



# **Arte y ciencia de la persuasión**

## Influencia estratégica

**José Ignacio Tobón L.**  
2016

## Introducción<sup>1,2</sup>

### **Objetivo del libro y lector objetivo**

El objetivo de este libro es presentar unas ideas acerca del maravilloso y necesario tema de la persuasión y la influencia, no referido a una industria específica, sino en términos aplicables a cualquier interacción en donde necesitemos movilizar a una persona o a una organización, con quien tenemos diferencias de opinión y de visión.

Es claro que hay industrias más relacionadas con la persuasión que otras, como es el caso de industria de la publicidad como lo corroboran estudios como el de PBS Frontline titulado "Persuaders", pero todos en todas las industrias necesitamos ser persuasivos. Todos estamos persuadiendo todo el día en todos los entornos, aún cuando no seamos conscientes de ello y lo hacemos desde niños, pero en forma empírica. Los niños aun cuando son intuitivos y empíricos en sus habilidades de persuasión, son efectivos. Logran resultados usando la emocionalidad y también la racionalidad. Mucho podríamos aprender de ellos para mejorar nuestras habilidades de persuasión.

Algunas personas quieren hacer presentaciones más persuasivas, otros escribir en forma más persuasiva, el abogado quiere más efectivas exposiciones para persuadir al jurado, los gobiernos quieren ser persuasivos con sus legisladores, los seductores quieren ser más efectivos, los vendedores quieren persuadir a sus clientes. Para eso necesitamos un body of knowledge (BOK),<sup>3</sup> una metodología, un conocimiento de las personas que queremos persuadir y unas estrategias que nos aumenten la posibilidad de ser exitosos en ese proceso de persuasión. Aquí vamos a mostrar tanto el arte de la persuasión, como también la ciencia, es decir, aquellos conceptos, teorías y fundamentaciones que componen la persuasión exitosa.

### **Mea culpa**

Debo mencionar que uno de **mis errores** en el pasado, fue **pensar que si la idea era excelente se vendería sola** y por eso **no le hacía el suficiente mercadeo a la idea**. Pensaba que **al final la verdad siempre triunfaría sobre la falsedad** y por eso **no defendía con la suficiente fortaleza la verdad**. Estaba de acuerdo con Epícteto de Frigia cuando decía: "La verdad siempre triunfa sola, mientras que la mentira siempre necesita complicidad".

La realidad es otra pues: 1) muchas veces las ideas aceptadas no son excelentes ideas, pero sí son ideas excelentemente vendidas y mercadeadas; 2) en el corto plazo se puede imponer la falsedad sobre la mentira y la mediocridad sobre la excelencia; 3) en el largo plazo efectivamente las personas reconocen las buenas ideas, pero lo hacen tarde. Insistir más en la persuasión hubiese sido una actitud más inteligente.

Cometí el mismo error de los economistas de hace unos siglos que defendían la Ley de Say que dice que cada oferta crea su propia demanda. Una excelente idea no crea en forma automática los seguidores, pues además tiene que competir con muchas otras ideas. Una regla del liderazgo dice que primero aparecen los seguidores y después el líder. Tiene que haber un número de personas que vean valor en las ideas tuyas y en el momento que deciden seguirlo a usted, usted será un líder.

- 
- 1 Para ayudar a lograr un "fast reading" de este documento vamos a resaltar algunas frases del texto, vamos a numerar algunas frases, vamos a presentar listas de chequeo. De esta forma podremos ahorrarle algún tiempo, recurso que es escaso y valioso.
  - 2 Para evitar los cargos por plagio a mí mismo, advierto que algunas ideas e historias presentadas en este libro han aparecido en algunos de mis libros y artículos anteriores.
  - 3 EL BOK es el grupo completo de conceptos, términos, estándares, actividades que conforman un dominio profesional y que es aceptado por los expertos en dicho dominio.

La recomendación sería: **genere excelentes ideas y use la persuasión para que los demás las acepten y las comprendan.** Deberíamos tener en cuenta que **si las ideas excelentes y la verdad triunfan, el mundo estará mejor.** Podríamos además presentar la siguiente aseveración matemática:  $QI \times QM = SI$ , es decir, la calidad de la idea (QI) multiplicada por la calidad del *marketing* que se le hace a la idea (QM) es igual al éxito de la idea (SI).

### ***Nosotros tenemos la razón***

Esa movilización que queremos hacer del otro, implícita en la persuasión, será hacia lugares más cercanos a lo que nosotros consideramos como el estado ideal. Estamos asumiendo que una de las partes (quien persuade) está más cerca de la verdad que la otra (a quien se va a persuadir). Eso no siempre es cierto, pues puede ser exactamente lo contrario, pero es la forma más simple de poder presentar las ideas en este documento. Orwell decía que **“la historia la escriben los vencedores”** y Churchill decía: **“La historia será generosa conmigo, puesto que tengo la intención de escribirla”**. Esto muestra el sesgo de todas nuestras opiniones o escritos.

Pensar que nosotros tenemos la razón es una tendencia natural, aun cuando peligrosa, aseveración con la que concuerdan muchos pensadores, como por ejemplo Pedro Miguel Etxenike, quien en la entrevista con José Manuel Alonso en el País Vasco menciona que **“el creerse poseedor de la verdad es la causa de las maldades del mundo”**. Debemos recordar una de las Leyes de Murphy que dice que **los hombres se dividen en los buenos y en los malos, pero quienes hacen esa lista siempre son los buenos.** Múltiples estudios muestran que nosotros somos muy agresivos al analizar los comportamientos de los demás y muy compasivos al analizar los nuestros. Pensamos que el otro es malo por naturaleza y nosotros malos porque nos tocó.

La mayoría de las religiones tienen un postulado: nuestra religión es la verdadera. Eso implica que los que profesan otras religiones están en la religión equivocada y en algunos casos se requiere la guerra para defender la propia religión. Varios expertos dicen que las religiones más violentas son las monoteístas, en cambio aquellas que tienen muchos dioses tienen una visión más amplia y conciliadora. También podemos decir que aquellos estados en donde existe la teocracia son más fundamentalistas, pues no existen divisiones entre iglesia y estado.

### **Las indicaciones de la Biblia**

Una de las más recordadas escenas de la serie “The West Wing” es en la que el Presidente Bartlett entra a una recepción y se encuentra con la Doctora Jacob, quien tiene un programa de opinión en los medios. El Presidente se extraña de que todos se ponen de pie cuando él entra y Jacob no lo hace. Eso le incomoda y se suma a su otra gran incomodidad al saber que Jacob dice que los homosexuales son abominables.

Bartlett le pregunta a Jacob por su doctorado, pensando que es en psicología, teología o salud, pero responde que es en literatura inglesa. Le menciona que él esperaba que tuviese un mejor entrenamiento para lo que dice en sus programas y le critica que ella diga que los homosexuales son abominables. Ella se defiende diciendo que ella no lo dice, que lo dice la Biblia en el Levítico 18:22 y es allí en donde le abre la puerta al Presidente para hacer su gran monólogo.

Bartlett le hace las siguientes preguntas: 1) quiero vender como esclava a mi hija (Éxodo 21:07), qué precio puedo ponerle?; 2) mi Jefe de Gabinete trabaja el Sabbath (Éxodo 35:02), lo debo matar?; 3) los deportistas tocan con la mano la piel del cerdo (Levítico 11:07), debo matar a los deportistas?; 4) debo matar a mi hermano por sembrar cultivos diferentes uno al lado del otro?; 5) debo matar a mi madre por usar ropas elaboradas con diferentes tipos de hilos?

**Persuadir a alguien en temas religiosos o ideológicos para que cambie sus creencias y sea apóstata es muy complejo.** Los conflictos ideológicos están clasificados como conflictos insolubles, es decir, no tienen solución. Lo más sabio es no tratar de solucionarlos y en cambio administrarlos que significa reducir el efecto negativo que tienen en nosotros. Como dice Umberto Eco en "El Nombre de la Rosa", "hay que temerle a aquellos que están dispuestos a **morir por la verdad**, pues hacen morir a muchos otros con ellos, normalmente antes que ellos y algunas veces en lugar de ellos". El sectarismo está unido a la intolerancia, la discriminación y el odio.

La historia tiene múltiples guerras religiosas. Las Cruzadas para recuperar la Tierra Santa, el Conflicto de los 1.000 Años entre los pueblos del Islam contra India, la Reconquista en España contra los moros, las guerras entre Austria y los turcos, las llamadas Guerras de Religión entre protestantes y católicos en Europa, las guerras del Estado Islámico. Muchas de estas guerras realmente tenían objetivos económicos disfrazados con motivos religiosos.

Existe el llamado **síndrome NIH (not invented here)** que muestra la actitud de evitar el uso o compra de productos o de ideas debido a sus orígenes externos; pensar que las ideas generadas afuera son malas y deben ser rechazadas, mientras que las inventadas adentro son buenas. Esto muchas veces implica innecesarias **reinversiones de la rueda** y va en contra de muchas formas modernas de manejar las ideas, como por ejemplo la llamada *Open Innovation* que busca las ideas afuera. He conocido algunos CEO que dividen las ideas en: 1) las ideas de ellos y 2) las malas ideas.

## **Sesgos y falacias**

La sabiduría o la sapiencia se definen como la habilidad de pensar y actuar usando 1) sentido común, 2) experiencia, 3) entendimiento, 4) conocimiento y 5) *insight*. También se dice que es la capacidad de juzgar en forma correcta los asuntos, decidir alrededor de los medios y los fines correctos, usar el conocimiento correcto y apropiado para las circunstancias. Es la coordinación de conocimiento y experiencia.

Si todos fuésemos sabios en nuestras opiniones y nuestros razonamientos las situaciones de conflicto se resolverían en forma simple y eficiente. Si fuésemos todos excelentes pensadores todo sería más fácil. Platón en "La República" hablaba de la utopía que era un sistema en el que los líderes eran reyes filósofos. En realidad, asumir que todos pensamos bien es una utopía y la realidad es que tenemos innumerables sesgos y falacias que dificultan nuestras formas de pensar y decidir.

Shermer de Yale, representante del llamado movimiento escéptico, define la **racionalidad motivada** como "la tendencia inconsciente de los individuos a procesar información de manera que se ajuste a algún fin u objetivo obviando los principios de una correcta formación de creencias". Todos nosotros tenemos una serie de sesgos y de prejuicios que afectan nuestra forma de ver y analizar las situaciones y de tomar decisiones.

Se han estudiado estos sesgos y si los entendemos podremos evitar errores en nuestras decisiones. Por citar solo algunos sesgos, podemos hablar del **anclaje** (concluir basados en la primera información que nos llega), la **confirmación** (ver la información y los hechos de tal forma que confirme nuestra opinión inicial), **atribución** (atribuirle a los comportamientos propios o de los demás unas causas no muy fundamentadas), **efecto halo** (la forma como vemos a una persona nos afecta la interpretación de las acciones de ésta), **framing** (es la selección de la información de acuerdo con lo que somos). Kahneman, Tversky, Bazerman, Ariely, entre otros han hecho un excelente trabajo en este tema de los sesgos y la irracionalidad.

Chabris en su libro "The Invisible Gorilla" presenta las llamadas ilusiones de atención, de memoria, de certeza, de conocimiento, de causa y de potencial. Dichas ilusiones muestran errores de percepción que nos llevan a estar equivocados sin ser conscientes de ello. Usted puede entrar a internet, ver el video del gorila invisible y entender lo que queremos decir con ilusiones.

Los prejuicios también nos hacen tomar decisiones en forma equivocada. Los prejuicios están todo el día en nosotros, aun cuando no lo queramos admitir. En nuestros comentarios y acciones podemos ser clasistas, sexistas, racistas, *lookists* (tratar a las personas de acuerdo con su apariencia física).

También debemos considerar que las fronteras entre lo que es bueno y lo que es malo pueden ser difusas dependiendo del tiempo, de las religiones, del contexto y de las culturas. Si vemos los cambios que nosotros mismos experimentamos en el curso de nuestras vidas, podemos decir que aquello que nos parecía bueno y correcto hace unas décadas, hoy no lo es tanto. Lo que era una falta grave antes, hoy ya no lo es tanto. Lo que eran comportamientos normales hace varios siglos, hoy son inadmisibles por su crueldad, por su ignorancia.<sup>4</sup>

Una falacia es un argumento que tiene la apariencia de validez, pero que no la tiene. La falacia puede ser intencional para confundir al otro o puede ser inconsciente. Es importante conocer estas falacias para defenderse de dichos errores argumentativos o para detectar los errores inconscientes. Hay una lista de múltiples falacias o errores de argumentación entre los que podemos mencionar los siguientes:

**Ataque personal** que puede ser **directo (*ad hominem*)** cuando se descalifica al oponente por alguna de sus características (no le debemos creer pues es racista), **indirecto (circunstancial)** cuando se le descalifica por las situaciones especiales en que se encuentra (está en contra por ser el jefe) o **envenenar el pozo** cuando se le descalifica antes de que emita su opinión y de esa forma se impide que opine (no escuchemos a esta persona pues los de su clase son mentirosos).

Algunas veces quien quiere persuadir no tiene argumentos lo suficientemente sólidos y entonces puede **apelar a la misericordia (*ad misericordiam*)**, es decir apelar a la bondad, la compasión y la piedad de la persona (por favor no lo castigue, pues ha tenido una vida muy dura) o también **apelar al temor (*ad baculum*)** haciendo amenazas en forma implícita (si continúa actuando así en el mercado lo atacaremos con fuerza).

**Apelar a la autoridad** que puede ser **autoridad de una persona** cuando se hace referencia al prestigio de una persona conocida o famosa (esta dieta es muy saludable, pues lo dice el capitán de la selección de fútbol), **autoridad de consenso (*ad populum*)** que es hacer referencia a la opinión de las mayorías (la mayoría de las personas está en desacuerdo con el matrimonio entre homosexuales, así que se debe prohibir).

Algunas veces los razonamientos se usan en forma incorrecta pues se usa **regla general para caso particular** que no aplica, ni se ajusta (todas las aves tienen plumas; el pingüino no tiene plumas; el pingüino no es ave). Podemos enunciar una regla general a partir de las excepciones que es lo que se llama **generalización apresurada** (Juan es un gran conquistador y es tartamudo; todos los tartamudos son grandes conquistadores). Podemos también **apelar a la ignorancia (*ad ignorantiam*)** cuando se defiende la verdad o falsedad de una aseveración con base en que nadie ha probado lo contrario (los fantasmas existen porque nadie ha probado lo contrario).

Algunas veces se usa la llamada **causa falsa (*non causa pro causa*)** cuando se establece como causa de un hecho aquello que lo precede inmediatamente en el tiempo y solo por eso (el viernes me internaron en el hospital, el sábado mi perro enfermó y el domingo murió. Mi perro murió de pena porque yo no estaba con él) o presentamos argumentos circulares como la **petición de principios (*petitio principii* o tautología)** cuando soportamos nuestro punto de vista mediante una razón que es equivalente a éste, es decir, usando los mismos principios que se tratan de fundamentar (los pobres son perezosos, pues si no fuesen perezosos no serían pobres).

---

4 En muchos países la homosexualidad es delito, incluso merece pena de muerte como en Irán, Mauritania, Arabia Saudita, Sudán y Yemen. En otros países ya es aceptada la homosexualidad y el matrimonio entre homosexuales. Son grandes olas de cambio que vuelven porosa la frontera entre lo aceptado y lo no aceptado.

A veces presentamos argumentos que son válidos por sí mismos, pero que no prueban lo que se está buscando probar. Eso es lo que se conoce como **conclusión irrelevante (*ignorantio elenchi*)** (Juan debe ganar el campeonato de polo, pues es una persona fabulosa, generosa y un gran padre). También podemos usar la **falsa analogía** en donde se comparan situaciones diferentes como si se tratara de la misma (Así como los médicos consultan sus libros para recetar y los abogados los códigos para preparar su defensa, yo pido que me dejen consultar mis anotaciones en este examen).

**La falacia de las muchas preguntas** implica formular preguntas que suponen la aceptación de una información previa que no ha sido comprobada (es peligroso estar en el bosque por la noche debido a las brujas; esto supone la existencia de las brujas).

Es posible que nuestro razonamiento sea confuso por su redacción. Podemos tener un **equivoco** cuando utilizamos una palabra o frase con distintos sentidos dentro de un mismo razonamiento (la muerte es el fin (término) de la vida, por lo tanto, toda vida debe tener como fin (objetivo) la muerte) o podemos generar confusión por **ambigüedad (anfibología)** (maté un elefante en pijama puede significar que quien estaba en pijama era yo o el elefante).

### ***Persuadir, influir, convencer***

Aun cuando hay autores que defienden con argumentos la diferencia entre las palabras **persuasión e influencia**, en este documento vamos a considerar estos términos como términos intercambiables y así los usaremos. Para unos **la persuasión es lo que hacemos y la influencia lo que somos**. También existen grandes discusiones intelectuales entre expertos para mostrar la diferencia entre **persuadir y convencer**. Algunos relacionan convencer con la argumentación y el uso de mecanismos racionales, y dicen que la persuasión es un proceso más emocional. En este libro la persuasión se ve como un proceso racional y también emocional, así que no vemos esas grandes diferencias entre convencer y persuadir.

### ***Los capítulos***

Este libro consta de siete capítulos, cada uno de ellos con un objetivo concreto:

- En el **capítulo 1 (La persuasión y otras aproximaciones)** presentamos las relaciones, diferencias y similitudes entre la persuasión y otras aproximaciones. También mostramos las distintas formas de manejar las diferencias de opinión, una de las cuales es la persuasión.
- En el **capítulo 2 (Los componentes de la persuasión)** presentamos aquellas actividades y actitudes necesarias para lograr una efectiva persuasión. Serán protagonistas la confianza (*trust*), la similitud y la competencia.
- En el **capítulo 3 (El valor, los intereses y la persuasión)** nos concentramos en mostrar la importancia vital del concepto de valor, alrededor del cual giran la mayoría de las actividades de la vida y de la persuasión. Además resaltamos la importancia del proceso de conocer los intereses propios y de los demás.
- En el **capítulo 4 (El proceso de persuasión)** mostramos las fases del proceso de persuasión y algunas herramientas que sirven para desarrollar una persuasión efectiva.
- En el **capítulo 5 (Modelo Switch)** describimos los aportes del modelo Switch desarrollado por los hermanos Heath para hacer cambios.
- En el **capítulo 6 (Modelo Cialdini)** presentamos las llamadas armas de la persuasión de Cialdini, uno de los más influyentes expertos en persuasión del mundo.
- En el **capítulo 7 (Modelo Miller)** presentamos los trabajos de Miller acerca de la clasificación de las personas objetivo de nuestro proceso de persuasión; describimos sus personalidades y presentamos las estrategias apropiadas de acuerdo a dichas personalidades.