVA?

Nuestro modelo está basado en el clásico *Triángulo de la persuasión*:

1. Comunicar el nivel adecuado de credibilidad.
2. Crear el entorno emocional oportuno.
3. Idear la argumentación más pertinente.

1. Credibilidad del orador. La primera prueba, quizás la más importante de las tres, se refiere al carácter del

LOS TRES NIVELES DE PERSUASIÓN

(Según el grado de aceptación del público)

Modificación de actitudes, opiniones y comportamientos: Si un público no está satisfecho con una situación, guiarles hacia un nuevo contexto es relativamente sencillo. En este caso estamos satisfaciendo su deseo, consciente o inconsciente, de algo nuevo. Sin embargo, si se sienten cómodos con sus creencias y con su manera de hacer las cosas, se resistirán a este llamamiento porque considerarán que no hay ninguna necesidad de cambio. ¿Por qué deberían cambiar? Se trata de una cuestión compleja, puesto que la persuasión busca sólo el cambio voluntario, sin promesas engañosas ni actitudes que obliquen o manipulen.

Refuerzo de creencias, actitudes y comportamientos: Cuando el público ya tiene una predisposición positiva hacia nuestro mensaje, éste sólo se debe reforzar. Desde nuestra condición de oradores, recordamos al público su actitud libremente adoptada, así como su deseo de reforzarla. Por ejemplo, un sacerdote en la misa del domingo normalmente se dirige a un público creyente o casi creyente. Acuden a la iglesia para reforzar sus creencias y hay poca controversia sobre las premisas básicas. Este tipo de público necesita apoyo y motivación.

Creación de actitudes y opiniones: El menor ejemplo es el síndrome del profesor y el alumno. El profesor trata de moldear la respuesta de los alumnos de un modo positivo. Normalmente, los maestros no suelen experimentar problemas de credibilidad si la audiencia respeta su cargo y sus conocimientos.

comunicador. La probabilidad de que los públicos que no disponen de ningún conocimiento previo del orador acepten su mensaje es mayor si consideran que es digno de confianza. No es sólo cuestión de transmitir confianza, es mucho más que eso. Se trata de transmitir la credibilidad del perfil y del grado de conocimiento sobre la materia. El éxito de nuestros esfuerzos comunicativos depende, en última instancia, de nuestra credibilidad personal y profesional. En su libro *Faithful Persuasion*, **David Cunningham** explica que la autoridad de un determinado argumento *“está estrechamente relacionada con la evaluación que el público hace de la persona que lo presenta. Según la audiencia considere el carácter del orador más o menos digno de confianza, conferirá un mayor o menor grado de autoridad a sus argumentos en función de este juicio”*.

2. La conexión entre orador y público. Esta segunda prueba aborda la utilización eficaz de la psicología del público. El concepto de *pathos*, tal y como lo bautizaron los griegos, se puede definir como el proceso de infundir en la audiencia el estado emotivo más adecuado para la recepción del mensaje. Consiste en crear una conexión emocional con el público. Cuando la audiencia ha alcanzado este estado, normalmente se abrirá el mensaje que se le quiera trasladar. Por esta razón, los oradores con frecuencia dan prioridad a las técnicas que potencian la elocuencia por encima de la argumentación. Desafortunadamente, a menudo esta prioridad se lleva demasiado lejos y la elocuencia y otras técnicas persuasivas de este tipo pasan a convertirse en el centro del discurso a expensas de unos argumentos claros e incluso de la honradez. Abusar de la atracción emocional puede provocar el rechazo del mensaje.

3. Datos y hechos. El concepto de *logos*, la tercera prueba, se basa en un uso sensato de racionalidad, datos y hechos. Evidentemente, este concepto también incluye la utilización de lógica deductiva e inductiva o argu-

mentación. El *logos* consiste en idear argumentos con la finalidad de obtener el consentimiento del público y, en definitiva, demostrar el caso que se presente. Un ejemplo sencillo sería aquél en el que formulamos dos afirmaciones que sean bastante aceptables para la audiencia porque se basan en hechos conocidos. De estas dos afirmaciones se puede deducir otra nueva que, si se construye de forma justa, también se aceptará. Asimismo, también se pueden utilizar estadísticas y otros datos basados en hechos para respaldar nuestra tesis. Los discursos en los que el *logos* predomina son, fundamentalmente, presentaciones. Siguen un marco lógico basado en datos y argumentos en un determinado entorno emocional y que, además, también cuentan con el apoyo de nuestra credibilidad personal y profesional.

Partiendo de esta base, la persuasión consiste en identificar los aspectos a los que el público da importancia y cuál es el contexto común. A continuación, construir una argumentación que parta de esta base, siempre en el entorno emotivo más adecuado. Todo ello, sin embargo, depende también de nuestra capacidad de empatía y ésta no siempre es fácil de conseguir, puesto que primero hay que descubrir qué importa a la gente y cuáles son sus intereses. Para lograr esta empatía, es imprescindible ser imaginativo.

LA IMPORTANCIA DE USAR LA IMAGINACIÓN

La imaginación se podría definir como la capacidad para generar imágenes mentales del mundo. Mucha gente tiene la necesidad de ver y sentir esta imagen antes de poder persuadirlos para el cambio, pero antes de disponernos a describir esta imagen debemos verla y sentirla nosotros mismos. Debemos identificarnos con ella y mostrar esta identificación a los oyentes. No se puede esperar que el público suscriba nuestro mensaje si nosotros mismos no podemos transmitir nuestra identificación con él. Por eso, en primer lugar, debemos contarnos la historia a nosotros mismos.

No se puede formar una imagen mental de alto abstracto. Debemos asociar los conceptos abstractos con cosas tangibles para poder obtener la imagen. La abstracción pura forma parte de nuestro intelecto, que utilizamos para razonar y buscar una respuesta lógica. No podemos formar una imagen de los conceptos de justicia, integridad, honestidad, bondad, dulzura, dureza o blancura, por ejemplo, aun sabiendo lo que son. El concepto de justicia se puede explicar a través de ejemplos, representaciones o analogías. Se puede emplear la imagen de un tribunal, un abogado o un juez. Asimismo, se puede relacionar la justicia con un caso concreto y crear una imagen de esta situación, pero no del propio concepto. Deben cuidarse mucho las combinaciones que realineemos de hechos tangibles y conceptos abstractos.

Por este motivo, las herramientas retóricas de este tipo (como metáforas, ejemplos, analogías y representaciones) tienen una importancia capital en la comunicación persuasiva. Resultan esenciales en los discursos porque, por lo general, los oyentes necesitan visualizar lo que se les explica. Es normal, pues, que se tenga que crear una imagen de lo que es posible. En muchas ocasiones se habla acerca de algo que no existe realmente en una forma tangible. Por ejemplo, se puede hablar del futuro y del cambio.

SIEMPRE DIRIGIDOS AL PÚBLICO (AUNQUE SÓLO SEA UNA PERSONA)

Una condición previa esencial de este marco de persuasión es la adopción de un enfoque orientado al público, no sólo en las presentaciones y discursos, sino también en las relaciones interpersonales. Todas las acciones que llevemos a cabo deben estar dirigidas al público. Después de todo, la persuasión no tiene sentido sin un público al que dirigirse.

Puede haber problemas incluso en situaciones en las que los oyentes están realmente interesados y preparados para el mensaje. Estos contratiempos pueden estar relacionados con el estilo y la claridad, o bien con

algunos aspectos no verbales que pueden dificultar la recepción del mensaje, como parecer arrogantes, cínicos en nuestro modo de explicar las cosas. O, sin más, transmitir la sensación de que no somos dignos de confianza.

¿CÓMO APRENDER A CONVENCER?

¿Alguna vez ha tenido esa sensación de frustración después de haber desperdiciado una oportunidad de dirigirse al público para exponer ideas que consideramos valiosas? Incluso habiendo aprovechado la oportunidad, ¿cuánto tiempo dedicamos después la mayoría de nosotros a criticar lo

que acabamos de hacer? Los que estamos habituados a hablar en público también nos sentimos decepcionados cuando tenemos la impresión de que no hemos sido suficientemente persuasivos. Y, además, en ocasiones nos llega a molestar observar a compañeros que parecen triunfar ante el público. No se trata exactamente de envidia pero sin duda nos resulta una sensación muy frustrante.

En el plano personal, ¿cuántas veces nos hemos sentido frustrados porque no hemos podido convencer a un amigo o compañero o no hemos logrado que nos ayude de algún modo? Es posible que seamos capaces de comunicar datos sin demasiada

dificultad, pero cuando se trata de persuadir a otras personas, ya sea de forma individual o en grupo, no logramos ser tan eficaces. Pero no tiene por qué ser así. Se puede adquirir o mejorar esta capacidad de convencer a los demás.

Hace algunos años, las organizaciones sociales aún estaban mucho más jerarquizadas que en la actualidad y, en consecuencia, no existía la misma necesidad de ser persuasivos con los oyentes. Sin embargo, esto sucedía en el conjunto de la Sociedad. Si el contenido de nuestro mensaje no era confuso, el lenguaje era claro y la estructura racional, entonces todo se desarrollaba sin mayores problemas. El público había acudido solamente por la información y esperaba únicamente una presentación instruida.

En esa época se trataba de un método de comunicación perfectamente aceptable. Para ser un buen comunicador, no hacía falta, pues, mucho más que unas ideas claras, una formulación gramaticalmente correcta, un buen acento y un lenguaje adecuado. Se hacía hincapié en el contenido, y la responsabilidad de la recepción del mensaje recaía en el público, y es que, al fin y al cabo, la dependencia era la marca distintiva de la mayoría de sociedades. Además, la población disponía de muchas menos opciones y tenía una predisposición leal y obediente. En resumen, la gente aceptaba la autoridad porque dependía de ella.

Sin embargo, en la actualidad disponemos de más opciones y somos más independientes. En consecuencia, existe mucha más incertidumbre, puesto que cada uno debe confiar en sí mismo. Así pues, si consideramos que un mensaje vale la pena, debemos ser persuasivos. Como líderes, tenemos la necesidad de persuadir al público para que acepte nuestro mensaje y, normalmente, de animarlos a actuar. **Aristóteles**, en su *"Retórica"*, afirmaba que "[...] el orador [...] debe tener dotes tanto lógicas como psicológicas. Así pues, la retórica se puede considerar una combinación exacta de ambas disciplinas". ? ■