

PERSUASIÓN COMO HERRAMIENTA DE INFLUENCIA PARA CONSTRUIR CONFIANZA Y RESOLVER CONFLICTOS A LO LARGO DE LA HISTORIA. DEFINICIONES, USO ÉTICO Y PRINCIPIOS

PERSUASION AS A TOOL OF INFLUENCE TO BUILD TRUST AND RESOLVE CONFLICTS THROUGHOUT HISTORY. DEFINITIONS, ETHICAL USE AND PRINCIPLES

SAMUEL JOSÉ RODRÍGUEZ GONZÁLEZ
DOCTORANDO. Universidad Rey Juan Carlos

RESUMEN

Este artículo se enfoca en desarrollar una visión integral sobre el concepto de persuasión como herramienta para resolver conflictos. Para ello, se profundiza sobre el concepto de persuasión y como se puede enfocar esta poderosa herramienta en procesos de negociación, particularmente en aquellos en los que se requiere construir confianza. La metodología utilizada se basa en métodos cualitativos que permitan profundizar sobre marcos referenciales estudios, investigaciones y desarrollos de los autores históricos y contemporáneos más relevantes en el ámbito de la influencia social. Adicionalmente, el artículo profundiza sobre las diferencias entre persuasión y manipulación, con el propósito de compartir principios que sirven para incrementar las probabilidades de influir en los demás. En ese sentido, el artículo argumenta que las herramientas de persuasión manejadas de forma consciente y estratégica pueden servir, independientemente del conflicto y del contexto de este, para abordar la búsqueda de soluciones de forma proactiva. A través del estudio de casos reales e históricos, se demuestra que en la aplicación de las herramientas compartidas tienen un impacto directo tanto en el proceso como en los resultados de las negociaciones.

ABSTRACT

This article focuses on developing a comprehensive framework of persuasion as an instrument to resolve conflicts. In order to do this, the concept of persuasion will be thoroughly studied to identify how this powerful tool can be applied on negotiation processes, particularly in those in which trust building is required. The research methodology used for this article is based on qualitative methods that deliver a more thorough comprehension of frameworks, theoretical and investigative studies, research and developments conducted by some of the most relevant historical and contemporary authors in the field of social influence. Additionally, the article delves into the differences between persuasion and manipulation, with the purpose of sharing principles that have the potential of increasing the likelihood of influencing others. In this sense, the article argues that persuasion tools, when used consciously and strategically, can be applied, regardless of the conflict and its context, to proactively promote a solution-based approach. Through the study of real and historical cases, the article demonstrates that the application of these instruments has a direct impact on both the process and the results of negotiations.

Palabras clave: Persuasión, influencia, conflictos, negociación, manipulación, confianza.

Keywords: Persuasion, influence, conflicts, negotiation, manipulation, trust.

INTRODUCCIÓN

La persuasión es una poderosa herramienta a la hora de gestionar conflictos, particularmente en entornos de alta conflictividad y en los que se requiere la construcción de confianza. El objetivo de este artículo será identificar cómo se pueden utilizar de forma consciente, proactiva y estratégica las herramientas asociadas a la persuasión para influir en los demás y lograr resolver situaciones complejas.

En el párrafo anterior hay dos retos: aplicar las herramientas de persuasión de forma consciente, y que sirvan para resolver situaciones complejas. Sobre el primero, Dale Carnegie, quien hace casi 90 años escribió uno de los libros más poderosos sobre cómo influir en los demás, relata que William James, un prestigioso profesor de la Universidad de Harvard, decía que “...solo estamos despiertos a media. Solo empleamos una pequeña parte de nuestros recursos físicos y mentales. En términos generales, el individuo vive así mucho dentro de sus límites. Posee cualidades de diversas especies que normalmente no utiliza” (Carnegie, 2023, p. 24). Por eso, cuando se identifican las herramientas de persuasión (en este caso) dentro de un marco referencial y se ubican dentro del plano consciente de recursos disponibles, se puede maximizar enormemente su aplicabilidad y potencial.

Sobre el segundo reto mencionado en el párrafo anterior, de hacer que las herramientas sirvan para resolver situaciones complejas, Doris Kearns Goodwin, una de las escritoras contemporáneas más reconocidas en Estados Unidos por sus biografías presidenciales, escribe en *Teams of Rivals: The Political Genius of Abraham Lincoln*, sobre la poderosa capacidad de Lincoln de influir en los demás, incluso (y quizás, sobre todo) en aquellos con quienes tenía las más grandes diferencias.

Kearns Goodwin señala que Lincoln desarrolló una:

... extraordinaria gama de cualidades personales que le permitieron formar amistades con hombres que anteriormente se le habían opuesto; reparar sentimientos heridos que, de no ser atendidos, podrían haber escalado a una hostilidad permanente; asumir la responsabilidad por los fracasos de los subordinados; compartir el crédito con facilidad; y aprender de los errores (2006, p. xvii).

Estas cualidades asociadas a la capacidad de influir en los demás identificadas en Lincoln son las mismas que se pueden observar en distintos líderes (y también

en personas cotidianas en el día a día) y que son usadas para liderar procesos, cambiar realidades, gestionar cambios, con el objetivo de generar una mejor realidad en los entornos, particularmente aquellos complejos. Sin embargo, todo parte, en primer lugar, de la voluntad de generar esos cambios y, en segundo lugar, de contar con las herramientas adecuadas.

Es por ello que, en lo que respecta a las herramientas asociadas a la persuasión, se comenzará por generar una definición del concepto persuasión que pueda servir como referencia a lo largo de este documento, haciendo una diferenciación con la manipulación y profundizando sobre el uso ético de esta herramienta, para luego pasar a plasmar el enfoque que se le dará a la persuasión en este artículo, y finalmente presentar los principales principios básicos de persuasión según las diferentes fuentes trabajadas.

1. DEFINICIONES

Existen diversas definiciones sobre lo que significa persuasión. Estas definiciones son muy variadas entre sí y no hay un consenso universal sobre este concepto. Si bien es cierto que entre muchos académicos recientes hay más similitudes que lo que podría haber existido décadas atrás, igual no hay uniformidad para la definición de este concepto.

Daniel O'Keefe, uno de los referentes académicos más influyentes sobre persuasión, reconoce que hay algunos conceptos (persuasión siendo uno de ellos) que son difíciles de definir porque no entran dentro de una categoría de universal reconocimiento en cuanto a su definición. Sobre este tipo de conceptos y sus definiciones, O'Keefe escribió:

... pueden ser problemáticas, precisamente porque suelen interpretarse como si establecieran distinciones claras, como si trazaran líneas divisorias claras. Lo problemático de estas líneas claras es que, independientemente de dónde se tracen, es posible sostener objeciones a su ubicación. Así, una definición podría considerarse insatisfactoria por ser demasiado amplia (incluye casos que no debería), mientras que otra se considera insatisfactoria por ser demasiado restringida (excluye casos que debería incluir) (2002, p. 2).

En efecto, para muchas personas en el día a día, así como para diferentes autores e investigadores, persuasión puede significar muchas cosas diferentes. Sin embargo, es necesario en este artículo poder utilizar un solo concepto de persuasión, dentro de los tantos que existen, para poder avanzar de forma clara en el análisis de esta importante herramienta en la solución de conflictos y en la cons-

trucción de confianza. No pretende la definición que se elija contar con aceptación universal, pero sí que pueda ser utilizada como referencia única a lo largo de esta investigación.

Phillip Zimbardo y Michael Leippe argumentan en *The psychology of attitude change and social influence*, que la persuasión es una de las tres formas en la que la influencia social toma lugar o se manifiesta (junto a la forma interpersonal y la forma de los medios de comunicación). Para Zimbardo y Leippe la influencia social es un proceso que “implica el comportamiento de una persona que tiene el efecto -o incluso sólo la intención- de cambiar la forma en que otra persona se comporta, siente o piensa acerca de un estímulo” (1991, p. 3).

En ese sentido, los autores sostienen que la influencia social se puede aplicar hacia una persona (interpersonal), hacia una audiencia (persuasión) y hacia las masas (medios de comunicación). En cuanto a persuasión, entonces, los autores sostienen que “implica que un agente de influencia intente influir simultáneamente en muchas personas de la audiencia... Aquí, un comunicador, normalmente un orador, intenta persuadir a una audiencia para que esté de acuerdo con él o realice algunas acciones que él aprueba” (1991, p. 4). Esta es una gran diferencia con la mayoría de los autores y expertos más contemporáneos, para quienes persuasión es un proceso que puede ocurrir hacia una persona o hacia miles.

La definición de persuasión que propone O’Keefe varía en diferentes aspectos con la de Zimbardo y Leippe y está más alineada con un conjunto de expertos que coinciden, más allá de las palabras específicas, en ciertos aspectos que componen un concepto de persuasión. Para O’Keefe la persuasión es “un esfuerzo intencional exitoso para influir en el estado mental de otra persona a través de la comunicación en una circunstancia en la que el persuadido tiene cierta medida de libertad” (2002, p. 6).

Álvaro Benavides La Grecca, consultor experto en temas de comunicación, describe, en su libro *Comunicación persuasiva*, la persuasión de la siguiente manera:

... como el uso deliberado de la comunicación para conseguir un propósito. La comunicación y la persuasión mantienen, pues, una relación simbiótica. La comunicación es el instrumento que con más frecuencia usamos para persuadir a los demás, cosa que se logra más eficientemente si utilizamos esa poderosa herramienta desde una perspectiva más estratégica que... intuitiva (2011, p. 75).

Para Gary Orren, profesor de JFK School of Government de Harvard University, persuasión es “cómo podemos convencer a otros de cambiar voluntariamen-

te sus actitudes o comportamientos para lograr nuestros anhelados objetivos” (2014, diapositiva 5).

Richard Perloff escribió *The Dynamics of Persuasion: Communication and Attitudes in the 21st Century*, un poderoso libro en el que hace un análisis exhaustivo sobre la persuasión, detallando su aplicación, cómo y por qué funciona, y como ha evolucionado a lo largo de la historia. Perloff describe la persuasión “como un proceso simbólico en el que los comunicadores intentan convencer a otras personas de cambiar sus propias actitudes o comportamientos con respecto a un tema mediante la transmisión de un mensaje en un ambiente de libre elección” (2017, p. 22).

Robert Cialdini, una de las figuras más reconocidas en el mundo de la influencia y de la persuasión, describe por qué la persuasión es una herramienta muy poderosa, sobre todo gracias a los avances e investigaciones científicas de las últimas décadas. Estos desarrollos han permitido “... dar respuesta a la cuestión de cuáles son el tipo de mensajes que llevan a la gente a asentir, acceder y modificar su conducta... La persuasión está gobernada por leyes psicológicas, lo que significa que procedimientos similares pueden producir resultados semejantes a lo largo y ancho de una amplia gama de situaciones diversas” (2017, pp. 13-14).

En términos generales, se puede identificar que las definiciones de persuasión de O’Keefe, Benavides La Grecca, Orren, Perloff y Cialdini coinciden en varios aspectos conceptuales, entre ellos, que es un proceso que busca influir en las acciones y/o decisiones de otros, que se da a través de mensajes (comunicación), y de que quien es persuadido tiene la libertad de la toma de decisión. Por lo tanto, el concepto de persuasión que se utilizará a lo largo de este trabajo estará identificado con estos lineamientos.

2. USO ÉTICO DE LA PERSUASIÓN. DIFERENCIA CON LA MANIPULACIÓN

Como se mencionó anteriormente, Cialdini sostiene que a través de la persuasión no solo se puede lograr que las personas asientan a una propuesta, accedan a una petición, o modifiquen su comportamiento o forma de ser, sino que también hay unas reglas que, de aplicarse de forma correcta, tienden a producir resultados semejantes. Es por eso que la persuasión no solo es tan poderosa, sino también potencialmente peligrosa. En ese sentido, Cialdini plantea:

... tan solo por el hecho de que podamos usar tácticas psicológicas para lograr el consentimiento ajeno no significa que tengamos el derecho a hacerlo. Estos métodos sir-

ven tanto para hacer el bien como para hacer el mal. Pueden emplearse para engañar y, por tanto, utilizar a los demás (2017, p. 13).

Perloff también desarrolla a profundidad esta línea de pensamiento. Sobre la manipulación (y la diferencia de esta con la persuasión) escribe Perloff lo siguiente:

Un término relacionado, frecuentemente usado como sinónimo de persuasión, es manipulación. La gente suele usar este término para criticar a quienes persuaden por emplear técnicas deshonestas.

“Es muy manipuladora”, dice alguien. “Ese es otro ejemplo de manipulación mediática”, observa un amigo. ¿Es la manipulación lo mismo que la persuasión? ¿Es toda persuasión manipuladora? Aunque los términos se solapan, existen diferencias clave. La manipulación es una técnica de persuasión que ocurre cuando un comunicador oculta sus verdaderos objetivos persuasivos, con la esperanza de engañar al receptor mediante la entrega de un mensaje evidente que disfraza su verdadera intención. La adulación, las palabras dulces y las falsas promesas son técnicas de manipulación.

No toda persuasión es manipuladora. Un persuasor cuyos motivos son honestos y transparentes no está empleando la manipulación. Al mismo tiempo, los receptores del mensaje pueden confiar ingenuamente en un comunicador, sin darse cuenta de que este está disfrazando intenciones más siniestras. Un receptor confiado puede caer víctima de estafadores manipuladores, que abarcan desde vendedores con palabras dulces que prometen analgésicos “milagrosos” a personas mayores enfermas a precios exorbitantes, hasta el célebre caso del financiero Bernard Madoff, quien estafó a miles de clientes confiados y les quitó los ahorros de toda su vida en una estafa de 50 mil millones de dólares que se reveló en 2008 (2017, pp. 42-43).

Lo que argumenta entonces Perloff es que básicamente lo que diferencia la persuasión de la manipulación es el objetivo, la intención y el motivo de quien la ejerce. En efecto, esto está alineado con lo que también explica Cialdini, que el hecho de que existan unos principios psicológicos que alguien pueda usar para convencer e influir en los demás, no necesariamente significa que es ético que se haga si el objetivo es perjudicar o aprovecharse de alguien.

En esta línea también se expresa el profesor Gary Orren. Al final de sus clases, talleres, conferencias y charlas de persuasión, el profesor Orren cierra con dos mensajes centrales, los cuales tienen que ver con la responsabilidad. El profesor Orren exhorta a sus oyentes a que la primera responsabilidad que tienen al llevarse las herramientas que él brinda es de ser eficiente. No solo es escuchar y aprender; es aplicar, ejecutar y conseguir resultados. Y la segunda responsabilidad que tienen es de aplicar correcta y éticamente esas herramientas. ¿Por qué? Porque los

principios de persuasión compartidos son los mismos que utilizan algunas personas para hacer el bien y otras para hacer el mal.

Describir esta diferenciación entre persuasión y manipulación es clave pues, como se verá en los principios de persuasión que se compartirán más adelante, los mismos también han sido usado a lo largo de la historia por personas que han tenido objetivos perversos contra una o millones de personas. Pero el cuestionamiento no debe ser hacia los principios en sí, sino hacia el objetivo de la persona que lo usó, pues, así como se pueden usar para hacer el mal, también se han usado estos principios a lo largo de la historia por personas y líderes que han generado cambios positivos en entornos altamente complejos y conflictivos.

3. ENFOQUE DE LA PERSUASIÓN

Cuando se habla de persuasión, son muchos los enfoques y ámbitos de aplicación con los que las personas se pueden encontrar. En *The Dynamics of Persuasion*, Perloff comienza el libro con unas preguntas al lector:

Cuando alguien menciona la palabra persuasión, ¿qué te viene a la mente? ¿Quizás publicidad?

¿Anuncios de deportes de fantasía que inundan las ondas de televisión? ¿Esos anuncios de productos creativos pero molestos en Instagram? Quizás te vengan a la mente una serie de imágenes políticas: Líderes carismáticos que cautivan a la audiencia con la cadencia de su discurso, o esos políticos elegantes con el pelo perfectamente peinado, secado con secador para la televisión, siempre acompañados de una sonrisa sinuosa y falsa (2017, p. 22).

Como se mencionó anteriormente, no solo la persuasión es muchas veces vinculada con la manipulación o simplemente percibida como algo negativo o perverso, sino que también en ocasiones es asociada con temas más comerciales y de marketing.

Sin embargo, la clave en este artículo es ver cómo la herramienta de persuasión es fundamental para construir confianza y generar acuerdos en entornos altamente conflictivos. Es por ello por lo que el abordaje que se propone con respecto a la persuasión tiene que ver con una concepción de que la misma es una parte integral de las herramientas que utiliza un negociador, no como algo aislado, desconectado o independiente.

Russell Korobkin, en su libro *The Five tool negotiator*, destaca que la persuasión es una de las cinco herramientas claves que todo negociador debe tener:

La persuasión es el aspecto comercial de la negociación. Para quienes se dedican a la venta de bienes, servicios o bienes raíces, la importancia de las ventas en el proceso de negociación es tan obvia que los llamamos vendedores. Lo que a menudo pasa desapercibido es que todo aquel que negocia sobre cualquier tema se dedica a las ventas. Para ser un negociador completo, es necesario convencer a la otra parte de que llegar a un acuerdo con usted sería realmente beneficioso para ella (2021, p. 54).

En esa misma línea van otros expertos vinculados al mundo de la negociación. Michael Watkins de Harvard Business School lo plantea de esta manera:

En un mundo de organizaciones más planas y conectadas, la autoridad formal rara vez es suficiente para lograr resultados. Los líderes también necesitan el poder de persuasión. Esto aplica tanto si lideran un equipo, una empresa o una nación; tanto si ocupan un puesto de autoridad sustancial como si no; tanto si trabajan dentro de su organización como si tratan con personas influyentes externas. La eficacia en la persuasión es una habilidad fundamental del liderazgo, que frecuentemente (si no siempre) está directamente relacionada con la negociación. Una persuasión exitosa es, de hecho, una negociación que genera impactos concretos en el comportamiento de otras personas u organizaciones (2021, p. 115).

Joshua Weiss plantea la conexión (y la relevancia) entre negociación y persuasión de la siguiente forma:

Tanto los teóricos, como los profesionales, como los profesores de negociación saben que la persuasión es un componente fundamental para la eficacia de una negociación. Al fin y al cabo, el negociador busca persuadir a la otra parte para que acepte lo que pretende lograr. Cuando el negociador carece de otras formas de poder de negociación o influencia, la persuasión se vuelve aún más esencial (2015, p. 212).

Es por todo esto que, si bien la persuasión puede perfectamente ser vista simplemente como un elemento comercial o de *marketing* para influir en los demás, para los propósitos de esta investigación el enfoque será en su uso y relevancia como herramienta adicional (y de suma importancia) que un negociador puede utilizar en sus procesos para lograr influir en los demás.

De hecho, en otro artículo sobre los procesos de construcción de coaliciones, sea con aliados externos o internos, Watkins y Susan Rosegrant profundizan sobre la relevancia de la persuasión y del aspecto relacional entre las partes para poder avanzar en dicho cometido. En el artículo Watkins y Rosegrant identifican la persuasión como una fuente de poder en estos procesos:

... se ha prestado poca atención a la relevancia de la persuasión y de la construcción de relaciones en la formación de coaliciones. Para construir coaliciones sólidas, es

necesario encontrar bases para que las partes cooperen en iniciativas potencialmente arriesgadas. La capacidad de encuadrar las situaciones de manera que ilumine intereses compatibles, de construir relaciones de confianza y obligación compartida... es, por lo tanto, fundamental para la eficacia (1996, p. 48).

Por lo tanto, para propósitos de este artículo y tomando en consideración diferentes definiciones anteriormente mencionadas, persuasión será tratada como una herramienta que los negociadores utilizan para convencer a los demás de que las propuestas que están presentando son beneficiosas para todos.

Adicional al enfoque de que la persuasión está vinculada a las herramientas que un negociador utiliza para resolver conflictos en entornos altamente complejo, es conveniente puntualizar otra premisa fundamental asociada al enfoque de se le dará a la persuasión en este artículo. Esta premisa tiene que ver con el abordaje de la persuasión como un proceso estratégico; es decir, como algo que se puede (y debe) preparar con anticipación para incrementar las probabilidades de tener éxito. Y para prepararla de forma exitosa, la misma tiene que poder abordar los aspectos tanto de fondo como de forma para poder ser efectiva.

El enfoque del libro *Pre-suasión* de Cialdini se basa precisamente en la importancia del trabajo previo para lograr que las audiencias (sean individuos, grupos o masas) estén más abiertas y receptivas al mensaje con el que se les pretender convencer. Escribe Cialdini:

... hay una clave fundamental para todos los que queremos aprender a ser más influyentes. Los mejores maestros del arte de la persuasión llegan a serlo gracias a la pre-suasión: el proceso de preparar a los destinatarios para que ya estén receptivos a un mensaje antes de que este les llegue. Para persuadir bien es, por tanto, necesario pre-suadir bien (2017, p. 4).

En ese sentido, las investigaciones de Cialdini sostienen lo siguiente:

Los profesionales de mayor éxito dedicaban más tiempo a elaborar aquello que hacían y decían antes de presentar una solicitud o una propuesta. Abordaban su misión como si fueran expertos jardineros que saben que ni las mejores semillas arraigarán en una tierra pedregosa ni darán su mejor fruto en una tierra mal preparada. Empleaban la mayor parte de su tiempo en trabajar duro la tierra de la influencia, pensando en su cultivo y dedicándose a él, para asegurarse de que las situaciones a las que iban a enfrentarse habían sido pretratadas y estaban preparadas para la siembra. Por supuesto, también tomaban en consideración y cuidaban aquello que iban a ofrecer específicamente en esas situaciones. Pero en mucha mayor medida que sus colegas menos eficaces, los mejores profesionales no solían confiar en que los méritos legítimos de una oferta por sí solos llevaran a su aceptación; sin embargo, reconocían que el marco

psicológico en el que se presenta por primera vez una interpelación puede tener el mismo peso que esta o incluso más (2017, p. 4).

Precisamente sobre este último punto también ha escrito Daniel Pink, investigador y autor de múltiples libros sobre el comportamiento humano, quien además desempeñó el rol durante dos años de principal escritor de los discursos de Al Gore cuando este fue vicepresidente de los Estados Unidos.

Las investigaciones de Pink han identificado que cuando se quiere convencer a los demás, no solo basta con enfocarse en los argumentos que se van a presentar (fondo), sino que también es necesario trabajar la manera en la que se presentan esos argumentos (forma). En su libro *A Whole New Mind: Why Right-Brainers Will Rule the Future*, Pink argumenta la importancia de desarrollar seis aspectos claves (aptitudes) para influir en este mundo competitivo y exigente, en el que cada vez más es necesario destacarse e ir más allá de lo esperado. De esas seis aptitudes, dos están relacionadas con la capacidad de influir en los demás: narrativa (*story*) y empatía.

Sobre narrativa, escribe Pink lo siguiente:

Cuando nuestras vidas están repletas de información y datos, no basta con elaborar un argumento eficaz. Alguien, en algún lugar, inevitablemente encontrará un contrapunto para rebatir tu argumento. La esencia de la persuasión, la comunicación y la autocomprensión se ha convertido también en la capacidad de crear una narrativa convincente (2005, p. 65-66).

De la misma forma, escribe Pink sobre la empatía:

La capacidad de pensamiento lógico es una de las cualidades que nos hace humanos. Pero en un mundo de información omnipresente y herramientas analíticas avanzadas, la lógica por sí sola no basta. Lo que distinguirá a quienes prosperen será su capacidad de comprender qué motiva a sus semejantes, de forjar relaciones y de cuidar a los demás (2005, p. 66).

Michael Wheeler, profesor de Harvard Business School, y uno de los actores más relevantes dentro del PON, en el que co-dirige junto a James Sebenius el programa del premio del *Gran Negociador* que otorga esa institución, también ha escrito en su libro *The Art of Negotiation: How to Improvise Agreement in a Chaotic World* sobre la importancia de enfocarse en los temas de forma y no solo en los de fondo a la hora de persuadir en un proceso de negociación. Al respecto, Wheeler señala:

Las razones de las personas para decir que no (o no decir que sí tan pronto como quisiera) se dividen en varias categorías. 1. Sustancia: su contraparte puede no ver el valor completo de lo que usted propone... 2. Opciones: ella puede creer que estaría mejor con el *statu quo*. 3. Tiempo: ella puede pensar que el tiempo está de su lado. 4. Proceso: ella no está segura de si usted está siendo suficientemente abierto o justo. 5. Compromiso: podría dudar de su voluntad o capacidad para cumplir lo que ha prometido. 6. Identidad: ella puede sentir que usted no la respeta...

En una negociación, las personas típicamente se enfocan en los primeros tres elementos para construir un caso utilitarista para decir que sí. Cómo se explican y enmarcan esos asuntos claramente importa. Pero la negociación también requiere ser persuasivo a nivel personal. Las preocupaciones sobre el proceso, el compromiso y la identidad pueden sofocar la disposición de las personas a escucharlo sobre los méritos sustanciales. Los juicios de valor sobre su apertura, confiabilidad y respeto no se crean en un instante. Y no se basan en tácticas de venta ni en las palabras específicas que elijas al hacer una oferta. Más bien, dependen de cómo te relacionas con las demás partes durante la negociación. (2013, pp. 191-192).

Esta visión expuesta por expertos de distintas áreas está totalmente alineada con el marco referencial descrito por Aristóteles en la *Retórica* (*ethos, pathos, logos*) hace más de 2300 años. Este tratado está claramente presente en cada una de las investigaciones y desarrollos de los distintos investigadores, autores y expertos, quienes, siguiendo la línea de Aristóteles, se han enfocado en los diferentes elementos que deben estar presente a la hora de influir en los demás, sin limitarse únicamente a los temas de sustancia. En la *Retórica*, Aristóteles describe lo siguiente sobre la persuasión:

De entre las pruebas por persuasión, las que pueden obtenerse mediante el discurso son de tres clases: unas residen en el talante del que habla, otras en predisponer al oyente de alguna manera y, las últimas, en el discurso mismo, merced a lo que este demuestra o parece demostrar (2017, p. 17).

El reto para las personas que buscan construir confianza para poder generar acuerdos está en poder tener el enfoque adecuado para identificar y trabajar en esos temas de relación (*ethos, pathos*) que permitan sentar las bases para luego abordar los temas de sustancia (*logos*). Aquí es donde juega un rol protagónico la persuasión y su preparación de forma estratégica. La persuasión es y debe ser concebida como una herramienta que sirve para trabajar la relación y la forma con respecto a los temas sustanciales y de fondo que las personas buscan resolver.

Por lo tanto, para convencer a los demás, especialmente en entornos altamente conflictivos y en los que predomina la desconfianza entre las partes, los negocia-

dores deben asumir que la persuasión es una herramienta que, para tenga mayor impacto, debe prepararse de forma estratégica.

4. PRINCIPIOS DE PERSUASIÓN

En función de lo que se ha desarrollado este artículo, el enfoque será en identificar cuáles son esas técnicas relacionadas al concepto persuasión que se pueden utilizar para influir en los demás, para convencer, para generar cambios, y para lograr acuerdos de alto valor. En este trabajo, se denominarán estas técnicas como principios de persuasión, utilizando el mismo término que usan expertos como Cialdini, Watkins y Orren, entre otros.

Los principios de persuasión que se van a identificar provienen de múltiples investigaciones, estudios, desarrollos y análisis que han hecho diferentes expertos en materia de persuasión. Sin embargo, antes de profundizar sobre estos principios, es conveniente hacer tres precisiones.

La primera tiene que ver con los límites de estos principios. Es decir, si bien es cierto que su aplicación y efectividad ha sido más que comprobada en diversos entornos, no quiere decir que los mismos sean infalibles ni aplicables en todas las situaciones en las que se busque convencer a alguien. Como escribe Cialdini en la introducción de *Pre-suasión*, estas herramientas tienen el potencial de aumentar las probabilidades de convencer a alguien, pero no hay una garantía total al respecto. Escribe Cialdini:

Pero, dado que este libro trata principalmente de aquello que favorece la persuasión, esos capítulos dan un tratamiento especial a aquellos conceptos que aumentan nuestras posibilidades de obtener un consentimiento sobre algo. Aquí es importante señalar mi elección de la palabra «posibilidades», que refleja una realidad incontestable cuando se opera en el reino del comportamiento humano: cualquier pretensión de manejar alguna certeza en ese territorio es por completo risible. No hay táctica persuasiva alguna que vaya a funcionar con seguridad cada vez que se emplee. Pero lo que sí hay son enfoques que pueden aumentar consistentemente las probabilidades de salirnos con la nuestra. (2017, pp. 6-7).

La segunda precisión tiene que ver con los principios de persuasión que se van a utilizar en este apartado. Distintos investigadores, académicos y expertos han identificado un número diferente de principios, herramientas y técnicas que sirven para influir, convencer y persuadir a los demás.

A modo de ilustración de este punto, en su famoso libro *Cómo ganar amigos e influir en las personas*, Carnegie identifica, a lo largo de sus 4 partes, 30 reglas

para construir relación e influir en los demás. Cialdini, en otros de sus libros de referencia, *Influencia, la psicología de la persuasión*, identifica 7 principios de persuasión (se le añade uno más con respecto a la edición original en la última edición del libro). En sus clases y talleres, Orren comparte 20 principios de persuasión como herramienta de influencia. Como se puede apreciar, hay una diferencia en la cantidad de principios que se usan, aunque ningún autor expresa que los que muestra son los únicos. Por diferentes motivos (novedad, enfoque en un tema en particular, claridad, síntesis) se han enfocado en algunos principios y no en todos los que existen. Algunos de estos principios se repiten en los diferentes esquemas y otros son novedosos en las respectivas investigaciones de cada experto.

Por lo tanto, en este artículo se van a seleccionar los principios que se consideran más relevantes en cuanto a su aplicación para los efectos de este trabajo. Es decir, se trabajarán con los principios de persuasión que tienen más probabilidad de tener éxito a la hora de construir confianza para generar acuerdos en entornos de alta conflictividad y complejidad.

La tercera precisión tiene que ver con el funcionamiento del esquema que se va a presentar con los diferentes principios de persuasión. Los principios de persuasión no funcionan como un modelo en el que están presente todos los elementos, sino más bien funciona como un marco referencial del que se pueden seleccionar elementos. Es decir, el esquema con los principios de persuasión funciona como una caja de herramientas de la cual una persona puede utilizar el principio (o los principios) que más le sean útiles y convenientes en función del contexto, de la contraparte y del conflicto que tenga delante de sí.

En función de lo anterior, el marco referencial de principios de persuasión con los que se va a trabajar en este artículo son los siguientes: Conocer a la audiencia; Autoridad; Simpatía y similitud (*likeness*); Reciprocidad; y Relevancia.

4.1. Conocer a la audiencia.

Según Gary Orren, este es el principio más relevante y poderoso cuando se quiere convencer a alguien de algo. Es el *pathos* de Aristóteles. La razón no es porque sea el más importante de todos *per se*, sino porque en función de cómo es el otro es que se puede diseñar un plan de acción que se adapte a esa contraparte en una negociación.

En el previamente citado artículo de Weiss en el *Negotiation Journal*, el autor destaca lo siguiente:

A menudo consideramos la capacidad de persuasión como algo innato, pero como en la mayoría de los aspectos de la negociación, las personas pueden volverse más persuasivas si comprenden qué es lo que realmente mueve al otro negociador. Algunos se dejan llevar por la lógica, otros por las emociones, y otros se inclinan rápidamente a quienes parecen poseer autoridad y experiencia (2015, p. 221).

Conocer a la audiencia no es simplemente saber quién es la contraparte. Es entender cómo piensa, qué le gusta, cómo toma sus decisiones, cómo procesa la información (si es por lógica, por emociones, por autoridad), qué le preocupa, sobre quién se preocupa, quien influye en él, entre otras tantas cosas. Pues al entender esto, un buen negociador podrá desarrollar una estrategia que se adapte para poder construir confianza y sentar las bases para generar un acuerdo.

Dos de las reglas de Carnegie en *Cómo ganar amigos e influir en las personas* están vinculadas con este principio: “Interésese sinceramente por los demás” y “Hable siempre de lo que le interesa a los demás”. Carnegie cita al reconocido psicólogo Alfred Adler quien escribió en su libro *Qué debe significar la vida para usted* que “... El individuo que no se interesa por sus semejantes es quien tiene los mayores inconvenientes en la vida y causa las mayores heridas a los demás. De esos individuos surgen todos los fracasos de la humanidad” (2023, p. 93). Como si no fuera suficiente citarlo una vez, Carnegie repite la cita cinco líneas más adelante por la riqueza y profundidad de su significado.

También escribe Carnegie que Theodore Roosevelt, quien fuera presidente de Estados Unidos, maravillaba a todo el mundo por su capacidad de conexión con las personas, independientemente de quienes eran y a qué se dedicaban:

... Siempre que Roosevelt esperaba a un invitado se quedaba hasta muy tarde, la noche anterior a su llegada, leyendo acerca del tema sobre el cual sabía que el huésped esperado tenía particular interés. Porque Roosevelt, como los grandes líderes, no desconocía que el camino real hasta el corazón es hablarle de las cosas que más valiosas le son (2023, p. 139).

En *John F. Kennedy on Leadership. The Lessons and Legacy of a President*, John Barnes describe minuciosamente el enfoque, estilo, y habilidades de liderazgo del presidente Kennedy. Reconocido mundialmente como un gran comunicador, Barnes argumenta que, en primer lugar, esto no fue por casualidad: “... Para Kennedy, según el académico James L. Golden, la comunicación ‘fue el punto central de su liderazgo’... La herramienta de Kennedy para esta tarea fue una retórica convincente y un argumento persuasivo” (2005, p.63). Profundiza Barnes que, además, fue una habilidad aprendida y desarrollada por Kennedy producto de un esfuerzo consciente: “... Incluso en 1958, su asesor Fred Dutton describió

a Kennedy ‘como un orador terriblemente incompetente... Leía sus discursos a toda velocidad, sin énfasis dramático ni nada por el estilo... decepcionaba a casi todos con sus discursos’. Sus inicios desfavorables demuestran que cualquier líder puede aprender esta habilidad fundamental” (2005, p.63).

Particularmente, en cuanto al poderoso desarrollo de Kennedy como un gran comunicador, Barnes describe la importancia que Kennedy le daba a conocer a su audiencia como un factor clave para sus habilidades de comunicación y su conexión con las personas. Escribe Barnes:

JFK siempre tenía presente que hablaba con las personas, no a ellas, ni por encima de ellas, ni alrededor de ellas... Los mejores comunicadores saben que están entablando una conversación con la audiencia... Sin embargo, la mejor manera de establecer un vínculo personal con la audiencia es demostrar valores y experiencias compartidas (2005, p. 65).

Por otro lado, uno de los hechos históricos más relevantes en la escala mundial del siglo pasado fue, según la historiadora Margaret MacMillan, el encuentro en 1972 entre los presidentes de Estados Unidos y China, Richard Nixon y Mao Tse-tung. En *Seize the Hour: When Nixon Met Mao*, MacMillan describe, sobre ambos presidentes, lo siguiente:

... Eran muy conscientes de que estaban haciendo historia... Después de todo, era la primera visita de un presidente estadounidense a China, el fin del largo impasse durante el cual ninguno de los dos países se había reconocido. Fue un terremoto en el panorama de la Guerra Fría y significó que el Bloque del Este ya no se mantenía firme frente a Occidente (2007, p. 1).

En ese primer encuentro, llevado bajo un evidente contexto inicial de desconfianza, ambos líderes hicieron un esfuerzo consciente, en primer lugar, para construir confianza entre sí. Hablaron sobre conocidos en común, reconocieron aspectos positivos del otro (Nixon empezó la reunión elogiando a Mao por sus escritos; Mao a su vez hizo lo mismo sobre un libro en particular de Nixon), entre otros puntos relacionales que no salieron por casualidad sino de una profunda preparación respecto al conocimiento del otro (MacMillan, 2007, p. 73).

Sin embargo, quizás la mayor relevancia de conocer a la audiencia en este encuentro no sucedió completamente en ese mismo instante sino después. En algunos momentos de la conversación, Nixon (a quien Henry Kissinger denomina como un pragmático) intentó hablar con Mao (a quien Kissinger denomina un visionario) de la sustancia de algunos temas concretos que afectaban la relación entre ambos países (Taiwán, Corea, Vietnam, la Unión Soviética, entre otros). Sin

embargo, Mao no quiso entrar en profundidad sobre esos temas, diciéndole a Nixon que esos eran asuntos para discutir con su primer ministro, ya que él solo se enfocaba en temas más filosóficos y estratégicos (MacMillan, 2007, pp. 74-75).

Nixon supo leer a Mao (conocer a la audiencia), entender la situación, el momento, el contexto y nunca presionó. Si bien es cierto que al principio algunos en el equipo estadounidense estuvieron algo decepcionados con la conversación, posteriormente pudieron entender el significado de las palabras de Mao. Winston Lord, miembro del equipo del Consejo de Seguridad Nacional de los Estados Unidos, quien estuvo junto a Nixon y Kissinger en el encuentro, lo describió de la siguiente manera:

Cuanto más empezábamos a pensar sobre ello, cuanto más examinábamos la transcripción de la reunión, nos dimos cuenta de que Mao había tocado los temas clave -la Unión Soviética, Taiwán y Vietnam- en sólo unas pocas frases, a veces directamente y a veces de manera alegórica, enunciando las posiciones chinas básicas, lo que nos dio un marco para ampliar y desarrollar en los siguientes días (MacMillan, 2007, p.77).

De ahí la importancia de conocer a la audiencia, cómo piensa, cómo se expresa, cómo comunica y transmite los mensajes. De haber Nixon presionado a Mao para que entrara en profundidad sobre esos temas, quizás no habría logrado obtener esos mensajes que posteriormente les dio un marco referencial para las acciones a tomar.

Conocer a la audiencia, por lo tanto, interesarse por ellos, adaptar el mensaje a sus intereses y necesidades, es, ha sido, y será siempre una herramienta de persuasión muy poderosa que, usada estratégica y conscientemente, puede sentar las bases adecuadas para que, incluso en situaciones de desconfianza, hostilidad y alta conflictividad, los negociadores pueden utilizar para construir confianza con sus contrapartes.

4.2. Autoridad

Si bien la palabra y el concepto autoridad está también relacionada con el rol, cargo o puesto que tiene una persona (lo cual también es parte del principio y sirve para incrementar las probabilidades de persuasión) para este trabajo el enfoque será en la autoridad que viene dada por lo que menciona Cialdini como autoridad creíble: "... Hay investigaciones que destacan un tipo de autoridad especialmente convincente: la autoridad creíble. Una autoridad creíble posee dos rasgos distintivos ante los ojos de los demás: pericia y fiabilidad" (2022, p. 156).

El principio de autoridad, así como el enfoque que le daremos en este artículo, está relacionado con el *ethos* mencionado por Aristóteles:

Pues bien, se persuade por el talante, cuando el discurso es dicho de tal forma que hace al orador digno de crédito. Porque a las personas honradas les creemos más y con mayor rapidez... Por lo tanto, no es cierto, que, en el arte, como afirman algunos tratadistas, la honradez del que habla no incorpore nada en orden a lo convincente, sino que, por así decirlo, casi es el talante personal quien constituye el más firme medio de persuasión (2017, p. 17).

Más adelante Aristóteles profundiza aún más sobre las características de quienes quieren persuadir a través de este principio: "... Son tres las causas que hacen que los oradores sean persuasivos; y su importancia es tal que por ellas nos persuadimos... Esas causas son la sensatez, la virtud y la benevolencia" (2017, p. 88).

Lo que básicamente expresa este principio es que no solo es lo que se dice, sino quien lo dice, pues dependiendo de eso las probabilidades de convencer a alguien de algo serán mayor o menor. Esta es la razón por la que este principio no solo es tan poderoso, sino también tan necesario para este trabajo.

Las personas necesitan poder confiar en quien les está pidiendo que haga o deje de hacer algo, que adapte su conducta, que tome una decisión, que cambie el *statu quo*. Y esa confianza se manifiesta a través de la autoridad que se perciba de esa contraparte, no por el título o cargo que ejerza, sino por la fiabilidad que transmite. Es, en parte, por ello que algunas personas han podido generar acuerdos en situaciones altamente conflictivas cuando otras no.

En *Las personas de la historia. Sobre la persuasión y el arte del liderazgo*, otro importante libro escrito por la historiadora Margaret MacMillan, la autora identifica algunas de las habilidades esenciales desarrolladas por diversos personajes históricos en diferentes posiciones y contextos. En el libro, MacMillan plantea que la habilidad de Winston Churchill para persuadir a su gabinete, a los británicos en general, y a los aliados en el mundo sobre la necesidad de actuar en contra de Hitler, no fue por su rol de primer ministro como tal, sino porque tenía la autoridad moral producto de la coherencia y consistencia de su posición contra Hitler durante tantos años. Escribe MacMillan:

... Dentro de su país, Churchill se enfrentaba con un gabinete dividido entre quienes creían que había que sondear a Hitler sobre unas posibles condiciones de paz y quienes estaban en contra... Neville Chamberlain, el antecesor de Churchill, y lord Halifax, su ministro de Asuntos Exteriores, estaban a favor de tenderle una mano a Hitler a través de los italianos. Churchill consiguió convencer a Chamberlain para que se pusiera de

su parte, dejando solo a Halifax. El 28 de mayo, dijo ante su consejo de ministros: ‘Por eso seguiremos adelante y lucharemos, aquí o en cualquier otro lugar, y si al fin nuestra larga historia en esta isla está condenada a desaparecer, es mejor que desaparezca no con una rendición, sino con nuestra muerte sobre el campo de batalla’ (2017, pp. 127-128).

La autoridad transmitida por diferentes actores ha sido absolutamente clave y crucial para cambiar la historia, para construir confianza, para resolver conflictos de larga data. No lo hicieron por la autoridad conferida por sus títulos oficiales, sino porque tenían la autoridad creíble producto de la fiabilidad con la que contaban y que transmitían.

4.3. *Simpatía y similitud (liking)*

Este puede que sea uno de los principios de persuasión más obvios (pero no por eso siempre utilizado o bien utilizado) y también más peligroso. Es obvio porque es probable que todo ser humano sepa y entienda que se tienen más probabilidades de llevarse bien, de acceder a peticiones, de llegar a acuerdos con las personas con las que se llevan bien, con quien se tiene cercanía, con quien se tiene algo en común, con quien exista una buena relación. Pero también es peligroso porque, debido a lo anterior, es uno de los principios más utilizados para tratar de manipular a alguien creando falsas similitudes y vínculos simplemente para crear una conexión emocional.

Sobre este principio, sostiene Gary Orren lo siguiente:

Es más probable que nos dejemos influenciar por las personas que conocemos y nos agradan. Nos agradan las personas: A quienes les gustamos; que nos aprecian; que son similares a nosotros; que han cooperado con nosotros para lograr objetivos comunes; con quienes tenemos relaciones agradables (2014, diapositiva 16).

En el libro *Influencia y Persuasión*, de la serie Inteligencia Emocional publicada por Harvard Business Review Press, Cialdini escribe una reseña en la que destaca el poder de los principios de persuasión:

... Si quieres influir, haz amistades. ¿Cómo? En estudios controlados se han identificado varios factores que incrementan de manera fiable el agrado personal, aunque hay dos de especial relevancia: la afinidad y el elogio. La afinidad acerca literalmente a las personas... Lo importante es que el vínculo se establezca pronto, ya que de este modo se crea un buen precedente de buena voluntad y confianza en todos los encuentros posteriores. Cuando las personas a las que intentas convencer ya están predispuestas a tu favor, es mucho más fácil obtener su respaldo para un nuevo proyecto. El elogio,

que es el otro generador fiable de afecto, tiene el doble efecto de seducir y desarmar... Datos experimentales demuestran que los comentarios positivos acerca de las características personales, la actitud o el rendimiento de alguien despiertan, por norma, simpatía en ese alguien hacia quien los formula, además de predisponerlos a cumplir los deseos de la otra persona... Los directivos más hábiles también pueden usar el elogio para recomponer relaciones deterioradas (2024, pp. 15-17).

Este principio, así como lo describe Cialdini, está vinculado con el *pathos* de Aristóteles, con la conexión emocional que, cuando se crea entre las personas, facilita los procesos de persuasión, negociación y solución de problemas. Escribe Aristóteles:

...Pues las cosas no son, desde luego, iguales para el que siente amistad, que para el que experimenta odio, ni para el que está indignado que para el que siente tranquilidad, sino que o son por completo distintas o difieren en magnitud. (2017, p. 87).

Crear desde lo antes posible esa conexión emocional fue lo que hicieron Nixon y Mao, no solo elogiando mutuamente el trabajo del otro, sino también estableciendo vínculos entre allegados en común:

... Expresaron su alegría por conocerse e intercambiaron amables cumplidos. Hablaron de conocidos comunes: Chiang Kai-shek, el presidente de la otra China en Taiwán, por ejemplo, o el expresidente de Pakistán, Yahya Khan, quien ayudó a organizar su encuentro. Y hablaron brevemente de su enemigo común, la Unión Soviética (MacMillan, 2007, p. 1).

Para que este principio funcione, Cialdini revela dos características claves en su aplicación: “Destaca las verdaderas afinidades y elogia con sinceridad” (2024, p. 14). Si esto no es así, no solo es posible que las personas se sientan engañadas y manipuladas, sino que se puede crear el efecto totalmente contrario al deseado.

Otro aspecto relevante de este principio es que las personas que lo utilizan adecuadamente tienden a hacerlo de forma proactiva y estratégica. Es decir, en primer lugar, no esperan a que estos vínculos y similitudes surjan de forma espontánea, sino que se preparan para identificarlos. De ahí la importancia de la preparación previa, de conocer al otro, de hacer preguntas y de hacer uso adecuado de la información que permitan establecer esos vínculos con las personas. En segundo lugar, le dan la importancia y relevancia al proceso y, en lugar de empezar por los temas de fondo en una negociación, particularmente en contextos de alta complejidad, se enfocan en construir primero la relación, en establecer (o re-estable-

cer) ese vínculo emocional, para posteriormente, una vez sentadas las bases, pasar a los temas de fondo.

De hecho, Cialdini resalta específicamente este aspecto en su libro *Influencia*: “De igual modo, en el ámbito de las negociaciones, es mucho más probable que los participantes lleguen a un acuerdo tras conocer que existen semejanzas con su oponente en la negociación” (2022, p. 66).

Como se mencionaba en el desarrollo del principio de conocer a la audiencia, el presidente Kennedy era un maestro en cuanto a la comunicación y la conexión con su audiencia. En sus discursos y encuentros con personas a las quería persuadir, parte fundamental de su preparación tenía que ver con identificar de forma genuina esos vínculos que le permitirían incrementar las probabilidades de persuadirlos. No en vano en su famoso discurso del 26 de junio, 1963 en Berlín Occidental, comenzó construyendo una conexión emocional, asegurando a su audiencia en alemán “*Ich bin ein Berliner*” (soy un berlinés), una de las frases más célebres y recordadas de Kennedy. Sobre la importancia que Kennedy le daba a establecer de manera consciente y estratégica una conexión emocional con su audiencia escribe Barnes:

... Un gran porcentaje de los oyentes de Kennedy... eran veteranos de guerra, o padres, esposas o hermanos de veteranos. Así que les habló directamente a ellos y a sus preocupaciones sobre la falta de vivienda y empleo... con la autoridad de alguien que había estado en combate. A las audiencias italianas del North End de Boston, Kennedy les recordaba que su abuelo, el alcalde de Boston John ‘Honey Fitz’ Fitzgerald, había nombrado a los primeros italianos para cargos públicos oficiales en la ciudad. Esta técnica puede funcionar igual de bien, y en ocasiones incluso mejor, en entornos más íntimos. Tras el desastre de Bahía de Cochinos, Kennedy se reunió en el Despacho Oval con líderes de la comunidad cubana exiliada, algunos de los cuales tenían hijos que fueron capturados con la brigada de exiliados que había desembarcado en Cuba. La situación era potencialmente explosiva. Kennedy la desarmó con una inusual referencia a sus propias experiencias en tiempos de guerra, señalando que había perdido a dos hombres en combate en el Pacífico Sur, así como a un hermano y un cuñado en la Segunda Guerra Mundial. (2005, pp. 65-66).

Como se puede apreciar, el poder de este principio es clave para la establecer conexión con las personas y, por lo tanto, para construir confianza en entornos altamente conflictivos. Cuando las personas pueden identificar los aspectos en común que tienen, sea en intereses compartidos, en alianzas históricas, en vínculos sociales, académicos, familiares, la percepción del otro cambia y las probabilidades de enfocarse de forma proactiva a buscar soluciones aumentan y, por lo tanto, es, más factible llegar a acuerdos.

4.4. *Reciprocidad*

Describe Cialdini que el razonamiento detrás de este principio de persuasión es sumamente sencillo:

... Según la regla, debemos tratar de corresponder a lo que la otra persona nos proporcione... En virtud de la regla de la reciprocidad, estamos obligados, por tanto, a devolver en el futuro favores, regalos, invitaciones, muestras amistosas, y demás (2022, pp. 25-26).

La reciprocidad es un principio poderoso porque funciona, tanto en lo positivo como en lo negativo, en las diferentes esferas de las relaciones humanas, desde una sencilla interacción familiar hasta en las relaciones internacionales. En *3D Negotiations*, David Lax y James Sebenius (2006) escriben sobre el desarrollo de estrategias que involucren no solo los aspectos de fondo a tratar, sino también los aspectos relacionados con el proceso y con el diseño del acuerdo. Sobre la reciprocidad, Lax y Sebenius escriben:

Cuando alguien hace algo que nos beneficia, naturalmente deseamos reciprocitar. De hecho, la reciprocidad es una de las normas más poderosas en la interacción humana. No solo es altamente racional en muchas circunstancias, sino que probablemente refleja algún impulso de nuestro código genético, que se remonta a nuestros antepasados cazadores-recolectores. (2006, p. 192).

En el derecho público internacional, específicamente en el ámbito de la diplomacia, la reciprocidad está recogida tanto en la Convención de Viena sobre Relaciones Diplomáticas (1961, art. 47¹) como en la Convención de Viena sobre Relaciones Consulares (1963, art. 72²), en cuanto a que los Estados pueden devolver el trato recibido por el otro sin que esto sea considerado una discriminación.

De ahí que este principio es de suma importancia en el contexto de la construcción de confianza y de negociación debido a que las personas tienden a imitar y corresponder lo que reciben de los demás, sea trato, consideraciones, o concesiones. Dicho de otra manera, si en una negociación una de las partes quiere que la otra se comporte de forma respetuosa, que construya confianza, que se flexible,

¹ 1. Al aplicar las disposiciones de la presente Convención, el Estado receptor no discriminará entre Estados. 2. Sin embargo, no se considerará que existe discriminación: a) Cuando el Estado receptor aplique restrictivamente alguna de las disposiciones de la presente Convención debido a una aplicación restrictiva de dicha disposición a su misión en el Estado que envía; b) Cuando, por costumbre o acuerdo, los Estados se otorguen entre sí un trato más favorable que el exigido por las disposiciones de la presente Convención”.

² El espíritu de la redacción del artículo es el mismo que el artículo 47 de la Convención de Viena para las Relaciones Diplomáticas pero aplicado al ámbito consular.

que escuche, que haga concesiones, tendrá más probabilidades de lograrlo si hace estas cosas primero para generar así la reciprocidad. En un artículo publicado en el *Negotiation Journal*, Christian Thuderoz, profesor de sociología en la Universidad de Lyon, Francia, explica cómo y por qué la reciprocidad funciona en la negociación:

¿Por qué las concesiones en la negociación se rigen por la reciprocidad y por qué las partes respetan esta regla? Howard Raiffa describió este intercambio de concesiones mutuas, basado en reglas, como una “danza de la negociación”, en la que el que otorga (quien otorga) se convierte, en la siguiente ronda, en el receptor (quien recibe). El juego continúa hasta que se llega a un acuerdo, obviamente teniendo en cuenta las presiones del tiempo, el poder de negociación relativo y las alternativas de cada parte, y los esfuerzos de cada parte por moderar sus propias concesiones... Este juego recíproco de concesiones se considera universal y parece ser comprendido y practicado en todas las culturas del mundo. ¿Cuáles son las razones de esto?... Cada negociador, al responder con una concesión a la concesión de su oponente, actúa por diversas razones entrelazadas...: interés propio, obligaciones morales y sociales, intereses personales y el futuro de la relación. (2017, pp. 72-73).

Este principio es clave también para iniciar un proceso de construcción de confianza en la que se tenga que desactivar un ciclo negativo en cuanto a la relación.

4.5. *Relevancia*

Para persuadir a alguien, no solo hay que establecer vínculos emocionales con el otro. También es clave poder prepararse sobre los temas que son importantes y relevantes para las partes en un proceso. De ahí que este principio busca enfocarse en los temas de sustancia, en el *logos* de Aristóteles.

Según Gary Orren, “tenemos más probabilidades de persuadir a una audiencia si comunicamos temas que son importantes y relevantes para esa audiencia” (2014, diapositiva 8). Esto incluye identificar no solo los temas a tratar, sino también la relevancia, el impacto de las soluciones a generar.

A la hora de resolver conflictos, no se busca resolverlos para hacer amigos. Se busca resolverlos para cambiar y mejorar una situación. Los temas por resolver tienen una relevancia y un impacto. Por ello, los buenos negociadores se preparan para identificar estos temas relevantes y poder abordarlos de manera constructiva y de mutuo valor para los involucrados en estos procesos.

El entender y conocer a la audiencia también es clave para la identificación del uso de este principio, pues, como se citó anteriormente en el artículo de Joshua

Weiss, hay personas que se mueven más por argumentos y razón que por emociones. Así como se ha mencionado anteriormente las habilidades comunicacionales de Kennedy, es importante precisar que las mismas no se basaban única y exclusivamente en establecer una conexión emocional con su audiencia. Cuando en 1963 dio un discurso sobre los derechos igualitarios para los afroamericanos, Barnes explica que Kennedy hizo lo siguiente:

... Kennedy rechazó la idea de apelar a la emoción como razón principal para garantizar la igualdad de derechos a todos los estadounidenses. Aunque dejó claro que otorgar derechos iguales a todos era lo correcto, no se limitó a esa afirmación. Señaló que los derechos igualitarios para los afroamericanos también beneficiaban a los estadounidenses blancos, advirtiendo que el precio de retrasar esa justicia sería debilitar a la nación en la lucha global contra el bloque soviético, además de generar miedo e inseguridad dentro del país (2005, pp. 91-92).

Esa es la clave de este principio. Poder vincular, hacer la conexión entre los temas a tratar con su relevancia; es decir, con el por qué es importante resolverlos, con el por qué es de conveniencia para todas las partes generar soluciones.

Para crear esa conexión entre los temas con la relevancia, también se requiere trabajar en la forma, lo cual es algo que se debe tomar en consideración al momento de intentar persuadir a alguien y de traer un tema a la mesa de negociación. Kennedy sabía muy bien cómo preparar su esquema de argumentación, combinando los ejemplos, las estadísticas y los hechos (para sustentar la argumentación), con el uso de la narrativa (para conectar con la audiencia) (Barnes, 2005, p. 98). Sobre esta manera de abordar la forma como se transmiten los mensajes relevantes, Gary Orren tiene una frase que siempre queda grabada en muchos de sus alumnos: “Nunca una estadística sin una historia; nunca una historia sin una estadística” (2014, diapositiva 10).

CONCLUSIONES

El objetivo de este artículo es desarrollar el concepto de persuasión como una herramienta para construir confianza y resolver conflictos, particularmente en entornos de alta conflictividad. Para ello, se partió de la definición del concepto persuasión entendiendo que son muchas las definiciones que hay sobre este concepto. Para propósitos de este artículo se ha concluido que la persuasión es un proceso que busca influir en los demás a través de mensajes, y que el persuadido tiene la libertad de la toma de decisión final.

También en el artículo se abordó el tema de diferenciar persuasión de manipulación. En ese sentido, se pudo establecer que, si bien es cierto que las herramientas para persuadir a alguien son las mismas que se pueden utilizar para manipular, la diferencia está en la motivación o en los objetivos que se persiguen. Si el fin que se busca es beneficioso para las partes involucradas, se está frente a un proceso de persuasión. Por el contrario, si el fin que se busca perjudica o daña a la persona sobre la que se aplican las herramientas, se está frente a un proceso de manipulación.

Posteriormente, se plasmó el enfoque que se le dará a la persuasión en este artículo, el cual está asociado a ser una herramienta complementaria que los negociadores utilizan para construir confianza, influir en las personas y llegar a acuerdos en situaciones de alta complejidad.

En función de todos estos puntos anteriores, se presentaron unos principios de persuasión (Conocer a la audiencia; Autoridad; Simpatía y similitud; Reciprocidad; y Relevancia), con sus respectivos sustentos teóricos y académicos, además de ejemplos prácticos, que pueden ser utilizados como una guía que tenga el potencial de incrementar las probabilidades de influir en los demás a la hora de resolver y buscar soluciones a procesos complejos.

Adicionalmente, se sustentó que los principios de persuasión funcionan como una caja de herramienta de la que, en función del contexto, de la contraparte, y del asunto a resolver, el negociador puede utilizar la herramienta más adecuada para influir en la contraparte.

BIBLIOGRAFÍA

- ARISTÓTELES (2017). Retórica. Plutón Ediciones.
- BARNES, J. (2005). John F. Kennedy on Leadership. The lessons and Legacy of a President. Amacom Books.
- BENAVIDES LA GRECCA, Á. (2011). Comunicación persuasiva. 50 propuestas para impactar a las audiencias de manera eficaz. Editorial CEC.
- CARNEGIE, D. (2023). Cómo ganar amigos e influir en las personas. Corporación Luce-mar.
- CIALDINI, R. (2022). Influencia, la psicología de la persuasión. HarperCollins.
- (2024). Aprovecha la ciencia de la persuasión. En Influencia y Persuasión. Inteligencia emocional. Harvard Business Review Press.
- (2017). Pre-suasión. Un método revolucionario para influir y persuadir. Penguin Random House.
- KEARNS GOODWIN, D. (2006). Teams of rivals: The political genius of Abraham Lincoln. Simon & Schuster.

- KOROBKIN, R. (2021). *The Five tool negotiator*. Liveright Publishing Corporation.
- LAX, D. y SEBENIUS, J. (2006). *3D Negotiations. Powerful tools to change the game in your most important deals*. Harvard Business Review Press.
- MACMILLAN, M. (2017). *Las personas de la historia. Sobre la persuasión y el arte del liderazgo*. Turner Publicaciones.
- MACMILLAN, M. (2007). *Seize the hour. When Nixon met Mao*. John Murray. London, 2007.
- O'KEEFE, D. (2002). *Persuasion, Theory and Research*. Sage Publications.
- ORREN, G. (Marzo, 2014) *Persuasion: The Science and Art of Effective Influence*. Workshop de Negociación y Persuasión de Cambridge International Consulting. Cambridge, Estados Unidos.
- PERLOFF, R. (2017). *The Dynamics of Persuasion: Communication and Attitudes in the 21st Century*. Routledge, Taylor & Francis Group.
- PINK, D. (2005). *A whole new mind: Why right-brainers will rule the future*. Penguin Group.
- WHEELER, M. (2013). *The art of negotiation: How to improvise agreement in a chaotic world*. Simon & Schuster.
- ZIMBARDO, P. y LEIPPE, M. (1991). *The psychology of attitude change and social influence*. McGraw-Hill.

Artículos en publicaciones científicas

- THUDEROZ, C. (2017). In theory. Why Do We Respond to a Concession with Another Concession? Reciprocity and Compromise. *Negotiation Journal*. 33 (1), 71–83. <https://doi.org/10.1111/nejo.12174>
- WATKINS, M. (2021). In practice. Principles of persuasion. *Negotiation Journal*. 17 (2), 115-137. <https://doi.org/10.1111/j.1571-9979.2001.tb00231.x>
- WATKINS, M. y ROSEGRANT, S. (1996). In theory. Sources of power in coalition building. *Negotiation Journal*. 12 (1), 47–68. <https://doi.org/10.1111/j.1571-9979.1996.tb00078.x>
- WEISS, J. (2015). From Aristotle to Sadat: A Short Strategic Persuasion Framework for Negotiators. *Negotiation Journal*. 31 (3), 211–222. <https://doi.org/10.1111/nejo.12091>

Otras fuentes

- Convención de Viena sobre Relaciones Diplomáticas, 23 de abril de 1961, 500 U.N.T.S. 95. https://legal.un.org/ilc/texts/instruments/english/conventions/9_1_1961.pdf
- Convención de Viena sobre Relaciones Consulares, 24 de abril de 1963, 596 U.N.T.S. 261. https://legal.un.org/ilc/texts/instruments/english/conventions/9_2_1963.pdf

