

La persuasión como herramienta de gestión (I)

Entre las capacidades más importantes de un buen gestor se cuenta la de saber persuadir de la idoneidad y conveniencia de sus objetivos y las vías que propone para alcanzarlos. El autor de este artículo la analiza y describe sus fundamentos psicosociales.

JOSEP MARIA GALÍ

Profesor titular de ESADE. Socio de Axis Marketing Consultants.

La capacidad de persuasión depende de cómo se percibe la relación de poder entre el persuasor y el persuadido



Daniel Sesé

Es de perogrullo afirmar que para gestionar bien cualquier proyecto —una farmacia, una empresa grande o cualquier grupo de personas que se plantee un objetivo común— es necesario saber persuadir. Las habilidades de persuasión son esenciales para lograr que las personas lleven a cabo conductas que son necesarias para la consecución del objetivo común. Y son más esenciales en las sociedades abiertas y democráticas, en las que la coerción no es un valor aceptado socialmente, es decir, obligar a la gente a realizar ciertas conductas. El poder coercitivo queda en manos del Estado, que es dirigido por personas elegidas democráticamente. Pero incluso en este caso, en el caso de la toma de decisiones por parte de quienes gobiernan en un Estado, no se puede contemplar la coerción como una vía de ejecución de determinados proyectos. La persuasión, la capacidad de vencer resistencias ante el cambio o los cambios que se proponen sigue siendo una necesidad imperiosa de cualquier gobernante. En el contexto empresarial actual la habilidad de persuadir es un factor clave del éxito de un gestor.

Factores de percepción de la fuente

¿De qué depende la capacidad de persuasión de un gestor? De varios factores, como se evidencia a continuación.

Relación de poder

Obviamente, y a pesar de lo que hemos apuntado antes, la capacidad de persuasión depende de cómo se percibe la relación de poder entre el persuasor y el persuadido. Esta relación, que es muy clara en los contextos jefe-empleado, lo es menos en la relación cliente-proveedor o entre compañeros de trabajo del mismo nivel. En el contexto laboral jefe-empleado se da comúnmente una situación en la que la persuasión por jerarquía se ve complementada y reforzada por el poder experto del jefe, que tiene más experiencia y, por tanto, conoce cómo deben hacerse las cosas. El hecho de que

Persuasión en la psicología social

¿Qué se entiende por persuasión en la psicología social? La persuasión es la capacidad de provocar cambios de actitudes, que supuestamente deberían conducir al desarrollo de ciertas conductas que se quieren potenciar. Y ¿qué es una actitud? Pues a pesar de los centenares de definiciones que existen sobre este concepto, cabe resumir diciendo que una actitud es una predisposición afectiva, cognitiva e intencional hacia un objeto. Si decimos que tenemos una actitud positiva hacia el Barça, por ejemplo, estamos diciendo que nos emocionamos positivamente con este equipo, que creemos que es un equipo especial y que, además, probablemente, si tenemos ocasión iremos al Camp Nou... o no. Este es el «problema» del análisis de actitudes y de la persuasión. Los mecanismos de persuasión pueden cambiar actitudes, pero de ahí a cambiar conductas hay un buen trecho.

coincidan poder y experiencia no significa que no deba uno tomarse el trabajo de explicar con detalle las razones por las cuales se intenta encaminar una conducta. Desarrollar la conducta no significa de ninguna manera estar persuadido de su conveniencia o corrección, a no ser que se haya realizado previamente una labor persuasiva y de cambio o enriquecimiento actitudinal.

Experiencia

La persuasión por experiencia y conocimiento supone que el persuadido debe percibir correctamente el nivel de experiencia de la fuente. Precisamente por esto los malos persuasores recuerdan constantemente su currículum a los demás. «Yo soy doctor en resfriados y máster en prescripción de analgésicos. Tómese *X-dol* que le irá muy bien.» Se trata de hacerlo entender, sin ridículas vanaglorias.

Se supone que el cliente debe percibir de alguna manera el nivel de experiencia de la fuente y esta percepción puede venir de muchos aspectos de detalle que a menudo pasan inadvertidos de forma consciente, pero sí se perciben. La bata blanca limpia y planchada, el aspecto cuidado, la pequeña explicación técnica y la referencia a algún caso ya tratado, todo ello contribuye a crear la percepción de experiencia de la fuente. En el sector sanitario, a los profesionales, sobre todo a los médicos, se les suele atribuir un enorme e indiscutido poder experto. Lo que dicen va a misa y esta es la actitud general. Muestra de ello son los programas de

salud de la televisión, en los que el médico sanciona, predica y es creído por su poder experto. Sin embargo, el creciente nivel de información general sobre las enfermedades y sus tratamientos, que son noticia habitual en emisiones de radio y televisión, ha aumentado la capacidad de los pacientes de discutir los dictámenes médicos. Empieza a ser habitual pedir segundas opiniones, y no confundir prescripciones sobre la salud con el marketing indecente de tantos supuestos «institutos», que no son sino empresas con un afán de lucro que intentan disimular mediante perversiones marketinianas del lenguaje. Con médicos y farmacéuticos pasa como en todas las profesiones: los hay buenos, excelentes y malos.

Credibilidad

Otro factor relativo a la percepción de la fuente de información es su credibilidad. Se es creíble cuando se puede mostrar una coherencia temporal en el discurso y una verosimilitud en las proporciones de lo que se dice. Recuerdo un caso en el que recibí un currículum en el que un señor de 65 años prometía que con 4.000 euros al mes de sueldo bruto garantizaría un crecimiento de las ventas del 30% como mínimo durante 3 años. Probablemente este señor lo había logrado alguna vez en su vida profesional, pero su proyección futura era desproporcionada. Estuve a punto de entrevistarle por curiosidad, cosa que no hice y de la cual me arrepiento. Sin duda podría haber sido una entrevista muy interesante...

Confiabilidad

Finalmente la confiabilidad de la fuente es importante. Para ganar credibilidad es necesario que el persuadido no perciba ningún interés bastardo detrás del intento persuasivo de la fuente. Por ejemplo, si bajo la marca Instituto de Investigación Oftalmológica o Instituto de Salud Dental Aplicada se esconde un negocio de cirugía por láser o de implantología y el cliente lo percibe, probablemente la fuente perderá credibilidad. La gente no se fiará por mucha experiencia que se acredite. Las mentiras de Estado suelen ser mortales para quien las sostiene (gobernante, candidato a gobernar, etc.): la vida social se basa en la confianza y sin credibilidad no hay confianza. Por ello en el ámbito profesional es fácil destruir una reputación: la notoriedad de una mentira arruina la credibilidad de toda una vida. Si el mentiroso se apresura a desmentir no suele sino agrandar la notoriedad del desguisado y si se mantiene en sus trece provoca el mismo efecto.

De la percepción de la fuente a las técnicas de persuasión

En definitiva, para optimizar nuestra capacidad de persuasión debemos agregar a nuestra situación de poder la percepción en el otro de que somos expertos, creíbles y que no actuamos por intereses inconfesables. A partir de ahí podemos empezar a trabajar en las técnicas de persuasión. Pero si trabajamos solamente en técnicas de persuasión olvidando que la percepción de la fuente es el factor fundamental en este proceso, nos quedaremos con la técnica pero sin la música, con una persuasión descafeinada, aguada, inestable e ineficaz para provocar conductas.

¿Cuáles son los caminos posibles de la persuasión? Pues hay 3 esenciales, que intentaremos resumir a continuación.

Procesos de pensamiento y aprendizaje

Es el método clásico de persuasión, que consiste en hacer «pensar» a las personas a través de estímulos cognitivos: se pretende que con lo que aportamos a través del lenguaje, el receptor piense y modifique sus actitudes. Normalmente confiamos mucho en este método de persuasión, aunque la realidad muestra que es un método limitado. Aunque muchas veces logramos persuadir y cambiar actitudes, este cambio a menudo no se traduce en conductas, algo normal y explicable. Más adelante entraremos en detalle.

Simplificación y repetición

No hay que subestimar la eficacia de este método: no sólo a los niños se les convence por repetición. La reiteración constante de mensajes simples es un factor de persuasión muy

En el ámbito profesional es fácil destruir una reputación: la notoriedad de una mentira arruina la credibilidad de toda una vida

importante, aspecto que conocen muy bien los publicitarios. La simplificación del mensaje facilita que sea retenido, memorizado y atribuido a una fuente concreta.

Podríamos aquí introducir una sencilla ecuación que nos ayudará a memorizar el mecanismo de la persuasión:

Persuasión =	Recepción	Aceptación
		Atribución

O sea, que para ser persuadido es necesario recibir el mensaje —lo que se logra simplificando y repitiendo—, aceptar el mensaje —que se consigue simplificándolo y facilitando su comprensión— y anclarlo a otro conocimiento previamente existente (por eso funcionan tan bien los ejemplos); y finalmente atribuir el mensaje a una fuente que, como hemos dicho anteriormente, debe ser experta, creíble y confiable. Si falla cualquiera de estos 3 elementos, falla la persuasión.

Condicionamiento de conductas

La persuasión por condicionamiento de conductas es muy eficaz en ciertos contextos. Recuerdo una anécdota que me explicaba un buen amigo que es ilustrativa de este hecho. Un director general cambió completamente el sistema de retribución de una fuerza comercial y presentó el nuevo sistema en una convención. Se plantó en la mesa de la sala con una caja cerrada con un lazo. Planteó su discurso de la siguiente forma:

«Señores, les voy a explicar el nuevo sistema de retribución. Como ustedes y yo trabajamos para ganarnos las lentejas y la compañía necesita más ventas, lo que vamos a hacer es poner en línea su sistema de retribución con los objetivos que necesita conseguir la empresa. Ahora observen bien.»

Abrió la caja y sacó un paquete de un kg de lentejas.

«Esto son lentejas y, ya saben, o las tomas, o las dejas. Si al final de la explicación alguien las quiere dejar, que se lo comunique a Ana (mi secretaria), y ella les facilitará inmediatamente un billete de avión gratis de vuelta a sus casas», advirtió, zanjando así la presentación.

A continuación explicó el sistema, que consistía en pasar de fijo a variable y hacer trabajar más a la gente para conseguir ganar lo mismo. Ana no tuvo que regalar ningún billete de avión. Aunque el ejemplo es un poco «bestia», el condicionamiento, que supone relacionar una conducta con una recompensa inmediata y tangible, no es un mecanismo a descartar en muchos casos. Las personas también funcionamos por incentivos, y condicionar conductas a estos incentivos es una forma de persuadir. Es una persuasión indirecta que tiene como factor clave del proceso el condicionamiento de la conducta. ¡Igual acabamos todos creyéndonos que no vale la pena pasar de 120 km/h en la autopista!

Pero la persuasión no es garantía de las conductas deseadas. Las conductas no dependen sólo de las actitudes sino de muchos otros factores. Esta cuestión, que es de vital importancia en la gestión, se abordará en detalle en el próximo número de FARMACIA PROFESIONAL. □