Yes를 끌어내는
설득의 50가지 비밀

설득의 심리학 2

로버트 치알디니



설득의 6가지 원칙, 이렇게 적용하라!

설득의 실제 사례를 집대성한 실전서

설득을 과학으로 입증한 치알디니의 두 번째 역작
무릎 치며 읽다 머리에 소름이 돋는 책

21세기북스

Tabla de contenido

Por primera vez

Prefacio a la versión coreana _ La ciencia de la persuasión para obtener el sí de los demás

Recomendación _ Para ganar haz el 'Show de Persuasión'

Prólogo _ La persuasión es la ciencia de mover la mente

- Incluso si cambias solo una línea de diálogo, los resultados cambiarán.
- La persuasión es una ciencia, no un arte.

01 Ley de prueba social_ El comportamiento de la mayoría es "bueno"

- 1_ Persuadir a través de las acciones de la mayoría
- 2_ Efecto carro
- 3_ Efecto persuasivo de los mensajes destructivos
- 4_ Evita el 'imán de los promedios'
- 5_ Dos caras de opciones
- 6_ Cuanto más libre es, más empaquetado está.
- 7_ Los consumidores siempre buscan compromisos
- 8_ Sea específico y claro

02 Ley de reciprocidad_ El favor lleva al favor

- 9_ Favor, la puerta al corazón de los demás
- 10_ El cielo ayuda a quienes hacen lo mejor que pueden con 'sinceridad'
- 11_ Dale significado incluso a las cosas más pequeñas
- 12_ Al ayudar, sin condiciones, puramente
- 13_ Hágales saber que favor es favor.
- 14_ La persuasión inteligente requiere un objeto de comparación
- 15_ Revelar que las condiciones son favorables
- 16_ Los resultados de la cooperación son infinitos

03 Ley de Consistencia_ Crear expectativas unificadoras

- 17_ Un paso de magia asombrosa

18_ Estrategia de etiquetado para que haga lo que quiero
19_ Haz que actúen según sus palabras
20_ El poder de los registros para cumplir las promesas
21_ Para superar la coherencia, responde con coherencia
22_ La bondad se repite
23_ Las mejores cosas vienen en los paquetes más pequeños
24_ Subir el precio para aumentar valor
25_ Técnicas de packaging que dan vida a tu mensaje
04 La ley del agrado_Por qué quieres seguir a alguien que te atrae
26_ Ley de Semejanza: Cuanto más similares son, más atractivos son.
27_ ¿Puedes ver a una persona cuando miras su nombre?
28_ La imitación es la madre de la persuasión
29_ Sonríe sinceramente
30_ Una 'persona perfecta' con pequeñas debilidades y grandes fortalezas
31_ La magia de transformar la negatividad en positividad
32_ Abogado del diablo, promueve opiniones contrarias
33_ Me atraen más los errores
34_ Las personas inteligentes admiten errores
35_ Si no puedes ocultarlo, quítaselo
05 La Ley de la Escasez_ Cuando hay escasez, más la anhelas.
36_ Apelar a algo único
37_ Hazles sentir que no pueden tenerlo
38_ Estrategia 'Porque'
39_ ¿Más de diez ventajas son una desventaja?
40_ Por qué la simplicidad es buena
41_ Dale ritmo a tus palabras
06 Ley de autoridad_ Tendencia a confiar en expertos
42_ Si eres bueno 'luciéndote', puedes ganar dinero
43_ No te conformes fácilmente

44_ El 'No' pide 'Sí'
45_ Ponle un nombre que estimule la curiosidad
46_ Espejo, la mejor herramienta de persuasión
47_ Los tontos siempre compran cuando están tristes
48_ Números que cambian según las emociones
49_ Crear un “espacio de decisión” tranquilo
50_ Sirve té antes de persuadir
Epílogo_ Cómo vivir en la era de la persuasión
Las mujeres son débiles fuera de línea
La persuasión global proviene de la cultura.
La gente honesta ríe al final.
Personas que se han dado cuenta de la influencia de la persuasión.
Artículo del traductor _ Secretos de la psicología persuasiva probados por la ciencia

Yes를 끌어내는
설득의 50가지 비밀

설득의 심리학 2

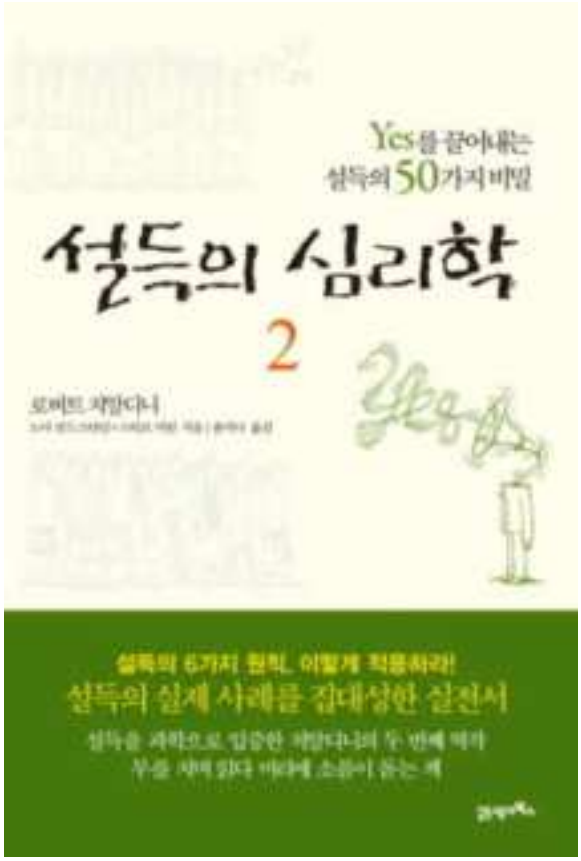
로버트 치알디니
노아 골드스타인 · 스티브 마틴 지음 | 윤주나 옮김



설득의 6가지 원칙, 이렇게 적용하라!
설득의 실제 사례를 집대성한 실전서

설득을 과학으로 입증한 치알디니의 두 번째 역작
무릎 치며 읽다 머리에 소름이 돋는 책

21세기북스


Yes를 끌어내는
설득의 50가지 비밀
설득의 심리학
2
로버트 치알디니
설득의 6가지 원칙, 이렇게 적용하라!
설득의 실제 사례를 집대성한 실전서

¡ Sí!

Copyright © 2008 por Noah J. Goldstein Ph. D., Steve J. Martin y Robert B. Cialdini Ph. D
Reservados todos los derechos
Copyright de la traducción al coreano © 2015 de Book21 Publishing Group.
Derechos de traducción al coreano arreglados con Profile Books Limited c/o Andrew Nurnberg Associates International Ltd. a través de EYA (Agencia Eric Yang)
La versión coreana de este libro tiene derechos de autor a través de EYA (Agencia Eric Yang).
Profile Books Limited c/o Andrew Nurnberg Associates International Ltd.
Tenemos un contrato exclusivo con Book 21 Co., Ltd.
Esta es una obra protegida en Corea bajo la ley de derechos de autor.
Se prohíbe la copia y duplicación no autorizadas.

YES를 끌어내는
설득의 50가지 비밀

설득의 심리학
2

로버트 치알디니

Prefacio a la versión coreana

La ciencia de la persuasión para conseguir que la otra persona diga que sí.

Estoy muy feliz y honrado de que mi trabajo anterior, La psicología de la persuasión, haya sido un gran éxito en Corea. Aparte de Estados Unidos, el país donde más se vendió este libro en el mundo es Corea. Recientemente me hicieron esta pregunta: " ¿Por qué Corea? " ¿Cuáles son las características de la sociedad y la historia coreanas que llevaron a que los libros resaltaran tan bien la psicología de la persuasión?" Esa es una pregunta interesante. Para encontrar la respuesta a esta pregunta, paradójicamente, debemos mirar primero la historia de la sociedad occidental.

Según William McGuire , un reconocido estudioso en el campo de la influencia social , en los 4.000 años de historia de Occidente, el estudio de la persuasión floreció como una habilidad especial durante unos 400 años.

Comenzó durante la época de Pericles en la antigua Atenas. El segundo fue durante la República Romana y el tercero durante el Renacimiento europeo. El último período duró más de 100 años y terminó recientemente con el advenimiento de una era de publicidad, información y campañas en los medios de comunicación a gran escala. Puede que no parezca haber nada inusual en este trasfondo, pero esconde un hecho sorprendente. La razón por la que se llevó a cabo activamente una investigación sistemática sobre la persuasión y luego desapareció repentinamente es porque el poder político eliminó a los maestros de la persuasión.

Tomémonos un momento para pensar por qué tuvo que ser así. La información sobre el poder de persuasión era peligrosa. Esto se debió a que creó un poder completamente diferente de la base de poder que la clase dominante de la época controlaba

mediante la ley y la fuerza. La persuasión es una forma de influir en la mente de las personas sin utilizar la coerción, la fuerza bruta o la crítica formal. Los persuasores obtienen lo que quieren aprovechando poderes que el poder estatal no monopoliza: un lenguaje sabiamente elegido, información bien recopilada o, lo más importante, conocimiento psicológico. Todo lo que los gobernantes tenían que hacer para eliminar las fuentes de influencia de sus rivales potenciales era eliminar a unos pocos individuos que tuvieran un conocimiento profundo de cómo funcionaba esto.

Esta historia de persuasión también parece ser relevante para los desafíos que plantea el logro de los objetivos empresariales modernos. En la situación actual, en la que están surgiendo muchos factores nuevos, como estructuras organizativas equitativas, una mayor autoridad de los empleados y la globalización, abordar las empresas con una mentalidad de arriba hacia abajo basada en una estructura jerárquica tradicional está obsoleto. Cada vez hay más casos en los que empleados de varios departamentos, incluidos ventas, producción, asuntos legales y marketing, forman equipos para trabajar en el mismo proyecto. Estos equipos de proyecto tienen miembros heterogéneos, lo que hace que no esté claro quién debe gestionar a quién. Asimismo, es cada vez más común que los empleados de una empresa se asocien con varias otras empresas para trabajar conjuntamente en proyectos. También en este caso la relación de autoridad es ambigua o puede que no represente ningún problema.

Los gerentes inteligentes de hoy en día son muy conscientes de que utilizar su "condición de jefe" puede tener un impacto negativo en la elevación de la moral en el lugar de trabajo. De hecho, confiar en una estructura de mando jerárquica puede parecer inapropiado, poco práctico e incluso imprudente.

Por lo tanto, se necesita un tipo de influencia completamente diferente, y por eso es valioso el conocimiento del proceso de persuasión. Como reconocieron los gobernantes del pasado, la persuasión mueve corazones sin depender de estructuras de poder formales. En definitiva, persuasión es influir sin ejercer poder.

Pero, ¿qué tienen que ver estos hechos con el hecho de que la『Psicología de la Persuasión』sea bienvenida en Corea? Tal vez de manera única en el mundo, los coreanos han sido testigos de cómo dos gobiernos diferentes produjeron resultados económicos completamente diferentes para la "misma gente". En otras palabras, los surcoreanos experimentaron una economía de mercado, mientras que su país hermano, Corea del Norte, adoptó una política de economía planificada. Los coreanos han visto claramente que un sistema económico basado en el poder formal y la dictadura no funciona tan bien como un sistema económico basado en mercados libres y políticas de desregulación. Y lo más importante es que en Corea la gente se dio cuenta de que tenían que dominar la ciencia de la persuasión porque no podían tener éxito en los negocios mediante la coerción y el poder de clase. Quizás esta sea la razón por la que los coreanos están ansiosos por aprender más sobre la ciencia de la persuasión leyendo『Psicología de la persuasión』. Asimismo, espero que『Psicología de la Persuasión 2』sea de gran ayuda para el pueblo coreano.

'¡Sí!' es una palabra muy simple. Pero no es fácil escuchar esto de colegas, clientes, consumidores e incluso familiares. Esto es casi imposible, a menos que al menos conozcas los secretos del proceso de persuasión. El objetivo de este libro no es sólo revelar estos poderosos y valiosos secretos a los lectores, sino también ayudarlos a alcanzar sus objetivos laborales en menos tiempo.

Además, lo que enfatiza 『Psicología de la Persuasión 2』 es que simplemente argumentar de una manera más persuasiva sin cambiar las características y fortalezas de lo que se está argumentando aumenta la probabilidad de obtener un "sí". Como resultado, este libro será especialmente útil para aquellos que intentan reivindicar sus afirmaciones pero no obtienen la recompensa que merecen porque la otra parte no escucha o no está completamente abierta a sus argumentos. El propósito de este libro es abrir los oídos y las mentes de las personas. Por supuesto, esto se aplica no sólo a los particulares sino también a las empresas.

Hemos estructurado el contenido teniendo en cuenta los siguientes puntos para que los lectores puedan ponerlo en práctica con confianza de inmediato.

Primero, la persuasión debe tener una base científica. La persuasión ya no es una habilidad innata. La persuasión no es sólo para aquellos que instintivamente saben cuándo y qué decir para influir en los demás. Después de más de 50 años de investigación, el campo de la persuasión es ahora una ciencia establecida. Las personas que han estudiado la persuasión han descubierto reglas ocultas para obtener el "sí" de los demás. Cualquiera que quiera mejorar su capacidad de persuasión puede aprender estas reglas.

En segundo lugar, la persuasión debe ser éticamente sólida. Existe una diferencia importante entre persuasión y manipulación. Este libro no apoya ninguna manipulación de otros para engañarlos o obligarlos a dar su consentimiento. En lugar de ello, abogamos por una estrategia para lograr aceptación proporcionando evidencia válida, informando y educando para ayudar a tomar decisiones informadas. Este enfoque ético es esencial para nuestro éxito a largo plazo y mantiene relaciones personales y de confianza.

En tercer lugar, introdujimos métodos que no son ampliamente conocidos. El propósito de este libro no es volver a enseñar o reforzar lo que los lectores ya saben. Más bien, pretende dar a los lectores una ventaja competitiva al resaltar aspectos poco reconocidos de los principios de persuasión. Para lograr este objetivo, hemos intentado introducir nuevas investigaciones que el público en general no conoce. Y estos estudios han demostrado que a menudo hacen afirmaciones que anulan tácticas comunes pero defectuosas.

Cuarto, los pequeños cambios son importantes. Este libro muestra que hacer cambios relativamente pequeños en los métodos que hemos utilizado para persuadir puede aumentar su eficacia. Si pide a lectores que están ocupados y tienen poco tiempo que realicen cambios importantes en sus métodos existentes, es posible que se muestren reacios. Pero si los convences de que se puede lograr el éxito con sólo unos pocos cambios, todos estarán dispuestos a abrirse. Por esta razón, este libro se centra en estrategias para realizar pequeños cambios, como cambiar algunas palabras o cambiar el orden de las palabras. ¡El poder persuasivo de obtener un "sí" con tan solo un pequeño cambio es realmente asombroso!

Yo, al igual que mis colegas que escribieron el libro conmigo, espero que los lectores coreanos disfruten leyéndolo y obtengan mucha ayuda de él. También espero sinceramente que todo aquel que quiera conocer los secretos de la persuasión descubra la ciencia de la persuasión.

agosto de 2008,



Robert B. Cialdini

testimonial

Para ganar, haz una “demostración de persuasión”

Las "habilidades de persuasión" son necesarias no sólo en los negocios sino también en todas las áreas de las relaciones . En esa medida, contiene propiedades recíprocas. Las propiedades recíprocas significan que uno no sólo debe persuadir a la otra parte, sino que tampoco debe ser persuadido por la otra parte. Sin embargo, desperdiciamos nuestra pasión sin darnos cuenta de que existe un mecanismo científico en el "arte de persuasión". En otras palabras, están utilizando técnicas de persuasión de alto costo y baja eficiencia porque no conocen métodos efectivos.

Entonces, ¿qué es una “persuasión” exitosa? Si tuviera que definirlo en una palabra sería hacer fácil y claramente que la otra persona haga lo que quieres, es decir, provocar el 100% de su simpatía.

Sin embargo, para implementar realmente esa fórmula simple, las personas en el campo de la persuasión (generalmente especialistas en marketing y vendedores) literalmente se queman el cerebro.

Tengo estrategias prácticas que he adquirido a lo largo de muchos años de lucha en el campo del marketing. Y hasta ahora, estoy orgulloso de haber creado mis propias teorías y principios a partir de ese sentido del campo, de haberlos compartido con mucha gente y de haberlos utilizado bien en el campo real. También leo muchos libros que ayudan a persuadir a los consumidores. Sin embargo, es cierto que todavía se siente deficiente en muchos ámbitos. En las reuniones reales de estrategia de marketing, todo depende en gran medida de hipótesis, inferencias e intuición. Entonces, por muy veterano que sea un especialista en marketing, no es fácil estar seguro de

los resultados a la hora de establecer una estrategia. Esto se debe a que es difícil sustentarlo con una teoría clara y cierta. Como resultado, surgen dudas sobre si los numerosos conocimientos empíricos que surgen sobre técnicas de marketing y psicología humana son realmente dignos de confianza.

En ese sentido, 『Psicología de la persuasión 2』 es un libro muy confiable que demuestra claramente científicamente la estrategia de marketing en la que confiaba en base a mi propio éxito en el campo del marketing, pero que era reacio a enfatizar abiertamente. En lugar de confiar en la psicología popular o en la común "experiencia personal", introduce estrategias de persuasión con una sólida base científica, por lo que tan pronto como lo leí, no pude evitar exclamar: "Sí, esto es, oh, eso es". bien.'

El Dr. Robert Cialdini, que en su trabajo anterior, "Psicología de la persuasión", ha aportado nuevos conocimientos en el campo del marketing con las seis leyes inmutables que cautivan los corazones de las personas, ofrece soluciones prácticas para la vida diaria en el ámbito empresarial basadas en los resultados de Los últimos experimentos psicológicos se incluyen en este libro, que presenta “técnicas de persuasión científicamente probadas” que en realidad son útiles para todos.

Ahora, tomemos un momento para observar las seis leyes inmutables de la psicología de la persuasión:

En primer lugar, está la ley de la prueba social. Esto se refiere a una tendencia psicológica que sigue el comportamiento de la mayoría, y es una ley que permite predecir que el producto “más vendido” se venderá “más”. Y la ley de reciprocidad, que apela al sentido de obligación de devolver favores con favores, establece que es más probable que los consumidores compren un producto cuando reciben una muestra del mismo. La ley de

la coherencia es un patrón de comportamiento coherente que no va en contra de las responsabilidades y los valores, y significa que quiero creer que los productos y servicios que elijo son los mejores. La ley del agrado es la tendencia psicológica a seguir los deseos de alguien que te gusta, y hay un ejemplo de un sospechoso guapo que tiene más probabilidades de ser declarado inocente. La ley de la escasez es el deseo de tener algo con mayor desesperación cuanto menos recursos hay, lo que explica el fenómeno de que la gente acuda en masa a las rebajas limitadas o a los últimos días de rebajas de los grandes almacenes. Y finalmente, la ley de la autoridad se refiere a la psicología de la dependencia de la guía de expertos, y se refiere a la psicología humana que es débil frente a productos que han recibido premios prestigiosos, cuerpos grandes, puestos altos y ropa elegante.

Ahora veamos algunos ejemplos impresionantes de este libro. De alguna manera, me llaman la atención muchos ejemplos de estrategias publicitarias reales.

Como ejemplo de cómo enfatizar un mensaje preciso, el autor cita el "anuncio de televisión de Energizer". En un anuncio de un producto de terceros, de repente aparece un conejo Energizer en la pantalla y se reproduce la siguiente narración. "…todavía… todavía…todavía moviéndome. Después de todo, nada dura más que un energizante". Este anuncio de Energizer recibió inicialmente un gran reconocimiento por parte del público y la crítica. Sin embargo, hubo un problema: entre los espectadores que eligieron este anuncio como el mejor anuncio del año, hasta el 40% estaban convencidos de que se trataba de un anuncio de Duracell, el competidor de Energizer. Aunque el conejo Energizer y el conejo Duracell son claramente diferentes, lo que los consumidores reconocieron fue Duracell, el conejo rosa que aparecía en televisión y tocaba el tambor

constantemente. De hecho, inmediatamente después de que el anuncio de Energizer se hiciera popular, la marca cuya participación de mercado realmente aumentó fue Duracell, mientras que la participación de mercado de Energizer disminuyó ligeramente. Los resultados del estudio fueron claros. Energizer debería haber incorporado ayudas para la memoria en los exhibidores de sus tiendas y en los empaques reales de sus productos. Por ejemplo, si hubiéramos agregado la frase "todavía...todavía...todavía moviéndose..." a la imagen del conejito de Energizer, habríamos corregido los recuerdos incorrectos de los consumidores y les habríamos hecho pensar en el producto equivocado. Habría sido posible impedirle seleccionar .

En el mercado publicitario actual, donde cada vez más empresas intentan establecer imágenes de marca, los anunciantes promocionan cuidadosamente las imágenes de sus empresas, pero el problema es que los recuerdos de los consumidores modernos están enredados con cientos de miles de asociaciones similares. centrándose en un anuncio. Por lo tanto, el efecto publicitario no puede verse sin una pista que conecte la imagen potencial recibida del anuncio televisivo con el producto, al menos en el momento de la compra. Por lo tanto, al establecer una estrategia publicitaria a gran escala, las imágenes, personajes y eslóganes esenciales del anuncio deben integrarse en el empaque del producto y en los exhibidores que los consumidores ven en la tienda al tomar decisiones de compra. Cambiar las presentaciones y el empaque para que coincidan con las características principales de la publicidad en los medios puede costar mucho dinero, pero este caso muestra que es una necesidad, no una opción.

Y la historia sobre el principal error de marketing de la compañía Coca-Cola, que el Times más tarde llamó "un gran

error que sólo ocurre una vez cada 10 años en la historia del marketing", fue muy interesante. Basándose en una encuesta que muestra que muchas personas prefieren el sabor más dulce de Pepsi, Coca-Cola decidió crear la 'Nueva Coca-Cola' abandonando la fórmula de fabricación tradicional de Coca-Cola y mejorando el dulzor. Sin embargo, cuando se conoció la política, decenas de miles de entusiastas de la Coca-Cola en todo Estados Unidos se levantaron como abejas, maldiciendo la nueva Coca-Cola y exigiendo la devolución de la antigua Coca-Cola.

Incluso crearon un grupo llamado "Un grupo de estadounidenses que aman la vieja Coca-Cola" y trabajaron incansablemente para revivir la vieja Coca-Cola movilizando todos los medios judiciales y legislativos posibles y llevando a cabo movimientos civiles. Sin embargo, irónicamente, los resultados de la prueba a ciegas demostraron que a la mayoría de las personas les gustaba más la Coca-Cola Nueva que la Coca-Cola Original y, además, ni siquiera podían notar la diferencia entre las dos Coca-Colas. Pero lo que hay que señalar aquí es que lo que a la gente “le gusta más” no vale mucho en comparación con lo que “pierde”. El presidente de Coca-Cola en ese momento, Donald Cuff, dijo que la lealtad inquebrantable de los consumidores a la Coca-Cola original era un misterio maravilloso y un gran misterio. Pero en este libro, los investigadores dicen con confianza que esto no es ni un misterio ni un enigma.

Se dice que Coca-Cola no escatima dinero en estudios de mercado. Cuando lanzan un nuevo producto, están dispuestos a gastar millones de dólares para analizar con precisión el mercado. Antes de decidir lanzar la Nueva Coca-Cola, probaron muy cuidadosamente formulaciones nuevas y existentes en 200.000 personas en 25 ciudades entre 1981 y 1984. Los

resultados del experimento, que fue en su mayor parte una prueba a ciegas, mostraron que entre el 45 y el 55 por ciento de las personas dijeron que les gustaba más la Coca-Cola Nueva que la Coca-Cola Original. Sin embargo, algunos experimentos se realizaron utilizando muestras marcadas. En otras palabras, hubo un experimento que comenzó cuando a los participantes se les dijo de antemano cuál era la Coca-Cola original y cuál era la Nueva Coca-Cola. En esas condiciones, la preferencia por la Nueva Coca-Cola aumentó otro 6 por ciento.

Sin embargo, cuando se lanzó la Nueva Coca-Cola, la gente expresó una apasionada preferencia por la Coca-Cola original. ¿Cómo podemos explicar este hecho? La única forma de resolver este confuso problema es aplicar la ley de la escasez. Lo que la gente no podía comprar en el momento de la prueba era New Coke. Por lo tanto, aunque las personas sabían qué muestra era cada Coca-Cola, mostraron una fuerte preferencia por la que tenía mayor escasez en el momento de la prueba. Sin embargo, cuando más tarde la empresa abandonó la formulación existente e introdujo una nueva, lo que la gente ya no podía consumir era la Coca-Cola original. Entonces a la gente le gusta más. Este es un caso que proporciona importantes lecciones estratégicas.

Un libro asombroso que cambió tu forma de ver el mundo.

Ahora bien, ¿entiendes los puntos fuertes de este libro?

Como dije al principio del artículo, la definición de "persuasión exitosa" es simple y clara, pero es bastante difícil formalizar simplemente "el arte de la persuasión", que está complejamente entrelazado con la psicología humana. Sin embargo, se puede decir que este libro ha logrado la "cientificación de la persuasión". Las leyes de la psicología y la

influencia de la persuasión, que habían estado en el campo de la psicología, se trasladan al campo de la ciencia, y las estadísticas y cifras de los investigadores revelan su eficacia.

Hay un dicho que dice que la felicidad es proporcional a nuestra capacidad de distinguir entre lo que podemos hacer como queremos y lo que no podemos, pero si lo pensamos al revés, tener la capacidad de persuadir es algo que deja más clara esa distinción. entonces también es la capacidad de alcanzar la felicidad. También puede ser esto.

Ahora veamos otro ejemplo notable.

Es fácil pensar que la base del marketing no es ir en contra del sentido común del público, pero si miras la sección titulada "Los consumidores siempre encuentran un compromiso" (ver página 54), puedes ver cuán grande es la diferencia entre sentido común y ciencia.

Se dice que Williams Sonoma, una tienda estadounidense de artículos de cocina, se sorprendió cuando las ventas de su producto más vendido casi se duplicaron tan pronto como presentó el nuevo producto. El análisis de este hecho reveló que los consumidores tienden a preferir el "compromiso" al considerar qué producto elegir. Cuando los compradores tienen que elegir entre dos productos, a menudo hacen concesiones y eligen el producto menos costoso. Sin embargo, si aparece un tercer producto más caro, el compromiso se dirige al producto de precio medio en lugar del producto más barato. En otras palabras, si se presentan primero los productos caros, aumenta la popularidad de los productos de gama media.

Sin embargo, una cosa a tener en cuenta aquí es que si una empresa adopta esta estrategia y las ventas de la versión más cara caen inesperadamente, puede verse tentada a eliminar esa versión de la línea de productos por completo. Sin embargo,

como sugieren los resultados de la investigación, si un producto se elimina incondicionalmente en lugar de reemplazarlo con otro producto de alta gama, puede ocurrir un efecto dominó negativo a partir del siguiente rango de precios, provocando que una disminución en las ventas se extienda a todas las líneas de productos.

Y como ejemplo para explicar la ley de la coherencia, se cita la escena en la que Luke Skywalker habla con Darth Vader en "El regreso del Jedi", el episodio final de la serie de películas "Star Wars". "Sé que todavía queda bondad en ti. Hay bien en ti. "Puedo sentirlo." Con estas sencillas palabras se convenció a Darth Vader de pasarse al lado bueno, y numerosos estudios de psicología social demuestran que esto es posible. Esto significa que si etiqueta a una persona con una determinada característica, actitud, creencia, etc., y luego realiza una solicitud que coincide con esa etiqueta, existe una alta posibilidad de que se cumpla la solicitud.

La relación entre la empresa y sus clientes también puede fortalecerse con este método. Al final del vuelo, la azafata dice: "Sabemos que tienes muchas aerolíneas para elegir. Gracias por elegirnos." La azafata está insinuando que hay una buena razón por la que elegimos esa aerolínea entre tantas. En otras palabras, los pasajeros a los que se les atribuye confianza en la aerolínea sienten una mayor confianza en sus elecciones y en la aerolínea. Asimismo, si utiliza esta tecnología para decirle a los clientes que han decidido hacer negocios, puede transmitirles el mensaje de que su decisión significa confiar en la empresa que eligieron y que la empresa hará esfuerzos para garantizar que esta confianza no se rompa. Este también es un ejemplo útil en la práctica.

Este libro, que fue muy elogiado por el Times como "un libro con una forma asombrosa de pensar que cambió la forma en

que miramos el mundo", proporciona una guía amigable para aplicar los resultados de la investigación en psicología de la persuasión logrados durante los últimos 50 años en entornos empresariales. En ese sentido, espero sinceramente que no sólo los especialistas en marketing sino todos los trabajadores de oficina en Corea puedan sentar una base científica para la persuasión a través de este libro.

junio de 2008

Seohwan Jo

Vicepresidente de KTF

Presidente del Foro de Marketing de Asia Pacífico

Doctor en Administración de Empresas

prólogo

¡La persuasión es la ciencia de mover la mente!

Hay un chiste que un comediante británico llamado Henry Youngman cuenta con frecuencia sobre los "hoteles". "Bueno, ¡están todos esos hoteles! "La puse en mi bolso para meter una toalla, ¡pero la toalla era tan grande y esponjosa que apenas podía cerrar la bolsa!"

Los huéspedes de hoteles se enfrentan hoy en día a un tipo de dilema moral diferente al de Henry Youngman. La cuestión de si deslizar o no las toallas de su habitación se ha convertido en la cuestión de si las "reutilizará" o no durante su estancia en el hotel. Esto se debe a que los hoteles que se preocupan por el medio ambiente piden a sus huéspedes que reutilicen las toallas. Estas peticiones, que pretenden fomentar la participación en la conservación de recursos y el ahorro de energía, se suelen colocar en forma de tarjeta en el baño de la habitación de invitados.

En una situación en la que los huéspedes de un hotel tienen personalidades diferentes e innumerables factores motivadores, ¿qué debería escribirse en una tarjeta que solicite a los huéspedes que "reutilicen las toallas" para ser persuasivo? Antes de llegar a la respuesta (las respuestas aparecen en los Capítulos 1 y 2) , primero averigüemos qué métodos suelen utilizar las personas que crean estos mensajes de tarjeta para pedir a los invitados que participen.

Incluso si cambias solo una línea de diálogo, los resultados cambiarán.

Investigamos qué información está escrita en las tarjetas cuando se solicita la "reutilización de toallas" en varios tipos de hoteles alrededor del mundo. La mayoría de los hoteles fomentaban la reutilización de toallas, centrándose en la

importancia de la protección del medio ambiente. El argumento era que reutilizar toallas puede conservar recursos y prevenir la destrucción y el agotamiento del medio ambiente. Además de estos contenidos, se presentaron fotografías ambientales, como arco iris, gotas de lluvia, selvas tropicales y renos, para aumentar el poder de persuasión.



Una empresa que planifica y produce este tipo de tarjetas confirmó que la mayoría de los huéspedes del hotel expuestos al mensaje reutilizaron sus toallas al menos una vez durante su estancia. La tasa de participación que obtendría una tarjeta con esta información no sería tan mala. Sin embargo, a los ojos de psicólogos como nosotros, estas tarjetas parecen ser una oportunidad para aplicar diversas suposiciones y teorías. Esto estimula la pasión por investigaciones como " ¿Cómo cambiará la tasa de participación de las personas si el mensaje se cambia de esta manera?" y " ¿Qué mecanismos psicológicos se pueden utilizar para aumentar drásticamente la tasa de reutilización?" Entonces decidimos aplicar varias ideas a experimentos reales. Como resultado, aprendimos que podíamos obtener resultados mucho mejores simplemente cambiando ligeramente la forma en que preguntamos.

Por supuesto, determinar qué hacer y cómo aumentar la eficacia de estas campañas medioambientales no es tan sencillo.

Sin embargo, lo que sí es seguro es que cualquiera puede mejorar su capacidad de persuadir a otros siempre que conozca estrategias de persuasión con tasas de éxito comprobadas. Como verá, incluso pequeños cambios en su mensaje pueden hacerlo increíblemente persuasivo sin mucho esfuerzo. Presentaremos decenas de ejemplos que demuestran este hecho, basados en nuestras propias investigaciones y las de muchos otros científicos. A lo largo del camino, también discutiremos las leyes detrás de los resultados de nuestra investigación.

El propósito de este libro es ayudarlo a comprender cómo funcionan psicológicamente los diversos métodos utilizados para cambiar actitudes o comportamientos moviendo la mente de las personas y qué resultados producen. Además de presentar una variedad de estrategias efectivas de persuasión moral, también abordaremos factores sutiles pero identificables que impactan negativamente la toma de decisiones. Por supuesto, también te explicaremos cómo evitarlo.

Sobre todo, es importante abordar las leyes psicológicas que subyacen a las estrategias de persuasión que tienen una base científica sólida, en lugar de confiar en la psicología popular o la "experiencia personal" común. Nos centraremos en casos confusos que están sujetos a diferentes interpretaciones. Por ejemplo, ¿por qué tanta gente acudió en masa a tiendas de souvenirs que no tenían nada que ver con el Papa, el Vaticano o la Iglesia Católica tan pronto como se enteraron de que había muerto el Papa más famoso de la historia moderna? Además, veremos qué material de oficina es bueno utilizar cuando se intenta influir en el corazón de otras personas, qué nos enseña Luke Skywalker, el personaje de la película Star Wars, sobre liderazgo y qué suelen hacer las personas que crean mensajes contraproducentes. qué son los errores, cómo podemos convertir nuestras debilidades en fortalezas persuasivas y cómo

pensar en nosotros mismos como expertos, o que otros nos reconozcan como tales, a veces puede tener consecuencias peligrosas.

La persuasión es una ciencia, no un arte.

Ha pasado más de medio siglo desde que se estudió científicamente el tema de la "persuasión". Sin embargo, la investigación sobre la persuasión todavía se percibe como una ciencia secreta que permanece latente en las revistas académicas. En comparación con la escala de la investigación sobre este tema, los resultados de la investigación y el impacto real están lejos de ser reconocidos. No debería sorprender que las personas que tienen que persuadir a otros ahora tomen decisiones basadas en conceptos de la economía, las ciencias políticas y las políticas públicas. ¿Por qué los tomadores de decisiones dejan de lado las teorías y métodos establecidos en psicología?

La razón podría explicarse de esta manera. La gente cree que en campos como la economía y las ciencias políticas hay que estudiar por separado para adquirir conocimientos, pero en el caso de la psicología, creen que ya conocen intuitivamente los principios mientras conviven con la gente. Por tanto, es menos probable que miremos libros de psicología a la hora de tomar decisiones. Debido a la excesiva confianza en "conocer empíricamente la psicología", la gente pierde la oportunidad de oro de conmover los corazones de otras personas. En el peor de los casos, utilizamos mal los principios psicológicos y causamos daño a nosotros mismos y a los demás.

Esta dependencia excesiva de la experiencia personal es un problema, pero la tendencia a confiar en el autoanálisis también lo es. Por ejemplo, ¿por qué todos los profesionales del marketing que crearon tarjetas que fomentaban la reutilización

de toallas sólo hablaban de "protección del medio ambiente"? Probablemente habría sido igual incluso si alguien más lo hubiera hecho. Habrían tenido que preguntarse primero. “Si fuera un huésped, ¿qué mensaje leería que me haría aceptar mi solicitud de reutilizar mis toallas?” Luego, después de examinar sus propias motivaciones, es posible que hayan llegado a la conclusión de que un mensaje que resalte el rasgo de personalidad de ser una "persona ambientalmente consciente" y enfatice su valor sería eficaz. Sin pensar que la tasa de participación podría fluctuar con tan solo unas pocas palabras.

La persuasión es una ciencia, no un arte. Algunos artistas pueden desarrollar habilidades naturales aprendiendo algunas técnicas, pero los artistas verdaderamente grandes dependen del talento y la creatividad. El talento y la creatividad son dos cosas innatas que ningún profesor te puede dar. Pero la persuasión, afortunadamente, no es así. Incluso las personas que piensan que son malas para la persuasión, o incluso las personas que ni siquiera pueden convencer a un niño para que juegue tranquilamente, pueden convertirse en expertos en persuasión si comprenden la psicología de la persuasión y utilizan estrategias cuya eficacia ha sido científicamente probada.

Si usted es gerente corporativo, abogado, profesional médico, formulador de políticas, mesero de restaurante, vendedor o maestro, el propósito de este libro es ayudarlo a convertirse en un maestro de la persuasión. Analizaremos varias técnicas basadas en las seis leyes de influencia social explicadas en La Psicología de la Persuasión. Las seis leyes son las siguientes:

Ley de Prueba Social _ El comportamiento de la mayoría es “bueno”

Ley de Reciprocidad_ El favor conduce al favor

Ley de Consistencia_ Crear expectativas unificadoras

Ley del agrado_Por qué quieres seguir a alguien que te atrae

La ley de la escasez: cuando hay escasez, más la anhelas.

Por supuesto, entraremos en detalles sobre lo que significan las seis leyes y cómo funcionan realmente en nuestras vidas. Esto se debe a que las estrategias de persuasión más exitosas se basan en estas seis leyes. También se cubrirán numerosas técnicas de persuasión basadas en otros factores psicológicos, pero en este libro las técnicas de otros factores se agrupan en seis categorías amplias.

También veremos cómo se utilizan estas estrategias no sólo en la vida laboral sino también en aspectos personales como las relaciones con padres, vecinos y amigos. Además, brindaremos asesoramiento sobre métodos que sean prácticos, fáciles de implementar y socialmente aceptables. Además, estos métodos no requieren mucho esfuerzo ni coste.

Espero sinceramente que cuando termine de leer este libro, su caja de herramientas de persuasión esté tan llena de estrategias de éxito científicamente probadas que le resulte difícil cerrar la tapa.

Roberto Cialdini
Noé Goldstein
steve martín

01
사회적 증거의 법칙
다수의 행동이 '선'이다



"사람들은 가장 대중적인 행동 방침을 따르는 경향이 있는데,
그 경향이 '선'이 되기 위해서는 무엇보다도
사회적으로 바람직한 대중성을 유도하는 일이 중요하다."

01 | Persuadir a través de las acciones de la mayoría.

' infomercial ' (varios programas de venta de productos que se transmiten durante aproximadamente 2 minutos entre programas programados regularmente en la televisión por cable - nota del editor) se han vuelto comunes en los canales de televisión de hoy. Colleen Szot es una de las artistas de composición más exitosas de la industria. No sólo escribió los guiones de varios 'infomerciales' que fueron muy populares en Estados Unidos, sino que el programa del canal de compras desde el hogar en el que participó recientemente batió instantáneamente récords de ventas durante casi 20 años. Aunque sus programas tomaron prestados muchos de los elementos comunes utilizados en la mayoría de los infomerciales (textos publicitarios llamativos, audiencias entusiastas poco realistas, apariciones de celebridades), el verdadero secreto del éxito de Szoot fue cambiar el texto habitual. Como resultado, el número de personas que compran productos se ha disparado. Lo que es aún más sorprendente es que la copia modificada indicaba explícitamente que pedir el producto sería una molestia o una molestia. ¿Qué diablos dijo? ¿Cómo cambiaste la copia para aumentar tanto las ventas?

Szoot utiliza una frase muy familiar para fomentar las compras: "El agente está esperando". Llámeme de inmediato" a "El agente está muy ocupado en este momento". Se cambió a "Por favor, llámame de nuevo". Esto ciertamente parece un comportamiento imprudente. La nueva copia parece implicar que los clientes tendrán que perder el tiempo marcando números una y otra vez antes de poder finalmente conectarse con un representante. Sin embargo, este escepticismo surge de no saber cuán poderosa es la "ley de la prueba social". Cuando las personas no están seguras de qué hacer, tienden a mirar

hacia afuera y observar las acciones de quienes los rodean para obtener dirección. En el ejemplo de Colin Szodt, considere la imagen que le viene a la mente cuando escucha las palabras "un agente lo está esperando". ¿No se imagina a decenas de empleados aburridos cortándose las uñas o ordenando sus escritorios, esperando que suene un teléfono en silencio? Es una imagen de bajo interés y pobre desempeño en ventas.

Esta vez: "El agente está muy ocupado en este momento. Veamos qué imagen te viene a la mente cuando escuchas las palabras "Por favor, llámame". En lugar de agentes aburridos y pasivos, lo que me viene a la mente es gente ocupada contestando llamadas telefónicas que siguen sonando. Como resultado de la modificación de los comentarios, los espectadores que veían la televisión en casa copiaban las acciones de otras personas que les venían a la mente. En otras palabras, me uní a las filas de innumerables personas que hacen llamadas telefónicas y solicitan productos rápidamente. Aunque no tengo idea de quiénes son. Todos deben haber pensado esto. "Escuché que la línea telefónica estaba en llamas. "Al igual que yo, todos los demás que ven este anuncio probablemente estén en su teléfono".

Numerosos estudios han demostrado que la prueba social tiene una poderosa influencia en el comportamiento de otras personas. Veamos un ejemplo. En un experimento realizado por el equipo de investigación de Stanley Milgram , un asistente de laboratorio caminaba por una concurrida calle de Nueva York cuando de repente se detuvo en medio de la calle y miró al cielo durante 60 segundos. En este experimento, los transeúntes no reaccionaron. Ni siquiera miró para ver qué estaba mirando el experimentador y simplemente pasó junto al asistente de enseñanza. Sin embargo, cuando añadimos cuatro personas más

para mirar al cielo de la misma manera, el número de transeúntes que se detuvieron y miraron al cielo se cuadruplicó.

Está claro que las acciones de otras personas tienen una poderosa influencia, pero, curiosamente, cuando preguntamos a las personas que participaron en el experimento si estaban influenciadas por las acciones de otras personas, todos respondieron: "Por supuesto que no". Sin embargo, los psicólogos sociales no toman esta respuesta literalmente. Saben que las personas son sorprendentemente pobres a la hora de identificar los factores que influyen en su comportamiento. Es por eso que las personas que crean tarjetas que fomentan la reutilización de toallas no utilizan adecuadamente la ley de prueba social. Desde que comenzamos con la pregunta: "Si fuera yo, ¿qué me motivaría?", no es de extrañar que ignoremos el hecho de que otras personas pueden tener un gran impacto en nuestro comportamiento. Por lo tanto, sólo prestaron atención al motivo más plausible para instar a la acción deseada, es decir, la "protección del medio ambiente".

¿Recuerda que la mayoría de los huéspedes que ven la tarjeta reutilizan sus toallas al menos una vez durante su estadía? ¿Qué pasaría si le contáramos este hecho a nuestros invitados? ¿Cambiarán sus tasas de participación? Decidimos probar si una tarjeta que transmitiera este hecho era más persuasiva que una tarjeta utilizada en un hotel.

Primero creamos dos tipos de tarjetas y luego las colocamos en las habitaciones con la ayuda del gerente del hotel. Se creó un tipo de tarjeta para transmitir un mensaje medioambiental, como lo hacen la mayoría de los hoteles. En otras palabras, pedimos a los invitados que "ayudaran a proteger el medio ambiente y mostraran su compromiso con la conservación de la naturaleza participando en el programa de reutilización de toallas". Otro tipo de tarjeta indicaba el simple hecho de que "la

mayoría de los huéspedes de un hotel reutilizan sus toallas al menos una vez durante su estancia". Luego colocaron aleatoriamente dos tipos de tarjetas en varias habitaciones para determinar si los huéspedes reutilizaron sus toallas al menos una vez el primer día de su llegada.

Como resultado, la tasa de participación de los huéspedes que sabían que muchos otros huéspedes estaban reutilizando sus toallas (prueba social) fue un 26 por ciento más alta que la de los huéspedes que habían visto el mensaje medioambiental (hasta donde sabemos, ningún mensaje que utilizara la prueba social había tenido éxito). utilizado hasta ese momento) No había hoteles) . Simplemente transmitiendo el hecho de que otras personas estaban haciendo lo mismo, la participación aumentó en un 26 por ciento en comparación con antes. Para un logro basado en factores que la gente dijo que no se vieron afectados en absoluto, ¿no es eso bastante aceptable?

Estos resultados nos dicen que utilizar el poder de la prueba social para la persuasión puede resultar muy eficaz. Por supuesto, la forma en que se entrega esta información también es importante. "Oye, ¿por qué intentas divertirte? ¡Conviértete en una tierna oveja y únete al rebaño! Si dices cosas como "¡Meeeeeee!", no hay forma de que respondan obedientemente. Si dice algo cortés pero positivo como "Únase a nosotros para proteger el medio ambiente junto con muchas otras personas", recibirá una respuesta mucho mayor.

La prueba social también puede tener un impacto significativo en los negocios. Al anunciar un producto de gran venta, además de presentar datos que demuestren su popularidad, como un anuncio de McDonald's que destaca que miles de millones de personas lo comen, también es una buena idea pedir a los clientes satisfechos con el producto que no se olviden de publicar reseñas.am. Es eficaz incluir este tipo de

reseñas de usuarios al comunicar los beneficios que puede ofrecer una empresa. Además, sería la guinda del pastel si existiera la oportunidad de decirles directamente a los clientes potenciales qué tan satisfechos están los clientes existentes. Invite a clientes actuales y potenciales a un almuerzo o seminario y luego organice los asientos para que puedan mezclarse fácilmente. En tal situación, es muy probable que hable con naturalidad y revele los puntos fuertes de su empresa. Si un cliente potencial dice: "Lamento no poder asistir al almuerzo" y dice: "Hablaremos por teléfono más tarde", no olvide decir algo como esto:

"La línea telefónica de nuestra empresa está constantemente repleta de consultas sobre productos, por lo que no sabemos cuándo estaremos conectados".

02 | Efecto de arrastre

Los mensajes que utilizaban pruebas sociales eran más efectivos que los mensajes comúnmente utilizados en la industria. A través de este experimento pudimos confirmar una vez más que las personas tienden a seguir las acciones de otras personas. Entonces, ¿a quiénes es más probable que sigan las personas?

En el caso de un experimento con tarjetas que solicita la reutilización de toallas, ¿no sería más persuasivo hablar del comportamiento de las personas que se quedaron antes en la misma habitación que del comportamiento de todos los huéspedes del hotel? Probablemente sería razonable suponer que no sería así. En realidad, no es razonable confiar más en los estándares de una habitación en particular por dos razones.

En primer lugar, incluso desde un punto de vista lógico, ¿por qué habría alguna razón para mirar con especial buenos ojos a alguien que se quedó en mi habitación antes que yo? Más bien, debido a que se quedaron en la habitación antes que yo, probablemente jugaron un papel más importante que nadie en la reducción de la calidad y la comodidad de mi habitación.

En segundo lugar, no hay razón para creer que el comportamiento del huésped anterior fuera más razonable que, por ejemplo, el comportamiento de la persona que se alojaba en la habitación de al lado. Sin embargo, la gente nunca actúa basándose únicamente en la lógica. Como vimos anteriormente, las personas a menudo malinterpretan las motivaciones detrás de sus acciones.

Resumamos de nuevo. El mensaje de prueba social utilizado en el experimento del hotel fue que "personas similares a ellos (específicamente, personas que se habían alojado anteriormente en el mismo hotel) " reutilizaban sus toallas al menos una vez durante su estancia.

Decidimos realizar otro experimento para descubrir cómo cambiaban los "resultados de la reutilización de toallas" cuando reforzábamos aún más la condición de "personas similares a nosotros". Es decir, esta vez, junto con un mensaje animando a algunos huéspedes a reutilizar las toallas, también transmitían el hecho de que 'los huéspedes que se alojaban en la misma habitación' en la que se alojaban reutilizaban sus toallas al menos una vez durante su estancia.

Como resultado, los huéspedes que recibieron información de que "la mayoría de las personas que se alojaban en la misma habitación que ellos reutilizaban las toallas" tuvieron una tasa de participación más alta que los huéspedes que recibieron información sobre el comportamiento de todos los huéspedes del hotel. Y en comparación con el experimento con sólo un mensaje ambiental básico, la participación aumentó en un 33 por ciento. Según estos resultados, a Henry Youngman le habría resultado mucho más fácil cerrar la bolsa si hubiera visto una tarjeta que dijera: "Ninguna de las personas que se quedaron en su habitación robó la toalla". Entonces, ¿por qué se produjo este resultado?

Por lo general, seguimos las normas de comportamiento de personas que se encuentran en la misma situación o situación que nosotros. Por ejemplo, en una biblioteca pública las personas se mueven entre las estanterías prestando atención a sus pasos según las normas del resto de usuarios. Sin embargo, cuando van a su bar favorito, siguen las normas de otros clientes y juegan a un juego en el que ríen a carcajadas, hablan en voz alta y beben girando las tapas de las botellas. Si haces algo en una biblioteca pública que haces en tu bar favorito, se te prohibirá la entrada a la biblioteca de por vida.

Anteriormente explicamos que las reseñas y los testimonios son importantes cuando queremos guiar los pensamientos de otras personas en la dirección que queremos. Estos resultados experimentales implican que cuanto más similar sea la persona que da el testimonio al objetivo, más persuasivo será el mensaje. En otras palabras, nuestros propios pensamientos no son importantes en el proceso de decidir qué testimonio de persona presentar al público objetivo. En otras palabras, debemos dejar de lado a las personas en las que más confiamos y encontrar personas en situaciones más similares a nuestro objetivo. Por ejemplo, un profesor que quiere persuadir a un estudiante que frecuentemente falta a clase obtendrá resultados mucho mejores si entrevista al estudiante más similar a ese estudiante y luego le da consejos, en lugar de al estudiante sentado en la primera fila.



Como otro ejemplo, supongamos que vende un programa de gestión de clientes al propietario de un salón de belleza local. Independientemente de que los jefes de las grandes corporaciones piensen favorablemente o no del programa, al propietario le interesará saber que otros propietarios de salones están satisfechos con el programa. De todos modos, el dueño pensará así. "Si personas como yo usan este programa y obtienen buenos resultados, ¿no sería bueno para mí también?"

Y si usted es un gerente que necesita convencer a los empleados para que adopten un nuevo sistema, debe escuchar las opiniones de las personas de su departamento que ya aceptaron el nuevo sistema. Pero incluso después de hacer eso, ¿qué pasa si hay un empleado testarudo del que parece que no puedes deshacerte (probablemente sea la persona que trabajó más tiempo bajo el sistema existente)? El error más común que cometen los gerentes en estas situaciones es elegir al empleado más elocuente y pedirle que le explique qué tan bueno es el nuevo sistema. Aunque en muchos aspectos es una persona completamente diferente del empleado testarudo. Lo mejor que puede hacer un gerente es buscar ayuda de empleados similares. Incluso si esa persona es un poco inarticulada y rígida, es mucho mejor así.

03 | El efecto persuasivo de los mensajes destructivos

A principios de la década de 1970, una organización llamada ' Keep America Beautiful Organization ' creó un anuncio tan conmovedor que fue considerado uno de los anuncios de servicio público más eficaces de la historia. El comercial, que fue diseñado para agregar fibra moral a la dieta diaria de televisión de los estadounidenses, presenta a un nativo americano. Cuando ve la realidad de la destrucción ambiental que se desarrolla ante sus ojos, no llora en voz alta sino que derrama una sola lágrima. Después de mucho tiempo, el grupo ha recuperado a un viejo amigo en una nueva campaña. El nuevo anuncio muestra primero a varias personas esperando en una parada de autobús. Hacen cosas cotidianas como tomar café, leer el periódico o fumar un cigarrillo. Llega el autobús y todos suben al autobús. La cámara muestra una parada de autobús vacía donde se ha ido la gente. Sólo hay vasos de papel, periódicos y colillas de cigarrillos por ahí. La cámara cambia de dirección y se acerca lentamente para mostrar un cartel de un nativo americano mirando la escena. Todavía hay una lágrima en sus ojos. La pantalla se oscurece y aparece un texto publicitario.

"Este es el resultado de su indiferencia. De regreso por el abandono popular ".

¿Qué mensaje transmite el texto y la historia publicitaria “Los resultados de nuestra indiferencia”? Aunque muchas personas se oponen rotundamente a tirar la basura en cualquier lugar, en realidad lo hacen. Por supuesto, un mensaje que se oponga al acto de tirar la basura puede ser persuasivo. Sin embargo, hacerle saber a la gente que "la gente a menudo tiene ese tipo de comportamiento" es en realidad decir que "ese tipo de comportamiento es algo que todos los demás también hacen". La ley de la prueba social significa que las personas tienden a

seguir el curso de acción más popular, lo cual está bien cuando el curso de acción popular es deseable, pero puede ser perjudicial cuando es todo lo contrario.

Puedes encontrar muchos ejemplos similares en la vida cotidiana. Muchos hospitales colocan carteles en las paredes de las salas de espera que regañan amablemente a los pacientes que no se presentan a sus citas, pero el número de personas que no acuden a sus citas está aumentando. A medida que la participación electoral continúa cayendo, los partidos políticos creen erróneamente que la comunicación es inútil y culpan a la indiferencia de los votantes. Los visitantes del Parque Nacional Fossil Forest de Arizona aprenden rápidamente a robar cuando ven un letrero que dice: "Tanta gente está tomando pedazos de madera petrificada que caen al suelo que la existencia misma del parque está amenazada". El cartel dice exactamente esto:

“Nuestro patrimonio está siendo destruido todos los días por personas que roban trozos de madera. “Si se toma sólo un trozo pequeño, cada año se pierden unas 14 toneladas de madera petrificada”.

Lo que los profesionales que lideran estas campañas no se dan cuenta es que la prueba social negativa puede centrar la atención en la prevalencia de un comportamiento en lugar de en su inadecuación. Incluso si estos ejemplos son sólo representaciones literales de situaciones reales y provienen de buenas intenciones, pueden terminar empeorando la situación.

De hecho, supimos sobre los robos que ocurren en el bosque de fósiles después de escuchar una historia contada por un estudiante de posgrado. El estudiante dijo que fue al Bosque Fósil con su novia (ella dijo que era la persona más honesta que conocía, hasta el punto de que si le pedían prestado aunque fuera un clip, nunca se negaría a devolverlo) . Entonces vi un cartel en el parque que advertía a la

gente que no robara árboles petrificados. Mientras leía el cartel, escuchó a su novia, que viviría sin la ley, tocar su costado y susurrarle, y pensó que se iba a desmayar. Ella dijo esto: “ ¡ ¿Deberíamos cuidar de cada uno también?!”

Para comprender el impacto de la prueba social negativa y cómo diseñar mensajes más efectivos, nosotros y otros investigadores de ciencias del comportamiento creamos dos carteles de prevención de robos en el Parque Nacional Fossil Forest. Los carteles que utilizaban pruebas sociales negativas transmitían información de que muchas personas habían robado el árbol. La frase exacta es: “El bosque está sufriendo daños porque muchas personas que han visitado la zona se han llevado árboles petrificados del parque”. Y agregué una foto de unas personas recogiendo trozos de madera. El segundo letrero no incluía ninguna información de prueba social. Más bien, implicaba que robar madera no era una actividad aceptable. La frase exacta es: "Por favor, no saquen árboles petrificados del parque para que podamos preservar el bosque". Luego añadió una foto de una persona robando un trozo de madera y un cartel de "prohibición" con una línea diagonal dentro de un círculo rojo sobre su mano. En el tercer caso no se colocaron carteles que permitieran realizar comparaciones con el grupo experimental.

Marcamos los trozos de madera y los alineamos a lo largo del sendero sin que los visitantes lo supieran. Y en la entrada al inicio del camino, se colocaba alternativamente uno de dos carteles, o no se colocaba ningún cartel. A través de este diseño se pudo observar el efecto de diferentes tipos de señales sobre el hurto.

Sin embargo, surgieron resultados que sorprendieron a las autoridades de gestión del parque nacional. En el experimento

de control en el que no se colocaron carteles, se robó el 2,92 por ciento de todas las astillas de madera, mientras que en el experimento que transmitió un mensaje de prueba social negativo, se robó el 7,92 por ciento. Eso es aproximadamente un aumento de tres veces. Como resultado, el mensaje negativo de prueba social no fue una estrategia de "prevención del delito" sino una estrategia de "promoción del delito". Por el contrario, cuando sólo se transmitió el mensaje "No robar astillas de madera", el número fue ligeramente menor (1,67 por ciento) que en el grupo de control donde no se colocaron carteles . Como resultado, se ha demostrado que informar que se produce un comportamiento indeseable con mucha frecuencia puede tener consecuencias agravantes no deseadas. Por lo tanto, al afrontar este tipo de situaciones, evita aportar pruebas sociales negativas y céntrate sólo en qué hacer y qué no hacer. Alternativamente, puede ser mejor centrarse en ejemplos de personas que adoptan comportamientos deseables. A veces puede ser una buena idea interpretar los datos estadísticos desde un ángulo diferente. Por ejemplo, puede notar el hecho negativo de que cada año se roban 14 toneladas de árboles de los parques, pero el número real de ladrones es mucho menor que el número de personas que siguen las reglas del parque y conservan los recursos naturales (2,92 por ciento de todos los visitantes). También puede enfatizar un hecho positivo .

¿Cómo se pueden utilizar estos resultados para aumentar la persuasión? Supongamos la posición de un director ejecutivo que nota que la asistencia a las reuniones mensuales es baja. En este caso, más que llamar la atención sobre el hecho de que algunos empleados no asistieron, expresar su oposición a la práctica y señalar que hubo más asistentes puede enfatizar que el número de ausentes fue pequeño. Asimismo, cuando

necesites anunciar un nuevo método o sistema de trabajo, o una nueva política de atención al cliente, es buena idea mencionar cuántos departamentos o empleados ya lo han implementado en su trabajo diario. Hacerlo no sólo evitará los efectos negativos de criticar a quienes aún no se han unido, sino que también garantizará que aproveche el poder de la prueba social.

04 | Evite la 'silla promedio'

El experimento del "Bosque de fósiles" muestra claramente que las personas tienden instintivamente a imitar las acciones de los demás. Lo mismo se aplica cuando el comportamiento de otras personas es socialmente indeseable. En tales casos, la atención debe centrarse en las personas que realizan el comportamiento deseado, pero hay ocasiones en las que las circunstancias no lo permiten. En tal caso, ¿qué debería hacer una persona que necesita persuadir a alguien?

que realizamos con el equipo de investigación de Wes Schultz responderá a esta pregunta. Primero, decidimos registrar el uso de electricidad durante una semana en unos 300 hogares en California. Al revisar los medidores al lado de los edificios de los hogares participantes o en sus patios traseros, medimos cuánta electricidad consumían los hogares por semana. El uso de energía de cada hogar en comparación con el promedio de sus vecinos se registró en una pequeña tarjeta y se colgó en cada puerta de entrada para que otros hogares pudieran verlo. Al inicio del experimento, la mitad de los hogares consumía más electricidad que la media y la otra mitad consumía menos.

Pero después de unas semanas, se descubrió que las personas que consumían más electricidad que sus vecinos habían reducido su consumo de electricidad en un 5,7 por ciento. No fue un resultado muy sorprendente. Sin embargo, lo interesante es que las personas que consumían menos electricidad que sus vecinos aumentaron su consumo de electricidad en un 8,6 por ciento. Estos resultados muestran que las acciones de muchas personas actúan como un "imán de promedios". Un imán para el promedio significa que las personas que se desvían del promedio tienden a encajar en el promedio. Las personas cambian su comportamiento para ajustarse mejor a los

estándares, independientemente de si anteriormente tenían un comportamiento socialmente deseable.

, ¿cómo podemos prevenir el efecto adverso de que las personas adopten comportamientos deseables tratando de cumplir con estándares (menos deseables) ? Sobre todo hay que expresar simbólicamente que la sociedad reconoce su comportamiento deseable. No se trata sólo de un reconocimiento social de la conformidad, sino que también aporta un efecto de refuerzo positivo en forma de "impulso del ego" . Entonces, ¿qué tipo de símbolo deberíamos utilizar? ¿Una imagen de un pulgar hacia arriba? ¿Un sello de aprobación o algo así? ¿Qué pasa con el emoticón 'sonriente'? Para probar esta idea, realizamos un nuevo experimento con diferentes condiciones. Como antes, el consumo de electricidad de cada hogar en comparación con el promedio de sus vecinos se registró en una pequeña tarjeta, y luego se agregó una cara sonriente o llorando dependiendo de si excedía o estaba por debajo del promedio. Como resultado del experimento, no hubo diferencias significativas cuando se añadió una cara llorando. En otras palabras, las personas que consumieron cantidades relativamente grandes de electricidad redujeron su consumo de electricidad en aproximadamente un 5 por ciento, independientemente de si tenían cara de llanto o no. Sin embargo, cuando se añadieron caras sonrientes a personas que consumían relativamente poca electricidad, el efecto fue notable. Las personas que vieron la cara sonriente continuaron usando menos electricidad que antes de recibir la respuesta. No se sintieron atraídos por el “imán de los promedios”.

Estos hallazgos no sólo demuestran el poder de las normas sociales para atraer el comportamiento de las personas como un imán, sino que también muestran que podemos reducir los

efectos adversos de la tendencia a ajustarnos al promedio si damos alguna indicación de nuestra aprobación del comportamiento deseable.

Otro ejemplo es este: Según el registro de asistencia de una gran empresa, los empleados llegaron tarde una media de 5,3 de cada 100 veces. Las personas que llegan tarde con más frecuencia que el promedio ajustarán su número de tardanzas más cerca del promedio, pero desafortunadamente, las personas puntuales también harán lo mismo. Antes de que eso suceda, es importante reconocer el buen comportamiento de las personas que llegan puntuales al trabajo, y hay que dejar claro lo valioso que es ser puntual.

Si usted es profesor y la tasa de ausentismo escolar en su clase está aumentando, primero debe hacer correr la voz de que 'la mayoría de los padres se preocupan por que sus hijos no falten a clases escolares' y alentar y reconocer a esos padres. Por otro lado, la minoría de padres que no lo hace debe expresar claramente su oposición.

05 | Dos caras de opciones

Considere un caso en el que necesita decidir si inscribirse en un plan de jubilación que deposite automáticamente una parte de su cheque de pago en un fondo de inversión y pueda recuperarlo más tarde. Si decide registrarse, generalmente se le ofrecen varias opciones para ayudarlo a crear el plan que funcione mejor para usted. Además, existen muchos beneficios, como diversos beneficios fiscales y apoyo a la empresa. Pero en comparación con estos atractivos, ¿por qué las pensiones de jubilación no son populares? ¿Podría ser que demasiadas opciones estén desanimando a los suscriptores, consciente o inconscientemente?

la científica del comportamiento Sheena Iyengar decidió comprobar esto. Primero, analizamos el programa de pensiones de jubilación de una empresa que paga una determinada cantidad por casi 800.000 empleados y luego observamos cómo varía la tasa de participación según la cantidad de opciones ofrecidas. Los estudios han demostrado que cuantas más opciones haya, es menos probable que los empleados se inscriban en un programa. Además, por cada décimo aumento en el número de fondos que una empresa ofrece a sus empleados, las tasas de participación caen casi un 2 por ciento. Para dar un ejemplo específico, cuando se presentaron sólo dos tipos de fondos, la tasa de participación fue de alrededor del 75 por ciento, pero cuando se presentaron 59 tipos de fondos, la tasa de participación cayó a alrededor del 60 por ciento.

Iyengar y su colega científico social Mark Lepper probaron si los efectos adversos de ofrecer demasiadas opciones eran los mismos en otras áreas (como la alimentación) . El equipo de investigación instaló una mesa de degustación en un supermercado de alta gama e hizo que los transeúntes probaran

diferentes tipos de mermelada de un fabricante. El número de sabores se dividió en dos casos: en un caso se presentaron 6 sabores y en el otro caso se presentaron 24 sabores. Los resultados revelaron una diferencia clara y sorprendente entre las dos condiciones. Cuando había mucha mermelada para elegir, sólo el 3 por ciento de las personas que acudían a la mesa de degustación compraban la mermelada. En cambio, cuando había pocos tipos de mermelada, el 30% de las personas que se acercaban a la mesa de degustación compraban la mermelada.

¿Cómo podemos explicar esta diferencia de 10 veces en las ventas? En opinión del equipo de investigación, es probable que los consumidores tengan dificultades con el proceso de toma de decisiones cuando hay demasiados para elegir. Quizás sea por la carga de tener que distinguir entre tantas opciones. El resultado es una falta de motivación e interés en el producto. La misma lógica se aplica a los programas de pensiones de jubilación.

¿Significa esto que ofrecer muchas opciones y alternativas siempre es algo malo? Antes de responder a esta pregunta, veamos primero el ejemplo de La Casa Gelato, una de las heladerías más populares de Vancouver . Esta tienda ofrece tantos tipos diferentes de helados, helados y sorbetes como puedas imaginar. Y es que hay infinidad de sabores en los que ni siquiera se nos ocurre. La tienda comenzó en el centro comercial de Vancouver en 1982 bajo el letrero "Sports and Pizza Bar " y ha crecido hasta tal punto que se la puede llamar "el país de las maravillas de los helados", como lo expresa el actual propietario Vince Misceo . Los clientes que ingresan a la tienda ven un festín de más de 200 sabores. Algunos sabores incluyen espárragos trigueros, higos,

almendras, vinagre balsámico añejo, pimienta mexicana, ajo, romero, diente de león y curry, por nombrar algunos.

Sin embargo, si sólo consideramos los resultados de las investigaciones que hemos revisado, La Casa Gelato está tomando la decisión equivocada. Ofrecemos más de 200 opciones de sabores. Sin embargo, el dueño de la tienda tiene la filosofía de que cuantas más opciones les dé a sus clientes, mejor será su negocio. Y viendo el hecho de que realmente está ganando, parece que sus pensamientos son correctos. En primer lugar, tener una variedad de sabores tuvo un enorme efecto promocional. En otras palabras, la variedad de opciones se convirtió en lo que diferenciaba a esta tienda. En segundo lugar, la mayoría de los clientes que vienen a esta tienda parecen simplemente "saborear" el proceso de probar y elegir los sabores que quieren probar (esto es tanto figurativo como literal) . Además, al maximizar la cantidad de opciones, puede atraer clientes que sepan exactamente lo que quieren y estén buscando una tienda o empresa que los satisfaga.



Sin embargo, pocas empresas tienen la suerte de poder "probar" literalmente un gran número de clientes potenciales con la oportunidad de elegir entre una amplia gama de productos y servicios. En cambio, la mayoría de las veces, los clientes potenciales no saben exactamente lo que quieren hasta que miran el producto o servicio que tienen delante. En otras palabras, si una empresa infla el mercado diversificando innecesariamente sus productos, no sólo puede reducir las ventas sino también obstaculizar la obtención de beneficios. En

cambio, al revisar su línea de productos y eliminar los artículos redundantes o menos populares, puede inspirar a los clientes a comprar los productos y servicios de su empresa.

Entre las grandes corporaciones, hay una gran cantidad de empresas que fabrican y venden diversos tipos de bienes de consumo. Recientemente, también han mostrado un movimiento para reducir el número de opciones y simplificarlas. O bien, tales medidas pueden tomarse como reacción a la cortés crítica de los clientes de que "hay demasiados tipos innecesarios".

Una de las empresas que ha disfrutado reduciendo el número de opciones es P&G. La empresa fabrica numerosos tipos de productos, desde detergentes para ropa hasta medicamentos recetados. Cuando P&G redujo el número de variantes de su popular champú Head & Shoulders de 26 a sólo 15, las ventas aumentaron un 10 por ciento en un abrir y cerrar de ojos.

Entonces, ¿qué significan estos resultados para nosotros? Digamos que trabajamos para una empresa que fabrica muchas versiones diferentes de un producto. Al principio, reducir el número de opciones puede parecer contradictorio. Sin embargo, si desea atraer la máxima atención a su producto, debe considerar seriamente esta técnica. Esto definitivamente funcionará, especialmente si el cliente no sabe exactamente lo que quiere. Además, no solo se expande el espacio para almacenar el inventario y disminuye el costo de compra de materias primas, sino que también se reducen los recursos necesarios para marketing , POS y punto de venta porque el tamaño de la línea de productos es más pequeño . Puede resultar útil revisar el alcance de su línea de productos y hacer las siguientes preguntas:

“Entre nuestros clientes, ¿a qué categoría pertenecen los que no saben exactamente lo que quieren? "¿Podría ser que los

clientes estén buscando otras empresas debido a la cantidad de opciones que ofrecemos?"

Las lecciones de este estudio también se pueden aplicar a las familias. Cuando se les pide a los niños que elijan un libro que quieran leer o que decidan qué quieren cenar, demasiadas opciones pueden resultar abrumadoras y desmotivadoras. Hay un dicho que dice que "la variedad es el condimento de la vida", pero las investigaciones científicas muestran que demasiada variedad puede arruinar el sabor de los alimentos, al igual que demasiado condimento.

06 | Cuanto más libre es, más embalaje tiene.

Set de papelería, bolígrafo, estuche de cosméticos, caja de bombones, pequeña muestra de perfume, vale de cambio de aceite. Estos son ejemplos de obsequios o premios otorgados por empresas. Y como consumidores, probablemente nos hayamos sentido al menos una vez tentados por ofertas para conseguir estos artículos gratis con la compra de un determinado producto. A veces, debido a estas pequeñas bonificaciones, es posible que tenga problemas para decidir si compra un producto de una empresa específica. Pero si es cierto que a todo el mundo le encantan los obsequios gratuitos, ¿por qué algunos obsequios resultan contraproducentes en lugar de ayudar a las ventas?

La científica social Priya Raghubir advierte que cuando los consumidores reciben un producto adicional al comprar un producto, el valor y el atractivo del producto adicional disminuyen drásticamente, independientemente de su valor real. La hipótesis de Raghubir era que tales resultados se producen porque los consumidores creen que los artículos regalados tienen poco valor. De hecho, los consumidores pueden pensar de esta manera. "¿Podría ser algo defectuoso?" Por ejemplo, la gente puede pensar que los obsequios son una estrategia de ventas obsoleta y de mal gusto, o que los fabricantes pueden estar vendiendo inventario porque hay más oferta que demanda.

Para probar la hipótesis de que el valor de un producto cae cuando se regala, Raghubir mostró a los participantes una factura de licor que ofrecía una pulsera de perlas como premio extra. A un grupo de participantes se le pidió que evaluara el valor y el atractivo del brazalete de perlas en términos del producto gratuito que se entrega con la compra de alcohol,

mientras que al otro grupo se le pidió que evaluara el valor y el atractivo del brazalete de perlas en sí. Los resultados confirmaron la hipótesis. Las personas fijaban precios aproximadamente un 35 por ciento más bajos cuando veían un brazalete de perlas como un producto adicional junto con otros productos que cuando lo veían como un producto independiente.

Los resultados de esta investigación muestran que la práctica de ofrecer productos vendidos por separado de forma gratuita para promocionar un producto específico puede tener efectos negativos. Raghubir dice que para evitar que se desperdicien obsequios o servicios, es necesario informar a los clientes sobre el verdadero valor del obsequio. Por ejemplo, si una empresa de software ofrece un programa de seguridad gratuito para atraer nuevos clientes, debe especificar cuánto debe pagar la empresa para comprar realmente el producto gratuito. Si no lo hace, está perdiendo la oportunidad de comunicar de manera efectiva cuán valioso es el acuerdo que propone su empresa. En cualquier caso, una vez que dices "gratis", significa literalmente 0 wones. Nadie quiere enviar un mensaje como este sobre el valor del producto de su empresa a los clientes potenciales. Si desea que la oferta que ofrece parezca tan valiosa como realmente es, debe decirle al cliente cuál es el valor real. Por lo tanto, los mensajes ya no deberían entregarse en forma de "Pruebe un programa de seguridad gratuito". En su lugar, debería decir: "Estamos regalando un programa de seguridad valorado en 300.000 wones".

El consejo de "expresar el valor real" de esta manera no sólo se aplica al sector empresarial. Esto se aplica a cualquier cosa que requiera conmover el corazón de los demás. Si está tratando de ayudar a un colega que necesita terminar un informe importante, es bueno decir esto. "Estoy dispuesto a trabajar

horas extras contigo porque sé lo importante que es para tu carrera". En este caso, valoramos nuestro tiempo desde la perspectiva de nuestros compañeros. Esta estrategia será mucho más persuasiva que simplemente ofrecer ayuda en silencio.

De manera similar, supongamos la posición de una escuela que quiere promover actividades extraescolares después de la escuela. En este caso, conviene persuadir a los padres y señalarles exactamente cuánto costará cubrir las actividades extraescolares a través de una educación puramente privada. Hacerlo no sólo hará que el trabajo de la escuela valga la pena, sino que también dará como resultado un nivel mucho mayor de participación entre los estudiantes en las actividades extracurriculares después de la escuela.

Los resultados de estas investigaciones pueden ser eficaces no sólo en empresas e instituciones públicas, sino también en casa. Puedes utilizar estos resultados a la hora de persuadir a tus suegros o suegros. Si no quiere que se ignoren sus opiniones, dígales: "Dejen de dar consejos gratuitos".

07 | Los consumidores siempre buscan compromisos

, Williams-Sonoma, una tienda de utensilios de cocina estadounidense, lanzó un nuevo producto que funcionó mucho mejor que la panificadora más vendida que había estado vendiendo. Sin embargo, tan pronto como se lanzó el nuevo producto, las ventas del producto más vendido casi se duplicaron. ¿Qué pasó?

Williams Sonoma es una empresa de gran éxito en la industria de distribución de bienes de consumo. La historia de éxito de la empresa comenzó cuando un hombre llamado Chuck Williams, que trabajaba como subcontratista en Sonoma, California, viajó a París con dos amigos a finales de los años 1940 y principios de los 1950. Allí vieron por primera vez en sus vidas electrodomésticos de cocina profesionales fabricados en Francia. En términos de calidad y estilo, como los moldes para tortillas y los moldes para soufflé, eran artículos asombrosos que nunca se habían visto en los Estados Unidos. Chuck Williams tuvo una idea de negocio durante un viaje a Francia y nació Williams Sonoma Kitchen Outlet. La empresa creció rápidamente, aumentando gradualmente el número de tiendas e iniciando un negocio por catálogo. Hoy en día, Williams Sonoma y sus subsidiarias tienen ventas anuales de más de $3.5 mil millones. Parte de eso proviene de las panificadoras, cuyas ventas casi se duplicaron tan pronto como se lanzaron productos más caros con características mejoradas.

¿Por qué ocurrió este fenómeno? Según una investigación de Itamar Simonson , los consumidores tienden a preferir compromisos al considerar qué producto elegir. Eso significa elegir un producto que se encuentre entre el mínimo que desean y el máximo que pueden gastar. Cuando los compradores tienen que elegir entre

dos productos, a menudo hacen concesiones y eligen el producto menos costoso. Sin embargo, si se introduce un tercer producto más caro, el compromiso ahora se desplaza hacia el producto de precio medio en lugar del producto más barato. En el caso de la panificadora Williams Sonoma, a medida que se lanzaron productos más caros, la panificadora existente pareció ser una alternativa relativamente más inteligente y económica.

Entonces, ¿cómo pueden ayudarnos las lecciones aprendidas del fabricante de pan cuando tenemos que afrontar una crisis? Imaginemos que somos el director general de una empresa o un comercial encargado de vender determinados productos y servicios. En primer lugar, debemos reconocer que el producto más caro y con mejor rendimiento aporta dos beneficios importantes a la empresa. En primer lugar, estos excelentes productos pueden satisfacer las necesidades de un pequeño número de clientes actuales y potenciales que desean "bienes de lujo". Por tanto, vender estos productos puede incrementar las ventas de la empresa. En segundo lugar, si una línea de productos incluye el producto de mayor precio, es probable que el siguiente modelo más caro parezca más atractivo.



A menudo no utilizamos plenamente este segundo aspecto en nuestra vida diaria. Pongamos un ejemplo de una situación que a mucha gente le resulta familiar: elegir vino en un bar o restaurante. La mayoría de las vinotecas u hoteles tienen vinos más caros enumerados en la parte inferior. Los clientes no suelen mirar hacia abajo cuando eligen un vino. En algunos lugares, el champán caro incluso figura en un menú aparte. Como resultado, los vinos y champagnes de gama media no se consideran un compromiso atractivo y acaban siendo excluidos de la elección de los clientes. Con simplemente hacer un pequeño cambio, como poner vino y champán caros en la parte superior del menú, un restaurante o bar ha hecho un compromiso poderoso que los clientes no pueden rechazar.

Estas estrategias también pueden ser efectivas en la vida laboral. Por ejemplo, digamos que asiste a una conferencia celebrada a bordo de un barco por cuenta de la empresa y desea alojarse en una cabina con ventana. Entonces, ¿cómo deberías decírselo a tu jefe? En este caso, en lugar de simplemente preguntar ' ¿Puedo reservar un camarote con ventana?', es más prudente plantear la alternativa deseada entre dos posibilidades diferentes. En otras palabras, si colocas una opción no tan buena (una cabaña sin ventanas) a cada lado de una opción que luce bien pero es demasiado cara (una cabaña con balcón), y colocas la alternativa deseada en el medio , es más probable que su jefe le conceda la opción que desea.

Las estrategias de compromiso no se aplican sólo a la elección de una panificadora, un vino o una cabaña. Cualquiera que tenga un producto o servicio que ofrecer puede utilizarlo. En otras palabras, si se presentan primero los productos caros, aumenta la popularidad de los productos de gama media. Sin embargo, hay una cosa con la que hay que tener cuidado aquí.

Si una empresa adopta esta estrategia y las ventas de la versión más cara disminuyen inesperadamente, se verá tentada a eliminar esa versión de la línea de productos por completo. Sin embargo, como sugiere la investigación, si se elimina un producto en lugar de reemplazarlo por otro producto de alta gama, se produce un efecto dominó negativo a partir del siguiente nivel de precio, y el impacto negativo se extiende cada vez más a lo largo de la línea de productos. Tenga en cuenta que si esta transición se produce en el compromiso del cliente, es posible que se vea obligado a hacer otro compromiso.

08 | Sea específico y claro

En su discurso de toma de posesión, Franklin Roosevelt, el 32º presidente de los Estados Unidos, dijo lo siguiente a los estadounidenses en medio de la Gran Depresión: "Déjame decirte lo que sé con seguridad. Lo único que debemos temer es el miedo. .····· Paraliza los esfuerzos por convertir la retirada en avance". ¿Pero son correctas estas palabras de Roosevelt? Al intentar persuadir a alguien, ¿el miedo paraliza a la otra persona como dijo? ¿O te da una nueva motivación?

La mayoría de los estudios muestran que las comunicaciones que inducen miedo suelen hacer que los destinatarios del mensaje busquen formas de reducir la amenaza. Pero hay una excepción importante. Si un mensaje que induce miedo sólo describe un riesgo pero no proporciona formas claras, específicas y efectivas de reducir ese riesgo, los destinatarios pueden "bloquear" el mensaje por completo o negarse a aplicarlo. Como resultado, su voluntad quedará prácticamente paralizada y no tomarán ninguna medida.

el equipo de investigación de Howard Leventhal hizo que los estudiantes leyeran un folleto de salud pública que detallaba los riesgos de la infección por tétanos. Entre los folletos que leyeron los estudiantes había algunos que tenían imágenes aterradoras que mostraban lo que sucede si contraes tétanos, y otros que no. Además, a algunos estudiantes se les proporcionó un horario específico para recibir la vacuna contra el tétanos, mientras que a otros no se les proporcionó un horario específico. A otro grupo de estudiantes se les dio un cronograma para recibir vacunas contra el tétanos sin advertirles sobre la enfermedad. Los estudiantes que vieron mensajes que inducían miedo decidieron vacunarse contra el tétanos sólo si se les decía cómo

hacerlo, es decir, si se les daba un horario específico para recibir la vacuna.

Estos resultados explican por qué es importante incluir formas específicas de diversificar el riesgo al planificar estrategias de persuasión que induzcan miedo. En otras palabras, si se comunica claramente el curso de acción para disipar el miedo, no hay necesidad de utilizar métodos psicológicos como el "rechazo".

Estos resultados también se pueden aplicar a muchos otros campos. Si el anuncio utiliza un método de amenaza, también debe informar a los clientes potenciales sobre formas claras, específicas y efectivas en las que pueden tomar medidas para reducir el riesgo. Simplemente alardear de que su producto o servicio puede ayudar puede resultar contraproducente y paralizar a los clientes a la hora de tomar medidas.

Los resultados de esta investigación proporcionan otra implicación importante. Por ejemplo, digamos que se topa con un problema grave en un proyecto a gran escala que lleva a cabo su organización. Si es así, al informar el problema a la dirección, sería prudente sugerir al menos una forma en que la organización puede resolverlo. Si informa los hechos a la gerencia primero y decide tomar medidas más tarde, cuando usted y sus colegas hayan desarrollado un plan, es posible que la gerencia haya bloqueado su mensaje o no haya reconocido el plan.

En particular, las personas que trabajan en el campo médico o en instituciones públicas deben ser conscientes de las implicaciones del resultado de esta investigación. Los médicos o enfermeras que quieran persuadir a los pacientes obesos para que pierdan peso haciendo más ejercicio deben centrar la atención del paciente en los riesgos que pueden ocurrir si no pierden peso, pero también deben transmitir las medidas

específicas que el paciente puede tomar. En otras palabras, se deben enseñar métodos específicos de dieta y ejercicio. Si sólo se señala que el riesgo de enfermedades cardiovasculares y diabetes aumenta si no se pierde peso, es posible que el paciente sólo sienta miedo y, en última instancia, se niegue a hacer ningún esfuerzo. Por otro lado, en el caso de las campañas públicas, mostrar sólo imágenes espantosas de las consecuencias de comportamientos peligrosos como fumar, tener relaciones sexuales promiscuas o conducir en estado de ebriedad, pero no proporcionar un plan de acción, sólo puede tener el efecto contrario.

Considerando que un mensaje que transmite un peligro potencial debe ir acompañado de un plan claro, específico y fácil de seguir, parece que el discurso de Roosevelt debería reescribirse así: "Lo que tenemos que temer es el miedo a estar 'solos'".

02
상호성의 법칙
호의는 호의를 부른다



"이 법칙은 사람들의 협력 관계를 형성 유지시키는 '사회적 접착' 같은 것.
진정 영향력 있는 사람은 먼저 다른 사람들을 도와주거나 양보하는 것이
지혜롭다는 것을 알고 있다."

09 | Favor, una puerta al corazón de otro.

En abril de 2005, el parlamento de una nación soberana, a pesar de las fuertes críticas del gobierno de los Estados Unidos, decidió conceder la ciudadanía al ex campeón mundial de ajedrez Bobby Fischer , que había huido del país y escapado del imperio de la ley estadounidense. ¿A qué país no le importó sonrojarse ante la gran potencia de Estados Unidos para proteger a este problemático forajido que abiertamente se puso del lado de los terroristas que causaron el incidente del 11 de septiembre? ¿Irán? ¿Quizás Siria? ¿O Corea del Norte?

El país que decidió por unanimidad conceder la ciudadanía a Fischer fue Islandia. Este país ha sido conocido como un fiel aliado de Estados Unidos. De todos los países, ¿por qué Islandia recibió a Bobby Fischer con los brazos abiertos? Especialmente después de que violó las regulaciones estadounidenses y viajó al país socialista de Yugoslavia para participar en una partida de ajedrez de 5 millones de dólares.

Para encontrar la respuesta a esta pregunta, tenemos que retroceder más de 30 años en el tiempo. En 1972, el campeón mundial y maestro de ajedrez ruso Boris Spassky y el retador Bobby Fischer estaban programados para participar en el Campeonato Mundial de Ajedrez. Ninguna competición en la historia del ajedrez ha sido promovida con más fervor y en todas partes el interés por este juego fue grande. Este partido, celebrado en plena Guerra Fría, fue llamado "el partido de ajedrez del siglo".

Fischer, que era propenso a las típicas excentricidades, no llegó a Islandia el día de la ceremonia inaugural. De hecho, era dudoso que este juego realmente se llevara a cabo. Porque a las autoridades pertinentes les parecía imposible acceder a las numerosas exigencias de Fisher. Fisher hizo exigencias escandalosas, como prohibir las transmisiones televisivas y pedir

que le correspondiera el 30 por ciento de los ingresos por las entradas. Finalmente, después de duplicar dramáticamente el dinero del premio y persuadir a todos a que se rindieran (el entonces Secretario de Estado de Estados Unidos, Henry Kissinger, llamó y explicó todo) , Bobby Fischer fingió no ganar y voló a Islandia. Y derrotó fácilmente a Spassky. Cuando terminó el juego, los periódicos de Estados Unidos y de todo el mundo informaron del incidente. Islandia estaba dispuesta a aguantar la personalidad de Fischer, lo que constantemente causaba controversia. Como dijo un periodista islandés, esto se debe a que "marcó" a Islandia en el mapa mundial.

Esto parecía un regalo bastante significativo de Fisher a un país aislado. Significó tanto para el pueblo islandés que, incluso décadas después, no fue olvidado. El Ministro de Asuntos Exteriores de Islandia incluso dijo: "Lo que Fischer hizo por nosotros a través de un evento especial celebrado en nuestro país fue hace más de 30 años, pero la gente todavía lo recuerda claramente". Según un análisis de la BBC, "los islandeses estaban entusiasmados de poder compensar a Fischer dándole refugio". Aunque mucha gente encuentra desagradable a Fisher.

Este incidente resalta la importancia y universalidad de la "ley de reciprocidad". La ley de reciprocidad se refiere a nuestra tendencia a sentirnos obligados a devolver lo que hemos recibido de los demás. Esta ley nos guía a actuar de manera justa en la vida social cotidiana, las transacciones comerciales y las relaciones personales cercanas. Y te ayuda a generar confianza con otras personas.

Dennis Regan llevó a cabo un experimento clásico sobre la ley de reciprocidad. En este experimento, un extraño llamado 'Joe' les dio a los participantes un pequeño regalo (una lata de Coca-Cola) sin ningún motivo. Luego, Joe pidió a la gente que le comprara un

billete de lotería, y los que recibieron el regalo tenían el doble de probabilidades de hacerlo que los que no lo recibieron. Esto a pesar de que hubo algún tiempo entre el regalo de la bebida y la solicitud de compra del billete de lotería, y a pesar de que el regalo no fue mencionado en la campaña de lotería.

Si es así, también podemos adivinar por qué el gobierno islandés se sintió obligado a devolver el favor, a pesar de que Fischer era una figura tan problemática. Se sabe generalmente que existe una fuerte correlación entre el agrado y la aceptación de una solicitud. Pero, curiosamente, las personas que recibieron la lata de Coca-Cola que les dio Joe decidieron comprar un billete de lotería que no tenía ninguna relación con su agrado por él. En otras palabras, entre los que recibieron regalos, incluso aquellos a quienes no les agradaba Joe compraron billetes de lotería. Esto muestra que el sentimiento de obligación de "deber algo" puede superar el efecto del agrado.

Este hecho es una buena noticia para quienes luchan con la persuasión o quienes han recibido una solicitud onerosa de otra persona. Por supuesto, puede parecer que no hay ningún beneficio a corto plazo. Sin embargo, si quiere convertirse en una persona verdaderamente influyente, es aconsejable primero ayudar a los demás o hacer concesiones.

Si queremos ayudar y realmente ayudar a nuestros compañeros de equipo, colegas o conocidos, les hemos implantado un sentido de obligación social de que algún día tendrán que ayudarnos o ponerse de nuestro lado. Si ayudas a tu jefe, él te verá como uno de los suyos y esa relación puede ser una ventaja para ti cuando necesites ayuda. Por otro lado, un líder de equipo que le dice a un subordinado que necesita ir al dentista para que salga del trabajo un poco antes ha hecho una

inversión inteligente. El subordinado sentirá la necesidad de agradecer la amabilidad del líder del equipo y puede ofrecerse como voluntario para trabajar horas extras si tiene que trabajar en un proyecto importante en algún momento en el futuro.



Cuando necesitamos persuadir o influir en otros para que nos ayuden, a menudo cometemos el error de pensar: "¿Quién puede ayudarme?" Es un enfoque miope que captura el corazón de la gente. En cambio, es mucho más productivo pensar: "¿A quién puedo ayudar?". Esto se debe a que la ley de reciprocidad y el sentido de obligación social que la sigue aumentan la tasa de éxito en la aceptación de las solicitudes que realice más adelante. Si la esencia de la gestión es resolver problemas aprovechando el poder de los demás, cuantas más personas tenga en deuda con usted, más próspera será su empresa. Cualquiera que haya recibido alguna vez ayuda en forma de información útil, concesiones generosas o consideración amable algún día saldará la deuda que tiene. Del mismo modo, si ayudamos primero a nuestros amigos, vecinos, parejas e hijos, eventualmente nos harán un favor.

Hay personas para quienes este tipo de relación de toma y daca es especialmente importante. Estos son representantes de servicio al cliente. Digamos que recibió un monto incorrecto en su recibo, o necesita cambiar su boleto de avión con urgencia o necesita algo a cambio. Te comunicarás con la empresa y, en la

mayoría de los casos, te recibirán representantes de servicio al cliente que no son muy amigables. Para evitar experiencias tan desagradables, prueba esto: Si acaba de empezar a hablar con un representante de servicio al cliente y cree que es particularmente amable, cortés y sabe escuchar (quizás incluso antes de hacerle una petición difícil) , dígale a esa persona: “Me gusta mucho su servicio. "Después de colgar, quiero darle las gracias a tu jefe". De esa manera, puede obtener la información de contacto de su jefe y el nombre de la persona a cargo, y luego plantear un problema difícil que debe resolverse (o incluso podría decir que elogiaría a la persona a cargo si le devuelve la llamada). porque el servicio fue bueno una vez hecho el recado) .

Hay varias razones psicológicas importantes por las que este método es eficaz, pero el factor más poderoso es la ley de reciprocidad. Si le has hecho un favor a alguien, esa persona ahora se sentirá obligada a devolverle el favor. Y con simplemente enviar un breve correo electrónico que luego no le costará ni un centavo, no tendrá que involucrarse en un tira y afloja estratégico que terminará siendo frustrante y frustrante (y posiblemente incluso ruidoso) . Esta estrategia es moral y efectiva, siempre y cuando cumplas tus promesas.

10 | El cielo ayuda a quienes hacen lo mejor que pueden.

¿Qué material de oficina puede convertirse en una varita mágica de persuasión? Si estás leyendo este libro en tu escritorio ahora mismo, la respuesta a esta pregunta está a tu alcance. ¿Qué es? ¿Acortar? ¿bolígrafo? ¿lápiz? ¿Muñequeras? ¿Stempler? ¿gobernante? ¿impresora? Los cajones de mi escritorio de oficina están llenos de objetos prácticos. ¿Cuál de ellas podría ser nuestra varita mágica?

El científico social Randy Garner quería saber si escribir una petición en una nota adhesiva (la llamada "nota Post-it" de 3M) ayudaría a influir en los corazones de otras personas. Realizó un experimento interesante: pidió a la gente que rellenara un cuestionario utilizando notas adhesivas. En otras palabras, a un grupo se le pidió que completara un cuestionario escribiéndolo en una nota adhesiva y adjuntándolo a la portada del cuestionario, mientras que al otro grupo se le dieron las mismas palabras escritas directamente en la portada. Y a otras personas solo les dimos cuestionarios sin escribir ni pegar nada en la portada.

Las pequeñas notas adhesivas cuadradas amarillas funcionaron bastante bien. Más del 75 por ciento de los que recibieron el cuestionario con una nota adhesiva pegada a la portada rellenaron todos los espacios en blanco y lo enviaron. Mientras tanto, sólo el 48 por ciento del segundo grupo y el 36 por ciento del tercer grupo lo hicieron. ¿Por qué se produjo este resultado? ¿Fue simplemente el papel adhesivo lo que llamó la atención con su belleza fluorescente?

Garner se hizo la misma pregunta. Diseñó un nuevo experimento para probar la hipótesis. A un tercio del total de participantes del experimento se les entregó un cuestionario con una nota adhesiva pidiendo algo, y al otro tercio se les

entregó un cuestionario con una nota adhesiva en blanco adjunta. El tercio restante recibió cuestionarios sin ningún tipo de notas adhesivas. Si el efecto de usar notas Post-it fue simplemente porque los colores fluorescentes llamaron la atención de las personas, las respuestas del primer y segundo grupo deberían ser las mismas. Sin embargo, los resultados resultaron ser diferentes. El porcentaje de personas que rellenaron el cuestionario cuando se adjuntó un post-it con una petición fue del 69%, cuando se adjuntó un post-it sin nada escrito, el 43% rellenó el cuestionario, y finalmente, cuando No había ningún post-it, el 34% completó el cuestionario.

Entonces, ¿cómo deberíamos explicar esto? Aunque no requiere mucho esfuerzo escribir un mensaje en una nota Post-it y pegarlo en la portada, la conclusión de Garner es que la gente reconoce el esfuerzo extra y la devoción personal. La gente siente que tiene que acceder a sus peticiones para poder devolver la atención personalizada. En cualquier caso, la ley de reciprocidad es un pegamento social que permite a las personas formar y mantener relaciones de cooperación. Y podemos garantizar que es mucho más fuerte que el pegamento del reverso de una nota Post-it.

La evidencia real es mucho más clara. Garner descubrió que adjuntar notas personales a los cuestionarios tenía un efecto que iba más allá de simplemente persuadir a más personas. En otras palabras, las personas que recibieron mensajes post-it escritos a mano enviaron el cuestionario más rápidamente y respondieron las preguntas con más detalle y atención. Y cuando los investigadores añadieron un toque más personal, como escribir su nombre o añadir " ¡Gracias!", la tasa de respuesta aumentó aún más.

Cuanta más consideración personal mostremos al pedirle un favor a alguien, más probabilidades habrá de que esa persona

nos lo conceda. Más específicamente, cuando se comunica en la oficina, en la comunidad o en casa, el uso de notas post-it personalizadas no sólo enfatiza la importancia del mensaje que está transmitiendo, sino que también evita que quede enterrado en una pila de informes o correo gritando. por su atención, usted puede hacerlo. Además, es más probable que la persona que recibe el mensaje cumpla con su solicitud de manera más rápida y sincera.

El punto es este. Al escribir un mensaje para persuadir a alguien, incluso un pequeño esfuerzo puede marcar una gran diferencia en los resultados. En otras palabras, las notas Post-it no son nuestros únicos salvadores. Es importante mostrar sinceridad en todo lo que haces.

11 | Dar significado incluso a las cosas más pequeñas

No hay casi nadie que no alcance la canasta de caramelos de menta que queda en el mostrador mientras paga la cuenta después de terminar su comida. Los caramelos de menta ciertamente nos refrescan la boca después de una comida, pero desde la perspectiva del restaurante y del personal de servicio, dejar una cesta de caramelos de menta en la caja puede no tener mucho efecto.

Hay muchos restaurantes que sirven dulces de una forma mucho más efectiva. En estos restaurantes, cuando los clientes terminan su comida, el personal de servicio les entrega un pequeño obsequio. Un regalo es simplemente chocolate o caramelos en una bandeja de plata con un billete, pero estos pequeños obsequios en realidad tienen un efecto persuasivo sorprendente.

científico del comportamiento David Strohmetz llevó a cabo un experimento para ver cómo el hecho de ofrecer algunos bocadillos a los clientes después de terminar su comida afectaba las propinas del personal de servicio. En la primera condición experimental, el camarero entregó la factura y le dio a cada cliente un caramelo. ¿En qué se diferencia la propina promedio dada por los clientes que recibieron dulces de la propina promedio dada por los clientes que no recibieron dulces? Aunque no es mucho, resulta que los clientes que recibieron dulces recibieron un 3,3 por ciento más de propina.

En la segunda condición experimental, los camareros le dieron a cada cliente dos dulces. Solo dieron un caramelo más por valor de 10 wones cada uno, pero en este caso, la propina dada por el cliente fue un 14,1% mayor que la propina dada por el cliente que no recibió el caramelo. Considerando la ley de

reciprocidad, no es difícil predecir este resultado. Porque cuanto más nos da alguien, más nos sentimos obligados a devolver. Pero ¿cuál es el factor más persuasivo a la hora de hacer regalos o favores? La tercera condición experimental proporciona la respuesta.

En la tercera condición experimental, el camarero primero le dio a cada invitado un caramelo. Luego se da vuelta y se aleja como diciendo: "Me iré ahora", y luego regresa y saca un segundo caramelo de su bolsillo y lo coloca frente a los invitados, uno por uno. Este comportamiento parece decir: "Oh, debería darles más dulces a estos maravillosos invitados". ¿Cuál fue el resultado? El monto promedio de la propina fue un 23 por ciento mayor.

Este estudio identifica tres factores que aumentan la capacidad de persuasión de un regalo o favor y la probabilidad de que sea correspondido.

En primer lugar, el destinatario encuentra significativo lo que recibió. Dar a los clientes dos dulces en lugar de uno tuvo el efecto de aumentar la propina promedio del 3,3 por ciento al 14,1 por ciento. Una cosa a tener en cuenta es que "significativo" no significa necesariamente caro. Dos dulces cuestan sólo unas pocas docenas de wones. Sin embargo, debemos prestar atención al importante factor agregado en la tercera condición. Desde una perspectiva económica, la segunda y tercera condiciones son idénticas. En ambos casos, los invitados recibieron dos dulces de los camareros después de terminar su comida. No hubo diferencia en el monto recibido. Sin embargo, hubo una diferencia en la forma en que se recibió el regalo. Aquí es donde encontramos los otros dos factores que hacen más persuasivo un regalo.



Lo que importa es lo inesperado que sea el regalo y lo personal que sea. Los clientes en la tercera condición probablemente pensaron que el camarero se daría la vuelta y se marcharía después de recibir un caramelo. Probablemente pensé que nunca volvería a ver la cara del personal de servicio. Eso es lo que hizo que el regalo fuera inesperado. Y la mesera actuó como si tuviera un interés especial en los invitados, haciendo que pareciera que el segundo regalo de dulces tenía un significado personal.

Por supuesto, si utilizas esta táctica en todas las mesas, terminará siendo nada más que una táctica de marketing superficial y el efecto no durará mucho. Porque una vez que te pillan haciendo lo mismo con todos tus invitados, los dulces extra ya no son un regalo personal, inesperado y significativo. En cambio, será visto como un truco inteligente y será contraproducente para sus servidores. Sin embargo, es posible utilizar las lecciones de este experimento de forma moral. Para ser reconocido por el valor de un regalo o favor, es necesario investigar en profundidad qué será verdaderamente significativo, inesperado y personal para el destinatario.

En conclusión, dejar una cesta de dulces en la puerta de salida significa que los camareros están perdiendo una importante oportunidad de mostrar su agradecimiento a los clientes y

recibirlo a cambio. Aunque puedes mostrarles a tus clientes que su valor es mucho mayor con dulces que cuestan sólo unas pocas docenas de wones.

12 | Al ayudar, sé incondicional y puro.

Anteriormente vimos que la mayoría de los hoteles que fomentan la reutilización de toallas fomentan la participación de los huéspedes recordándoles la importancia de la protección del medio ambiente. Algunos hoteles también implementan otras medidas para fomentar la cooperación de los huéspedes. En otras palabras, se ofrecen incentivos a los clientes que cooperan. Esto significa que si los huéspedes reutilizan las toallas, el hotel donará una parte del ahorro de electricidad a una organización de protección ambiental sin fines de lucro.

Es fácil preguntarse por qué las personas que idearon estos mensajes pensaron que los incentivos serían eficaces. La mayoría de la gente también piensa intuitivamente que los incentivos funcionarán. Por ejemplo, nada hace mejor que el helado para lograr que los niños limpien su habitación, dar la recompensa adecuada en el momento adecuado puede hacer que incluso un perro viejo aprenda una nueva habilidad, y un paquete de pago puede evitar que se quede dormido. en la cama todas las mañanas, tiene el poder de reducir. Aunque los incentivos ofrecidos pueden no ser directamente beneficiosos para los invitados, es probable que se sientan motivados a participar. En cualquier caso, esto se debe a que los grupos ecologistas se benefician. ¿Pero esto realmente funciona? Para averiguarlo, realizamos otro experimento en el mismo hotel. En algunas salas se colocaron tarjetas ordinarias que enfatizaban la protección del medio ambiente, mientras que en otras salas se colocaron tarjetas que prometían incentivos y pedían cooperación. ¿Cuál fue el resultado? No hubo una diferencia significativa en la efectividad entre las tarjetas que prometían incentivos y las que enfatizaban la protección ambiental. ¿Por qué?

De hecho, es posible que tengas que cambiar ligeramente el mensaje para que sea más persuasivo de lo habitual. ¿Tenemos la obligación de cooperar con alguien que se ofrece a darnos algo sólo si actuamos primero? Ese tipo de intercambio sólo funciona en transacciones económicas. Por otro lado, la ley de reciprocidad, de devolver favores ya recibidos, crea un sentimiento de obligación muy fuerte. Por tanto, es natural que las solicitudes de cooperación con el pretexto de incentivos sean menos eficaces que los métodos generales para persuadir a los clientes. Dado que el hotel no ha dado nada por adelantado, las personas no se sienten obligadas a acceder a dichas solicitudes.

Los hoteles que utilizan tarjetas de incentivo adoptaron el enfoque correcto de cooperación, pero lo aplicaron en el orden equivocado. En otras palabras, se debería haber cambiado el orden de los favores. En otras palabras, el hotel debería primero hacer una donación incondicional a una organización medioambiental y luego pedir a los huéspedes que participen activamente en la reutilización de toallas. Creamos y probamos un tercer mensaje que reflejaba estas opiniones.

El tercer mensaje era similar al mensaje que utiliza incentivos en el sentido de que mencionaba la donación a una organización de protección ambiental sin fines de lucro. Sin embargo, mientras que el mensaje anterior decía que las donaciones solo se harían si los huéspedes cooperaban primero, este mensaje indicaba que el hotel ya había hecho una donación a una organización de protección ambiental en nombre de los huéspedes. Luego pidieron a los invitados que pagaran reutilizando sus toallas.

Sorprendentemente, los mensajes que utilizan la ley de reciprocidad tuvieron una tasa de participación un 45 por ciento más alta que los mensajes que utilizan incentivos. Estos resultados son muy interesantes porque el contenido del

llamamiento es casi idéntico, pero transmite un mensaje ligeramente diferente. Por supuesto, ambos mensajes informan a los huéspedes que el hotel estaba donando dinero a organizaciones conservacionistas sin fines de lucro. Sin embargo, el mensaje que utiliza la ley de reciprocidad deja claro que el hotel tomó medidas primero. En otras palabras, utiliza el poder de la reciprocidad y el sentido de obligación social para fomentar la participación de los huéspedes.

Estos resultados tienen implicaciones importantes. En otras palabras, cuando busques ayuda de otros, ya sean colegas, clientes o simplemente conocidos, primero debes hacerlo de una manera pura y completamente incondicional. Si lo aborda de esta manera, es más probable que obtenga el consentimiento de la otra persona. Además, en lugar de un sistema de incentivos extremadamente frágil, se pueden establecer relaciones de cooperación sobre una base sólida basada en la confianza y el entendimiento mutuo. Las relaciones que empiezan así duran mucho tiempo. Si ya no puede ofrecer los incentivos que prometió, o si la otra parte no quiere los incentivos, el frágil puente que construyó se resquebrajará y pronto colapsará.

13 | Hágales saber que el favor es el favor.

Ahora sabes con certeza que cuando le das un regalo a alguien o le haces un favor, el destinatario siente la obligación social de corresponder. Ya sea que el regalo o favor sea una información útil, una amabilidad hacia un colega, una nota personal en un post-it o, como hizo Bobby Fischer, poniendo un país entero en un mapa, la gente da tanto como recibe. ... Siento la obligación social de retribuir. Pero, ¿cómo cambia el impacto de estos obsequios o favores con el tiempo? ¿Se enmohece y se pudre con el tiempo como el pan? O, como el vino, ¿aumenta su valor a medida que el aroma se vuelve más fragante? Según la investigación de Francis Flynn, varía dependiendo de si estás en la posición de dar o recibir ayuda.

Flynn encuestó a los empleados que trabajan en el departamento de atención al cliente de una gran aerolínea estadounidense. La razón por la que elegí esta industria es porque es común que los colegas se turnen para ayudarse entre sí. El equipo de investigación pidió a la mitad de todos los empleados que escribieran un momento en el que ayudaron a un colega. Y a la otra mitad se le pidió que escribiera un momento en el que recibieron ayuda de un colega. Luego se pidió a todos los empleados en el experimento que indicaran el valor percibido del favor y cuánto tiempo hacía que habían dado o recibido ayuda por última vez. Como resultado, aquellos que recibieron ayuda sintieron que el valor de la ayuda era mayor inmediatamente después de la experiencia, pero lo sintieron cada vez menos a medida que pasaba el tiempo. En cambio, la persona que ayudó mostró el resultado contrario. Sintieron que el valor de la ayuda era pequeño inmediatamente después de brindarla, pero lo sintieron cada vez más a medida que pasaba el tiempo.

Estos resultados muestran que los recuerdos de los acontecimientos se distorsionan a medida que pasa el tiempo. También muestra que las personas tienden a ver las cosas desde la perspectiva que les resulta más ventajosa. La persona que recibió la ayuda piensa que realmente no necesitaba la ayuda en ese momento, y la persona que le ayudó piensa que hizo un trabajo extraordinario.

Podemos obtener pistas sobre cómo persuadir a otros de manera efectiva a través de los hechos anteriores. Cuando ayudamos a alguien, esa ayuda gana valor con el tiempo. Sin embargo, si estamos en la posición de recibir ayuda, el valor de esa ayuda se desvanece gradualmente. Por lo tanto, es necesario ponerse en cada posición y ser capaz de adivinar la psicología de las personas. Si olvidamos o minimizamos el valor de la ayuda semanas, meses o años después de recibirla, finalmente arruinamos nuestra relación con la persona que nos ayudó. Si estamos en la posición de ayudar, podemos pensar negativamente de la persona ingrata. Entonces, ¿cómo podemos maximizar el valor de los favores que otorgamos?

Una forma de hacerles saber el valor del favor que les hemos hecho es decir algo como esto:

“Si estuvieras en mi lugar, harías lo mismo. "Me alegro mucho de poder ayudarte".

La segunda estrategia, que puede ser un poco arriesgada, es repetir un favor que hiciste antes antes de pedirle un favor a la otra persona. Por supuesto, al elegir este método, debes elegir tus palabras con cuidado. “¿Recuerdas cómo te ayudé hace unas semanas? ¡Es hora de recuperarlo, amigo! Hablar de esta manera es prepararse para el fracaso. En su lugar, estaría bien decir un recordatorio amable como: "¿Fue útil el informe que te envié antes?" antes de pedir un favor.

No existe una forma universal de ganarse el corazón de alguien con un 100% de certeza. Si todo lo demás falla, recuerda una regla simple:

"Se cazan más moscas con miel que con vinagre".

No hace falta decir que una botella de vino añejo te hará más bien que la barra de pan que compraste la semana pasada.

14 | La persuasión inteligente requiere comparación.

Es relativamente común que los jugadores de béisbol coloquen un anillo pesado en su bate antes de realizar un swing de calentamiento. Según su experiencia, los jugadores dicen que si balancean repetidamente un bate pesado, el bate se siente más liviano cuando se retira el anzuelo.

El principio detrás de este efecto es lo que las ciencias sociales llaman el "efecto de contraste". Las características de un objeto no se reconocen en el vacío, sino en comparación con otros. Por ejemplo, si levantas una barra de 10 kilogramos en el gimnasio, la sentirás más ligera si anteriormente levantaste una barra de 20 kilogramos, y si levantaste una barra de 5 kilogramos, la sentirás más pesada. Una barra de 10 kilogramos no supone ninguna diferencia. Es sólo que mi percepción sobre el levantamiento de pesas ha cambiado.

Este proceso psicológico no sólo se aplica al levantamiento de pesas. Se aplica a casi todos los tipos de juicio que hacemos. En todos los casos el patrón es el mismo. En otras palabras, lo que experimentas primero determina tu percepción de lo que experimentas a continuación.

Recientemente, los psicólogos sociales Zakary Tormala y Richard Petty aplicaron este principio para determinar cómo el efecto de contraste afecta la persuasión. Específicamente, el equipo de investigación analizó si la cantidad de información que las personas creen saber sobre una cosa puede verse influenciada por la cantidad de información que saben sobre otra cosa. El equipo de investigación mostró a la gente un mensaje (mensaje objetivo) que promocionaba unos grandes almacenes ficticios llamados Braun . Sin embargo, antes de eso, mostró un mensaje (el primer mensaje) promocionando otra tienda departamental

ficticia, a saber, Smith's Department Store . El mensaje objetivo fue el mismo para todos los que participaron en el experimento. Era un mensaje que explicaba las tres esquinas de los grandes almacenes Brown's. Sin embargo, el mensaje inicial, o la cantidad de información sobre los grandes almacenes Smith's, varió mucho desde la primera esquina hasta la sexta esquina. Los resultados del experimento mostraron que cuando el mensaje inicial contenía mucha información, las personas percibían el mensaje objetivo como menos persuasivo y mostraban una actitud menos favorable hacia los grandes almacenes Brown's. En cambio, se producía el fenómeno contrario cuando el mensaje inicial contenía poca información. Los participantes sintieron que sabían más sobre los grandes almacenes Brown's cuando no sabían absolutamente nada sobre los grandes almacenes Smith's, y viceversa. El efecto de contraste funciona de esta manera.

El equipo de investigación realizó un experimento similar para ampliar los resultados experimentales. La única diferencia fue que antes de que a los participantes se les diera información sobre los grandes almacenes Brown's, se les dio poca o mucha información sobre el automóvil Mini Cooper. Los resultados fueron los mismos que en el experimento anterior. De esta forma, no es necesario que la información del mensaje persuasivo inicial y los mensajes posteriores estén relacionados.

Este concepto también se puede aplicar a las ventas. Por ejemplo, digamos que está seguro de qué producto es mejor para cada cliente potencial. Si es así, es una buena idea mencionar brevemente otros productos y luego explicar detalladamente los beneficios del producto que estás recomendando.

Además, el efecto de contraste es un medio de persuasión fácil de utilizar. A menudo no estamos en condiciones de cambiar los productos o servicios que ofrecemos, o las necesidades de nuestros consumidores. Esto se debe a que hacerlo cuesta mucho dinero y tiempo. En cambio, podemos cambiar con qué se comparan nuestros productos, servicios o requisitos. Para dar sólo un ejemplo, una empresa de remodelación de viviendas pudo utilizar estos principios para aumentar las ventas de bañeras de alta gama en más de un 500 por ciento. Simplemente informaron que muchos clientes que compraron el modelo de primera línea dijeron que tener una bañera en su patio trasero les hacía sentir como si tuvieran una habitación extra en su casa. Luego les dijeron a los clientes potenciales que pensaran cuánto costaría ampliar su casa para agregar una habitación más. Una bañera de £7.000 habría parecido mucho más barata que una extensión que habría costado al menos el doble.

15 | Dejar claro que las condiciones son favorables.

Ya sean boletos de avión con descuento para las fiestas, cupones o café gratis, muchas empresas ofrecen incentivos para aumentar la lealtad de los clientes. Un experimento reciente arroja luz sobre cómo aumentar la fidelidad de los clientes y generar más interés.

Los investigadores de consumidores Joseph Nunes y Xavier Dreze razonaron que dar una ventaja a los clientes que participan en programas de incentivos aumentaría su lealtad a la empresa y aceleraría la obtención de beneficios. Además, predijimos que esta hipótesis sería cierta incluso si la cantidad de compras que los clientes tuvieran que hacer para ganar una recompensa fuera la misma.

El equipo de investigación distribuyó tarjetas de sellos a 300 clientes de un lavado de autos local. Y dijo que cada vez que lava su auto, sella la tarjeta. Sin embargo, existían dos tipos de tarjetas. Una era una tarjeta que requería 8 sellos para recibir un lavado de autos gratis y solo tenía un espacio en blanco. La otra tarjeta requería 10 sellos para recibir un lavado de autos gratis, pero tenía dos sellos preestampados. Esto significa que debes realizar 8 compras para recibir los beneficios gratuitos de ambas tarjetas. Sin embargo, el equipo de investigación esperaba que la tasa de participación en el segundo grupo fuera mayor.

Después de eso, los empleados del lavado de autos sellaban una tarjeta cada vez que un cliente venía a lavar su auto y registraban la fecha en que se lavó. Unos meses más tarde, el equipo de investigación completó el experimento y revisó los datos, confirmando la hipótesis. Sólo el 19 por ciento de los clientes del primer grupo compraron los ocho lavados de autos para calificar para un lavado de autos gratuito, en comparación

con el 34 por ciento en el segundo grupo, que tuvo una ventaja. Además, el segundo grupo tardó menos en completar las ocho compras. En otras palabras, el tiempo transcurrido entre un lavado de coches y el siguiente fue de media 2,9 días más corto.

Según Noons y Drez, las personas están más motivadas para completar un programa una vez que lo han iniciado que un programa que no se ha iniciado en absoluto. El equipo de investigación también observó que cuanto más se acercan las personas a lograr una meta, más esfuerzo ponen para lograrla. Los datos analíticos también respaldaron este concepto. En otras palabras, a medida que aumentaba el número de lavados de coches, el intervalo entre lavados se acortaba en una media de 0,5 días.

Estos resultados se pueden aplicar a estrategias para aumentar la lealtad, pero cuando le pida ayuda a alguien, asegúrese de mencionar que esa persona ya ha dado el primer paso para lograr su objetivo. Por ejemplo, si le pide ayuda a un colega con un proyecto similar a uno en el que trabajó en el pasado, es posible que desee enfatizar que él o ella ya se ha esforzado para superar los desafíos de completar el proyecto. O, si tiene un proyecto en el que se ha esforzado mucho, es aconsejable considerar que ya ha completado aproximadamente el 30 por ciento de la tarea.

Como otro ejemplo, digamos que es gerente de ventas. El equipo de ventas tiene objetivos, pero los miembros del equipo se pierden en las primeras etapas. Mientras tanto, usted sabe que ya se ha iniciado un proyecto a gran escala en el lado de la gestión. Es posible que desees guardar esta información para ti, pero en realidad es más efectivo hacerla pública en estos casos. De esa manera, podrá ver visualmente a su equipo progresar hacia sus objetivos.

Los profesores y los padres también pueden utilizar estas estrategias. Por ejemplo, si tienes un hijo que se niega obstinadamente a hacer su tarea, quizás quieras darle algo para recompensarlo. Entonces, estoy tratando de establecer una regla de que si hago mi tarea seis veces cada fin de semana, no tengo que hacerla una sola vez. En estos casos, tu hijo estará mucho más motivado si reservas un fin de semana para hacer los deberes antes de empezar oficialmente el programa.

El mensaje es claro. Si las personas piensan que ya han comenzado a trabajar para completar un programa o lograr una meta, acelerarán más. Si utilizamos estas estrategias, nuestra influencia social brillará como un coche recién lavado.

16 | Los resultados de la cooperación son infinitos.

La gente suele contar sagas cuando se sienta con una copa de vino delante. "Salí con esa supermodelo antes de que se hiciera famosa". Por supuesto que sí. "Podría haber ganado esa pelea, pero no quería lastimar a nadie más". Oh oh. “Si no fuera por la inflamación en el dedo gordo del pie, quizás ya estaría jugando para Inglaterra. "No habría dejado el fútbol". ¡Qué astuto debes ser!

Una tarde fría y triste de febrero de 1953, dos caballeros entraron en un pub llamado Eagle en Cambridge. Y después de pedir bebidas, uno de ellos contó una historia que sonó como la mentira más grande del mundo. "Descubrimos el secreto de la vida".

Pueden parecer condescendientes o arrogantes, pero resulta que es cierto. Esa mañana, los científicos James Watson y Francis Crick descubrieron el secreto de la vida. Descubrieron la estructura de doble hélice del ADN, un material biológico que transporta la información genética de los seres vivos.

En el 50 aniversario del descubrimiento de la estructura de doble hélice del ADN, que quedará registrado como el descubrimiento científico más importante de nuestro tiempo, Watson fue entrevistado sobre este logro. El objetivo principal de la entrevista de este día era revelar el secreto detrás de la capacidad de Watson y Crick para resolver la estructura del ADN antes que muchos otros grandes científicos.

Primero, Watson enumeró algunos hechos no tan sorprendentes que ayudaron a realizar el descubrimiento. Sobre todo, fue decisivo “identificar el problema más importante”. Ambos estudiaron apasionadamente y dieron todo lo que tenían para la tarea que tenían entre manos. Estaban dispuestos a

aceptar enfoques de campos con los que no estaban familiarizados. Watson añadió entonces otra razón de su éxito. Fue impactante. Watson dijo que la razón por la que pudo resolver códigos difíciles de entender antes que otros fue "porque no era el más inteligente entre los científicos".

¿Será que lo escuché mal? ¿Cómo es posible? Watson explicó: "La actitud de pensar que el propio juicio es el más preciso y que uno es la persona más inteligente del mundo puede a veces ponerlo a uno mismo en la situación más peligrosa". ¿Cuáles son los peligros ocultos que pueden afectar incluso a las personas más brillantes?

Watson continuó explicando que entre los científicos que trabajaban en el proyecto en ese momento, la persona más inteligente era Rosalind Franklin . Ella era una científica británica que en ese momento estaba investigando en París. “Rosalind era tan inteligente que rara vez pedía consejo. "Si eres la persona más brillante de un grupo, tendrás tantos problemas como ella".

Las palabras de Watson nos hacen pensar mucho en los errores que suelen aparecer en las acciones de líderes bien intencionados. Los líderes organizacionales deben colaborar con sus miembros al desarrollar estrategias para lograr objetivos, como idear argumentos de venta poderosos o encontrar formas efectivas de recaudar el dinero necesario. Aunque los líderes pueden ser los más experimentados, informados y capaces dentro del grupo. No hacerlo podría ser imprudente. De hecho, el equipo de investigación del científico del comportamiento Patrick Laughlin descubrió que los grupos colaborativos no sólo se desempeñaron mejor que el miembro promedio del equipo solitario, sino que también se desempeñaron significativamente mejor que los mejores miembros del grupo en resolución de problemas que se desempeñaron solos. Los líderes que se

consideran los más capaces para solucionar problemas gracias a su gran experiencia, conocimiento y habilidades sobresalientes no piden opiniones a los miembros de su equipo.

Según los experimentos del equipo de investigación de Laughlin, hay una razón por la cual los resultados producidos por un líder con la mayor capacidad por sí solo son inevitablemente derrotados por los resultados de un grupo que carece de experiencia pero que trabaja en colaboración. En primer lugar, quienes toman decisiones por sí solos no pueden mantenerse al día con la diversidad de conocimientos y perspectivas. Las opiniones de los demás estimulan procesos de pensamiento que son imposibles cuando se trabaja solo. Probablemente todo el mundo haya tenido la experiencia de tener una idea escuchando a un colega que estaba haciendo asociaciones. En segundo lugar, cualquiera que encuentre una solución por sí solo pierde otro beneficio importante: el "procesamiento paralelo". En otras palabras, un grupo cooperativo puede distribuir numerosas subtareas relacionadas con un problema a los miembros del equipo, pero una persona que trabaja sola debe resolver cada tarea de forma secuencial.

Aun así, ¿no sería bastante peligrosa la cooperación total? Esto se debe a que rara vez se han tomado decisiones adecuadas en lugares como los comités. Si consideramos esto, sería difícil recomendar el uso del “método de decisión mayoritaria”. Lo que queremos decir es, de hecho, “no tomen decisiones en conjunto”. La elección final siempre debe ser hecha por el líder. Sin embargo, en el proceso de búsqueda de opiniones, los líderes deben fomentar una mayor participación de la organización. Y los líderes que escuchan regularmente a sus equipos no sólo logran mejores resultados, sino que también fomentan un trabajo en equipo y una coordinación más

estrechos. Esto también mejorará el nivel de cooperación e influencia en el futuro.

Pero si la idea de un miembro del equipo es finalmente rechazada, ¿no existe el riesgo de que esa persona sufra un daño en su orgullo y pierda la motivación? Para evitarlo, lo mejor es anunciar con antelación que el punto de vista de cada uno no es un factor decisivo, sino que se tiene en cuenta durante el proceso de discusión. ¿Y quién más lo sabe? Quizás nunca declaremos, como Watson y Crick, que hemos "descubierto el secreto de la vida", pero si creamos una cultura de cooperación, es posible que podamos descubrir el secreto del verdadero potencial de nuestra organización.

03
일관성의 법칙
하나로 통하는 기대치를 만들라



"상대의 일관된 가치와 믿음과 행동에 초점을 맞춰라.
당신에게 친절을 베풀었던 사람은 당신이 친절을 베푼 사람보다
다시 당신에게 친절을 베풀 가능성이 훨씬 크다."

17 | Un paso de magia asombrosa.

Imaginemos que tienes una casa pintoresca en un barrio rico del que hablamos a menudo. Un barrio limpio con setos impecables, césped perfecto y paredes blancas recién pintadas del que cualquiera puede estar orgulloso. En estos barrios, los agentes inmobiliarios no tienen problemas para vender viviendas. De hecho, probablemente tengan una lista de personas deseosas de mudarse a esta zona.

Supongamos que un día alguien del Comité de Seguridad Vial llama a la puerta de su casa y le pregunta si estaría interesado en participar en una campaña de conducción segura en su zona. Si acepta la campaña, debe erigir un cartel de 2 metros de ancho y 1 metro de largo que diga "Conducción segura" en su patio delantero cubierto de césped. La persona del comité te asegura que no hay nada de qué preocuparte ya que ellos harán todo el trabajo de excavación y levantamiento de los pilares, pero tú ya estás preocupado.

¿Cuántas personas crees que aceptarían esta solicitud? Según un experimento realizado por los psicólogos sociales Jonathan Freedman y Scott Fraser , el 17 por ciento de los propietarios de viviendas en el elegante barrio descrito anteriormente lo hicieron. Pero, sorprendentemente, cuando se les pidió que añadieran un elemento aparentemente trivial, el 76 por ciento estuvo de acuerdo. Así es cómo: Dos semanas antes de hacer esta onerosa solicitud, un asistente de investigación se acercó a otro grupo de residentes. Y preguntó si podía colocar un cartel pequeño y relativamente discreto frente a la ventana que dijera: "¡Por favor, sea un conductor prudente!". Como se trataba de una petición sencilla, casi todos los residentes estuvieron de acuerdo. Dos semanas más tarde, otro asistente fue a ver a los mismos residentes y les preguntó si les importaría colocar un

letrero llamativo en sus jardines perfectamente cuidados, y aún más personas estuvieron de acuerdo.



Si primero solo hiciste una pequeña solicitud, ¿cómo es que aumentan las posibilidades de que te concedan un favor mucho mayor? Los investigadores llaman a este método la técnica de "poner el pie en la puerta". Después de aceptar la solicitud inicial, los residentes creen que se han comprometido a participar en la valiosa causa de "conducir con seguridad". Dos semanas más tarde, cuando el profesor asistente se acercó de nuevo a ellos, los residentes sintieron que debían comportarse de manera coherente con su percepción de sí mismos como ciudadanos conscientes.

Hay innumerables ejemplos del uso de la técnica del "pie en la puerta". El campo de las ventas no es una excepción. Un astuto experto en ventas aconseja: “Yo diría que primero comience con un pedido pequeño. Es decir, estamos sentando las bases para firmar un contrato de distribución para toda la línea de productos. ····· Piensa en ello de esta manera. Digamos que alguien decide pedir un producto de su empresa. Sin embargo, la pérdida de beneficios puede ser muy insignificante en comparación con el tiempo y el esfuerzo que dedica a realizar la llamada. Pero ahora ese cliente ya no es un prospecto. "Se han convertido en sus verdaderos 'clientes'".

Si tiene problemas para completar incluso el primer pedido más pequeño, puede aplicar esta estrategia utilizando la Ley de Consistencia de una manera diferente. Por ejemplo, si das un pequeño paso pidiéndole a un cliente potencial desinteresado que te de 10 minutos de su tiempo, es mucho más probable que digas que sí.

Del mismo modo, los equipos de investigación de mercados deberían preguntar primero a las personas si estarían dispuestas a realizar una breve encuesta. De esa manera, resulta más fácil lograr que las personas respondan numerosas preguntas. De hecho, Friedman y Fraser realizaron otro experimento y los resultados también respaldan la opinión anterior. En un nuevo experimento, el equipo de investigación llamó a los propietarios y les preguntó si estarían dispuestos a participar en una encuesta. El asistente de investigación afirmó específicamente lo siguiente:

"Cinco o seis de nuestros investigadores irán a su casa por la mañana y se quedarán un par de horas para enumerar y clasificar todos los elementos de su hogar. Recorreremos toda la casa, mirando cada armario y unidad de almacenamiento. La información recopilada de esta manera se publicará en la publicación de servicio público "Guía".

El 22% de los propietarios estuvo de acuerdo con esta petición tan incómoda. Esta es una cifra bastante sorprendente, considerando que los actos que invaden la privacidad hasta este punto generalmente requieren una orden de registro (!) .

El equipo de investigación llamó primero al segundo grupo de residentes tres días antes de realizar la misma solicitud de privacidad. Y se hizo la siguiente petición, y la mayoría estuvo de acuerdo.

“Estamos realizando una encuesta sobre qué artículos usa cada hogar y los llamo para pedirles que respondan. Esta información será publicada en la Guía de publicaciones de servicio público. ¿Le gustaría realizar nuestra encuesta?”

¿Qué pasó tres días después? Alrededor del 53 por ciento de los residentes que recibieron una solicitud mayor aceptaron concederla.

Este enfoque también se puede aplicar a los dos grupos más resistentes. Somos los niños y nosotros mismos. Si pides a los niños desobedientes, que siempre son buenos buscando excusas para no hacer los deberes o no limpiar su habitación, que primero den un pequeño paso, es más probable que al final puedas persuadirlos. Por ejemplo, podría decir: "Hagamos la tarea juntos por un rato" o preguntar: "Cuando termines de jugar con tus juguetes favoritos, vuelve a ponerlos en la caja". Si aceptan voluntariamente pequeños favores en lugar de verse obligados a hacerlo, es más probable que estudien más o mantengan su casa más limpia.

Por nuestra parte, en lugar de fijarnos grandes objetivos que parecen insuperables, fijémonos tareas tan pequeñas que no tengamos excusas. Por ejemplo, es más eficaz fijarse el objetivo de dar un paseo corto por la casa que aumentar la cantidad de ejercicio de una sola vez. Como resultado, pronto se encontrará aumentando gradualmente la intensidad de su ejercicio para lograr objetivos más importantes.

Confucio dijo: "Un viaje de mil millas comienza con un solo paso". Empecemos levantándonos del sofá. Si quieres dar un gran paso adelante, no hay mejor manera.

18 | Estrategia de etiquetado para conseguir que haga lo que quiero.

Hace mucho tiempo (hace unos 25 años) , en una galaxia muy, muy lejana, Luke Skywalker influyó en la mente de Darth Vader y lo hizo volverse contra el Señor del Mal. Como resultado, salvó su propia vida y devolvió la esperanza y la paz al universo. ¿Qué leyes utilizó para convencer a Darth Vader? ¿Y cómo deberíamos utilizar esas leyes para desatar una "fuerza" importante en nuestro propio dominio?

En el episodio final de la serie de películas Star Wars, El regreso del Jedi, hay una escena en la que Luke Skywalker le dice esto a Darth Vader.

"Sé que todavía queda bondad en ti. Hay bien en ti. "Puedo sentirlo."

¿Es de extrañar que palabras tan simples convencieran a Darth Vader de pasar al lado luminoso? ¿Habría sido posible al menos plantar las semillas de la persuasión, y mucho menos de la persuasión? Pero numerosos estudios de psicología social dicen que sí.

La estrategia revelada en las palabras de Luke puede denominarse técnica de etiquetado . Esto implica etiquetar a una persona con un rasgo, actitud, creencia, etc., y luego hacer demandas que coincidan con esa etiqueta. El equipo de investigación de Alice Tybout y Richard Yelch probó la eficacia de esta estrategia. En un experimento, demostraron cómo se podrían utilizar técnicas de etiquetado para aumentar la participación electoral el día de las elecciones. Entrevistaron a un gran número de votantes y luego, al azar, le dijeron a la mitad de ellos:

"Según las respuestas de las personas que entrevistamos, usted es un ciudadano que tiene 'más probabilidades que la persona promedio de votar y participar en eventos políticos'".

A la otra mitad se le informó que, según sus respuestas en la entrevista, eran promedio en términos de intereses, creencias y comportamiento. Los encuestados etiquetados como "buenos ciudadanos con probabilidades de votar" se consideraban mejores ciudadanos que los etiquetados como "ciudadanos promedio". Y, de hecho, la participación electoral en las elecciones celebradas una semana después fue un 15 por ciento mayor.

Por supuesto, las técnicas de etiquetado no sólo se aplican a acontecimientos políticos como la elección del líder de un país o el destrono de Luke Skywalker al Señor del Mal. Puede aplicar esta técnica a una variedad de relaciones humanas, incluidas las transacciones comerciales. Por ejemplo, digamos que uno de los miembros de su equipo tiene dificultades con un proyecto en el que está trabajando. Este miembro del equipo está preocupado porque no tiene la confianza para llevar el proyecto hasta el final. Pero si todavía crees que es la persona adecuada para el trabajo, debes recordarle lo duro y persistente que es. También es una buena idea recordarle que ha completado con éxito tareas similares en el pasado. Los maestros, entrenadores y padres pueden utilizar estrategias de etiquetado para fomentar comportamientos deseables en estudiantes, atletas y niños, respectivamente, dándoles tipos específicos de tareas y diciéndoles: "Pareces alguien a quien le irá bien". Estas estrategias son muy efectivas tanto para adultos como para niños. Por ejemplo, en un experimento que realizamos con otros colegas, descubrimos que cuando los maestros decían a los niños: “ ¡ Están muy interesados en escribir bien!”, los niños practicaban su escritura con diligencia incluso durante el recreo. Era lo mismo incluso cuando no había nadie cerca para ver.



La relación entre la empresa y sus clientes también puede fortalecerse con este método. Ya estamos acostumbrados a este método utilizado por muchas aerolíneas. Al final del vuelo, la azafata dice:

"Sabemos que tienes muchas aerolíneas para elegir. Aún así, gracias por elegirnos".

Las palabras de la azafata dan a entender que había una buena razón por la que elegimos nuestra aerolínea entre tantas. En otras palabras, los pasajeros a los que se les atribuye confianza en la aerolínea sienten una mayor confianza en sus elecciones y en la aerolínea. Asimismo, utilizar esta técnica con un cliente que ha decidido hacer negocios puede transmitir el mensaje de que la decisión del cliente significa confiar en la empresa que ha elegido y que la empresa trabajará para garantizar que la confianza del cliente no se rompa.

Una cosa a tener en cuenta es que esta estrategia es igualmente atractiva por permitir que uno se deje influenciar por las fuerzas oscuras. Por tanto, como todas las demás estrategias de persuasión, debe utilizarse de forma ética. En otras palabras, etiquetas como rasgos, actitudes, creencias, etc. deben usarse sólo cuando reflejen con precisión las habilidades, experiencias y personalidad naturales de la persona. Por supuesto, confiamos en que nuestros lectores no utilizarán estas estrategias de forma poco ética.

19 | Hacer que la gente actúe según sus palabras.

Los candidatos que se presentan a las elecciones luchan por idear formas inteligentes de lograr que sus seguidores acudan a las urnas el día de las elecciones, sin mencionar el intento de ganar los votos de los votantes. Algunas campañas gastan mucho dinero en anuncios de televisión, anuncios de correo directo y exposición en los medios. Pero los candidatos verdaderamente inteligentes utilizan no sólo el arte de la persuasión sino también la ciencia de la persuasión.

Consideremos las elecciones presidenciales estadounidenses de 2000, que se decidieron por sólo 537 votos. Este impresionante evento nos hizo darnos cuenta de que cada voto es igualmente importante. Nadie sabe cuáles habrían sido los resultados si tan solo unos pocos votantes más se hubieran presentado a las urnas, independientemente del bando que apoyaran. ¿Qué estrategias se pueden utilizar para conseguir que los partidarios de ambos lados acudan a las urnas?

La respuesta es simple. Todo lo que tenían que hacer era preguntar a los votantes si votarían el día de las elecciones y decirles por qué lo hicieron. El equipo de investigación del científico social Anthony Greenwald probó esta técnica en votantes el día antes de las elecciones. La participación de las personas a las que se les preguntó "¿votarías?" fue un 25,2 por ciento mayor que la de aquellos a quienes no se les preguntó (86,7 por ciento y 61,5 por ciento respectivamente) .

Esta técnica implica dos pasos psicológicamente importantes. En primer lugar, cuando se pide a las personas que digan si adoptarán una conducta deseable, normalmente se sienten presionadas a decir que sí. Porque en esa situación, es un comportamiento socialmente aceptable. Teniendo en cuenta la

importancia de votar, a los encuestados les resulta muy difícil decir: "Planeo ver programas de televisión tranquilamente en casa". Por lo tanto, es natural que cuando se les preguntó: "¿Votarás?", todos los encuestados respondieron: "Definitivamente votaré".



En segundo lugar, la mayoría de las personas (si no todas) se sienten presionadas a "predicar con el ejemplo" después de decir públicamente que harán algo deseable.

Hay un ejemplo similar a este. Hay un caso en el que el propietario de un restaurante redujo drásticamente el número de personas que hacían reservas pero no asistieron a sus citas y no llamaron para cancelar simplemente cambiando ligeramente el mensaje del miembro del personal que respondió a la llamada telefónica de reserva. El empleado que contestó el teléfono dijo originalmente: "Si necesita cancelar, llámeme". Pero ahora dicen: "Si es necesario cancelar algo, ¿puedes llamarme?". Por supuesto, la mayoría de los clientes respondieron "sí" a esa pregunta y prometieron llamar. Lo importante es que en ese momento sintieron la obligación de cumplir su promesa. Esto por sí solo redujo la tasa de no presentación del 30 por ciento al 10 por ciento.

Entonces, para que sus seguidores acudan a las urnas, todo lo que tiene que hacer es llamarlos, preguntarles si vendrán a votar el día de las elecciones y esperar a que la respuesta sea "sí". Si el trabajador de campaña que llama dice: "Entonces registraré que

está votando y se lo haré saber a los demás", tiene todos los elementos para solidificar la promesa del votante. Es decir, las promesas deben ser voluntarias, activas y declaradas públicamente a los demás.

¿Cómo se puede aplicar esta ley a empresas y organizaciones más grandes? Digamos que estás recaudando dinero para una organización sin fines de lucro a la que apoyas. Pero no querrás empezar sin estar seguro de que puedes recaudar una cantidad significativa. En esta situación, primero pregunte a sus familiares, amigos o colegas si les gustaría donar. Si comienzas tu actividad entonces, no sólo podrás estimar cuánto puedes recaudar, sino que también aumentará la probabilidad de que realmente donen.

Veamos otro ejemplo del uso de esta estrategia. Estás en la posición de gestionar un equipo y hacer que un nuevo proyecto sea un éxito. Para ello, será crucial convertir en acción el acuerdo verbal de los miembros del equipo. Entonces, en lugar de simplemente explicar los beneficios de apoyar un proyecto en particular, pregunte directamente a los miembros de su equipo si estarían dispuestos a apoyar el proyecto. Y espere a que la respuesta sea "sí". Una vez que tenga ese acuerdo, pida a cada miembro del equipo que explique por qué apoyan el proyecto.

Ya sea usted un ejecutivo, profesor, vendedor, político o recaudador de fondos, estas estrategias pueden ayudarle a generar apoyo. Ese tipo de apoyo es una confianza sólida en lo que haces.

20 | El poder de los registros para cumplir las promesas

Amway Corporation , una de las empresas más rentables de Estados Unidos, anima a sus vendedores con las siguientes palabras:

Antes de comenzar, déjame decirte una última cosa importante. Fíjese una meta y anótela. Cualquiera que sea tu objetivo, lo que importa es que tú lo establezcas. Entonces tienes algo que perseguir. Y es importante anotarlo. Hay un poder mágico en el acto de escribir algo. Por lo tanto, establezca una meta y asegúrese de anotarla. Una vez que alcance su objetivo, establezca otro objetivo y anótelo. Ahora, sal y corre.

¿Por qué escribir tus objetivos aumenta la perseverancia? Además, ¿por qué se produce el mismo efecto incluso cuando sólo una persona puede ver el contenido escrito?

Para decirlo sin rodeos, las promesas activas tienen mayor poder de permanencia que las promesas pasivas. Recientemente, los científicos sociales Delia Cioffi y Randy Garner llevaron a cabo un experimento sobre el poder y la sutileza de las promesas positivas. Pidieron a estudiantes universitarios voluntarios que participaran en un proyecto para educar a los estudiantes locales sobre el SIDA. El equipo de investigación dividió a los voluntarios en dos grupos y les dio diferentes instrucciones. A los estudiantes de lo que se denominó "Grupo de Acción Activa" se les pidió que completaran y enviaran una solicitud si querían ser voluntarios. Por el contrario, a los estudiantes del "grupo de acción pasiva" se les dijo que si querían ser voluntarios, no necesitaban completar una solicitud y podían hacerlo.

En ambos casos no hubo diferencia en el porcentaje de personas que aceptaron participar en el proyecto. Pero después de unos días, hubo una diferencia bastante sorprendente en el porcentaje de personas que realmente se presentaron para participar. Entre los del grupo de acción pasiva, sólo el 17 por

ciento se presentó según lo prometido. Entonces, ¿qué pasó con las personas del grupo de acción positiva? De estas personas, el 49 por ciento cumplió su promesa. De aquellos que se presentaron para participar en el proyecto de voluntariado según lo previsto, el número de personas que expresaron activamente su intención de participar fue más de la mitad (49 de 66, o alrededor del 74 por ciento) .

¿Por qué las promesas escritas o las promesas activas son mucho más exitosas a la hora de generar compromiso? Cioffi y Garner descubrieron que las personas que se ofrecían activamente como voluntarias tenían más probabilidades de atribuir sus decisiones a sus propios rasgos de personalidad, intereses y creencias.



¿Cómo conmueven las promesas activas el corazón de las personas? Considere un momento en el que la gente hace muchas promesas específicas. Por ejemplo, algo así como una resolución de Año Nuevo. En lugar de simplemente pensar en ello, sería muy útil si escribieras en detalle las promesas que te hiciste a ti mismo y sus detalles, y luego agregaras instrucciones para cumplirlas. Es especialmente bueno si muestra la promesa grabada a personas cercanas a usted.

Si es líder del equipo de ventas en una empresa, con solo decirles a los miembros de su equipo que "escriban sus objetivos", puede alentarlos a dedicarse más diligentemente a sus objetivos. Y esto conducirá al rendimiento del equipo. Asimismo, al celebrar una reunión, es buena idea que todos los

participantes registren las decisiones tomadas en la reunión y las confirmen públicamente.

Hay muchos ejemplos en la industria minorista que demuestran claramente el "poder de los discos". Muchas tiendas permiten a los clientes que solicitan tarjetas de crédito específicas de la tienda o se suscriben a otros productos financieros distribuir el costo de las compras durante varios meses o años. Las personas que trabajan en concesionarios también saben que es menos probable que los clientes cancelen un contrato si ellos mismos completan la solicitud. En este sentido, para aumentar la probabilidad de que los clientes o socios comerciales cumplan sus promesas, es deseable que las partes redacten el contrato ellas mismas.

Las promesas activas también son una estrategia eficaz en la industria médica. Los profesionales médicos informan que un número cada vez mayor de pacientes no se presentan a sus citas. De hecho, según una encuesta del Servicio de Salud de EE. UU., las personas faltan a 7 millones de citas cada año. Se trata de una cifra desesperante tanto desde el punto de vista médico como económico. En esta situación, ¿cómo puede una promesa activa resolver el problema? Normalmente, cuando un paciente programa una cita para su próxima visita, es una práctica común que el personal del hospital escriba la fecha y hora de la cita en la tarjeta de visita. Sin embargo, esta práctica hace que el papel del paciente sea pasivo. En cambio, ¿no sería posible reducir fácil y eficazmente la tasa de citas perdidas haciendo que los pacientes anoten la fecha y la hora en sus tarjetas?

21 | Para vencer la coherencia, responda con coherencia

Oscar Wilde dijo: "La coherencia es el último refugio de los poco imaginativos". Asimismo, Ralph Waldo Emerson habló en tono desdeñoso. "La tonta coherencia es un fantasma creado por una mente estrecha". Y Aldous Huxley lo recalcó así: "El único momento en que las personas son verdaderamente coherentes es cuando están muertas".

¿Por qué los escritores famosos suelen decir cosas como ésta cuando son jóvenes, en lugar de cuando son viejos sabios? ¿Y cómo puede ayudarte esto cuando intentas influir en los corazones de los demás? A pesar de las opiniones de escritores famosos, como vimos antes, a la gente generalmente le gusta ser coherente con sus actitudes, palabras, valores y acciones existentes. Entonces, ¿cómo afecta el proceso de envejecimiento a estas tendencias? Realizamos un experimento con el equipo de investigación de Stephanie Brown y descubrimos que la preferencia de las personas por la coherencia se vuelve más fuerte a medida que envejecen. La razón es que la inconsistencia causa confusión emocional y las personas mayores quieren evitar la confusión emocional.

Estos resultados proporcionan pistas útiles a la hora de intentar persuadir a las personas mayores. Por ejemplo, digamos que trabaja para una empresa que quiere lanzar una nueva línea de productos dirigida a clientes mayores. Las investigaciones muestran que este grupo de clientes puede ser más resistente al cambio que otros. Esto se debe a que, para las personas mayores, el cambio puede percibirse como un factor que les impide continuar con su conducta anterior. En estos casos, lo mejor es transmitir su mensaje centrándose en cómo el nuevo producto encaja con los valores existentes. Las mismas lecciones

se pueden aplicar a otros campos. Por ejemplo, se puede aplicar en muchos casos, como persuadir a un empleado senior del equipo de apoyo administrativo para que utilice un nuevo sistema o recomendar que un padre anciano tome medicamentos.

Pero, ¿es realmente tan fácil abandonar el viejo comportamiento siempre y cuando les hagas saber que el nuevo comportamiento no entra en conflicto con sus valores, creencias o acciones existentes? Desde su perspectiva, probablemente sea bueno ser coherente en sus decisiones.

Y sabemos muy bien lo frustrante que es tratar con personas cuyas mentes cambian constantemente y cuyos oídos son finos. Para tratar con esas personas, no basta con decir que lo que estás proponiendo es coherente con lo que antes pensabas que era importante. No sólo debes liberarlos de compromisos previos, sino que también debes evitar caracterizar decisiones anteriores como errores. La forma más recomendable es elogiar las decisiones pasadas y explicar que fueron las correctas 'en ese momento'. Si reconocen que sus decisiones pasadas fueron las correctas "teniendo en cuenta la situación y la posición del momento", pueden liberarse de sus promesas sin perder prestigio ni violar su coherencia.

De esta manera, después de hacer una declaración preliminar, que es el "preludio de la persuasión", si se entrega un mensaje que se centra en los valores, creencias y comportamiento generales del oyente, todo sale bien. Así como un pintor prepara un lienzo antes de pintar, un médico prepara instrumentos quirúrgicos antes de la cirugía y un entrenador deportivo prepara a su equipo antes de un partido, los llamamientos persuasivos requieren preparación. Y esa preparación incluye no sólo pensar en cómo transmitir el mensaje, sino también

prestar atención a los mensajes anteriores y cómo han sido las reacciones.

Como dice el viejo refrán, la mejor manera de montar bien a caballo es "ir en la dirección en la que va el caballo". No es demasiado tarde para adaptarse primero a la dirección en la que va el caballo y luego, lenta y cuidadosamente, ajustar las riendas hacia donde desea ir. Si tiramos del caballo en la dirección que queremos desde el principio, nos cansaremos fácilmente y el caballo que nos lleva probablemente perderá los estribos.

22 | La bondad se repite

Benjamin Franklin, nacido en 1706, es famoso por ser un polifacético: escritor, político, diplomático, científico, editor, filósofo e inventor. Sobre todo, como político, creó el concepto de Estados Unidos y, como diplomático durante la Guerra Revolucionaria, ayudó a su aliada Francia a lograr la independencia estadounidense. Como científico logró importantes logros con las teorías eléctricas y como inventor creó unas gafas bifocales, un odómetro y un pararrayos. Pero quizás el descubrimiento más emocionante de todos fue que había ideado una manera de ganarse el respeto de sus enemigos haciéndolos sentir incómodos.

Cuando Benjamín Franklin servía en la Legislatura de Pensilvania, estaba pasando por momentos difíciles debido a la firme oposición política y la hostilidad de otros legisladores. Veamos lo que hizo Franklin para ganarse el respeto y la amistad de sus enemigos.

No tenía ninguna intención de ganarme el favor mediante halagos forzados como un esclavo. Después de un tiempo adopté un enfoque diferente. Le escribí después de enterarme de que tenía un libro muy raro y raro en su biblioteca. Le expresé mi deseo de leer el libro detenidamente y le pregunté si podía hacerme el favor de prestármelo por unos días. Me envió el libro enseguida. Aproximadamente una semana después, le escribí una carta agradeciéndole su amabilidad y se la devolví junto con el libro. Después, cuando nos encontramos en el parlamento, empezó a hablar conmigo (algo que yo nunca había hecho antes) . Y fue muy educado. Estaba dispuesto a cuidar de mí en cualquier cosa después de eso. Así nos hicimos buenos amigos. Nuestra amistad continuó hasta su muerte. Este es un ejemplo que demuestra que el dicho que sabía era cierto. En otras palabras, "Es más probable que una persona que ha sido amable contigo también lo sea contigo que una persona con la que tú has sido amable".

Más tarde, los científicos del comportamiento John Jecker y David Landy decidieron realizar un experimento para ver si Franklin realmente tenía razón. El equipo de investigación realizó un

concurso simulado y entregó pequeños premios a quienes participaron. Luego, un asistente de investigación se acercó a un grupo de personas seleccionadas al azar y les preguntó si podían devolver el dinero. Explicó que había usado su propio dinero para realizar un concurso, pero que casi se había quedado sin dinero. Casi todos aceptaron devolver el dinero. A otro grupo de personas no se les preguntó nada. Luego, todos los participantes fueron encuestados de forma anónima sobre cuánto les gustaba el asistente de investigación.

¿La estrategia aparentemente ilógica de Franklin fue respaldada por este experimento? De hecho, así fue. Las personas a las que se les pidió que "me devolvieran el dinero" evaluaron al asistente de investigación más favorablemente que aquellas a las que no se les pidió.

¿Por qué? Ya sabemos por otras investigaciones que las personas quieren ser coherentes con su comportamiento actual. Probablemente esto es lo que murmuró el enemigo de Franklin cuando se encontró haciéndole un favor a alguien que ni siquiera le agradaba.

"¿Por qué estoy actuando fuera de lugar para ayudar a alguien que no me agrada? Quizás Franklin no sea tan mala persona. "Si lo piensas bien, definitivamente hay otras ventajas..."

Las estrategias de Franklin le ayudan a gestionar las relaciones en una variedad de áreas. Por poner sólo un ejemplo, a menudo necesitamos ayuda de compañeros, vecinos o socios comerciales que, por una razón u otra, no tienen una buena opinión de nosotros. Es posible que seamos reacios a pedir algo por miedo a que eso haga que les desagrademos más. Una persona normal ni siquiera pediría un favor, sino que lo pospondría incluso si fuera necesario. Incluso si eso significa perder el momento

oportuno y retrasar la tarea en cuestión. Pedirle un favor a alguien que desapruebas puede requerir mucho coraje. Pero ten en cuenta una cosa. Si nada cambia, ya sea que hables con esas personas o no, incluso si sucede lo peor, no es nada. No tengas miedo y pruébalo. Realmente no tenemos nada que perder.

23 | Las mejores cosas vienen en los paquetes más pequeños.

La persona que dijo: “Las mejores cosas vienen en los paquetes más pequeños” probablemente era una persona muy pequeña. No sé quién lo dijo, pero está claro que entendió el gran impacto que pueden tener las pequeñas acciones.

A través de este libro, sostenemos que es posible persuadir exitosamente a las personas de manera moral. Pero es igualmente importante comprender por qué, en algunas situaciones y circunstancias, las personas no acceden a solicitudes razonables. Por ejemplo, una solicitud para "donar a una organización benéfica legítima" es un ejemplo de esto.

Junto con algunos colegas, decidimos realizar un experimento relacionado. Nuestra hipótesis es que la razón por la que las personas no responden bien a las solicitudes de donaciones es porque piensan que no pueden donar grandes sumas de dinero y no creen que pequeñas cantidades de dinero ayuden mucho. Incluso si usted es alguien que originalmente está interesado hasta cierto punto en obras de caridad. Pensamos que para persuadir a las personas a donar en esta situación, teníamos que mostrarles que incluso la cantidad más pequeña ayuda y esencialmente reconocer el valor de las pequeñas donaciones.

Para probar esta hipótesis, fuimos de puerta en puerta pidiendo donaciones para la Sociedad Estadounidense del Cáncer. Después de presentarse, los visitantes preguntaron a los vecinos: " ¿Le gustaría hacer una donación?" Solo le dije esto a la mitad de los residentes y agregué una palabra a la otra mitad. "Las monedas también son de gran ayuda".

Nuestra investigación muestra que las monedas pequeñas de cobre y zinc valen tanto como las pesadas pepitas de oro. Como planteamos la hipótesis, las tasas de participación en

donaciones fueron casi el doble cuando se agregó una solicitud como comentario adicional (50 por ciento y 28,6 por ciento, respectivamente) .



Claramente, este estudio sugiere que cuando queremos ayuda de los demás, simplemente reconocer que incluso una pequeña cantidad de ayuda es valiosa puede ser de gran ayuda. ¿Podría ser que la estrategia de "las monedas también son de gran ayuda" resulte contraproducente? Además, incluso si donaran el doble de personas, ¿no sería posible donar menos dinero que la otra mitad? O, si le hubieran dicho eso, ¿habría donado menos dinero del que normalmente habría donado? Para comprobar la posibilidad de estos efectos secundarios, también investigamos el monto de la donación. Afortunadamente, no hubo una diferencia significativa en el monto promedio de donación por donante. En otras palabras, la estrategia 'Las monedas también son de gran ayuda' no solo aumentó las tasas de participación, sino que también fue más efectiva que las solicitudes generales en términos del monto total de la donación. El experimento que realizamos involucró a 100 personas, de las cuales el primer grupo recaudó $72 y el segundo grupo recaudó $44.

Este enfoque se puede aplicar de muchas maneras dentro de una empresa. ¿Qué pasa si le dices a un compañero de trabajo que está trabajando en un proyecto conjunto: "Si pudieras ayudarme solo durante una hora, sería de gran ayuda", o a un compañero de trabajo cuya letra es difícil de leer: "Esto Sería de

gran ayuda si pudieras escribir con un poco más de precisión". O, si no está seguro de lo que quiere el cliente, puede preguntar: "¿Puedo hablar con usted por teléfono un momento? Diga: "Te lo agradecería mucho".

24 | Para aumentar el valor, aumentar el precio.

¿Qué significa ver artículos como el chicle de Britney Spears, las placas del personaje de Papá Pitufo y los punteros láser rotos vendidos en una subasta? eBay La lista de "artículos de interés" de eBay en realidad tiene muchas implicaciones.

eBay es una empresa que opera eBay.com, un sitio web de compras y subastas en línea. Miles de personas y empresas de todo el mundo compran y venden bienes y servicios en este sitio. La empresa fue fundada en 1995 en San José, California, por un programador informático llamado Pierre Omidyar . Dirigía una empresa de consultoría llamada Ecobay Technology Group y cuando intentó registrar el sitio web de la empresa, descubrió que una empresa minera de oro llamada Ecobay Mines ya estaba utilizando Ecobay.com. Entonces acortó el nombre de la empresa a eBay.com. El primer artículo que apareció en eBay fue el puntero láser roto de Omidyar. Vendió este artículo por $14,83. Sorprendido de que alguien quisiera comprar un artículo así, envió un correo electrónico a la persona que lo compró y le preguntó: "¿Sabes que el artículo que compraste era un puntero láser roto?" El comprador dijo en su respuesta: "Soy un coleccionista de punteros láser rotos".

eBay.com, un sitio web donde puedes comprar y vender casi todo lo que puedas imaginar, y a veces incluso cosas más allá de tu imaginación, registró ventas por alrededor de 6 mil millones de dólares en 2006. Mientras tanto, el cartel original de Hollywood y la máquina perforadora utilizada en la construcción del Túnel del Canal (un túnel que conecta el canal entre Inglaterra y Francia por tierra) se subastan , y un hombre en Arizona vende su amada 'guitarra de aire' (guitarra) Incluso logró vender una guitarra ficticia que sólo podía simular tocar por $ 5,50. Hubo personas que lo

compraron voluntariamente a pesar de que se decía claramente que no recibirían nada incluso si ganaban la licitación. En 2005, la esposa de un DJ de radio británico estaba tan enojada que inmediatamente vendió el querido auto deportivo Lotus Esprit de su marido por 50 peniques. Esto se debe a que no pudo contener su enojo luego de escuchar a su esposo coquetear con una atractiva modelo en la televisión. El coche se vendió en 5 minutos.

Es evidente que eBay.com ha descubierto un modelo de negocio increíblemente exitoso. Es un modelo basado en subastas online. De hecho, muchas empresas han adoptado modelos similares que utilizan sistemas y procesos de licitación en línea centrados en el postor y el vendedor. El proceso de licitación de subasta en línea y el proceso de licitación competitiva de la empresa son esencialmente similares. Es por eso que observar cómo los vendedores venden artículos en sitios web como eBay puede decirle mucho sobre cómo administrar eficazmente el proceso de licitación competitivo de su empresa.

científica conductual Gillian Ku creía que era más probable que los compradores percibieran que el valor de un artículo era más alto cuando el precio inicial de un artículo se fijaba más alto que cuando se fijaba bajo. Sin embargo, el equipo de investigación planteó dudas sobre si el precio de venta final realmente aumentaría si el valor del artículo aumentara debido al alto precio inicial de la subasta. En cambio, el equipo de investigación asumió que cuanto más bajo sea el precio inicial, mayor será el precio de venta final, y citó tres razones para ello.

En primer lugar, el precio inicial de la subasta actúa como una especie de barrera de entrada. Por lo tanto, un precio inicial más bajo es más eficaz porque anima a la mayor cantidad de personas posible a participar en la licitación.

En segundo lugar, el mayor número de postores y el número total de ofertas debido al bajo precio inicial sirve como prueba social para nuevos postores potenciales. En otras palabras, un postor potencial que está considerando ofertar o no por un artículo que comenzó a un precio bajo ve a muchas personas ofertando por el artículo y lo ve como una prueba social del valor del artículo. Además, tales pensamientos tendrán el efecto de estimular la participación en la licitación.

En tercer lugar, es probable que las personas que pujan por artículos con un precio inicial bajo, especialmente aquellos que participan temprano en la subasta, dediquen más tiempo y esfuerzo a pujar nuevamente. Continuarán pujando para justificar el tiempo y el esfuerzo que ya han dedicado al proceso de licitación. Además, existe una alta probabilidad de que el postor aumente gradualmente y muestre su voluntad de ganar la oferta.

Los resultados de esta investigación aconsejan: "Para aumentar el precio de venta final, inicie la subasta a un precio bastante bajo". Sin embargo, hay un punto muy importante a considerar aquí. El equipo de investigación descubrió que la prueba social es un factor crítico que explica por qué los precios iniciales bajos tienen un efecto poderoso. Por lo tanto, si la accesibilidad del producto es baja, por muy bajo que sea el precio inicial, no tendrá mucho efecto (por ejemplo, si el nombre del producto publicado en eBay está mal escrito, la probabilidad de que los posibles postores encuentren el producto a través de la búsqueda disminuye, lo que dificulta la obtención de pruebas sociales) . En otras palabras, un precio inicial bajo es muy eficaz cuando muchos postores quieren el producto, pero menos eficaz cuando sólo hay dos partes participando en la subasta.

Tener esto en cuenta y ponerlo en práctica no garantizará que los aparatos de su empresa o la colección de dedales antiguos de

su familia se vendan a un precio muy alto, pero al menos le permitirá ganar suficiente dinero para ofertar por una guitarra de aire.

25 | Embalaje que da vida a tu mensaje

"¿Quién soy? Soy un conejito de juguete rosa. Tengo un tambor. Y mis baterías duran mucho más que las de otras empresas. ¿Puedes adivinar quién soy?"

Dependiendo de dónde vivas, 'Yo' puedo ser un conejito de Energizer o un conejito de Duracell . ¿No sabes de lo que estoy hablando? No te preocupes, no eres el único que no puede entender.

Para explicar adecuadamente cómo sucedió, necesitamos estudiar un poco de historia. Esto le ayudará a comprender mejor qué tiene que ver esto con la persuasión y el marketing eficaces. Tiene la afición de tocar constantemente la batería en la televisión, y el primer conejo de piel rosada que funcionó con pilas fue un conejo Duracell. Para ser más precisos, no se trata sólo de un conejo de juguete, sino de una especie entera, por lo que debería llamarse "conejos Duracell". Se sabe que estos conejitos de Duracell duran más que otras marcas de baterías. Por ejemplo, en un anuncio, numerosos conejos de juguete que tocan tambores y equipados con varios tipos de baterías dejan de moverse gradualmente, pero solo uno tiene mucha energía y continúa moviéndose solo. Este es el conejo Duracell.

Pero hace más de 15 años, Duracell no logró renovar su marca en Estados Unidos. Entonces, la marca rival Energizer rápidamente intervino y registró el conejo rosa Energizer que tamborilea y está equipado con baterías alcalinas. El objetivo era ridiculizar la publicidad de Duracell y afirmar la superioridad de su producto. Hoy en día, los espectadores de televisión en América del Norte están acostumbrados a ver conejitos de Energizer, pero en otras partes del mundo, los conejitos de Duracell todavía existen.

El comercial de televisión de Energizer dice así. Los espectadores ven anuncios de otros productos, como Sit-again , una

pomada para el tratamiento de las hemorroides . Pero de repente, el Energizer Rabbit entra en la pantalla y aparece una narración. "…todavía…todavía…todavía moviéndome. Después de todo, nada dura más que un energizante". Las extravagantes bromas entrometidas del Energizer Rabbit fueron recibidas con aplausos del público y los críticos cuando salieron al aire por primera vez, pero había un problema. El caso es que había mucha gente que no recordaba de qué empresa se trataba este anuncio. Incluso las personas que estaban entusiasmadas con este anuncio sintieron lo mismo. De hecho, según una encuesta, entre los espectadores que eligieron el anuncio del conejo como el mejor anuncio del año, hasta el 40 por ciento estaban convencidos de que se trataba de un anuncio de Duracell. Esto fue a pesar del hecho de que el conejo Energizer y el conejo con sombrero de cobre del competidor tenían más de una característica distintiva. Por ejemplo, el conejo Energizer no sólo tiene orejas más grandes, un tambor más grande, usa gafas de sol y tiene un pelaje rosa más brillante, sino que también tiene características que son inolvidables. Los conejos Duracell caminan descalzos sin parar, mientras que los conejos Energizer más grandes usan pantuflas.

A primera vista, la causa debe haber sido el hecho de que los dos conejos estuvieran confundidos. Pero al final, incluso las personas que nunca habían visto un anuncio de Duracell no podían recordar de qué marca era este nuevo anuncio y pensaron que era sólo un anuncio de Duracell. De hecho, inmediatamente después de que este anuncio se hiciera popular, la única marca cuya participación de mercado aumentó fue Duracell, mientras que la participación de mercado de Energizer disminuyó ligeramente.

¿Qué medidas debería haber tomado Energizer para prevenir este problema? ¿Y qué lecciones podemos aprender de esto? Los resultados de la investigación psicológica son claros. Energizer debería haber incorporado ayudas para la memoria en los exhibidores de sus tiendas y en los empaques reales de sus productos. Por ejemplo, si hubiéramos agregado la frase "Aún... todavía... todavía moviéndose..." a la imagen del conejo de Energizer, habríamos corregido los recuerdos incorrectos de los consumidores y les habríamos ayudado a retener esos recuerdos. , se habría podido evitar que la gente eligiera el producto equivocado. Energizer lo hizo, aunque tarde, con gran éxito.

¿Qué significa este caso para el mundo de la publicidad en su conjunto? Un número cada vez mayor de empresas intenta establecer su imagen de marca realizando campañas que enfaticen elementos clave de sus productos (durabilidad, calidad, economía, etc.) utilizando caracteres que representan las características de la marca. Suponen que los espectadores asociarán los elementos de la marca con el producto mientras estén expuestos al anuncio. Por supuesto, si el anuncio está diseñado correctamente, esa es una suposición razonable. También suponen que los espectadores recordarán esas conexiones cuando compren, lo cual es extremadamente ingenuo.

Los recuerdos de los consumidores modernos están entrelazados con cientos de miles de asociaciones similares. Por lo tanto, no puede desempeñar ese papel. Esto es imposible sin una pista que regenere dicha conexión, al menos en el momento de la compra. Por lo tanto, al establecer una estrategia publicitaria a gran escala, las imágenes, personajes y eslóganes esenciales del anuncio deben integrarse en el empaque del producto y en los exhibidores que los consumidores ven en la

tienda al tomar decisiones de compra. Cambiar las presentaciones y el empaque para que coincidan con las características principales de la publicidad en los medios puede resultar costoso en este momento, pero es una necesidad, no una opción.

Esta estrategia no se limita al marketing de productos. También se puede aplicar a información e ideas de marketing. Por ejemplo, si fuéramos miembros de una organización que estuviera haciendo campaña para cambiar la cultura del consumo de alcohol en los campus universitarios, consideremos los serios desafíos que enfrentaríamos. Incluso si ideamos una estrategia publicitaria que motive a los estudiantes, ¿cómo podemos estar seguros de que permanecerá en sus mentes cuando más la necesiten?

Una estrategia persuasiva llamada "marketing de normas sociales" está ganando popularidad entre los administradores de salud de las universidades que luchan con el problema del consumo excesivo de alcohol entre los estudiantes. Los estudios han demostrado que los estudiantes a menudo sobreestiman la cantidad de alcohol que beben sus amigos. Y como ya sabemos acerca de la prueba social, las personas tienden a comportarse de manera consistente con las normas sociales.

El objetivo de la estrategia de marketing de normas sociales es reducir la frecuencia del consumo excesivo de alcohol cambiando las ideas erróneas de los estudiantes. Por ejemplo, un cartel que adopte una estrategia de marketing de normas sociales podría decir: "Los resultados de una encuesta muestran que el 65 por ciento de los estudiantes de nuestra escuela no beben más de tres tragos en una fiesta". La lógica es que si a los estudiantes que ven el cartel se les dice exactamente cuánto alcohol beben sus amigos a su alrededor, la cantidad de alcohol que quieren beber en las fiestas disminuirá.

Aunque el futuro de estos programas parece brillante, la evidencia de éxito es actualmente limitada. Cuando los estudiantes vean el cartel, puede resultar bastante persuasivo. Sin embargo, una de las razones por las que esta estrategia puede no ser más efectiva es que los estudiantes pueden no prestar atención o olvidarse de beber cuando se trata de beber.

Por ejemplo, como estrategia normativa, se suelen colocar carteles y carteles que transmiten mensajes contra el consumo excesivo de alcohol en bibliotecas, aulas, salas de estudiantes, centros de salud y zonas comunes de los dormitorios. En otras palabras, no se instala en lugares donde realmente se bebe (aunque esto es comprensible desde un punto de vista práctico) . Desafortunadamente, debido a la brecha entre el lugar donde los estudiantes ven los mensajes y el lugar donde realmente beben, las voces que se escuchan desde lejos son sonidos de vasos tintineando, risas y conversaciones, que prevalecen en bares, clubes, salones de fiestas y dormitorios. Existe una mayor posibilidad de que quede sepultado por los sonidos de "aquí".

La investigación sobre ayudas para la memoria ha demostrado que colocar logotipos de campañas en objetos del entorno en cuestión aumenta la probabilidad de que los estudiantes presten atención a la información sobre las normas sociales. Por ejemplo, pueden existir métodos como colocar el logotipo de una campaña en un portavasos, repartir pulseras en la entrada de un bar o estampar la mano de una persona. Alternativamente, las autoridades universitarias podrían imprimir el logotipo de la campaña en artículos como frisbees, un tipo de equipo para lanzar discos, y distribuirlos gratuitamente . Si los estudiantes lo llevan a una pensión o a un dormitorio, es más probable que vean la ayuda para la memoria más tarde (aunque parezca extraño, esta estrategia puede ser más eficaz una vez

que los estudiantes han estado bebiendo durante un tiempo. Un simple mensaje persuasivo puede ayudar a las personas a comprender que están bebiendo alcohol. También se ha informado que los resultados de la investigación tienden a tener más éxito cuando

Del mismo modo, en algunas zonas, los propietarios de bares se han sumado al movimiento contra la conducción bajo los efectos del alcohol poniendo los llamados "cubos de luz" en los vasos de sus clientes. Un cubo de luz es un objeto de plástico con forma de cubo de hielo, con una batería de diodo emisor de luz (LED) en su interior. Esta ayuda para la memoria, que se ilumina en rojo o azul, tiene el efecto de hacer que un vaso parezca las luces de un coche de policía, por lo que podría actuar como una extensión de la ley.

Ya sea que la naturaleza de su campaña sea pública o privada, una ayuda para la memoria garantizará que su mensaje brille y nunca se desvanezca. Todavía... todavía... todavía brillando...

04
호감의 법칙
끌리는 사람을 따르고 싶은 이유



"사람들에게는 자신과 비슷한 사람을 좋아하는 본능적인 성향이 있으며,
자신과 연관이 있는 것에 끌리는 경향은 인생에서 중요한 다른 결정에도
영향을 미치는 것으로 드러났다."

26 | La ley de la similitud, cuanto más parecidos, más atraídos.

En el verano de 1993, varias ciudades del Medio Oeste corrían el riesgo de quedar devastadas por las inundaciones del río Mississippi. Quincy, Illinois, estaba en la misma situación. Ante la inminencia del desastre, cientos de residentes de Quincy trabajaron día y noche para apilar miles de sacos de arena en zonas con riesgo de inundación. A los ojos de los vecinos, la situación era miserable. Los suministros y los alimentos se estaban acabando, el cansancio estaba en su punto máximo y el pesimismo invadía el ambiente. Lo peor fue que el nivel del agua estaba subiendo. Mientras tanto, los residentes de un pequeño pueblo de Massachusetts donaron una gran cantidad de alimentos. Cuando se difundió la noticia de que pronto llegarían alimentos, la moral de los voluntarios se disparó.

¿Qué influyó en los residentes de un pequeño pueblo aparentemente sin relación para mostrar tanta misericordia hacia otra ciudad a mil millas de distancia? De todas las ciudades y pueblos en riesgo de inundaciones, ¿por qué pensaron siquiera en ayudar a Quincy?

Se han realizado bastantes experimentos psicológicos sobre este tema y los resultados muestran que es más probable que sigamos el comportamiento de personas con las que compartimos características personales, como valores, creencias, edad y género. En el caso anterior, este resultado se produjo debido a similitudes aparentemente no relacionadas pero sutiles entre las dos ciudades. Los residentes de Quincy, Massachusetts, sentían una conexión con la gente de Quincy, Illinois, simplemente porque tenían el mismo nombre. Ésa era una razón suficientemente poderosa para motivarlos a actuar con generosidad.

¿Cómo podemos explicar este fenómeno? Los psicólogos sociales dicen que las personas tienden a sentirse particularmente positivas acerca de cosas que están sutilmente relacionadas con ellas mismas, como su nombre. Esta tendencia a veces puede ser sorprendentemente poderosa. Por ejemplo, hay evidencia de que es más probable que las personas le concedan un favor a alguien que nunca han conocido porque tienen el mismo cumpleaños.

En otro experimento, Randy Garner y su equipo enviaron cuestionarios por correo a completos desconocidos, pidiéndoles que los rellenaran y los devolvieran por correo. En un grupo, se envió como remitente a una persona con un nombre similar al de la persona que recibió el cuestionario, y en el otro grupo, se envió como remitente a una persona con un nombre diferente. Por ejemplo, Robert Greer, un participante de un grupo con nombres similares, recibió un cuestionario de alguien llamado Bob Greager, y Cynthia Johnston recibió un cuestionario de alguien llamado Cindy Johansen. Se utilizaron los nombres de cinco asistentes de investigación como remitentes de cuestionarios a personas de grupos cuyos nombres no eran similares.

Los participantes del grupo que recibieron el cuestionario de alguien con un nombre similar tenían casi el doble de probabilidades de completar y devolver el cuestionario que aquellos del grupo con un nombre diferente (56 por ciento y 30 por ciento, respectivamente) . Una vez completada la primera fase del estudio, enviamos otro cuestionario a quienes nos lo habían enviado para evaluar qué factores influyeron en su decisión de completar y enviar el cuestionario.

En la segunda encuesta, casi la mitad de las personas completaron y devolvieron el cuestionario, pero ni un solo

participante dijo que respondió la encuesta por el nombre del remitente. Estos hallazgos muestran cuán sutiles pero poderosas similitudes pueden ser pistas cuando las personas deciden ayudar o no a alguien.

Lo que significan estos tipos de estudios de psicología social es que las tasas de aceptación de los clientes potenciales son más altas cuando los anuncios son realizados por vendedores que son similares en muchos aspectos, incluido el nombre, las creencias, la ciudad natal y el alma mater. Al resolver disputas difíciles entre colegas y vecinos, mencionar las similitudes puede ser un primer paso exitoso. Esto no significa que debas obligarte a compartir características con ellos. Esto significa que si tienes un parecido genuino con alguien, es una buena idea dejar que ese parecido surja de forma natural antes de pedir un favor o explicar un producto.

27 | ¿Puedes ver a una persona cuando miras su nombre?

En un episodio de la adaptación americana de la comedia televisiva británica The Office , el director de sucursal Michael Scott es acusado de traicionar a su adulador subordinado Dwight Schrute y de convencer a un alto ejecutivo para que asumiera el cargo de director de sucursal. Para liberar espacio, Dwight inventa la excusa de que tiene que ir al dentista para que le arreglen los dientes. Cuando Dwight regresa a la oficina, Michael le pregunta si su tratamiento fue bien. Dwight, que nunca habría soñado que sus planes fueran descubiertos, mira a su alrededor con torpeza.

Michael: Mira, entiendo que no deberías comer nada durante unas horas después de ponerte los dientes.

Dwight: (mordiendo un chocolate M&M) Hmm... hoy en día utilizamos un nuevo adhesivo que se endurece rápidamente.

miguel: ¿en serio? Supongo que voy a un buen dentista.

Dwight: Ah, sí.

Michael: ¿Cómo se llama el doctor?

Dwight: (Después de un rato) Crentista .

Michael: ¿ El nombre del dentista es Crentist?

Dwight: Sí.

Michael: Eh... es un nombre digno de un dentista .

Dwight: Quizás por eso te hiciste dentista.

La explicación de Dwight sobre cómo el 'Dr. Crentist' se convirtió en dentista puede parecer absurda (algunos incluso pueden pensar que es francamente estúpida) , pero hay investigaciones que demuestran que la teoría de Dwight tiene credibilidad en la realidad.

Anteriormente, aprendimos que incluso si las similitudes son superficiales, como "nombres similares" o "mismo cumpleaños", nos sentimos más positivos hacia las personas que son similares a nosotros y es más probable que les concedamos favores.

Entonces, ¿pueden nuestros nombres influir en decisiones importantes o incluso que cambian la vida? Por ejemplo, ¿su nombre influye en su decisión sobre qué hacer o dónde vivir? Según un experimento realizado por el científico del comportamiento Brett Pelham y su equipo, la respuesta es positiva. El equipo de investigación sostiene que la tendencia a preferir cosas asociadas con el nombre de uno tiene una influencia sutil pero poderosa en las decisiones importantes de la vida. Según la teoría del equipo de investigación, hay una razón por la que Susie eligió el trabajo de vender conchas marinas en la playa y Peter Piper eligió el trabajo de recolector de pimientos encurtidos . La gente se siente atraída por trabajos con nombres similares al suyo.

Para probar esta hipótesis, Pelham compiló una lista de nombres que sonaban similares a "dentista" (por ejemplo, Dennis) . Según los datos demográficos, el nombre Dennis ocupaba el puesto 40 entre los nombres masculinos más comunes en los Estados Unidos en ese momento. Mientras tanto, el lugar 39 fue Jerry y el lugar 41 fue Walter. Armado con esta información, Pelham buscó en los directorios de la Asociación Dental Estadounidense para determinar la cantidad de dentistas con uno de tres nombres. Si los nombres de las personas no tuvieran nada que ver con las carreras que eligieron, entonces las personas con los tres nombres deberían tener aproximadamente la misma probabilidad de ser dentista.

Pero eso no fue lo que encontró el equipo de Pelham. Como resultado de la búsqueda en el directorio nacional, había 257 dentistas llamados Walter, 270 dentistas llamados Jerry y 482 dentistas llamados Dennis. La probabilidad de que el nombre del dentista sea en realidad Dennis es 82 por ciento mayor de lo que se esperaría si la similitud del nombre no tuviera efecto en la

elección de carrera. Del mismo modo, las personas con nombres que comienzan con "Geo" (por ejemplo, George, Jeffrey) tienen muchas más probabilidades de trabajar en geología o campos similares. De hecho, incluso la primera letra de su nombre tiene un impacto significativo en su elección de carrera. Por ejemplo, los nombres de los propietarios de ferreterías tienen un 80 por ciento más de probabilidades de comenzar con H que con R. Sin embargo, es un 70 por ciento más probable que los nombres de los techadores comiencen con R que con H. Por supuesto, si le preguntaras a mil techadores cuyos nombres comienzan con R si sus nombres tuvieron alguna influencia en sus elecciones profesionales, la mitad de ellos pensaría que estás loco. Y la otra mitad les gritará a todos los idiotas.

Esta tendencia fue claramente visible en una conferencia a la que asistimos como oradores. Así lo afirmó un participante que creía firmemente que el nombre y la elección de carrera no tenían nada que ver. "El nombre de mi amigo es Dennis, pero no es dentista". Otra persona le preguntó a Dennis cuál era su trabajo y él respondió con un suspiro. "En realidad, es un trabajador de demolición".

Resulta que nuestra tendencia a gravitar hacia cosas que asociamos con nosotros mismos también afecta otras decisiones importantes en la vida. Por ejemplo, el problema de decidir dónde vivir es el mismo. El equipo de investigación de Pelham dio ejemplos de algunos de sus hallazgos, argumentando que las siguientes tendencias son evidentes:



• La gente tiende a mudarse a estados con nombres similares al suyo. Por ejemplo, las personas llamadas Florence tienen muchas más probabilidades de mudarse a Florida, y las personas llamadas Louise tienen muchas más probabilidades de mudarse a Louisiana.
• La gente tiende a mudarse a ciudades cuyos números coinciden con sus cumpleaños. Por ejemplo, las ciudades con 2 en sus nombres, como Two Harbors en Minnesota, tenían un número significativamente mayor de residentes nacidos el 2 de febrero. Por otro lado, las ciudades con el número 3 en sus nombres, como ' Three Forks ' en Montana, tenían un número significativamente mayor de residentes nacidos el 3 de marzo.
• Las personas tienden a elegir vivir en el vecindario que comparte su apellido o nombre. En otras palabras, las personas con el apellido Washington tienen más probabilidades de vivir en Washington Street que las personas con el apellido Jefferson.
• La gente tiende a casarse con personas con apellidos o nombres similares. Por ejemplo, digamos que cuatro personas, Eric , Erica , Charles y Charlotte, se conocen por primera vez. Si los demás factores son más o menos iguales, es más probable que Erica salga con Eric que con Charles y, a la inversa, es más probable que Charlotte salga con Charles que con Eric.
• Cuando se pide a las personas que tomen decisiones basadas únicamente en sus emociones e intuición, normalmente prefieren productos que comienzan con la misma letra que su nombre. Por lo tanto, es más probable que a Ariel le gusten las barras de chocolate Aero que a Larry, mientras que a Larry es más probable que le gusten las barras de chocolate Ryan.

Para las empresas que necesitan nombrar un nuevo producto para un mercado grande, dicha investigación puede no ser de mucha ayuda. En el mejor de los casos, es mejor evitar nombres que comiencen con letras poco comunes como Z, X o Q. Pero si estás diseñando un programa, proyecto o producto personalizado para una audiencia específica, puedes aprovechar la tendencia instintiva de las personas a gravitar hacia cosas que les recuerden sus propias características.

En particular, al crear un título, debes tener en cuenta el nombre del cliente y es mejor que coincida al menos con la primera letra del nombre del cliente. Por ejemplo, si tienes una

estrategia que proponerle a Pepsi, sería efectivo darle un título como 'Propuesta Pepsi' o 'Plan Peterson'. Si realmente el contenido de la oferta está optimizado para el cliente en cuestión, el éxito de esta estrategia está garantizado y no hay presiones.

Asimismo, si no es fácil conseguir que los niños desarrollen el hobby de la lectura, encontrar libros con títulos similares al nombre del niño puede ser eficaz para despertar el interés (por ejemplo, Harry Potter sería una buena idea para Harold o Harriet) . O, si su hijo Craig o Crystal odia ir al dentista, ¿ por qué no buscar en la guía telefónica un dentista llamado 'Crentist'?

28 | La imitación es la madre de la persuasión.

Los camareros de los restaurantes conocen consejos importantes sobre la persuasión. Aunque son ellos los que siempre están pensando en cómo conseguir muchos consejos, pocas personas piensan que pueden obtener consejos de ellos.

Uno de los consejos de persuasión que los servidores conocen es el siguiente. Descubrieron que los clientes podían recibir propinas más altas si repetían sus pedidos palabra por palabra. Todo el mundo ha experimentado al menos una vez que un camarero o camarera toma un pedido y luego simplemente dice "entiendo" o, peor aún, se marcha sin siquiera indicar "entiendo". Por eso, no es de extrañar que sean populares los camareros que nos hacen no preocuparnos de que la hamburguesa con queso que pedimos llegue disfrazada de sándwich de pollo.

Rick van Baaren demostró que los camareros reciben propinas más altas si repiten lo que dicen los clientes después de tomar su pedido. Lo que funcionó fue simplemente repetir lo que el cliente pidió sin parafrasear, asentir o decir "entiendo". En otro experimento, cuando los camareros repitieron las palabras de los clientes después de tomar sus pedidos, recibieron un 70 por ciento más de propinas de lo habitual.

¿Por qué copiar las palabras de otra persona provoca una respuesta tan generosa? Quizás esto se deba a que las personas tienen una tendencia instintiva a gustarles las personas que son similares a ellas. De hecho, un equipo de investigación dirigido por Tanya Chartrand y John Bargh argumentó que imitar el comportamiento de otra persona crea sentimientos de atracción entre las dos personas y fortalece la relación.

En un experimento, el equipo de investigación creó una situación en la que dos personas mantenían una breve conversación. Uno de los dos era asistente de investigación. Después de dividir a los participantes en dos grupos, un asistente de investigación de un grupo imitó la postura y las acciones del otro. En otras palabras, cuando el participante se sentaba con los brazos cruzados y golpeaba el suelo con un pie, el asistente de investigación también se sentaba con los brazos cruzados y golpeaba el suelo con un pie. En otro grupo, el asistente de investigación no siguió a los participantes.

El equipo de investigación informó que a los participantes en el grupo donde el asistente de enseñanza imitaba las acciones del asistente de enseñanza les agradaba más el asistente de enseñanza y tenían conversaciones más fluidas que aquellos en el grupo donde el asistente de enseñanza no lo hacía. Del mismo modo, la razón por la que los servidores que siguieron exactamente lo que dijeron los clientes pudieron recopilar más propinas probablemente se debió a la ley del agrado, según la cual las personas quieren hacerlo mejor para las personas que les agradan.

Recientemente, el equipo de investigación de William Maddux aplicó estos principios a otro campo: las negociaciones. Plantearon la hipótesis de que imitar el comportamiento de la persona negociada conduciría a mejores resultados para ambas partes, incluido el imitador. Por ejemplo, en un experimento con estudiantes de MBA, a la mitad de los participantes se les pidió que imitaran sutilmente las acciones de la otra persona durante una negociación (como inclinarse hacia atrás cuando la otra persona se inclinaba hacia atrás) , mientras que a la otra mitad no se les dio ninguna instrucción. No te bajes. Cuando se les indicó que imitaran a la otra parte, había un 67 por ciento de posibilidades

de que ambas partes lograran llegar a un compromiso. Por otro lado, ¿qué pasaría si no hubiera instrucciones a seguir? Sólo el 12,5 por ciento llegó a un acuerdo. Basándose en los resultados del experimento, el equipo de investigación concluyó que la confianza aumenta cuando uno imita las acciones de la otra persona. Además, a medida que aumenta la confianza, los negociadores generalmente se sienten más relajados y cómodos, lo que facilita revelar detalles importantes.



Al tener una reunión con miembros del equipo o negociar con otra persona, es posible que sin darse cuenta se haya encontrado copiando las acciones de la otra persona. La reacción habitual de las personas que notan una situación así es cambiar de postura para no imitar más a la otra persona. En otras palabras, actuamos como si hubiera algo malo en imitar las acciones de los demás. Pero las investigaciones muestran lo contrario. En otras palabras, imitar las acciones de la otra persona produce mejores resultados para ambas partes. Incluso si sólo la persona que lo sigue se beneficia, al menos la otra persona no resulta perjudicada.

Estos resultados también se pueden aplicar de otras maneras. Por ejemplo, las personas que trabajan en los departamentos de

ventas o servicio al cliente pueden establecer relaciones más estrechas con los clientes repitiendo lo que dicen. No importa si las palabras del cliente son una pregunta, una queja o un pedido (algo como “Entonces, ¿estás diciendo que estás comprando diez unidades ahora y existe la posibilidad de aumentar a veinte unidades en mayo?”) .

Recientemente nos pidieron que revisáramos las conversaciones telefónicas que tenían lugar en nuestro centro de atención al cliente. Como resultado del análisis, el centro de servicio que solicitó la revisión estaba utilizando incorrectamente la técnica de 'repetir tal cual'. Un día, un cliente enojado llamó y exigió hablar con el responsable. Estaba enojada por una promesa que la empresa no había cumplido.

"Lamento haberte avergonzado". Dijo el representante de servicio al cliente.

“No me da vergüenza. "Estoy enojado ahora." El cliente respondió en voz más alta que antes.

"Sí, sé que estás confundido".

" ¿Estas confundido? ¿Confundido? No estoy confundido. " ¡Dijiste que estabas enojado!" Al final, el cliente gritó.

La conversación rápidamente descendió a un pantano y se convirtió en una pelea de tira y afloja sin final a la vista. El cliente se enojó cada vez más porque el agente no sabía que estaba enojado. Si simplemente hubiera repetido lo que dijo el cliente, habría obtenido un resultado completamente diferente. “Realmente lamento saber que estás enojado. Si hubieras dicho: " ¿Qué puedo hacer para resolver este problema?", habrías recibido una respuesta mucho más moderada. Cualquiera que quiera fortalecer las relaciones con los demás puede aplicar estos principios y lograr buenos resultados.

¿Qué lección podemos aprender de esto? Al observar la forma en que los servidores interactúan con los clientes, puedes

aprender mucho sobre cómo influir en los corazones de otras personas. La gente dice que la imitación es la mejor forma de adulación. Y esta estrategia también muestra que la imitación es una de las formas más básicas de persuasión.

29 | Sonríe de buena gana.

"La gente que no quiere reír no debería hacer negocios". Este proverbio chino es simple pero esclarecedor. Sabemos lo importante que es ser recibido con una sonrisa al momento de brindar un servicio. ¿Pero todas las sonrisas tienen el mismo efecto? ¿No podría ser positivo o negativo según tu forma de sonreír?

La científica social Alicia Grandey y su equipo querían saber si todos los tipos de sonrisas eran igualmente eficaces para satisfacer a los clientes. Basándose en una investigación que muestra que las personas pueden distinguir entre sonrisas genuinas e inocentes, el equipo de investigación planteó la hipótesis de que la pureza de las sonrisas de los representantes de servicio al cliente afectaría la satisfacción del cliente. Aunque la diferencia entre ambas sonrisas es muy sutil.

En un experimento diseñado para probar esta posibilidad, el equipo de investigación mostró a los participantes un video de una conversación entre un recepcionista de un hotel y un huésped que se registraba. Luego se les pidió que indicaran qué tan satisfechos habrían estado si estuvieran en el lugar del cliente. Aunque los participantes no se dieron cuenta, el vídeo fue en realidad un montaje. El equipo de investigación contrató actores para que desempeñaran los papeles de empleados y clientes. Aunque los guiones de los actores eran idénticos, el equipo de investigación dio dos instrucciones diferentes a las actrices que interpretaban a los empleados. En la condición de sonrisa pura, se pidió a los participantes que representaran sus sentimientos amistosos hacia el cliente y pensaran en cómo podrían hacer que el cliente se sintiera mejor. Y en la condición de sonrisa inocente, se pidió a los participantes que sonrieran sólo mientras hablaban con el cliente. El equipo de

investigación también varió el grado en que los empleados del hotel realizaban las tareas con habilidad. Los resultados del primer experimento son claros. Los observadores expresaron mayor satisfacción cuando el personal del hotel realizaba sus tareas de manera competente que cuando las realizaban de manera deficiente. En el segundo experimento, cuando un empleado no completaba una tarea correctamente, no hubo diferencia en la satisfacción si la sonrisa era genuina o no. Sin embargo, si el empleado completó bien la tarea, aquellos que vieron el vídeo de una 'sonrisa inocente' quedaron más satisfechos que aquellos que vieron el vídeo de una 'sonrisa impura'.

El equipo de investigación realizó otro experimento en un entorno más natural. Después de seleccionar clientes al azar en un restaurante, encuestamos qué tan satisfechos estaban con el servicio brindado por los camareros. También se les preguntó si pensaban que la actitud amistosa del personal de servicio era genuina o no. Al igual que en los resultados de otros experimentos, los clientes que percibieron que el personal de servicio mostraba una actitud puramente amistosa tuvieron una mayor satisfacción con el servicio.

Estos resultados dan un significado adicional al viejo dicho: "Ríe y el mundo se reirá de ti". Cuando pones una sonrisa falsa, es natural que las personas que la ven respondan con el ceño fruncido. Entonces, ¿cómo podemos emprender acciones más verdaderamente positivas y animar a otros a hacer lo mismo? Si es el líder de una empresa de servicios, una forma de hacerlo es capacitar a sus empleados en habilidades emocionales para ayudarlos a manejar sus emociones y mantener la moral alta. En cualquier caso, obligar a los empleados descontentos a sonreír reducirá la calidad del servicio y la satisfacción del cliente. Pero

ese tipo de entrenamiento emocional requiere mucho tiempo y dinero.



Un segundo enfoque más general que podemos adoptar es seguir la sabiduría de Benjamín Franklin. Franklin dijo: "Busque lo bueno en los demás". La mayoría de las personas dedican demasiado tiempo a criticar a los demás. En cambio, si intentamos encontrar lo bueno en esas personas, nos agradarán más y a nosotros les agradaremos más.

Este enfoque también se puede aplicar a la forma en que tratamos a nuestros superiores. Por ejemplo, tenía una amiga cuya relación con su jefe no era fluida. Apenas hicieron contacto visual. Ella realmente odiaba a ese jefe. Entonces, un día decidió seguir el consejo de Franklin y empezó a ver a su jefe nuevamente. Aunque no era una persona amigable en el trabajo, pude ver que era un hombre muy familiar. Era una ventaja que ella consideraba muy importante. Después de interesarse por esas características, poco a poco le empezó a gustar. Un día le dijo a su jefe que era fantástico verlo ser fiel a su familia. Fue sincero. Sorprendentemente, al día siguiente fue a su casa y le dio información muy útil. Era algo que no habría hecho antes, incluso si estuviera muerto.

30 | Una 'persona perfecta' con pequeñas debilidades y grandes fortalezas

Hace casi 50 años, la agencia de publicidad Doyle, Dane & Bernbach se enfrentó al proyecto aparentemente imposible de introducir un pequeño automóvil alemán en el mercado estadounidense. Esto se debe a que los grandes automóviles nacionales ya dominaban el mercado en Estados Unidos. Sin embargo, no pasó mucho tiempo hasta que el 'Escarabajo' de Volkswagen pasó de ser un hazmerreír a un automóvil popular en el centro de atención. Esto se debe a que Beetle implementó una estrategia única que permanecerá en la historia de la publicidad. Es decir, al hablar de la marca no destacaban ventajas como ser relativamente barato o tener un consumo de combustible bastante bueno. En cambio, hablaron de sus debilidades. ¿No es este un enfoque sorprendente? ¿Por qué hicieron eso?

Claramente, esta estrategia publicitaria rompió las convenciones de la industria en ese momento. Destacaron el hecho de que los coches Volkswagen "no eran tan elegantes" como los típicos coches americanos de la época. La copia que aparecía en el anuncio era así, por ejemplo. "No juzgues sólo por la apariencia". "Es peor ser feo". Es fácil entender por qué estas copias llamaron la atención de la gente. Y creo que entiendo por qué esta estrategia es más popular. Pero ¿cómo era posible vender tantos coches con publicidad como ésta?

Cuando una empresa menciona por primera vez los pequeños defectos de su producto, los consumidores tienen la impresión de que la empresa de publicidad es honesta y digna de confianza. Entonces, si la empresa luego promociona las ventajas reales del producto, se vuelve mucho más persuasivo (en el caso del Beetle, las ventajas fueron una economía de combustible de nivel medio y un precio bajo) . De manera similar, Avis , la segunda empresa de

alquiler de automóviles más grande del mundo, utilizó esta psicología para crear un lema memorable. "Avis, estamos en segundo lugar. Por eso trabajamos más duro". Otro ejemplo es "Tres veces al día, no está rico, pero no te lo saltes (enjuague bucal Listerine) " o "Somos un poco caros. Hay cosas como " Pero eres preciosa (L'Oréal) ".

La evidencia que respalda el éxito de esta estrategia se puede encontrar fuera del mundo de la publicidad. Tomemos un ejemplo de la profesión jurídica. Según un experimento realizado por el científico conductual Kip Williams y su equipo, cuando un abogado mencionó por primera vez las debilidades de su cliente antes que el fiscal, los jurados calificaron al abogado como digno de confianza y tenían más probabilidades de llegar a un veredicto favorable. Esto se debió a que el abogado fue evaluado como honesto.

Las personas que estén pensando en cambiar de trabajo también deben comprender estos principios. Los estudios de contratación han demostrado que los solicitantes que enumeran sólo referencias positivas en sus currículums tienen menos oportunidades de entrevista que los solicitantes que primero revelan debilidades o deficiencias menores y luego pasan a explicar los puntos positivos.

Estas técnicas de persuasión se pueden aplicar de innumerables maneras. Por ejemplo, para un vendedor de automóviles, es una buena idea proporcionar primero información negativa sobre el automóvil cuando un cliente potencial viene a realizar una prueba de manejo. En particular, conviene confesar deficiencias que al cliente le resulta difícil descubrir por sí solo, como que las luces interiores tienden a estropearse con facilidad o que el consumo de combustible no

es muy bueno. Si hace esto, sus clientes tendrán mucha más confianza en usted y en el automóvil que vende.

Esta estrategia también se puede aplicar a la mesa de negociaciones. Por ejemplo, si tiene un área pequeña pero débil, es mejor ser honesto al respecto desde el principio en lugar de dejar que su socio negociador lo descubra más tarde. Si haces esto, la otra persona te verá como una persona más digna de confianza. Lo mismo ocurre con las ventas. Supongamos que las fotocopiadoras a color de su empresa consumen más papel que los productos de la competencia. Si revela este hecho a sus clientes primero, puede ayudarlo a ganarse su confianza. Es mucho más fácil persuadir a alguien si primero hablas de las deficiencias y luego hablas de los aspectos positivos que realmente puedes decir con confianza.

Sin embargo, lo que debe tener en cuenta aquí es que las debilidades que revele voluntariamente deben ser relativamente menores. Por tanto, no puede haber textos publicitarios como los siguientes: "Nuestra firma de abogados ocupó el último lugar en su industria según una encuesta realizada por JD Power and Associates . Sin embargo, si esta vez me confías la demanda de objeción de muerte, me esforzaré más". ¿Alguna vez has visto un anuncio como este?

31 | La magia de convertir la negatividad en positividad

François, duque de la Rochefoucauld, escritor y pensador moral francés del siglo XVII, probablemente predijo que la estrategia publicitaria del Volkswagen Beetle tendría éxito. Una vez escribió lo siguiente:

"Confesamos pequeños errores sólo para demostrar que no hemos hecho nada importante".

La estrategia publicitaria de Beetle parece abordar hábilmente los defectos del producto, pero tales intentos a menudo están plagados de problemas. ¿Cuál de tus pequeños defectos deberías confesar?

Según los experimentos realizados por el científico social Gerd Bohner y su equipo, para que los métodos de persuasión de "dos caras" sean máximamente eficaces, debe existir un vínculo claro entre los atributos negativos y positivos del mensaje . El equipo de investigación de Bonner creó tres versiones de un mensaje para anunciar un restaurante. El primer mensaje presenta sólo características positivas. Esto sólo enfatiza, por ejemplo, el ambiente acogedor del restaurante. El segundo mensaje mencionaba características negativas que no estaban relacionadas con características positivas. Es decir, destacó el ambiente acogedor y agregó que el restaurante no cuenta con estacionamiento privado. El tercer mensaje mencionaba una característica negativa y describía una característica positiva asociada a ella. Por ejemplo, aunque el restaurante es pequeño, el ambiente es muy acogedor.

Los participantes que vieron el tercer anuncio pudieron relacionar los aspectos negativos y positivos del restaurante (“El ambiente es acogedor porque el espacio es pequeño”) . En otras palabras, ambos tipos diferentes de mensajes ambivalentes aumentaron la

confianza en el dueño del restaurante, pero las evaluaciones del restaurante fueron mayores cuando se correlacionaron características negativas y positivas.

Estos hallazgos muestran que si el objetivo principal es aumentar la confiabilidad, no importa qué tipos de debilidades se incluyan en un mensaje bilateral. Pero si tu objetivo es reforzar sentimientos positivos, ya sea un restaurante, un producto o incluso un currículum, es una historia diferente. Se puede decir que es una acción sabia hacer que el interior de las nubes oscuras que estamos describiendo brille plateado. Para dar un ejemplo de la vida real, cuando el presidente estadounidense Ronald Reagan se postuló para la reelección en 1984, a algunos votantes les preocupaba que fuera demasiado mayor para gobernar el país con eficacia. Reagan apareció en un debate con otro candidato, Walter Mondale , y reconoció que era viejo. Y agregó esto: “No haré de la edad un tema de campaña. "No explotaré la juventud y la inexperiencia de mi competidor con fines políticos". Se dice que Mondale se echó a reír tan pronto como escuchó esto, pero perdió las elecciones por el mayor margen en la historia de Estados Unidos. ¿Se reía así en aquel entonces?

Estos principios se pueden aplicar de diversas formas a las empresas. Por ejemplo, digamos que desea presentar un nuevo producto a nuevos clientes. Tiene algunas características y ventajas notables en comparación con los productos de la competencia, pero tiene un precio. Es aproximadamente un 20 por ciento más caro que el producto que los clientes utilizan actualmente. Sin embargo, el nuevo producto es más duradero y requiere menos mantenimiento, lo que compensa con creces el coste adicional inicial del 20 por ciento. Además, es rápido y

compacto, por lo que ocupa menos espacio que los productos de la competencia.

Por lo que hemos visto hasta ahora, es efectivo mencionar primero las debilidades en términos de precio y luego explicar las ventajas relacionadas con el costo antes que cualquier otra característica. “De hecho, el nuevo producto lanzado por nuestra empresa es un 20 por ciento más caro que el producto existente. Sin embargo, si se tiene en cuenta la durabilidad y el ahorro de costes de mantenimiento de este producto, la inversión inicial es más que suficiente”. En lugar de decir: “De hecho, nuestro nuevo producto es un 20 por ciento más caro. "Pero es mucho más rápido y ocupa menos espacio".

En otras palabras, cuando se habla de desventajas, también se deben mencionar las ventajas relacionadas, es decir, características que neutralizan las desventajas. Si Dios nos dio limones, deberíamos pensar en hacer limonada, no en ideas locas de hacer jugo de manzana.

ha dependido del advocatus diaboli , o ' abogado del diablo', para decidir quién puede ser canonizado . Investigó todos los aspectos negativos de la candidatura a la santidad e informó de sus conclusiones a la iglesia. Esta práctica fue aceptada como santa y apropiada. Esto se debe a que creían que podían obtener información más precisa y tomar decisiones más exhaustivas a través de diversas perspectivas con la ayuda del abogado del diablo.

Cualquiera que esté involucrado en los negocios puede pensar que "negocios" y "adulto" no son palabras que vayan juntas. Pero los directivos de las empresas pueden aprender valiosas lecciones de la práctica del "abogado del diablo". Cuando todos los miembros de un equipo parecen estar de acuerdo sobre un tema a la vez, pedirles que compartan sus ideas puede resultar sorprendentemente eficaz. Este método es más útil que cualquier otro, especialmente si los gerentes saben cuán letales son la sincronización grupal (mala toma de decisiones grupales) y la polarización grupal. La polarización grupal se refiere a un fenómeno en el que las opiniones de la mayoría dentro de un grupo se vuelven cada vez más extremas a medida que continúan las discusiones.



Hasta ahora, los psicólogos sociales creían que incluso un disidente que rompiera la unanimidad del grupo era suficiente para activar el pensamiento creativo y complejo dentro del grupo. Sin embargo, prácticamente no existen investigaciones

sobre la naturaleza de los oponentes. Pensemos en ello aquí. ¿Son los abogados del diablo (es decir, los oponentes falsos) más efectivos que los oponentes reales para mejorar las habilidades de resolución de problemas de grupos con ideas afines ? ¿O tal vez todo lo contrario?

psicólogo social Charlan Nemeth , los oponentes genuinos estimulan una resolución de problemas más creativa que aquellos que actúan como abogados del diablo. En otras palabras, la mayoría de los miembros aceptan las afirmaciones y posiciones de los verdaderos oponentes como más válidas y basadas en principios. La actitud adoptada por el abogado del diablo parece ser la oposición por oponerse. Cuando la mayoría de las personas se encuentran con alguien que realmente se opone, intentan comprender por qué esa persona discute tan intensamente. En el proceso, obtienen una mejor comprensión del problema y piensan desde una perspectiva más amplia.

Entonces, ¿estos hallazgos significan en última instancia que la práctica del abogado del diablo está obsoleta? En la década de 1980, el Papa Juan Pablo II anunció oficialmente que la Iglesia Católica ya no seguiría esta práctica. De hecho, algunos sostienen que la presencia de un abogado del diablo fortalecerá, en lugar de debilitar, la creencia en la posición existente. Quizás esto se deba a que han considerado todas las alternativas posibles y creen que su rechazo está justificado. Pero el abogado del diablo no es necesariamente algo malo. Es beneficioso llamar la atención sobre ideas, perspectivas e información alternativas. Es decir, si la mayoría de los miembros tratan las alternativas con una mente abierta.

La mejor acción que pueden tomar los líderes es crear y mantener un entorno de trabajo en el que puedan estar abiertamente en desacuerdo con la opinión mayoritaria. Si lo

hace, puede encontrar formas innovadoras de resolver problemas complejos con una facilidad sorprendente. Además, la moral de los empleados aumentará, lo que a su vez conducirá a mayores ganancias (pero la objeción debe tener lógica y no sentimientos personales) . En situaciones en las que la capacidad de permanencia y el impacto de una decisión pueden aumentar, la cuestión de encontrar oponentes genuinos debe considerarse con mucho cuidado. Si tienes una atmósfera en la que las personas inteligentes pueden dar un paso adelante cuando las cosas van en la dirección equivocada, podrás escuchar opiniones verdaderamente valiosas y, como resultado, tomar las decisiones más racionales.

33 | Me atraen más los errores

Fuerza, coraje, determinación, dedicación, desinterés. Algunas personas dicen que los bomberos son la respuesta como modelos a seguir de cómo debemos comportarnos. Aunque salvar vidas humanas y rescatar gatitos puede no tener nada que ver con nuestro trabajo, saber cómo se entrenan los bomberos también podría convertirnos en héroes.

La científica del comportamiento Wendy Joung y su equipo pensaron que podría haber un tipo de programa de capacitación que sería eficaz para reducir los errores de juicio en el trabajo. El equipo de investigación quería saber si la capacitación sería más efectiva si uno se concentrara en los errores de otras personas en lugar de en las decisiones correctas que usted mismo tomó. Pensaron que un entrenamiento centrado en los errores de otras personas aumentaría la concentración, retendría la memoria y sería más eficaz.

El equipo de investigación decidió probar la hipótesis en personas que tienen que tomar decisiones importantes en situaciones urgentes y comenzó el experimento con bomberos. El equipo de investigación proporcionó un programa de capacitación y desarrollo que incluyó varios casos a los bomberos que participaron en el experimento. Sin embargo, los casos incluidos en el programa fueron diferentes para los dos grupos. Un grupo aprendió de ejemplos de otros bomberos que tomaron malas decisiones que en realidad condujeron a malos resultados. Otro grupo aprendió de ejemplos en los que los bomberos tomaron buenas decisiones y evitaron malos resultados. El análisis del equipo de investigación mostró que los bomberos que fueron capacitados en casos de fracaso tenían mejor juicio que los bomberos que fueron capacitados en casos de éxito.

La formación es aprender a influir en otras personas. Por lo tanto, está claro, sin necesidad de decirlo, cuán importante es el programa de capacitación de una organización para quienes están a cargo de la influencia. Por lo general, muchas empresas centran su formación únicamente en el lado positivo de tomar las decisiones correctas. Pero a juzgar por los resultados de este experimento, de hecho, una parte importante del programa de capacitación debería consistir en errores que otros han cometido en el pasado, consejos para evitarlos y formas de afrontar situaciones futuras. Debe discutir cuál sería el curso de acción más apropiado en una situación similar y luego proceder analizando casos específicos y escuchando los errores personales de los demás.



Por supuesto, no es necesario señalar a una persona específica como ejemplo de alguien que tomó malas decisiones en el pasado. Se pueden presentar ejemplos de programas de formación que se centran en los errores de forma totalmente anónima. Sin embargo, entre los veteranos experimentados y respetados, puede haber quienes estén dispuestos a contar historias de sus errores llenos de desgracias.

Este enfoque estratégico puede ser utilizado por cualquier persona que esté en condiciones de formar a otros, incluidos directivos de empresas y entrenadores deportivos. Por supuesto, los padres no son una excepción. Por ejemplo, cuando se enseña a los niños a no acercarse a extraños, se puede explicar creando un escenario hipotético en el que el niño cae en la tentación de un extraño. Si se concentra en lo que el niño del escenario puede hacer para salir de la situación, podrá afrontar mejor la situación cuando surja la situación real.

34 | La gente inteligente admite sus errores

En febrero de 2007, JetBlue Airways, una aerolínea de bajo coste con sede en Nueva York , no respondió adecuadamente al duro clima invernal en el noreste de Estados Unidos, decepcionando a miles de clientes. Casi sin excepción, las aerolíneas que prestan servicios en esta zona se anticiparon a la tormenta y cancelaron en masa sus horarios de vuelos, pero JetBlue Airlines determinó que podía despegar y fijó su horario de vuelos. Pero la tormenta no amainó y los clientes de JetBlue quedaron profundamente decepcionados.

Después de dejar a miles de sus clientes en el limbo, JetBlue no sabía cómo salir de este lío. ¿A quién o a qué se debe culpar? ¿Debemos señalar factores externos como el mal tiempo? ¿O deberíamos centrarnos en factores internos, como los errores cometidos por la dirección de la empresa? La empresa decidió elegir este último método y reconoció que este error de cálculo se debió a factores internos. Se necesita mucho coraje y una especie de humildad para admitir un error. Qué difícil es encontrar organizaciones y personas dispuestas a aceptar críticas por errores de juicio o acciones equivocadas.

la científica social Fiona Lee sostiene que las organizaciones que atribuyen sus fracasos a errores internos no sólo tienen una imagen positiva ante el público, sino que también tienen una ventaja en términos de ganancias. En otras palabras, al culpar a los errores internos por no controlar lo que podría haberse controlado, la organización parece tener un mayor control sobre sus recursos internos y su futuro. Además, el público puede creer que la organización tiene un plan para abordar primero la causa del problema.

El equipo de investigación de Lee realizó un experimento sencillo para probar esta idea. Crearon un informe anual virtual

para una empresa y se lo mostraron a dos grupos de participantes. Ambos eran informes que explicaban por qué la empresa había tenido un mal desempeño el año anterior. La mitad de los participantes leyeron un informe anual que atribuía el mal desempeño a problemas internos que podrían haberse controlado.



● Informe anual ficticio A

La inesperada caída de la rentabilidad este año se debe en gran medida a decisiones estratégicas tomadas el año pasado. La decisión de adquirir una nueva empresa y lanzar un nuevo fármaco al mercado internacional tuvo un impacto directo en la caída de los beneficios a corto plazo. La administración no logró responder plenamente a las condiciones adversas en el país y en el extranjero.

A la otra mitad de los participantes se les pidió que leyeran un informe anual que culpaba del mal desempeño a cuestiones externas fuera de su control.

● Informe anual ficticio B

La disminución de los rendimientos este año se debe principalmente a la inesperada crisis ambiental nacional y extranjera y a la intensificación de la competencia internacional. Estas condiciones desfavorables del mercado contribuyeron directamente a la caída de las ventas a corto plazo y dificultaron el lanzamiento de los medicamentos clave de la empresa. Estas circunstancias inesperadas fueron el resultado de la legislación federal y estaban absolutamente fuera de nuestro control.

Los participantes que leyeron el Informe A evaluaron a la empresa de manera más positiva en muchos aspectos que los participantes que leyeron el Informe B.

El experimento no terminó ahí. Querían probar su hipótesis en un entorno real. Así que revisamos 21 años de informes anuales de 14 empresas y recopilamos cientos de este tipo de declaraciones. Como resultado, cuando las empresas explicaron

la causa del mal desempeño en sus informes anuales, los precios de sus acciones subieron más un año después cuando culparon a problemas internos que podrían haber controlado que cuando culparon a problemas externos sobre los que no tenían control. Entonces, si asumir la responsabilidad de sus errores y admitirlos no solo es lo correcto sino que también es bueno para la empresa, ¿por qué no hacerlo? Una reacción común ante decisiones costosas o errores vergonzosos es culpar a personas externas o a factores externos para desviar la atención de la causa del problema. Adoptar ese enfoque crea dos problemas mayores. En primer lugar, como muestran los resultados experimentales, dichas estrategias no son efectivas. Porque no sirve de nada para persuadir a quienes no creen que podamos abordar adecuadamente el problema. En segundo lugar, incluso si podemos desviar nuestra atención a corto plazo, a largo plazo volverá a encendernos la chispa. En ese momento, no sólo se revelarán más claramente nuestros errores, sino que también se revelará al mundo nuestro lado engañoso.

Esto también se aplica a los individuos. Cuando nos damos cuenta de que hemos cometido un error, debemos admitirlo de inmediato y tomar medidas de seguimiento que demuestren que tenemos la capacidad de controlar y corregir la situación. A través de tales acciones, en última instancia, podemos tener más influencia. Porque la gente nos evaluará como personas capaces y honestas.

En otras palabras, los resultados de estas investigaciones muestran que si simplemente señalamos con el dedo y culpamos a factores externos en lugar de a nosotros mismos, nosotros y las organizaciones a las que pertenecemos fracasaremos en última instancia.

35 | Si no puedes ocultarlo, quítaselo.

Si una computadora se estropea, nuestro lugar de trabajo se convierte en un desastre. Pero experimentos recientes muestran que los fallos informáticos pueden hacer que las cosas funcionen en lugar de arruinarlas.

Los científicos sociales Charles Naquin y Terri Kurtzberg plantearon la hipótesis de que cuando una organización culpa a los problemas tecnológicos y no a las personas como la causa principal de un incidente, es menos probable que los clientes y personas externas crean que la organización es responsable del incidente. Para probar esta hipótesis, se pidió a estudiantes universitarios que leyeran un artículo de periódico hipotético. El artículo se basó en un incidente real ocurrido entre dos trenes de cercanías operados por la Autoridad de Tránsito de Chicago. Decenas de personas resultaron heridas en este incidente y muchas otras sufrieron molestias. A la mitad de los estudiantes que participaron se les dijo que el incidente se debió a una falla técnica. En concreto, nos informaron que el problema era que había un error en el programa informático del tren y no paraba cuando debía. A la otra mitad de los estudiantes se les dijo que el incidente se debió a un error humano. Es decir, el maquinista informó que no detuvo el tren cuando debía detenerse. Los investigadores descubrieron que era menos probable que los estudiantes culparan a la Autoridad de Tránsito de Chicago cuando pensaban que un error técnico causó el accidente.

En otro experimento, el equipo de investigación utilizó un incidente real ocurrido en una universidad. Si había un problema con el sistema de correo electrónico del campus, los usuarios no podían enviar correos electrónicos a cuentas distintas al correo electrónico del campus. El problema duró un día completo. El equipo de investigación encuestó a estudiantes

de MBA y les preguntó en qué medida pensaban que el Departamento de Tecnología de la Información, que gestiona la red informática de la universidad, era responsable de este incidente. Antes de entregar los cuestionarios, a la mitad de los estudiantes se les dijo: "Creo que el servidor se cayó debido a un error de la computadora", y a la otra mitad se les dijo: "Creo que el servidor se cayó debido a un error del administrador". Como resultado, cuando los estudiantes pensaron que la causa de la confusión era un error humano más que un error técnico, criticaron más a la Oficina de Tecnología de la Información y respondieron que se debería imponer un castigo económico más fuerte.

¿Por qué salió este resultado? Cuando las personas descubren la causa de un problema, piensan si se podría haber evitado o no. Por eso se atribuye más culpa a los accidentes causados por desastres provocados por el hombre. La gente piensa que los accidentes causados por errores humanos son algo que se puede controlar.

Como vimos antes, la mayoría de las personas tienden instintivamente a minimizar y encubrir los errores. Esto es especialmente cierto cuando se trata de problemas que podrían tener un impacto negativo en los clientes o colegas. Las personas involucradas en un incidente problemático pueden asumir fácilmente que fue error de otra persona para evitar responsabilidad. Sin embargo, si realmente se debe a un mal funcionamiento técnico y no a un error humano, todos los involucrados deben ser informados de este hecho. Este punto es pequeño, pero muy importante. En otras palabras, dejar claro que hemos identificado el problema demuestra que tenemos la capacidad de controlar la situación y evitar que el incidente vuelva a ocurrir.

Parece que los accidentes por problemas técnicos están aumentando en nuestra vida diaria. De hecho, se estima que los ciudadanos británicos pierden una media de más de 18 horas cada año debido a problemas técnicos con el transporte público. Esto significa que ocupa más de 55 días de la vida de una persona. No importa las circunstancias, todos los accidentes son frustrantes, pero hay muchas ocasiones en las que nos enojamos más porque no podemos determinar adecuadamente la causa. Por tanto, si estás en condiciones de revelar y anunciar la causa de un accidente, debes informar a las personas implicadas sin dudarlo lo antes posible. Hacerlo puede tener un efecto positivo de dos maneras.

En primer lugar, darás la impresión de que eres una persona servicial y servicial y que estás de su lado.

En segundo lugar, al proporcionar los hechos, demuestra que comprende la causa del error. Por lo tanto, puede darle confianza de que tendrá un mejor control sobre la situación en el futuro.

05
희귀성의 법칙
부족하면 더 간절해진다



"독점에 대한 욕망은 그 무엇보다 강렬하다.
지난 50년 동안 설득을 주제로 실시된 과학적 연구들은
희귀한 물건이 더 많은 가치를 지닌다는 점을 여러 번 입증하였다."

36 | Apelar a algo único

La tarde del 2 de abril de 2005, tan pronto como se anunció la noticia del fallecimiento del Papa Juan Pablo II, sucedió algo extraño. Sin motivo aparente, numerosas personas empezaron a acudir a tiendas de souvenirs y a comprar souvenirs como tazas de café y cucharas de plata. Si pretendían comprar pequeños adornos con el rostro de Juan Pablo II para conmemorar al que fue jefe de la Iglesia católica, no hace falta mencionarlo. Pero los souvenirs que la gente compró no tenían el rostro del Papa recién fallecido. De hecho, este incidente ocurrió a más de 1.600 kilómetros de distancia del Vaticano. Sin embargo, parecía claro que la muerte del Papa había influido en este extraño comportamiento de compra.

Juan Pablo II tuvo una gran influencia en una variedad de temas en todo el mundo, desde la caída del socialismo hasta el aborto. Pero ¿qué tiene que ver el Papa con los recuerdos de las tazas de café? No era solo una taza de café, sino para ser exactos, era una taza conmemorativa de la boda del Príncipe Carlos y Camilla Parker Bulls, celebrada en Windsor, Inglaterra, el viernes 8 de abril de 2005. De hecho, no fueron sólo las tazas de café las que experimentaron un aumento en las ventas. Los compradores buscaban numerosos souvenirs, incluidos juegos de té, cucharas de plata, paños de cocina, alfombrillas para ratón y llaveros. ¿Qué causó este extraño alboroto?

El lunes 4 de abril de 2005, la Ciudad del Vaticano anunció que el viernes siguiente se celebraría en Roma el funeral del Papa Juan Pablo II. Ese día también era el día en que estaba programada la boda real. La familia real cambió apresuradamente la fecha de la boda en señal de respeto. Además, el príncipe Carlos tuvo que asistir al funeral, por lo que fue una medida natural. Entonces, se decidió celebrar la boda el sábado 9 de abril de 2005, el día después del funeral. Como

resultado, las tiendas de souvenirs del centro de Windsor se quedaron con montones de inventarios de souvenirs con fechas incorrectas grabadas. La gente pensó que era una oportunidad de oro para hacer un negocio rentable y comenzaron a comprar souvenirs con fechas incorrectas grabadas. Todos imaginaron que los artículos pronto se convertirían en artículos raros que luego podrían venderse en eBay o intercambiarse con coleccionistas de interés.

A medida que se corrió la voz de la conmoción, aumentó el número de cazadores de souvenirs. El producto en cuestión pronto se agotó en cada tienda. Varios periodistas que se preparaban para cubrir la boda real en Windsor detuvieron a la gente que salía de las tiendas con bolsas llenas de recuerdos y les preguntaron si eran buenos comprando ese tipo de cosas. Sorprendentemente, la mayoría dijo que no en absoluto. Los cazadores de souvenirs no compraban tazas de café porque las necesitaran, ni porque el producto fuera de alta calidad, ni siquiera para conmemorar un evento real. Lo hicieron con la esperanza de que el valor aumentara más adelante debido a que la fecha estaba grabada incorrectamente.

Los estudios científicos realizados sobre el tema de la persuasión durante los últimos 50 años han demostrado repetidamente que los objetos raros y únicos valen más. Cuando sabemos que algo es raro y sólo está disponible en cantidades limitadas y por un tiempo limitado, lo queremos aún más. En el caso de los recuerdos reales, uno podría haber pensado que los dueños de las tiendas tirarían a la basura todos los artículos con fechas incorrectas. Sin embargo, por extraño que parezca, debido a que esta boda no era un evento real popular, unos días después, cuando los souvenirs con la fecha de la boda estaban debidamente grabados en la tienda, había más personas con souvenirs con la fecha incorrecta que aquellos con souvenirs

con la fecha correcta. . Los artículos que se pensaban raros se volvieron más comunes y, como resultado, su valor disminuyó.

Pero también hubo compradores inteligentes. Regresaron a la tienda unos días después y compraron el mismo souvenir con la fecha corregida. Sabían muy bien que el artículo con mayor valor de escasez que apasionaba a la gente era el conjunto completo. Es decir, un juego de tazas de café con fechas incorrectas grabadas y tazas gemelas con grabados correctos.

Entonces, ¿qué tiene que ver este episodio con cómo aumentar la persuasión? Si dirige una empresa, debe informar a sus clientes qué hace que los productos o servicios de su empresa sean realmente raros y únicos. Si señala las ventajas únicas del producto de su empresa, podrá persuadir fácilmente a los clientes para que acepten su oferta. Asimismo, si explicamos las características de un proyecto a compañeros de trabajo, es posible que se ofrezcan a ayudarnos. Por ejemplo, digámoslo de esta manera. "No es frecuente que tengamos la oportunidad de participar en un proyecto como este". El simple hecho de ser honesto sobre el hecho de que nuestros productos, servicios, tiempo, ayuda, etc. son limitados aumenta su valor y hace que las personas los acepten más. Y, en general, es más probable que las personas acepten las cosas que valoran.

Podemos ver ejemplos de la ley de la escasez en acción incluso en nuestra vida diaria. Hoy en día, en un mundo donde los padres luchan por comprar consolas de juegos que están a punto de agotarse antes de Navidad, incluso la cálida "atmósfera navideña" se ha vuelto rara. Sin embargo, es probable que los miembros de la familia reaccionen de manera diferente si saben que el tiempo y la ayuda de los demás son realmente valiosos y disminuirán en el futuro.

En el verano de 2000, aparecieron en Inglaterra fenómenos extraños debido a la escasez de petróleo. La gente luchaba para

salvar el suministro extremadamente limitado de combustible. En febrero de 2003, tan pronto como British Airways anunció que ya no utilizaría aviones Concorde, los asientos del Concorde se vendieron como locos. Y en octubre de ese año, la idea de perder algo hizo que miles de personas se comportaran de manera extraña. Estacionaron sus autos independientemente de si la carretera estaba bloqueada o no y observaron el despegue final del Concorde. Aunque no era diferente de lo que había visto todos los días durante los últimos 30 años.

Todos hemos experimentado el impacto psicológico de la ley de la escasez en nuestra vida diaria. Hay áreas donde esta ley opera de manera sutil pero poderosa. Este es el campo de información. Se ha descubierto que la información privada se percibe como más valiosa y persuasiva. Por ejemplo, en un experimento realizado por el equipo de Amram Knishinsky , los mayoristas de carne vacuna duplicaron sus pedidos tan pronto como recibieron información de que se esperaba una escasez de carne vacuna australiana debido a las condiciones climáticas del país. Este es un claro ejemplo del efecto que tiene la rareza del bien en sí. Pero cuando los mayoristas se dieron cuenta de que la información provenía de una fuente patentada y era desconocida para el público en general (se cumplían los dos requisitos de escasez de información) , ¡aumentaron sus pedidos en un sorprendente 600 por ciento!

Si transmite información que sólo usted conoce a otra persona, debe mencionar la exclusividad de la información. De esa manera, no perderá la oportunidad de oro de conmover eficazmente los corazones de las personas.

37 | Hazles sentir que no pueden tenerlo.

El 23 de abril de 1985 fue el día en que se tomó "una decisión", que el Times calificó más tarde como "un gran error que sólo ocurre una vez por década en la historia del marketing". Basándose en una encuesta que muestra que muchas personas prefieren el sabor más dulce de Pepsi, Coca-Cola decidió crear la 'Nueva Coca-Cola' abandonando la fórmula de fabricación tradicional de Coca-Cola y mejorando el dulzor. Mucha gente recordará ese día. En palabras de un periodista, "Coca-Cola no podría haber predicho cuán enojada y decepcionada haría la gente su política. "Decenas de miles de entusiastas de la Coca-Cola en todo Estados Unidos, incluidos Bangor, Burbank, Detroit y Dallas, se levantaron como abejas para maldecir la nueva Coca-Cola y exigir la devolución de la vieja Coca-Cola".

sea la historia de Gay Mullins , un inversor jubilado de Seattle . Fundó el "Grupo de estadounidenses que aman la Coca-Cola vieja" y rápidamente se convirtió en una celebridad nacional. Los miembros de esta organización trabajaron duro día y noche para revivir la Coca-Cola existente movilizando todos los medios judiciales y legislativos posibles y realizando movimientos civiles. Por ejemplo, Mullins creó una línea directa para que los ciudadanos desahoguen sus rabietas y expresen sus sentimientos. A través de esta línea directa se realizaron más de 60.000 llamadas. Distribuyó miles de insignias y camisetas de 'Anti New Coke'. Y se presentó una demanda colectiva contra la empresa Coca-Cola. Aunque un juez federal rápidamente desestimó la demanda. Lo más sorprendente del comportamiento de Mullins fue que, aunque las pruebas ciegas demostraron que prefería la Coca-Cola Nueva a la Original y no podía distinguir entre las dos, eso no le importaba.

Lo que llama la atención aquí es que, para Mullins, “lo que más le gusta” no vale mucho en comparación con “lo que ha perdido”. Volveremos sobre este punto en un momento. Pero primero es necesario señalar que incluso después de ceder a las demandas de los clientes y revivir la 'Coque Original', los ejecutivos de la empresa se sentían confundidos y no podían salir de su aturdimiento. En ese momento, el presidente de Coca-Cola, Donald Keough, dijo lo siguiente sobre la lealtad inquebrantable de los consumidores a la Coca-Cola original:

“Es un misterio maravilloso, un gran enigma. "Así como no podemos medir cosas como el amor, el orgullo y el patriotismo, tampoco podemos conocer su identidad".

Pero podemos decir con confianza que esto no es ni un misterio ni un enigma. En primer lugar, no es ningún misterio una vez que se comprende cómo funciona la ley de la escasez, especialmente la sensibilidad que tienen las personas ante la pérdida de algo que ya tienen. Esto es especialmente cierto en el caso de productos como Coca-Cola, que están profundamente arraigados en la historia y las tradiciones de personas de todo el mundo.

En segundo lugar, esta tendencia entre los amantes de Coca-Cola se puede predecir, y es un hecho que Coca-Cola ya conocía gracias a su propia investigación de mercado. Antes de tomar esa vergonzosa decisión, los resultados de la investigación de mercado ya estaban expuestos ante ellos. Sin embargo, no lograron vincular los factores en el análisis de datos con el hecho de que se debían a la influencia social.

Coca-Cola no escatima dinero en estudios de mercado. Cuando lanzan un nuevo producto, están dispuestos a gastar millones de dólares para analizar con precisión el mercado. Antes de decidir lanzar la Nueva Coca-Cola, probaron muy

cuidadosamente formulaciones nuevas y existentes en 200.000 personas en 25 ciudades entre 1981 y 1984. Los resultados del experimento, que fue en su mayor parte una prueba a ciegas, mostraron que entre el 45 y el 55 por ciento de las personas dijeron que les gustaba más la Coca-Cola Nueva que la Coca-Cola Original. Sin embargo, algunos experimentos se realizaron utilizando muestras marcadas. En otras palabras, hubo un experimento que comenzó cuando a los participantes se les dijo de antemano cuál era la Coca-Cola original y cuál era la Nueva Coca-Cola. En esas condiciones, la preferencia por la Nueva Coca-Cola aumentó otro 6 por ciento.

Sin embargo, cuando se lanzó la Nueva Coca-Cola, la gente expresó una apasionada preferencia por la Coca-Cola original. ¿Cómo podemos explicar este hecho? La única forma de resolver este confuso problema es aplicar la ley de la escasez. En el momento de la prueba, la gente no podía comprar New Coke. Por lo tanto, sin saber qué muestra era cada Coca-Cola, expresaron una fuerte preferencia por la que no podían tener. Sin embargo, cuando más tarde la empresa abandonó la formulación existente e introdujo una nueva, lo que la gente ya no podía consumir era la Coca-Cola original. Entonces a la gente le gusta más.

Así que hubo una diferencia entre la prueba ciega y la prueba de muestra marcada, con un aumento del 6 por ciento en la preferencia por la Nueva Coca-Cola. El problema es que la gente de Coca-Cola malinterpretó estos resultados. Probablemente pensaron esto. "Oh Dios. “Parece que cuando la gente sabe que puede probar nuevos sabores, su deseo por ellos aumenta”. Pero lo que en realidad significó el aumento del 6 por ciento es que cuando la gente sabe que no pueden tener algo, su deseo por ello aumenta.

Deshacerse por completo de la Coca-Cola original fue mucho más poderoso que simplemente hacer que el producto fuera inalcanzable. En la práctica, significó que los bebedores de Coca-Cola de toda la vida perdieron algo que siempre habían consumido de forma regular. Y la tendencia a ser más sensible a las pérdidas que a las ganancias es uno de los hallazgos de investigación más respaldados en las ciencias sociales. El equipo de investigación de los científicos del comportamiento Daniel Kahneman y Amos Tversky probó por primera vez el concepto de "aversión a las pérdidas" y resumió los resultados. Se puede decir que este concepto es un comportamiento humano bastante común en campos como las finanzas, la toma de decisiones, la negociación y la persuasión.

Por ejemplo, los inversores sin experiencia que venden acciones cuyo valor ha aumentado antes de tiempo también es un fenómeno causado por la aversión a las pérdidas. Porque la gente no quiere perder lo que ya ha ganado. Del mismo modo, estos inversores mantienen acciones cuyo valor ha caído desde que las compraron, impulsados por el deseo de evitar cualquier posibilidad de perder dinero. Esto se debe a que si vende acciones en este momento, tendrá que aceptar oficialmente pérdidas irrecuperables. Dado que la mayoría de estos inversores muestran tendencias similares, no es raro que los precios de las acciones caigan cada vez más.



La aversión a las pérdidas también es importante desde una perspectiva de marketing. En general, la mayor preocupación de los especialistas en marketing y anunciantes es transmitir un mensaje que contenga los beneficios de un producto a los clientes potenciales. Para ello, suelen diseñar mensajes centrados en lo que los clientes potenciales pueden obtener del producto. Pero si haces eso, estás perdiendo la oportunidad de transmitir tu mensaje de una manera más persuasiva. En otras palabras, un método más seguro es diseñar mensajes que se centren en la posibilidad de que los clientes pierdan. Puede tener mucho más éxito decir: "No pierda la oportunidad de probar un nuevo producto con un 20 por ciento de descuento" que decir: "Aproveche la oportunidad de probar un nuevo producto con un 20 por ciento de descuento". En el último caso, debido a que esta condición de transacción es algo rara (solo está disponible por un tiempo limitado), se enfatiza que si falla, puede perder la oportunidad de comprar el producto a un precio con descuento.

De manera similar, si desea persuadir a un colega para que se una a un proyecto, es importante no sólo explicarle las oportunidades y experiencias que puede obtener, sino también señalar lo que podría perder. De hecho, un experimento

realizado por el equipo de investigación de la científica social Marjorie Shelley encontró que los gerentes daban mucho más peso a la información cuando se presentaba como una pérdida potencial que cuando se presentaba como una ganancia potencial. Por ejemplo, digamos que tiene una idea que podría ahorrarle a un departamento hasta £100.000 al año. Entonces, en lugar de presentar esta idea como un ahorro, sonará mucho más persuasivo si enmarca el mensaje de una manera que sugiera que si no adopta la idea, perderá la misma cantidad de dinero.

El concepto de pérdida es igualmente poderoso cuando somos nosotros los destinatarios del mensaje. Un equipo de investigación de la Universidad de California realizó un experimento haciéndose pasar por alguien de una compañía eléctrica. Descubrimos que cuando a los residentes se les decía que estaban perdiendo un promedio de 50 centavos cada día, en lugar de decirles que podían ahorrar 50 centavos, las pautas tenían hasta un 300 por ciento más de probabilidades de ser seguidas. Lo notable de este ejemplo es que no hubo diferencia económica en el mensaje entregado. En ambos casos el valor económico es el mismo, 50 céntimos. Sin embargo, psicológicamente, los mensajes que enfatizaban la pérdida fueron tres veces más persuasivos.

Sin embargo, también es importante recordar que estas estrategias pueden resultar contraproducentes. Por ejemplo, algunos negociadores astutos o vendedores de automóviles pueden esperar hasta que el acuerdo final esté a la vista y luego ofrecer un trato de tómalo o déjalo que no sea muy prometedor. Porque saben muy bien que la otra persona no se quedará ahí. En cualquier caso, si renuncia, habrá perdido mucho tiempo, esfuerzo y oportunidades (a menudo denominados "costos hundidos") . Si el vendedor con el que está tratando parece estar tratando de

manipular su aversión a las pérdidas de tal manera, déjele claro que es él quien perderá, no usted.

38 | Estrategia 'porque'

Vamos a encontrarnos con el mago.
El maravilloso Mago de Oz ¡
Porque, porque, porque, porque, porque!
Porque hace cosas interesantes.

El mago de Oz (1939), basada en el famoso libro infantil de Frank Baum, es una de las películas familiares representativas. Mucha gente está familiarizada con las aventuras de Dorothy y sus amigos, el Espantapájaros, el Leñador de Hojalata y el León, en su peligroso viaje por el camino de baldosas amarillas. Aparentemente, el Mago de Oz logró convencer a Dorothy y sus amigos de que valía la pena conocerlo. Pero, ¿qué tiene que ver la canción cantada por los cuatro viajeros con descubrir cómo persuadir a otros para que nos lleven por el camino que queremos?

Pensemos en hacer cola. Ya sea en un banco, un supermercado o un parque de atracciones, hacer cola no es muy agradable. Casi todo el mundo quiere que las colas se acorten lo más rápido posible. Pero ¿bajo qué circunstancias dejarías que alguien más se pusiera delante de ti? El tema central de este libro es que un pequeño cambio en la forma de preguntar puede producir resultados sorprendentes. Pero, ¿es posible conseguir que alguien diga: "Sí, por favor párate frente a mí" con una sola palabra?

podría ser. Y la palabra en cuestión es "porque". El equipo de investigación de la científica del comportamiento Ellen Langer decidió probar la capacidad de persuasión de esta palabra. En un experimento, Langer hizo que un extraño se acercara a las personas que hacían fila para usar una fotocopiadora y les dijera: "disculpe. Sólo necesito hacer cinco copias. " ¿Puedo usar la fotocopiadora primero?" De aquellos a quienes se les pidió

directamente que hicieran concesiones de esta manera, el 60 por ciento dio permiso para usar el dispositivo primero a un extraño. Sin embargo, cuando la persona que pregunta agrega un motivo, es decir, " ¿Puedo usar la fotocopiadora primero?" Cuando dije: “Porque tengo algún asunto urgente que atender”, casi todos (94 por ciento) estuvieron de acuerdo.

Pero aquí es donde esta investigación se vuelve realmente interesante. Langer decidió intentar un experimento más. Esta vez, el extraño usó "porque". Pero luego dio una razón completamente sin sentido. En otras palabras, el extraño dijo esto. “ ¿Puedo usar la fotocopiadora primero? Porque tengo que hacer copias”. ¿Necesitas hacer una copia? Entonces se usa una fotocopiadora para hacer copias, pero ¿quién usa una fotocopiadora para sacar punta a los lápices? Aunque di razones vacías y tautológicas, obtuve casi el mismo acuerdo de la gente que cuando di razones adecuadas (93%) .



El experimento de la fotocopiadora demuestra el efecto motivacional único de una sola palabra "porque". La razón por la que esta palabra es persuasiva es porque existe una asociación entre "porque" y la buena razón que sigue, que se fortalece continuamente a medida que vivimos. Por ejemplo, algo como esto:

“·····Porque me ayudará a conseguir un ascenso”. “·····Porque no tengo tiempo.” “·····Porque la selección de Inglaterra tiene el mejor delantero del mundo”.

Por supuesto, como en la mayoría de los casos, el poder del “porque” tiene sus límites. En el experimento de la

fotocopiadora, la misma cantidad de personas hizo el favor incluso cuando la razón que siguió al "porque" era débil. Pero fue una petición trivial. La idea era hacer primero sólo cinco capítulos. Langer diseñó un tipo diferente de condición experimental para ver qué sucede cuando se realizan solicitudes más grandes. Esta vez el desconocido dijo que necesitaba hacer veinte copias.

Cuando desconocidos pidieron un favor sin añadir "porque", sólo el 24% de las personas accedió a la petición. Por otro lado, ¿qué pasaría si dieras una razón débil, como "¿Porque necesito hacer una copia?" El porcentaje de personas que accedieron a dichas solicitudes no aumentó en absoluto. Sin embargo, cuando pides un gran favor y das una buena razón ("Porque tengo un asunto urgente"), el doble de personas te conceden el favor. Resumiendo los resultados de estos estudios, cuando se pide un favor y la carga no es muy grande, es más probable que las personas tomen un atajo mental en lugar de pensar durante mucho tiempo antes de decidirse por una acción. Por otro lado, cuando la carga es grande, es probable que piense detenidamente qué tan razonable es la solicitud antes de decidir sobre una acción.

Estos resultados enfatizan una vez más que siempre debes dar una buena razón al pedir un favor. Incluso si cree que el motivo por el que pide un favor es "bastante obvio", es una buena idea indicarlo claramente. Por ejemplo, si programa una cita para reunirse con un cliente o le pide a un colega que lo ayude con un nuevo proyecto, asegúrese de indicar una razón razonable detrás de su solicitud. El motivo puede parecer obvio, pero con demasiada frecuencia la idea de que otras personas conocen naturalmente el motivo de la solicitud es en realidad sólo una suposición.

Estas estrategias también son útiles en casa. En lugar de decirles a los niños que “vengan a comer ahora mismo” o que “se acuesten ahora mismo”, explicarles por qué les pide que lo hagan puede ser una estrategia mucho más eficaz. “ ¡ Si quieres hacerlo, hazlo!” No deberías decir lo mismo.

Lo importante aquí es que la palabra "porque" funciona en dos direcciones. Así que tenemos que lograr que otras personas también nos digan "porque". Por ejemplo, digamos que trabajamos en una empresa de TI. Los clientes antiguos de nuestra empresa pueden estar acostumbrados a trabajar con nosotros. Sin embargo, a medida que pasa cada año, las razones para continuar haciendo negocios con nuestra empresa pueden volverse cada vez menos claras. Quizás hayas olvidado por completo el motivo. Por lo tanto, nuestra empresa puede estar en desventaja frente a nuestros competidores.

Para fidelizar a los clientes y hacer que confíen más en la empresa, una forma eficaz es explicarles las razones por las que utilizan nuestros productos. Este comportamiento puede inducirse mediante métodos como las encuestas. En otras palabras, pedimos a los clientes que expliquen por qué les gusta hacer negocios con nuestra empresa. Según los experimentos realizados por el equipo de investigación de Gregory Maio , este método refuerza el compromiso de los clientes recordándoles que nuestra relación se basa en razones racionales y no simplemente por costumbre. En otras palabras, si conseguimos que la gente nos diga "porque", terminarán elogiándonos como Dorothy y sus amigos.

39 | ¿Más de diez ventajas son desventajas?

"Primero, no hagas daño". Estas palabras describen el deber más importante e importante del juramento hipocrático que los médicos deben cumplir con sus pacientes, pero también son tan buenas como las obligaciones que los anunciantes deben cumplir cuando intentan vender productos. Como mínimo, no debería perjudicar las ventas del producto o servicio. Pero, ¿por qué los redactores publicitarios bien intencionados acaban llevando a los clientes potenciales a la competencia?

Recuerde el argumento anterior de que "hacer que la gente dé razones para apoyar una posición particular fortalece su creencia en esa posición". Según este principio, sería correcto pedir a los consumidores que presenten el mayor número posible de razones para elegir los productos y servicios en cuestión. Sin embargo, investigaciones recientes han demostrado que en algunas situaciones esta estrategia puede resultar contraproducente.

Digamos que quieres comprar un auto de lujo nuevo. Y digamos que decides comprar un BMW o un Mercedes. Un día estás hojeando una revista y ves el siguiente anuncio de BMW: "¿Preferirías conducir un BMW o un Mercedes? Hay muchas razones para elegir BMW. "¿Le gustaría nombrar 10?"

El equipo de investigación de Michaela Wänke llevó a cabo un experimento con estudiantes de empresariales. El equipo de investigación dividió a los estudiantes en dos grupos y mostró a un grupo el mismo anuncio que el anterior y al otro grupo un anuncio ligeramente diferente. "¿Preferirías conducir un BMW o un Mercedes? Hay muchas razones para elegir BMW. "¿Le gustaría nombrar sólo una cosa?"

Luego, a los estudiantes que participaron en el experimento se les preguntó su opinión sobre BMW y Mercedes. También le

pregunté cuál le interesaría si algún día comprara uno de los dos coches. Los resultados fueron claros. Un anuncio que pedía a los consumidores que dieran diez razones por las que deberían elegir BMW redujo sus calificaciones para BMW, pero elevó sus calificaciones para Mercedes más que un anuncio que les pedía que dieran una razón.

¿Quién es responsable de estos efectos adversos? El equipo de investigación explica que lo que los participantes utilizaron como base para su juicio sobre BMW fue la facilidad con la que podían encontrar razones para apoyar la marca BMW. Cuando se le pidió que diera una sola razón, fue relativamente fácil. Pero cuando tuve que dar diez razones, fue demasiado difícil. Entonces, en lugar de utilizar el número o la falta de razones que podían considerar como un indicador de evaluación, utilizaron la dificultad del proceso de encontrar razones como base para su juicio. Los psicólogos generalmente utilizan el término " fluidez " para describir la facilidad con la que experimentan algo . Volveremos sobre este concepto más adelante.



Las investigaciones muestran que antes de pedirle a alguien que dé razones para apoyar nuestra posición, debemos considerar qué tan fácil le resulta hacerlo. Si la tarea parece relativamente difícil, simplemente dé algunas razones. Además,

utilizando los resultados de este estudio, se puede desarrollar una estrategia un tanto paradójica. En otras palabras, si le pide a la otra parte que proporcione varias razones para respaldar el producto de un competidor, puede obtener una ventaja. Cuanto más difícil le resulte a la otra persona encontrar múltiples razones, mejor le parecerá nuestro producto, servicio o programa en comparación.

También hay investigaciones que muestran que el simple hecho de que sea fácil o difícil imaginar el uso de un producto también afecta las decisiones de los consumidores. En un experimento realizado por la científica social Petia Petrova, se pidió a los participantes que imaginaran la agradable experiencia de ir a un restaurante elegante o de ir de vacaciones a algún lugar. Resulta que si es fácil de imaginar, eso por sí solo aumenta el deseo de ir allí.

Además, cuando se intenta vender un producto, o para decirlo de manera más simple, cuando se intenta pedirle a alguien que realice una acción, es bueno considerar qué tan nuevo y desconocido le parece a la otra persona. Por ejemplo, digamos que está intentando persuadir a los consumidores para que compren un producto nuevo. Si el grupo objetivo tiene poca o ninguna experiencia con el producto o no comprende las explicaciones de características técnicas complejas, puede resultar difícil imaginarse utilizando el producto. Entonces la probabilidad de elegir ese producto disminuye.

Estos principios también son importantes a la hora de crear anuncios. Los directores de arte suelen utilizar libremente sus talentos para crear imágenes que llamen la atención o queden grabadas en la mente. Sin embargo, si no se tiene en cuenta cómo afectará la imagen a los consumidores al visualizar el uso del producto, puede seguir siendo una imagen muy abstracta.

Las investigaciones muestran que las imágenes concretas son mucho más efectivas que las abstractas. Además, en estos casos, trabajar más estrechamente con su redactor antes de probar sus anuncios puede mejorar su proceso de toma de decisiones. También es una buena idea utilizar grupos focales especialmente diseñados para descubrir si a los consumidores les resulta fácil o difícil imaginarse a sí mismos en determinadas situaciones.

Una vez, después de recibir una pregunta compleja sobre cómo pensaba que sería el mercado de valores en el futuro, JP Morgan dio la siguiente respuesta simple y clara: "Habrá altibajos". ¿Cómo puede la simplicidad ayudarnos a aumentar nuestro impacto? En particular, ¿tiene que ver con nombrar un producto, proyecto o empresa?

los científicos sociales Adam Alter y Daniel Oppenheimer , las personas se sienten más apegadas a palabras o nombres fáciles de pronunciar que a palabras o nombres difíciles de pronunciar. En otras palabras, prefieren palabras o nombres más "fluidos". Sostienen que la gente piensa más positivamente en los nombres de empresas y los símbolos bursátiles que son fáciles de leer y pronunciar. Debido a estas tendencias psicológicas, se dice que cuanto más simple es el nombre de la empresa o el símbolo bursátil, más valioso parece, lo que resulta en precios más altos de las acciones.

Primero, para probar esta hipótesis en un grupo de control, creamos símbolos bursátiles hipotéticos fluidos y no fluidos. Los participantes asumieron que era el símbolo bursátil de la empresa real y predijeron su desempeño futuro. Los resultados fueron claros. Los participantes no sólo predijeron que los símbolos bursátiles relativamente fáciles de pronunciar (Slingerman, Vander, Tanley, etc.) tendrían un mejor rendimiento que otros símbolos (Saxter, Frulio, Jazzibdan, etc.) , sino que los primeros también conducirían a mayores precios de las acciones: se predijo que estos últimos subirían y estos últimos caerían.

Para saber si esto realmente sucede, Alter y Oppenheimer seleccionaron al azar 89 empresas cuyas acciones cotizaban en la Bolsa de Nueva York y que salieron a bolsa entre 1990 y 2004. Luego analizamos cómo el rendimiento diferia 1 día, 1 semana,

6 meses y 1 año después de la cotización de las acciones, dependiendo de la fluidez del símbolo bursátil. Como resultado, entre las 89 empresas, el desempeño de las 10 empresas con los nombres más fluidos fue mejor que el desempeño de las 10 empresas con los nombres más difíciles. Por ejemplo, la diferencia de ganancias un año después de la cotización de las acciones fue de $333. Además, en otro experimento realizado por el equipo de investigación, más de 750 empresas que cotizan en la Bolsa de Valores de Nueva York o en la Bolsa de Valores de Estados Unidos fueron separadas según si sus símbolos bursátiles se pronunciaban como una sola palabra (por ejemplo, KAR) o no (por ejemplo, RDO). Después de comparar el desempeño, se obtuvieron resultados similares.

Entonces, ¿eso significa que deberíamos vender inmediatamente acciones de una empresa llamada "Mxyzptik " y comprar acciones de Yahoo? O despidieron al consultor financiero y organizaron una competencia de dardos entre monos y administradores de fondos para determinar el retorno de la inversión entre monos y administradores de fondos, y ganó el mono que invirtió en las acciones seleccionadas lanzando dardos al mercado. La imprudencia fue predicha por todo tipo de técnicas de análisis . A menudo se cita en el sentido de que puede ser peor que la fórmula (nota del editor). ¿ Significa esto que debemos buscar? Ese no es el caso. Sin embargo, nos gustaría aconsejarle que no ignore el poder de la simplicidad a la hora de nombrar o elegir un nombre para su producto, proyecto o empresa. Las personas a menudo se concentran demasiado en lo que parece tener el mayor impacto, pero a menudo pasan por alto el primer elemento de información que necesitan transmitir a sus oyentes. Ese es el nombre. En igualdad de condiciones, es más probable que un nombre que sea más fácil de leer y pronunciar cause una impresión positiva en los

consumidores, accionistas y otras personas que toman decisiones.

En un contexto similar, también se ha demostrado que en el caso de mensajes escritos a mano, la fuerza de persuasión varía en función de la escritura. En otras palabras, cuanto peor sea la letra, menos persuasivo será el mensaje. Así, los lectores malinterpretan la resistencia que sienten al leer un mensaje con mala letra como debida a la dificultad del mensaje en sí. Entonces, ¿no habría una solución fácil para las personas con problemas de escritura: simplemente escribir? Eso es correcto. Pero incluso si haces eso, hay una advertencia. Algunos estudios han demostrado que los mensajes escritos con fuentes fáciles de leer parecen ser más persuasivos.

Todos los resultados de estas investigaciones nos dicen mucho sobre los medios de comunicación que la gente elige en general. Por ejemplo, cuando las personas se comunican, a menudo alardean, alardean y tratan de transmitir sus conocimientos de forma larga y detallada. Es decir, intentan parecer inteligentes utilizando palabras innecesariamente largas o jerga técnica. Veamos el siguiente mensaje enviado por un gerente a los miembros del equipo (referencia a un artículo publicado en el New York Post en octubre de 2006) . “Estamos aprovechando nuestros activos y estableciendo asociaciones estratégicas para crear un centro de conocimiento sólido. "Este centro de conocimiento, que ha adoptado una estructura empresarial centrada en el cliente, ha maximizado la eficiencia de su sistema de recursos humanos mediante el uso de tecnología líder en la industria".

¿Qué significa? En resumen, significa "somos consultores". Un estudio reciente demostró que un lenguaje demasiado complejo de esta manera puede tener el efecto contrario al previsto. Cuando el oyente no sabe lo que se dice, el mensaje se

considera menos persuasivo y se cuestiona la inteligencia del hablante.

Ya sean comunicaciones corporativas, consejos de profesionales médicos o informes escritos por estudiantes, lamentablemente este tipo de mensajes son muy comunes en nuestra vida diaria. Por ejemplo, según una encuesta realizada en la Universidad de Stanford, el 86,4 por ciento de los estudiantes encuestados admitieron haber escrito un lenguaje complejo en sus trabajos porque querían parecer inteligentes. Sin embargo, lo que es aún más absurdo son los datos estadísticos presentados por una consultora británica. Según la encuesta, el 56 por ciento de los empleados cree que su jefe no se comunica con claridad y, a menudo, confunde los mensajes utilizando un lenguaje incomprensible. Antes de enviar un mensaje, recomendamos mostrárselo a compañeros que no estén directamente involucrados y pedirles consejo.

41 | Dale ritmo a tus palabras

“Desde el estado de Michigan directo a tu plato”. ¿Qué eslogan publicitario de qué empresa es este? No, ¿qué estás anunciando? Heinz Corporation creó este eslogan para publicitar frijoles horneados. En 1869, en Sharpsburg, Pensilvania, Henry John Heinz fundó una empresa que suministraba alimentos a las tiendas generales locales. Al principio se suministraba rábano picante y, más tarde, se entregaban en carretas encurtidos y salsa de tomate.

En 1896, Heinz vio un anuncio que decía "21 estilos de zapatos". Pensó que la palabra variedad más que estilo era más apropiada para los productos que vendía. Y aunque su empresa contaba entonces con más de 60 tipos de productos alimenticios, creó deliberadamente el eslogan "57 Variety". Porque le gustaban los números 5 y 7. Así comenzó una nueva estrategia publicitaria. Muchos de los ingeniosos eslóganes publicitarios de Heinz 57 Variety, incluido el anuncio de frijoles horneados que rima, todavía se utilizan hoy en día.

Los anuncios que comenzaron a transmitirse en la televisión británica en la década de 1960 eran típicos y mostraban a una madre preparando la cena para sus dos hijos. Los niños traen a casa a amigos hambrientos sin previo aviso y molestan a sus madres. "Mamá, ¿puedo tomar el té con Sally, Robin, Jeffrey y Debbie?" Mamá parece enojada por un momento, pero luego sonríe y toma una lata de frijoles horneados Heinz del estante del armario. Como si hubieran estado esperando, comienza la canción de CM.

“Todos los días, miles de amas de casa abren latas de frijoles horneados. Beanz Meanz Heinz.”

El efecto del anuncio fue sorprendente. Heinz Corporation lleva más de 30 años publicando este anuncio. De hecho, cuando este anuncio se emitió en el Reino Unido, si parabas a

alguien en la calle y encendías el micrófono diciendo: “Todos los días, innumerables amas de casa abren una lata de frijoles horneados”, la mayoría de la gente terminaría la canción sin dudarlo diciendo , “Beans Minz Heinz”. Había suficiente.

Lo que resulta particularmente sorprendente de este famoso anuncio es que no intenta comunicar ninguna característica o beneficio del producto a los consumidores. Simplemente rimé con el nombre de la empresa. Entre tantas estrategias publicitarias, ¿por qué Heinz pensó en hacer coincidir la rima del mensaje? Quizás esto se deba a que los anuncios que riman bien son agradables, fáciles de recordar y de seguir. Pero, ¿son los mensajes que riman más ventajosos en términos de precisión y veracidad?

Los científicos sociales Matthew McGlone y Jessica Tofighbakhsh señalan que los proverbios que riman, como " Los pájaros del mismo plumaje se juntan ", son más fáciles de difundir, y que las oraciones que riman tienen más probabilidades de difundirse que las oraciones que no. a ver si parecía más exacto. El equipo de investigación seleccionó algunos refranes que rimaban bien entre los refranes que los participantes no conocían y luego los reemplazó con versiones que tenían el mismo significado pero que no rimaban. Por ejemplo, aunque la suerte es relativamente menos pronunciada, el proverbio "La precaución y la medida te harán ganar tesoros (si eres cuidadoso y prudente, puedes conseguir riquezas) " se cambió por "La precaución y la medida te harán ganar riquezas". O bien, el proverbio "Lo que la sobriedad oculta, el alcohol lo revela" se cambió por "Lo que la sobriedad oculta, el alcohol lo desenmascara" .

Luego se mostraron a los participantes varios de estos proverbios y se les preguntó qué tan bien pensaban que reflejaban cómo era el mundo. Aunque todos los participantes creían que la rima no es un indicador de precisión, percibieron

que los proverbios que rimaban eran más precisos que los que no rimaban.

Según la explicación del equipo de investigación, la rima tiene la característica de aumentar la fluidez en el procesamiento de la información, por lo que las expresiones con rima se procesan más fácilmente en la mente que las expresiones sin rima. Y debido a que las personas tienden a utilizar la fluidez de la información que fluye en sus mentes al juzgar la precisión, consideran que las expresiones que riman son más precisas.

Estos resultados se pueden aplicar de muchas maneras a la vida diaria. En primer lugar, los especialistas en marketing o las personas que dirigen empresas deben considerar que el uso de rimas al crear eslóganes, lemas, marcas registradas, canciones comerciales, etc. no sólo puede atraer a las personas sino también aumentar la conciencia de la precisión. Una temporada, le preguntaron a un ejecutivo de publicidad qué decir en un anuncio cuando no había ningún cambio en la línea de productos de la empresa. La razón por la que respondió: "Bueno, si no tienes nada que decir sobre el producto, simplemente canta una canción", probablemente fue porque conocía muy bien los efectos de la rima.

En segundo lugar, los padres pueden utilizar la rima a su favor para afrontar sabiamente situaciones difíciles que suelen ocurrir en casa. En otras palabras, si tienes un niño que hace un escándalo cada vez que lo pones a dormir, intenta escucharle una canción de cuna que rime de forma regular. Quizás simplemente hacer que canten algunas líneas de 'It's off to bed for Sleepy Head (ahora es el momento de ir a la cama) ' resulte eficaz rápidamente.

Finalmente, el poder de la rima también se puede aplicar en entornos legales. De hecho, el equipo de investigación señala un caso notorio en el que el peso de la rima puede haber inclinado la balanza de la justicia. Durante el juicio de 1994 del jugador de fútbol americano OJ Simpson por asesinar a su ex esposa, el abogado de Simpson, Johnnie Cochran , dijo al jurado: " ¡ Si los guantes no le quedan, debe absolver !" Dado el poder sutil de la rima, el veredicto podría haber sido diferente si Cochran hubiera declarado: " ¡ Si los guantes no le quedan bien, debe declararlo inocente !" Nunca se sabe.

06
권위의 법칙
전문가에게 의존하려는 경향



"당신이 보여줄 수 있는 것은, 무엇이든 설득하고 싶은 사람들에게 보여라.
당신은 그것들을 직접 노력해서 얻었다.
이제 그것들이 당신을 위해 사람들을 설득할 차례다."

42 | Si eres bueno 'fingir', puedes ganar dinero

A la mayoría de la gente le gusta hablar de lo que mejor saben. Pero incluso si usted es una autoridad en un tema, existen dilemas que debe superar al intentar transmitir esa experiencia a otros. El peligro es que si intentas ser superior a los demás, puedes ser visto como una persona arrogante a la que le gusta presumir. Esto hará que le agrades menos a la gente y puede que ignoren tus consejos. Por lo tanto, no deberías hablar de autoelogio descarado. Entonces, ¿qué hacen los verdaderos expertos?

Una forma podría ser que otra persona hable por usted. Este método lo han utilizado durante mucho tiempo muchas personas que se comunican públicamente, como profesores, artistas y autores. Que alguien más explique su experiencia y calificaciones a su audiencia indica efectivamente que deben escuchar lo que tiene que decir. Además, puedes evitar los efectos nocivos de la jactancia descarada. Lo ideal es que alguien que realmente confíe en tus habilidades y conocimientos se ofrezca como voluntario para decirte lo inteligente que eres. Si tal cosa es imposible, no te queda más remedio que pagar dinero y contratar a alguien para que lo haga.

¿No se ofendería la gente si descubrieran que a alguien le pagan por elogiarme? Pero no importa porque la gente suele cometer lo que los psicólogos sociales llaman el "error de atribución fundamental". En otras palabras, cuando observamos el comportamiento de alguien, tendemos a no considerar suficientemente los factores situacionales (por ejemplo, el dinero) que llevaron a ese comportamiento.

Realizamos una serie de experimentos con el equipo de investigación de Jeffrey Pfeffer y descubrimos que la gente no revisa

suficientemente dicha información. Por lo tanto, contratar a un defensor para que responda por sus habilidades aún puede ser un medio eficaz de persuasión. En un experimento, se pidió a los participantes que fingieran ser el editor en jefe de una editorial y luego imaginaran que estaban trabajando con un autor famoso. Y me pidieron que leyera con antelación el material promocional del libro bastante grueso. A un grupo se le hizo leer material en el que un agente promovía los logros del autor, y al otro grupo se le hizo leer el mismo material escrito por el propio autor. Los resultados confirmaron nuestra hipótesis. Es decir, los participantes evaluaron al autor más favorablemente en casi todos los aspectos (especialmente en términos de simpatía) cuando el agente elogió al autor que cuando el autor se promocionó a sí mismo .

Esta investigación confirma que contar con un tercero ingenioso que hable en su nombre es una estrategia muy productiva y valiosa para comunicar su experiencia (y de hecho, si es posible, un tercero también debería hablar en su nombre al negociar los términos del contrato y los salarios) . . Además, cuando necesites presentarte a personas que no te conocen bien, es eficaz que otra persona lo presente por ti. En ese sentido, la forma más eficaz es preparar tu biografía con antelación. Tu biografía no tiene que ser larga, pero al menos debe contener alguna información sobre tus antecedentes, nivel educativo y experiencia para indicar que estás calificado para hablar sobre un tema en particular. También es una buena idea mencionar historias de éxito que haya tenido en su campo.



Recientemente tuvimos la oportunidad de trabajar con una agencia inmobiliaria. Las agencias inmobiliarias lograron un gran éxito en poco tiempo utilizando este método. La correduría tiene departamentos de venta y alquiler separados, y los clientes que llaman hablan primero con una recepcionista. La recepcionista comprueba la categoría que quiere el cliente y luego pregunta: “Ah, ¿quieres alquilarla? “Entonces deberías hablar con Sandra” o “Deberías hablar con el representante de ventas”. "Te conectaré con Peter", dice.

La correduría siguió nuestro consejo de que sería una buena idea que un tercero presentara contactos calificados, de modo que sus recepcionistas no solo conecten a los clientes con los contactos que necesitan, sino que ahora vayan un paso más allá al brindarles información sobre sus colegas. 'experiencia. . Esto es lo que escuchan los clientes que quieren más información sobre alquileres: “Oh, ¿quieres alquilarlo? Entonces deberías hablar con Sandra. Sandra tiene más de 15 años de experiencia en corretaje de alquileres en el área. "Te conectaré ahora". Asimismo, a los clientes que deseen más información sobre la compra o venta de inmuebles se les indica: “Te conectaré con Peter, el gerente de ventas. Peter tiene 20 años de experiencia en ventas de bienes raíces. Recientemente vendimos una propiedad muy similar a la que usted posee”.

Hay cuatro características notables de este caso. En primer lugar, todo lo que la recepcionista les cuenta a los clientes sobre las carreras de sus colegas es cierto. En realidad, Sandra tiene 15 años de experiencia y Peter es un vendedor de bienes raíces de gran éxito. Pero si Peter o Sandra dijeran esto directamente a un cliente, parecerían condescendientes. Por tanto, no resulta muy convincente.

En segundo lugar, el hecho de que la presentación la haga alguien con un claro interés en Peter o Sandra no parece tan

importante. Aunque está claro que esta introducción beneficia a Sandra y Peter.

La tercera característica destacable es que este método es muy eficaz. Los agentes de bolsa informan que el número de citas con clientes ha aumentado significativamente respecto a cuando un tercero no presentaba al responsable.

La cuarta característica es que esta introducción no tiene ningún coste adicional. Todo el mundo conoce a alguien con una amplia gama de experiencia y conocimientos. Eso significa que todo el mundo lo sabe excepto los clientes potenciales más importantes.

Pero ¿qué pasa si no es posible conseguir que alguien más te elogie? ¿Hay alguna manera de revelar mis habilidades sin gritar fuerte? Aunque hay una cosa.

Una vez, los asistentes médicos de un hospital nos pidieron consejo. Tenían problemas con los pacientes que no seguían las medidas necesarias. Por mucho que intentaron transmitir la urgencia de tal acción, los pacientes no siguieron sus consejos. Estábamos mirando la sala de exploración del hospital cuando de repente se me ocurrió una idea. No había ningún certificado de calificación colgado en la pared. No había nada parecido en la pared ni en ningún otro lugar. Aconsejamos a los pacientes que publiquen sus credenciales en un lugar visible. Posteriormente, el personal dijo que el cumplimiento del paciente mejoró significativamente.

¿Qué lecciones muestran estos ejemplos? Todo lo que puedas mostrar, ya sea un título, un certificado o un premio, muéstralo a las personas a las que quieras persuadir. Obtuviste esos certificados gracias a tus propios esfuerzos. Ahora es su turno de persuadir a la gente por ti.

43 | No te conformes fácilmente

Hay casos en los que es peor que pensar que eres la mejor persona, y nunca se puede decir que sea menos. Asumen que otras personas piensan que son las personas más brillantes o más hábiles. Si la organización es la cabina de un avión y el líder es el capitán, esta actitud puede ser fatal. Tomemos como ejemplo la siguiente conversación. Esta conversación es parte de una grabación de un vuelo de Air Florida en 1982 antes de que se estrellara en el congelado río Potomac cerca de Washington, D.C.

Primer Oficial: Necesito revisar el hielo en la parte superior (ala) nuevamente.
Has estado aquí por un tiempo.
Capitán: No. Tenemos que irnos pronto.
Primer oficial: (revisando los instrumentos en preparación para el despegue) No creo que eso funcione. ¿No es así? Oh, no. Esto no es posible.
Capitán: Escuché que está bien.
Primer oficial: Hmm... podría estar bien.
(Trato de mantener la altitud, pero escucho el ruido de un avión que avanza suavemente).
Primer oficial: Capitán, nos estamos cayendo.
Capitán: ¡Lo sé!
(Se produce una colisión que se cobra la vida del capitán, el primer oficial y 76 personas).

La historia anterior es un ejemplo trágico del hábito de seguir ciegamente el estatus de un líder que es considerado una figura de autoridad legítima. Este caso también muestra que los líderes no comprenden completamente el impacto de su estatus y experiencia. Este tipo de conducta, denominada 'captaintis ', se refiere a la fatal pasividad de los pilotos que no ponen objeciones incluso cuando el capitán del avión toma decisiones claramente equivocadas. Los investigadores de accidentes de aviación informan repetidamente de casos en los que los errores del capitán no fueron corregidos por otros pilotos, lo que provocó accidentes graves.

La capitanía no es sólo una cuestión de pilotar un avión. Un equipo de investigación comprobó hasta qué punto las enfermeras competentes tienden a renunciar voluntariamente a sus responsabilidades profesionales para con los pacientes por orden de un especialista. Charles Hofling llevó a cabo un experimento en el que llamó a 22 consultas de enfermeras en varias salas. La persona que llamó se identificó como médico y ordenó que a un paciente específico se le inyectaran 20 miligramos de estrógeno. El noventa y cinco por ciento de todas las enfermeras fueron directamente al botiquín, tomaron el medicamento e intentaron inyectárselo al paciente. No es un medicamento aprobado para uso hospitalario y 20 miligramos es el doble de la dosis diaria recomendada.

El equipo de investigación descubrió algo notable en los resultados experimentales. En los hospitales, varios "expertos" (médicos, enfermeras, farmacéuticos) trabajaban juntos para tomar decisiones, pero en realidad, una clase de expertos ejercía influencia por sí sola. Con solo observar los experimentos de Hoefling, parece que las enfermeras siguen absolutamente a los médicos, a pesar de tener una experiencia y conocimientos considerables. El comportamiento de las enfermeras en esta situación es comprensible. Los especialistas no sólo ocupan un lugar en un sistema autoritario, sino que en realidad son ellos mismos autoridades. En otras palabras, el médico como responsable tiene la potestad de perjudicar a quienes no cumplen. Debido a que los médicos han recibido una educación médica superior a la de otras personas, pueden hacer que las personas que los rodean sigan el estatus profesional del médico. Teniendo en cuenta esta percepción de profesionalismo, no

sorprende que el personal del hospital siga ciegamente los métodos de tratamiento prescritos por los médicos.

Si un líder no pide opiniones a los miembros del equipo y los miembros del equipo no expresan sus opiniones al líder, el nivel de toma de decisiones puede caer, lo que lleva a malas decisiones y, en última instancia, a cometer errores inevitables. Para romper este círculo vicioso, cualquier tipo de líder, como el entrenador de un equipo deportivo, el director de una organización, el propietario de una pequeña empresa o el director ejecutivo de una empresa multinacional, debe demostrar un liderazgo cooperativo aceptando voluntariamente las opiniones. de otros empleados expertos. Recordemos también que cuando se toman decisiones importantes, sacrificar el orgullo no causará muchos problemas.

44 | El 'no' que llama 'sí'

En la historia de la exploración espacial estadounidense, ocurrieron dos acontecimientos trágicos que sumieron a toda la nación en el dolor. El 1 de febrero de 2003, la nave espacial 'Columbia' fue destruida nada más entrar en la atmósfera. Y el 28 de enero de 1986, la nave espacial 'Challenger' explotó durante el lanzamiento. Ambos desastres se cobraron un total de siete vidas. A primera vista, las causas de ambas tragedias eran diferentes. En un caso, el borde de ataque del ala izquierda de la nave espacial resultó dañado y en otro caso, la junta tórica del cohete propulsor sólido de la nave espacial no estaba completamente sellada. Sin embargo, luego de investigar el problema en detalle, se encontró que el accidente fue provocado fundamentalmente por la misma causa. En otras palabras, ambas tragedias ocurrieron debido a la mala cultura de toma de decisiones de la NASA .

¿Qué podemos aprender de estos fracasos? ¿Y cómo creamos una cultura en la que otros estén dispuestos a convencernos cuando cometemos errores? Primero, veamos una conversación entre la persona que investigó el desastre de Columbia y el jefe del equipo de gestión empresarial para comprender cómo ocurrió este desastre.

Investigador: Como responsable, ¿cómo se adaptan las opiniones contrarias?

Gerente: Bueno, si escucho opiniones contrarias...

Investigador: Debido a la naturaleza de la objeción, usted no habría oído eso. ¿Qué métodos utiliza para adaptarse a puntos de vista opuestos?

Responsable: ·····.



En el caso del desastre del Columbia, los empleados de bajo nivel insistieron en que el Departamento de Defensa utilizara satélites espías para tomar fotografías de las zonas potencialmente dañadas. Pero lamentablemente el responsable ignoró esto. En el caso del Challenger, los ingenieros advirtieron que el frío del día del lanzamiento podría causar problemas con la junta tórica. Sin embargo, los directivos también lo ignoraron. ¿Por qué ocurre este tipo de mala toma de decisiones?

El psicólogo social Irving Janis investigó casos reales de fallos en la toma de decisiones, como la invasión de Bahía de Cochinos por parte de Kennedy y el escándalo Watergate de Nixon. A partir de esto se estableció una teoría sobre cómo los grupos toman malas decisiones. La mala toma de decisiones por parte de un grupo se denomina "sincronización grupal", término acuñado por el periodista William H. Whyte . La sincronización grupal es un tipo de método de toma de decisiones que ocurre dentro de un grupo. Esto suele ocurrir cuando los miembros del grupo tienen una fuerte tendencia a llegar a un consenso sin conflictos entre sí, en lugar de buscar o evaluar críticamente puntos de vista alternativos.

Este fenómeno suele ser causado por factores que existen en varios niveles de la organización, como el deseo de cohesión del

grupo, el bloqueo de influencias externas y líderes autoritarios que expresan abiertamente sus pensamientos. Estos factores hacen que las personas se sientan presionadas a ajustarse a las opiniones del líder. También plantea la idea de que las opiniones disidentes deberían ser censuradas y bloqueadas para que no lleguen a oídos del líder. Por lo tanto, se puede crear una atmósfera equivocada en la que todos los miembros deben tener la misma opinión y que las opiniones externas son inferiores. Como resultado, surgen fallas en el proceso de discusión y toma de decisiones. Esto lleva a investigar insuficientemente ideas alternativas, distorsionar el proceso de búsqueda de información e impedir que los líderes evalúen adecuadamente los riesgos de los métodos que apoyan.

¿Qué medidas podemos tomar para evitar este bajo nivel de toma de decisiones? Se debe fomentar una atmósfera de crítica y sospecha hacia las perspectivas de todos los miembros del grupo, especialmente aquellas apoyadas por el líder. Los líderes deberían preguntar a los demás qué piensan antes de expresar su propia posición. De esa manera, los miembros del equipo dicen lo que realmente piensan, sus opiniones reales y la verdad, no sólo lo que el líder quiere escuchar.

Los líderes deben crear un ambiente abierto y honesto donde se puedan discutir opiniones personales sin temor a ser "apagados". Lo más importante es que aunque ya se haya tomado una decisión, si existe la más mínima duda, debemos volver a reunirnos y discutirla. Al evaluar ideas, también es una buena idea recurrir a expertos externos que tienen menos probabilidades de verse distorsionados. Esto es especialmente eficaz cuando la perspectiva de la organización es tan miope que acaba repitiendo métodos ya conocidos.

En resumen, si quieres escuchar el "sí" de las personas a las que necesitas persuadir, a veces tienes que aprender a escuchar

el “no” dentro del grupo.

45 | Ponle un nombre que estimule la curiosidad.

Rojo, amarillo, azul... Atrás quedaron los días en los que reinaban los colores simples. Hoy en día, cuando abres una caja de crayones, te das cuenta rápidamente de que los nombres de colores antiguos y lisos han sido reemplazados por nombres como Tropical Rainforest, Razor Lemon y Fuzzy Woozy Brown. ¿Cómo pueden los nombres de colores como Cornflower o Razmataz ayudar a una empresa a mantenerse azul y evitar pérdidas?

Elizabeth Miller y Barbara Kahn prestó atención a este aspecto y trató de comprender cómo las diferencias de nombre afectan las preferencias de los consumidores por diversos productos, incluidos los crayones. El equipo de investigación primero dividió los nombres que representan colores y sabores en cuatro categorías.

① Cosas ordinarias, generales y no especiales. (por ejemplo, azul)

② Ordinarios y descriptivos, generales y especiales. (por ejemplo, azul cielo)

③ Inesperado y explicativo, inusual y especial. (por ejemplo, Kermit Green)

④ Ambiguo, ni general ni especial. (por ejemplo, Millennium Orange)

descubrió que los nombres que caen en las categorías inesperadas y descriptivas (③) y ambiguas (④) crearán sentimientos más positivos sobre el producto que los nombres que caen en los otros dos tipos (① y ②) . He aquí por qué pensé que estos dos tipos de nombres funcionarían: Un nombre inesperado y descriptivo como Kermit Green lo hace actuar como un rompecabezas por resolver. Por eso, normalmente la gente piensa en más aspectos del producto, especialmente en los aspectos positivos. Aunque resolver este trivial rompecabezas no les otorga a los consumidores la membresía de MENSA, sí les

da un ' ¡ajá!' Al experimentar esos momentos, podrá sentirse más positivo acerca del producto.

Mientras tanto, un nombre ambiguo como Millennium Orange hace que los consumidores tengan dificultades para descubrir el mensaje que la empresa que creó el producto intenta transmitir a través del nombre. Como resultado, los consumidores piensan en los aspectos positivos que el nombre intenta resaltar. Miller y Kahn confirmaron esta hipótesis examinando los nombres de diferentes sabores de gominolas y colores de suéteres.



¿Qué significan estos resultados desde la perspectiva de una empresa? En primer lugar, las empresas no tienen que preocuparse por utilizar nombres menos lineales (recuerde, incluso los nombres menos lineales pueden hacerse más fáciles de leer y pronunciar) . Y este enfoque no sólo funciona para productos y servicios. Por ejemplo, digamos que necesita el apoyo de un compañero de trabajo para un nuevo proyecto o programa de capacitación. En estos casos, darle a tu proyecto un título inesperado o ambiguo puede hacerlo parecer mucho más atractivo.

Además, las lecciones de estos experimentos también se pueden practicar en casa. Por ejemplo, si sus hijos se preguntan si salir a cenar con amigos o simplemente comerlo en casa, puede mantenerlos en casa dándole al plato un nombre colorido (por ejemplo, en lugar de simplemente llamarlo plato de pollo, podemos prepararles una 'sorpresa de pollo') . Digamos que la hay) . Por supuesto, si quieres pasar una velada acogedora, un menú como 'Plato de brócoli y coles de Bruselas' siempre será perfecto.

46 | Espejo, la mejor herramienta de persuasión

“Espejito, espejito, ¿sabes cuál es el objeto más persuasivo del mundo?
"Ese eres tú, el espejo".

Un espejo es un objeto para comprobar cómo nos vemos. Esto incluye perspectivas tanto externas como internas. Y una función más importante de un espejo es que puede actuar como una ventana que nos muestra cómo "queremos" lucir. Como resultado, mirarnos en el espejo hace que adoptemos un comportamiento socialmente más deseable.

Veamos un experimento realizado en Halloween por el equipo de investigación del científico social Arthur Beaman . En lugar de un laboratorio universitario o una esquina, Beaman convirtió 18 casas del vecindario en laboratorios improvisados. Cuando los niños que buscaban dulces tocaron el timbre de la casa donde participaban en el experimento, un asistente de investigación abrió la puerta y les dio la bienvenida. Después de preguntarles sus nombres, señaló un gran tazón de dulces en una mesa cercana y les dijo que cada persona solo podía tomar un dulce. Y el asistente de enseñanza se fue rápidamente, diciendo que tenía trabajo que hacer. No parece haber ningún problema hasta este momento, pero en realidad hay una trampa oculta. Los niños no tenían idea de que estaban participando en un experimento cuidadosamente diseñado y que alguien los estaba observando a través de una mirilla oculta. La mirilla era otro asistente de investigación, que tenía la tarea de registrar si los niños eran deshonestos al tomar uno o más dulces.

Como resultado del experimento, la proporción de niños que tomaron más de un caramelo fue más de un tercio. Para ser exactos, fue del 33,7 por ciento. Pero el equipo de investigación quería saber si el uso de espejos podría reducir la tasa de

ladrones de dulces. Entonces, el asistente de investigación instaló un gran espejo en ángulo junto al cuenco de dulces antes de que sonara el timbre. Los niños que vinieron a buscar dulces no tuvieron más remedio que mirarse en el espejo al tomarlos. Ahora bien, ¿cómo ha cambiado el índice de ladrones de dulces? Eso fue sólo el 8,9 por ciento.

De manera similar, experimentamos cómo, cuando la atención de las personas se centra en sí mismas y en su imagen, se comportan de acuerdo con sus valores. El experimento, dirigido por el científico del comportamiento Carl Kallgren, examinó por primera vez los pensamientos de los estudiantes sobre tirar la basura al comienzo del semestre. Cuando los estudiantes regresaron al laboratorio al final del semestre, a la mitad de ellos se les mostró una pantalla de circuito cerrado de televisión que mostraba sus propias imágenes (era el mismo efecto que mirarse en un espejo) . Mientras tanto, a la otra mitad se le mostró un circuito cerrado de televisión que mostraba formas geométricas. Luego puso gel en las manos de los estudiantes y les dijo que tendrían que tomarles el pulso para concluir el experimento. Cuando los estudiantes pensaron que su parte en el experimento había terminado, el asistente de investigación les dio pañuelos para limpiar el gel y les dijo que subieran las escaleras. Lo que queríamos saber era si los estudiantes tiraban sus pañuelos en las escaleras al salir.

Cuando los estudiantes no vieron su propia imagen antes de tirar el pañuelo, alrededor del 46 por ciento lo tiró. Sin embargo, cuando se les mostró su propia imagen, sólo el 24 por ciento de los estudiantes tiraron el pañuelo. Si hay algo significativo en este experimento es que proporciona respuestas a las siguientes preguntas. "¿La gente que tira la basura realmente se mira al espejo todos los días?" En realidad no se miran al espejo.

Cuando se usan adecuadamente en la vida cotidiana, los espejos pueden persuadir a las personas a adoptar comportamientos más socialmente deseables de maneras muy sutiles. Los resultados muestran que, además de cómo se colocan los dulces de Halloween, la colocación cuidadosa de los espejos puede animar a los niños a llevarse bien entre ellos. Además, los gerentes que notan que los empleados están robando artículos de lugares como los almacenes de la empresa encontrarán que la tasa de robo se reduce significativamente después de colocar espejos. En estos casos, los espejos son una buena alternativa al CCTV. CCTV no sólo cuesta mucho dinero, sino que también envía una señal a los empleados de que no se puede confiar en ellos. Entonces, la tasa de robo por parte de los empleados puede en realidad aumentar en lugar de disminuir.

Si no es realmente posible colocar un espejo en un lugar específico, existen otras dos formas de lograr un efecto similar.

El equipo de investigación del psicólogo social Ed Diener descubrió que se podía lograr un efecto similar preguntando primero a las personas sus nombres. En otras palabras, hacer que los niños o los empleados usen etiquetas con sus nombres sienta las bases para fomentar un comportamiento más deseable.

En segundo lugar, un experimento reciente realizado por el equipo de investigación de la científica Melissa Bateson demostró que simplemente poner la imagen de un ojo en una pared tenía el efecto de hacer que las personas se comportaran de manera más consciente social.

Por ejemplo, el equipo de investigación publicó una imagen en una sala de descanso común donde se pedía a los empleados que pusieran una determinada cantidad de dinero en un frasco

mientras bebían café o té. El panorama cambiaba cada semana. Una semana se adjuntó una imagen de una flor, la semana siguiente se adjuntó una imagen de nieve, la semana siguiente se adjuntó una imagen de otra flor, la semana siguiente otra imagen de nieve, y así sucesivamente. Como resultado, las personas que vinieron a tomar café o té pagaron 2,5 veces más cuando vieron una imagen de nieve que cuando vieron una imagen de una flor.

En otras palabras, cuando necesitas supervisar una situación, no está de más tener otro par de ojos para examinar la situación, ya sea el tuyo o el de otra persona.

47 | Los tontos siempre compran cuando están tristes.

la exitosa serie de televisión Sex and the City, la protagonista, Carrie, camina por las calles de Nueva York con su amiga Samantha. Samantha le cuenta a Carrie por qué ha estado deprimida últimamente. Samantha, que todavía cojeaba, dejó de hablar y dijo: "¡Guau!". Y grita una palabra. Carrie pregunta después de escuchar ese sonido. "¿Por qué quieres ir de compras cuando estás tan enfermo?" —responde Samantha. "Me duelen los dedos de los pies, no el alma".

Cada año, millones de personas deprimidas intentan afrontar su tristeza comprando. La científica social Jennifer Lerner y su equipo investigaron cómo emociones como la tristeza pueden influir en el comportamiento de compra (o venta) de las personas, y los resultados revelaron algunos datos interesantes sobre este fenómeno.

El equipo de investigación planteó la hipótesis de que la emoción de tristeza motiva a las personas a cambiar sus circunstancias. Esto se debe a que ayuda a cambiar tu estado de ánimo. También pensaron que tales motivaciones afectarían a compradores y vendedores de diferentes maneras. En otras palabras, un comprador triste estaría dispuesto a comprar un artículo a un precio más alto que un comprador neutral, mientras que un vendedor triste estaría dispuesto a vender el mismo artículo a un precio más bajo que un vendedor neutral.

Para probar esta hipótesis, el equipo de investigación dividió a los participantes en dos grupos y les mostró uno de dos videos. Es decir, se indujo tristeza en un grupo de personas y no se indujo ninguna emoción en el otro grupo. Los participantes del grupo inducido por la tristeza vieron una escena de la película The Champ en la que muere el mentor del niño. Luego se pidió a los participantes que escribieran brevemente cómo se sentirían si estuvieran en

una situación como la que se muestra en la película. Los participantes neutrales en el grupo sin emociones vieron un video emocionalmente neutral en el que aparecía un pez. Luego, se pidió a los participantes que escribieran sobre las cosas que hacían a diario. Posteriormente, se pidió a todos los participantes que participaran en un segundo experimento no relacionado con el primero. A la mitad de ellos se les dio un juego de resaltadores y se les pidió que decidieran por cuánto los venderían. Mientras tanto, a la otra mitad se le pidió que decidiera por cuánto lo compraría.

Los resultados del estudio apoyaron la hipótesis de Lerner. Los compradores tristes expresaron su voluntad de comprar a precios aproximadamente un 30 por ciento más altos que los compradores emocionalmente neutrales. Y los vendedores tristes estaban dispuestos a vender a precios un 33 por ciento más bajos que los vendedores emocionalmente neutrales. Además, el equipo de investigación descubrió que el proceso por el cual las emociones evocadas por la película se traducían en decisiones económicas se produjo completamente fuera de la conciencia de los participantes. Los participantes no se dieron cuenta de que los sentimientos de tristeza que permanecían en su interior tenían un impacto tan fuerte.

¿Cómo se relaciona esta investigación con nuestras vidas? Antes de tomar una decisión importante, entablar una negociación o responder a un correo electrónico desagradable, es importante ser conscientes de nuestro estado emocional. Por ejemplo, digamos que necesitamos negociar condiciones financieras con un distribuidor. Aunque podamos pensar que las experiencias emocionales recientes no tienen ningún impacto en nuestra capacidad de tomar decisiones, debemos considerar seriamente posponer las negociaciones. Si lo pospones por un

tiempo, tus emociones se calmarán y podrás tomar una decisión más racional.

Independientemente de tu estado emocional, en general adquirir el hábito de despejar la mente durante un determinado periodo de tiempo puede resultar de gran ayuda en situaciones de toma de decisiones importantes. A menudo, la gente programa reuniones estrechas y consecutivas por conveniencia. Pero si se insertan breves descansos entre reuniones, es menos probable que las emociones provocadas por una reunión afecten a la siguiente. Esto es especialmente cierto si es necesario tomar decisiones importantes durante la segunda reunión.

Lo mismo ocurre con la toma de decisiones en casa. Es posible que necesitemos comprar muebles o electrodomésticos nuevos, remodelar nuestra casa o comprar una casa nueva. O, a veces, necesitas fijar un precio para algo que quieres vender en línea. En tales situaciones, es aconsejable dar un paso atrás, examinar sus emociones y esperar hasta volverse neutral.

Por último, cualquiera que quiera influir en las decisiones de los demás también debe ser consciente de cómo funcionan estas emociones. Por supuesto, tratar de persuadir a alguien que está afligido después de recibir malas noticias no sólo es imprudente, sino también malo. Es aún peor sacar a relucir un tema que deprimirá a otros. Por ejemplo, dice así.

"Oye, escuché que algo malo le pasó a tu perro. Por cierto, este es el precio que puedo ofrecer por nuestro trato".

Es probable que las decisiones tomadas en estas situaciones generen arrepentimiento y contribuirán poco a construir relaciones a largo plazo. En cambio, si sugerimos que una persona que ha tenido una mala experiencia emocional posponga las negociaciones, pareceremos considerados y sabios y, como resultado, podremos fortalecer la relación. Esta es una

cualidad valiosa para cualquiera que quiera mejorar su capacidad de persuasión.

48 | Números que cambian según las emociones

el SARS estalló en Asia en 2002, el número de turistas que llegaban a Asia disminuyó significativamente. Esto sucedió a pesar de que las probabilidades de contraer SARS, y mucho menos de morir a causa del virus, eran extremadamente pequeñas. Sin embargo, debemos considerar, a través de las reacciones de las personas, el hecho de que los problemas cargados de emociones cambian la forma en que las personas toman decisiones e incluso cambian la forma en que los demás las influyen.

El equipo de investigación dirigido por Christopher Hsee y Yuval Rottenstriech sugiere que la razón por la que acontecimientos como el brote de SARS afectan el juicio y la toma de decisiones de las personas no es porque desencadenan emociones negativas, sino más bien por la naturaleza de las emociones que evocan . Era una "cuestión emocional". Específicamente, el equipo de investigación afirma que las emociones hacen que las personas sean insensibles a las "diferencias numéricas". Cuando las personas se enfrentan a este tipo de problemas, es probable que simplemente presten atención a si ocurrió o no un incidente. En términos comerciales, la gente está más interesada en saber si un pedido tiene implicaciones emocionales que en cifras específicas.

Para probar esta suposición, el equipo de investigación pidió a los participantes que pensaran brevemente en un tema, ya sea emocional o no emocional. Y poco después, alguien que conocía me pidió que imaginara que estaba vendiendo un CD de Madonna. A la mitad de ellos se les dijo que era un paquete de cinco CD y a la otra mitad que era un paquete de 10 CD. Luego me pidieron que les dijera cuánto estaban dispuestos a pagar por este juego de CD.



Los resultados mostraron que las personas del grupo no emocional dijeron que pagarían más por un juego de 10 cartas que por uno de 5 cartas. Esta es una decisión bastante razonable. Pero, curiosamente, los del grupo emocional dijeron que pagarían aproximadamente la misma cantidad por un juego de 5 o 10 discos. En otras palabras, eran menos sensibles a las diferencias en el número de CD.

Estos resultados muestran que las experiencias emocionales pueden tener un efecto perjudicial en la toma de decisiones. En otras palabras, podemos dejarnos persuadir por sugerencias de las que no deberíamos dejarnos persuadir.

Por ejemplo, digamos que estamos negociando con un proveedor de materia prima. Sin embargo, existe una diferencia de 10.000 libras entre la cantidad que sugerimos y la cantidad que el proveedor puede proporcionar por esa cantidad. El proveedor, consciente de esta discrepancia pero no dispuesto a proporcionar más materia prima por la cantidad que ofrecemos, se ofrece a darnos 50 unidades del nuevo producto como bonificación. De hecho, la cantidad equivalente a 10.000 libras se acerca más a 100, no a 50. Sin embargo, una oferta cargada de emociones puede hacer que el comprador sobreestime el valor de los 50 artículos y tome una decisión equivocada o desfavorable.

¿Cómo podemos evitar que estos factores nos afecten? Los experimentos han demostrado que se puede restaurar el sentido numérico simplemente haciendo un esfuerzo por centrar la atención en los números antes de negociar. Deshagámonos de las emociones que pueden bloquear nuestra concentración. Entonces, podrá negociar y tomar las mejores decisiones posibles basándose en información objetiva y válida.

49 | Crear un “espacio de decisión” tranquilo

Un preso político en China habló una vez de su experiencia cuando le lavaron el cerebro. “Me sentí completamente desmotivada, agotada e incapaz de controlarme. Porque no podía recordar nada de lo que dije hace dos minutos. Sentí que lo había perdido todo. A partir de ese momento, el juez se convierte en mi verdadero amo. “Aceptas todo lo que él diga”.

¿De qué tipo de técnica habla este preso político? ¿Qué nos dicen sus reflexiones sobre el arte de la persuasión? El preso político antes mencionado debió ser víctima de diversas tácticas de 'modificación del pensamiento', y la tortura que sufrió en ese momento fue la 'privación del sueño'. Un experimento realizado por el psicólogo social Daniel Gilbert revela hechos que coinciden plenamente con las experiencias de los presos políticos. Cuando estamos cansados, nos volvemos más vulnerables a la influencia engañosa de los demás. Después de realizar una serie de experimentos, Gilbert descubrió que cuando escuchas las palabras de otra persona cuando estás cansado, inmediatamente las aceptas como verdaderas, independientemente de si son ciertas o no. Se rechaza sólo después de un período muy corto de esfuerzo mental (menos de un segundo) y un proceso de reorganización en el que se descubre que la afirmación es falsa.

Las personas suelen tener suficiente capacidad cognitiva y motivación para rechazar declaraciones que parezcan falsas cuando sus intereses están en juego. Sin embargo, cuando estás cansado, tu capacidad cognitiva y tu motivación disminuyen, haciéndote vulnerable a ser engañado por lo que dicen los demás. Según los resultados del experimento de Gilbert, cuando estás cansado, el proceso de comprensión del mensaje en sí se bloquea, sin dejar tiempo para que el mensaje sea rechazado. Por lo tanto, es más probable que las personas en estas

situaciones crean en las afirmaciones débiles o en los errores absolutos de otras personas.

Por ejemplo, si un gerente encargado de firmar un gran contrato de distribución tiene falta de sueño, es menos probable que cuestione las escandalosas declaraciones de un posible distribuidor ("Nuestro sistema de distribución es el mejor del mundo") . En cambio, es probable que tome tales declaraciones al pie de la letra.

Por supuesto, la razón por la que nos persuadimos fácilmente no es sólo por la falta de sueño o la fatiga. Un estudio encontró que la atención dividida también hace que las personas se persuadan más fácilmente. Lo mismo se aplica incluso si se trata sólo de una distracción momentánea.

Por ejemplo, el equipo de investigación de Barbara Davis y Eric Knowles llevaron a cabo un experimento en el que iban de puerta en puerta vendiendo tarjetas navideñas, pero expresaban los precios de las tarjetas en centavos inesperados en lugar de dólares, lo que tomó a la gente con la guardia baja. Las personas tenían el doble de probabilidades de comprar una tarjeta navideña cuando un vendedor puerta a puerta les decía el precio de la tarjeta y luego agregaba: " ¡Es un precio con descuento!" Estos resultados muestran que la razón por la que la tasa de ventas aumentó no fue simplemente porque el precio se expresara en centavos. Cuando los vendedores puerta a puerta decían el precio y luego hacían una declaración persuasiva como " ¡Es un precio con descuento!", era más probable que persuadieran a la gente que cuando no hacían tal declaración. En otras palabras, para ser eficaz, es necesario presentar argumentos persuasivos sigilosamente cuando las personas están momentáneamente distraídas.



En otro experimento realizado por el mismo equipo de investigación, se vendió pan en un puesto al aire libre y las ventas fueron mayores cuando el vendedor dijo: "Compre medio pastel" que cuando el vendedor dijo: "Compre un pastelito". Pero nuevamente, este resultado solo salió a la luz cuando a continuación se agregó la frase promocional “ ¡Es realmente delicioso!”.

Entonces, ¿qué podemos hacer para evitar ceder ante los factores que nos hacen persuadir tan fácilmente? La forma más segura es dormir lo suficiente. Por supuesto, a todos les gustaría prestar más atención. Y no hace falta decir que es más fácil decir que actuar. Sin embargo, si se siente particularmente desconcentrado o con falta de sueño, trate de mantenerse alejado de los programas de compra de viviendas que hagan afirmaciones dudosas. De lo contrario, es posible que te convenzan de que realmente necesitas una "bicicleta que haga explotar palomitas de maíz cuando pedaleas". En su lugar, trate de juzgar con precisión la verdad de las afirmaciones de los demás cuando esté más claro y luego tome decisiones importantes.

Digamos que se le asigna la importante tarea de seleccionar un nuevo proveedor. Si está hablando por teléfono o distraído, es probable que crea en la información o las ofertas oficiales del sitio web. Minimizar las distracciones le permitirá evaluar con mayor precisión las declaraciones de los demás y rechazar tácticas de persuasión engañosas.

Por ejemplo, si utiliza una casa o un lugar de trabajo tranquilo y sin ruidos como su "espacio de decisión" personal, podrá centrar su mente en la tarea que tiene entre manos. Cuanto más importante sea una tarea, más se debe evitar programar varias tareas al mismo tiempo. Es injusto ser engañado por un traficante de doble cara, pero no querrás ser criticado por un jefe de empresa enojado.

50 | Sirve té antes de persuadir.

Hoy en día, parece haber muchos medicamentos que pretenden tratar todo tipo de síntomas, como empapar la manta con sudor, sequedad de boca o piernas temblorosas debido a la ansiedad. Sin embargo, no sé si alguien conoce un medicamento llamado '1,3,7-trimetilxantina'. Se dice que si toma este medicamento, los demás lo persuadirán fácilmente, y si se lo da a otros, será más fácil persuadirlos. Lo que es aún más impactante es que este medicamento se suministra ampliamente a través de los 'Laboratorios Trimeth', que están apareciendo por todas partes a nuestro alrededor estos días.



Esta droga se conoce comúnmente con el nombre de cafeína. Y 'Trimeth Lab' suele llamarse cafetería. Sólo los centros de investigación llamados Starbucks están repartidos en 9.000 ciudades en 38 países. Por supuesto, parece que el presidente Howard Schultz nunca ha pensado en el hecho de que esta bebida, que se ha arraigado en cada barrio o centro comercial, puede ser una herramienta de persuasión. Todos hemos oído hablar de la capacidad de la cafeína para aumentar el estado de alerta y probablemente muchos de nosotros lo hayamos experimentado. Pero, ¿cómo puede la cafeína aumentar tu capacidad de persuasión? Para responder a esta pregunta, el científico Pearl Martin y su equipo hicieron que todos los participantes bebieran una bebida que parecía jugo de naranja. Pero al igual que los matones que añaden sustancias extrañas a los tazones de ponche en las fiestas disco de la escuela secundaria, el equipo de investigación añadió algo al jugo de

naranja de la mitad de ellos. En lugar de convertir el jugo de naranja en un Tequila Sunrise, le inyectaron aproximadamente el equivalente a dos tragos de espresso.

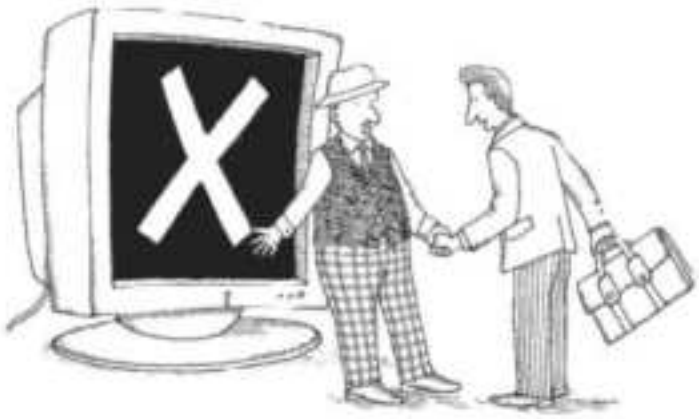
Tan pronto como todos los participantes terminaron su jugo, leyeron varios mensajes defendiendo con fundamentos una posición particular sobre un tema controvertido. El porcentaje de personas que vieron una posición en particular más favorablemente después de leer el mensaje fue un 35 por ciento mayor cuando bebieron la bebida con cafeína que cuando bebieron jugo simple.

Entonces, ¿eso significa que si vamos a una cafetería cercana durante la hora del almuerzo, podemos agarrar a cualquiera de los clientes allí y venderles agua del río Taedong como hizo Bong con Kim Seon-dal? Por supuesto, esto no vale ni medio centavo. En un segundo experimento, el equipo de investigación hizo que los participantes leyeran mensajes que contenían afirmaciones débiles y probaron los efectos de la cafeína. Sin embargo, la cafeína parece poco convincente en estas situaciones.

Estos resultados proporcionan información importante que se puede utilizar al realizar presentaciones. Si está dando una presentación de ventas a un nuevo cliente, justo después del almuerzo o al final de la tarde no es un buen momento. El mejor momento para hacer una presentación es cuando el cliente acaba de tomar su café de la mañana. Si no puedes elegir la hora, puedes traer café o una bebida con cafeína y entregársela a la persona antes de empezar a persuadirla. Si hacemos esto, nuestros oyentes responderán favorablemente al mensaje que estamos transmitiendo. Pero, como muestran las investigaciones, esto sólo es así si hacemos afirmaciones razonables. Si es así, lo más probable es que la gente responda positivamente.

에필로그

설득의 시대를 살아가는 법



Las mujeres son débiles fuera de línea

Las relaciones que formamos dentro y fuera del trabajo han cambiado de dos maneras en el siglo XXI, y esto ha tenido un gran impacto en la forma en que persuadimos. En primer lugar, con el uso generalizado de Internet en los hogares y en casi todos los ámbitos comerciales, la forma en que nos comunicamos a diario ha cambiado significativamente. En segundo lugar, ahora tenemos más oportunidades que nunca para establecer relaciones comerciales e interactuar con personas de orígenes culturales diferentes al nuestro. Al observar estudios recientes relacionados con este entorno que cambia rápidamente, podremos obtener información más valiosa sobre la ciencia de la persuasión.

US Cellular, una gran empresa de comunicaciones inalámbricas ubicada en el Medio Oeste de Estados Unidos, es una empresa que, al igual que otras empresas de comunicaciones, depende de la tecnología para la mayoría de sus operaciones comerciales. Por eso la política que esta empresa estableció hace unos años parece un poco extraña. A menos que estés completamente loco. A los más de 5.000 empleados de la empresa se les ha dicho que ya no podrán comunicarse por correo electrónico los viernes.

¿Cómo pudo pasar eso? En una época en la que todo el mundo utiliza la comunicación electrónica para comunicarse de forma rápida, precisa y eficaz con sus colegas, prohibir el correo electrónico es como decirle a la gente que utilice los dedos de las manos y los pies en lugar de utilizar una calculadora. ¿Por qué Jay Ellison, director ejecutivo de la empresa, hizo este anuncio? ¿Fue este un plan nefasto de los altos ejecutivos para aumentar las ganancias a corto plazo de la

empresa haciendo que los empleados usaran teléfonos celulares en lugar del correo electrónico?

La historia va así. Mientras Ellison era bombardeado con tantos correos electrónicos que no podía abrirlos todos, se le ocurrió que seguir siendo arrastrado por esta ola de comunicación electrónica impersonal podría arruinar el trabajo en equipo y la productividad general en lugar de mejorarla. Según un artículo publicado en ABC News.com en ese momento, el memorando que envió a los empleados era el siguiente: "Sal y habla con tus compañeros. Esto significa levantar el teléfono y llamar a alguien. ····· Ya no quiero recibir correos electrónicos de ustedes. Pero puedes venir y hablar conmigo cuando quieras".

El artículo continuó explicando los dramáticos cambios resultantes de la nueva política. Por ejemplo, dos colegas que antes se comunicaban sólo por correo electrónico se vieron obligados a hablar por teléfono. Mientras hablaban por teléfono, se sorprendieron al descubrir que no estaban en lados opuestos del continente americano, sino que estaban trabajando en el mismo edificio, ¡a solo un pasillo de distancia uno del otro! Después de hacer este descubrimiento, los dos se encontraron cara a cara y se hicieron más cercanos.

Por supuesto, tomó algún tiempo acostumbrarse a la nueva situación, pero la prohibición del correo electrónico del viernes de US Cellular ahora se considera un éxito significativo. También resulta que las interacciones personales con las personas juegan un papel importante en el fortalecimiento de las relaciones. Sin embargo, este caso sólo se centra en el impacto de las interacciones que utilizan la comunicación electrónica en las relaciones interpersonales en el lugar de trabajo. ¿Cómo afecta este tipo de interacción nuestra capacidad general de persuadir?

Por ejemplo, ¿podrían haber resultados diferentes dependiendo de si el proceso de negociación se lleva a cabo en línea o fuera de línea? Atrás quedaron los días en que las negociaciones sólo se realizaban en persona o por teléfono. Hoy en día, las negociaciones se llevan a cabo cada vez más en línea. Van desde negociar los términos de un contrato por valor de miles de millones de dólares hasta decidir los ingredientes de una pizza para una fiesta en la oficina.

Aunque a Internet se le llama la autopista de la información, ¿podrían las negociaciones sin contacto personal entre las partes ser un obstáculo en lugar de un atajo para lograr un resultado exitoso? Para probar esta hipótesis, el equipo de investigación del científico social Michael Morris encargó a los estudiantes de MBA la tarea de negociar en persona o por correo electrónico. El equipo de investigación descubrió que los estudiantes que negociaban mediante correo electrónico intercambiaban menos información personal que normalmente ayuda a construir relaciones cercanas. Si eso sucede, el resultado de la negociación podría, en última instancia, deteriorarse.

El científico del comportamiento Don Moore y su equipo pensaron que podían resolver este problema aparentemente complicado de forma muy sencilla. ¿Qué pasaría si las partes tuvieran algún tipo de tiempo para exponerse mutuamente antes de las negociaciones? Por ejemplo, después de conversar en línea durante unos minutos sobre temas no relacionados con las negociaciones, es posible que aprendan un poco sobre los antecedentes de cada uno. Para probar esta hipótesis, el equipo de investigación reunió a estudiantes matriculados en dos prestigiosas escuelas de negocios de EE. UU. y les pidió que negociaran acuerdos mediante el correo electrónico. A la mitad

de los estudiantes simplemente se les dijo que negociaran, mientras que a la otra mitad se les dio una foto de la persona con la que estaban negociando, información personal breve (universidad a la que asistieron, intereses, etc.), y luego se les pidió que dedicaran un tiempo a conocerse cada uno. otro vía email antes de negociar. .

Como resultado del experimento, al no brindarse información a los estudiantes participantes, el 29% de ellos no lograron llegar a un acuerdo. Sin embargo, sólo el 6% de los estudiantes con relaciones más "personales" no pudieron resolver el desafío. El equipo utilizó otra métrica eficaz para determinar en qué medida diferían cada parte cuando las parejas llegaban a un compromiso mutuamente aceptable. En este caso, había un 18 por ciento más de personas en el grupo con relaciones personales que en el grupo sin ellas. Por lo tanto, si te tomas un tiempo para conocer el lado personal de tu socio negociador y exponer el tuyo propio, existe una alta posibilidad de que el tamaño del pastel que se repartirán ambas partes aumente.

Este experimento se centra en el papel que desempeña la comunicación electrónica en las negociaciones. Pero, ¿en qué se diferencian las cosas en el caso de la persuasión directa, en la que las partes que se comunican intentan cambiar la opinión de la otra persona sobre una idea o tema específico? Abordamos esta cuestión en un experimento que realizamos junto con el equipo de investigación de Rosanna Guadagno . Después de decirles a los estudiantes que participaron en el experimento que discutirían temas escolares individualmente con otros, se les informó que la discusión se llevaría a cabo mediante reuniones y conversaciones en persona o intercambiando opiniones por correo electrónico. Sin que los participantes lo supieran, el polemista contrario era en realidad un asistente de investigación

disfrazado. El asistente de investigación argumentó que la universidad debería establecer una política de evaluación integral de acuerdo con un guión escrito previamente. Una política de evaluación integral es una política que prohíbe a los estudiantes recibir una licenciatura si no aprueban un "examen largo y difícil" que evalúa el conocimiento de una amplia gama de temas. Como sabes, no es fácil encontrar un tema en el que muchos estudiantes universitarios estén de acuerdo. Preguntar a los estudiantes, salvo por el raro error de estudiar, si apoyan una política de exámenes de graduación integrales es como preguntar si la edad mínima para beber debería fijarse en 25 años. Sin embargo, aunque al principio casi todos los estudiantes se oponían a un examen completo de graduación, al final pudimos convencerlos. Pero, ¿cuál fue la diferencia entre entregar este mensaje persuasivo cara a cara y por correo electrónico?

Las respuestas variaron dependiendo del género de los participantes. En general, las mujeres tienen una mayor tendencia a formar relaciones cercanas con colegas del mismo sexo que los hombres, y dado que es ventajoso reunirse cara a cara para hacerlo, creemos que es más probable que las mujeres se comuniquen en persona que por correo electrónico cuando Hablando con personas del mismo sexo, predije que mucha gente se convencería. En cambio, en el caso de los hombres, el tipo de comunicación no pareció marcar una gran diferencia. Los resultados no superaron las expectativas. Las mujeres fueron persuadidas más durante las conversaciones cara a cara, mientras que los hombres fueron persuadidos al mismo ritmo independientemente del medio de comunicación. Desafortunadamente, no experimentamos diferencias en las conversaciones entre sexos opuestos. Sin embargo, no tuve otra

opción porque la persuasión entre sexos opuestos es un tipo de problema completamente diferente que no sería suficiente para escribir un libro completo sobre el tema.

Conceptos erróneos y verdades sobre la persuasión online

Hasta ahora hemos visto cómo las características de la comunicación online pueden convertirse en obstáculos para construir y mantener relaciones personales. Pero hay otra razón por la que la comunicación electrónica puede ser perjudicial para la persuasión. Esto se debe a que pueden ocurrir fácilmente malentendidos en la comunicación. No importa cuán fuerte sea su argumento y cuán efectiva sea su estrategia de persuasión, si el oyente malinterpreta el contenido del mensaje o la intención detrás del mensaje, no será fácil persuadir a la otra persona.

el científico del comportamiento Justin Kruger y su equipo explica por qué los malentendidos son tan comunes cuando se comunica por correo electrónico. Según el equipo de investigación, las pistas no verbales como la entonación de la voz y los movimientos corporales generalmente sirven como indicadores importantes del verdadero significado de la comunicación cuando el contenido del mensaje es ambiguo, pero estos elementos no están presentes en la comunicación por correo electrónico. Por ejemplo, digamos que envió la siguiente respuesta a un mensaje de un colega sobre un contrato con un proveedor: "Eso es algo que realmente debe ser una máxima prioridad". Incluso si decimos algo con intenciones muy serias, un compañero de trabajo puede interpretarlo como sarcástico. Esto es especialmente probable si en el pasado nos hemos opuesto a centrarnos en los contratos con proveedores. Por supuesto, si hubiéramos dicho lo mismo cara a cara, nuestra

intención se habría transmitido claramente a través de la entonación de nuestra voz, las expresiones faciales y los movimientos corporales. Este hecho por sí solo es suficiente para argumentar que la comunicación por correo electrónico es problemática. Pero el equipo de Kruger sostiene que lo que es aún más peligroso es que las personas que envían estos mensajes tienen poca idea de que sus mensajes pueden ser engañosos. Dado que los remitentes de correos electrónicos conocen sus intenciones cuando escriben sus mensajes, a menudo suponen que los destinatarios también las conocerán.

El equipo de investigación realizó numerosos experimentos para confirmar esta hipótesis. En un experimento, los participantes se emparejaron y a cada pareja se le asignó la posición de entregar o recibir una serie de mensajes. A las personas que entregaron el mensaje se les ocurrió una declaración para transmitir claramente una de las siguientes emociones al destinatario del mensaje: sarcasmo, seriedad, ira o tristeza. Luego lo entregaron utilizando uno de los tres medios de comunicación asignados al azar. Es decir, hablamos directamente por correo electrónico, teléfono o cara a cara. Mientras tanto, la tarea del receptor era adivinar la intención de las palabras. También se pidió a los remitentes de los mensajes que predijeran de antemano si pensaban que el destinatario comprendería correctamente sus intenciones.

El estudio encontró que los remitentes de mensajes en todos los grupos experimentales sobrestimaron si los destinatarios interpretarían correctamente sus intenciones, pero la diferencia fue claramente mayor en el grupo de correo electrónico. Independientemente del grupo experimental, los remitentes de mensajes predijeron que los destinatarios entenderían correctamente sus intenciones el 89 por ciento de las veces. Sin

embargo, la precisión del grupo que entregó el mensaje sólo por voz y el grupo que entregó el mensaje cara a cara fue de aproximadamente el 74 por ciento, mientras que la precisión del grupo de correo electrónico fue sólo del 63 por ciento. Estos resultados muestran que en el caso de la comunicación utilizando sólo texto, es difícil interpretar claramente el mensaje porque el destinatario del mensaje no puede escuchar la entonación de la voz del remitente.

Dado que este tipo de experimentos casi siempre involucran a extraños que no se conocen, algunos podrían no encontrar estos resultados sorprendentes. Entonces, ¿pueden los amigos cercanos interpretar con mayor precisión el tono de un correo electrónico? El equipo de investigación también lo pensó. Pero, sorprendentemente, los resultados de la investigación parecen ser exactamente los mismos. El hecho de que no podamos entender completamente la comunicación escrita, incluso entre aquellos más cercanos a nosotros, sugiere que no tiene sentido decir que nuestros buenos amigos pueden leer nuestras mentes como un libro. Por supuesto, sería una historia diferente si leyeran el audiolibro o la versión para televisión.

Entonces, ¿cómo deberían los operadores de mensajes afrontar estos riesgos? Tal vez podrías utilizar 'emoticones', caritas divertidas creadas para transmitir emociones a través de imágenes (por ejemplo, la misma cosa) . Sin embargo, como muestra el ejemplo, los emojis también tienen el potencial de causar confusión adicional, ya que pueden mezclarse con el resto del mensaje o no ser claros en otros aspectos. Entonces, ¿qué pasaría si nos deshiciésemos por completo del correo electrónico y sólo habláramos por teléfono o cara a cara? Sin embargo, si bien eso puede funcionar una vez a la semana,

como en el caso de US Cellular, el tiempo u otras circunstancias no permiten la comunicación de esa manera todo el tiempo.

Para encontrar una solución, analicemos nuevamente una de las razones psicológicas de esta falta de comunicación. Como se mencionó anteriormente, debido a que el remitente del mensaje sabe exactamente el mensaje que quiere transmitir, instintivamente tiende a no ver la situación desde la perspectiva del receptor. Basándose en esta lógica, el equipo de investigación diseñó otro experimento para ver si los comunicadores de mensajes podían superar el exceso de confianza en que sus mensajes se entenderían según lo previsto. Este experimento fue similar en diseño al experimento de "adivinar la intención" descrito anteriormente, pero hubo algunos cambios. En primer lugar, todos los participantes se comunicaron únicamente por correo electrónico. En segundo lugar, algunos participantes recibieron orientación adecuada para considerar en qué medida sus declaraciones podrían ser engañosas. Como resultado, los participantes del grupo instruido fueron significativamente más precisos a la hora de predecir si su mensaje se entendería según lo previsto.

Entonces, basándose en estos resultados experimentales, ¿cómo podemos comunicarnos en línea de manera más efectiva y, en última instancia, desarrollar habilidades de persuasión en línea? Quizás antes de enviar un correo electrónico sobre un tema importante, sería prudente tomarse un momento para leer el mensaje completo y ver qué aspectos es probable que el destinatario interprete de manera diferente. Luego puede modificar su mensaje, si es necesario, para dejar claras sus intenciones. En otras palabras, antes de presionar el botón 'Enviar', que nunca se puede deshacer, puedes mejorar la comprensión del mensaje 'cambiando tu posición y lectura', del mismo modo que revisas la ortografía para mejorar la precisión

del mensaje. Si Bill Gates está leyendo esto, debería decir algo. “Bill, es demasiado tarde. "Ya hemos solicitado una patente".

Sí, conocimientos de uso en línea.

Un último punto a tener en cuenta es que incluso si el destinatario comprende completamente la intención del mensaje, no necesariamente podemos esperar que acepte nuestra solicitud o nos ayude. Por poner un ejemplo, un médico que conocemos tuvo dificultades para encontrar a alguien que le cambiara el turno cuando tenía que asistir a una boda. Estábamos muy confundidos porque no sólo sabíamos que era una persona muy agradable y simpática, sino que también sabíamos que había cambiado de turno para sus colegas varias veces en el pasado. Pero tan pronto como supimos lo que hizo para obtener ayuda de sus colegas, supimos cuál era el problema. Envió un correo electrónico grupal a sus colegas para pedirles un favor, pero lo envió para que todos los destinatarios pudieran ver los nombres de los demás.

El problema con esta estrategia es que crea un efecto secundario llamado "desplazamiento de responsabilidad". Como los nombres de todos los colegas que habían recibido la misma solicitud eran visibles, nadie se sentía personalmente responsable de ayudar. Es posible que hayan pensado que alguien más en la lista de destinatarios podría haber ayudado. En un experimento clásico sobre la transferencia de culpas, los psicólogos sociales John Darley y Bibb Latané representaron una situación en la que un estudiante sufrió un ataque epiléptico. Cuando el único espectador estaba solo, había casi un 85 por ciento de posibilidades de que esa persona ayudara a la persona con epilepsia. Sin embargo, cuando había cinco espectadores, la proporción disminuía significativamente. Aunque las cinco personas estaban en habitaciones diferentes y nadie sabía quién estaba ayudando al paciente, la probabilidad

de que cualquiera de los cinco ayudara al paciente era sólo del 31 por ciento.

Entonces, ¿qué debería hacer nuestro amigo para aumentar la probabilidad de que aparezca un voluntario para cambiar su turno? Si tuviera suficiente tiempo, habría elegido a las personas con más probabilidades de decir que sí (tal vez personas a las que se había cambiado en el pasado) y luego les habría preguntado en persona o les habría enviado un correo electrónico personalmente para pedirles ayuda. O, si por alguna otra razón no pudiste hacerlo, al menos deberías haber enviado una copia de la carta a varias personas por separado para que nadie sepa a cuántas personas se les ha preguntado.

Hasta ahora, hemos visto cómo el uso del correo electrónico en lugar de los medios de comunicación tradicionales puede cambiar la forma en que nos comunicamos con los demás y la forma en que se mueven por sus mentes. Pero ¿qué pasa con otro aspecto de la persuasión online? Por ejemplo, ¿qué tiene que ver la investigación psicológica con el diseño del sitio web de una empresa? Primero, veamos el siguiente ejemplo.

Un día, después de terminar de leer este libro, decidiste que querías dos libros más. Pensé que sería una buena idea tener un libro en casa, otro en la oficina y el otro en el cajón del auto por si acaso.

Cogiste los dos últimos libros del estante de una librería local y rápidamente los llevaste al mostrador, donde quedaste completamente desconcertado por lo que dijo el dependiente de la librería. "¿De verdad quieres comprar esos libros en nuestra tienda?" El empleado pregunta: “Nuestra tienda también ofrece precios bastante económicos. Sin embargo, un poco más abajo en la calle principal, hay una librería que vende este libro por aproximadamente un 15% más barato. "Si quieres, puedo

dibujarte un mapa". En este punto, no puedo evitar preguntarme cómo una tienda que ofrece este tipo de servicio al cliente, o más exactamente, servicio al cliente para sus competidores, sigue cerrando.

Este ejemplo puede parecer un poco descabellado, pero hay empresas que realmente mantienen esta práctica aparentemente ruinosa. Por ejemplo, consideremos a Progressive Auto Insurance, la tercera compañía de seguros de automóviles más grande de Estados Unidos. La empresa siempre se ha enorgullecido de intentar innovaciones que la diferencian de sus competidores. El lanzamiento del primer sitio web del mundo como una famosa compañía de seguros en 1995 fue parte de esa innovación. Un año después, los conductores autónomos que buscan primas de seguro razonables ahora pueden utilizar este sitio web para conocer las primas de Progressive y las de sus principales competidores. Actualmente, el sitio web tiene una función de desplazamiento llamada "ticker de tarifas", que proporciona información de comparación de precios a través de los visitantes recientes del sitio web. Por supuesto, las primas de Progressive eran más baratas en la mayoría de los casos, pero no siempre. Por ejemplo, justo un minuto antes de escribir esto, revisamos el sitio web y descubrimos que una persona con las iniciales CM que vive en Wisconsin y es propietaria de un automóvil Toyota está ahorrando casi $942 por año al elegir al competidor de Progressive.

Entonces, ¿Progressive está atrayendo más clientes con esta estrategia? ¿O está acelerando la autodestrucción? El tremendo crecimiento de la empresa desde que implementó esta innovación significa que está funcionando. (Con una tasa de crecimiento anual promedio del 17 por ciento, las primas están aumentando de $3,4

mil millones a $14 mil millones cada año.) Un experimento realizado por el equipo de investigación de Valerie Trifts y Gerald Häubl puede explicar por qué.

Los investigadores dijeron a los participantes que la universidad estaba considerando un acuerdo exclusivo con una de varias librerías en línea. La tarea de los participantes era buscar una lista determinada de libros en línea, comparar los precios de los libros en varias librerías y luego decidir en qué librería comprarlos. Para la mitad de los participantes, la información de comparación de precios se proporcionó a una de las librerías, y para la otra mitad, no se proporcionó información de comparación de precios a esa librería. El equipo de investigación también varió la posición de la librería en el mercado. Es decir, algunos participantes pensaron que el precio promedio de los libros ofrecidos por la librería era relativamente bajo, otros pensaron que era relativamente alto y otros pensaron que era similar al de otras librerías.

¿Este experimento produjo resultados que respaldan la estrategia de Progressive? En términos generales, se puede decir que éste es el caso. Sin embargo, es necesario señalar que la posición de la librería en cuestión en el mercado jugó un papel decisivo en la obtención de este resultado. En otras palabras, cuando los precios de una librería que proporcionó información de comparación de precios, como Progressive, eran clara y consistentemente más altos o más bajos que los de otras librerías, no tuvo absolutamente ningún efecto en los resultados, ya sea que se proporcionaran comparaciones de precios o no. Sin embargo, cuando los precios de una librería eran altos para algunos libros y bajos para otros (que en realidad es el caso de la mayoría de las empresas) , hacía una diferencia dependiendo de si ofrecían comparaciones de precios. En otras palabras, en esta situación, era más probable que los participantes compraran en una

librería que proporcionara información de comparación de precios, como Progressive. Los consumidores no sólo sienten que pueden confiar en las empresas que ofrecen comparaciones de precios (como vimos anteriormente, las personas y organizaciones deshonestas rara vez hacen afirmaciones que vayan en contra de sus propios intereses) , sino que también probablemente tengan acceso a información de comparación de precios en un solo lugar. Esto puede deberse a que reconocen el valor de la conveniencia. Gracias a esto, pueden ahorrar tiempo y esfuerzo.

Ahora volvamos al ejemplo de la librería original. Teniendo en cuenta los resultados del experimento descrito anteriormente y el éxito que Progressive ha tenido hasta ahora con esta estrategia, parece claro que las empresas que informan a sus clientes potenciales los precios de sus competidores están claramente mejor posicionadas para ganar una guerra de precios, incluso si pueden perder clientes en veces soy.

Un experimento con comparaciones de precios en línea muestra cómo resaltar las características del sitio web de una empresa para persuadir a los clientes potenciales. Pero, ¿pueden elementos incluso menos obvios de las características de una página web influir en el comportamiento del consumidor? Por ejemplo, ¿puede algo tan sutil como el fondo de una página web contribuir a convertir a un cliente potencial en un cliente real?

los investigadores del consumidor Naomi Mandel y Eric Johnson dice que podría serlo. En un experimento, el equipo de investigación hizo que los participantes visitaran un sitio de compras virtual donde podían elegir entre dos sofás. Un sofá fue descrito como muy cómodo pero al mismo tiempo muy caro, y el otro sofá fue descrito como ligeramente cómodo pero económico. El equipo de investigación cambió el fondo de la página web para alentar

a los participantes a cambiar sus decisiones para ahorrar dinero o buscar comodidad. Para seleccionar los antecedentes nos remitimos a datos de estudios previos. En un estudio anterior, a los participantes se les mostró un anuncio de un sofá rodeado por uno de dos fondos. Uno tenía monedas dibujadas sobre un fondo verde y el otro tenía nubes esponjosas dibujadas sobre un fondo azul. Cuando se preguntó a los participantes cuál era la característica más importante que consideraban al comprar un sofá, más participantes que vieron el fondo de la moneda enfatizaron la importancia del costo que aquellos que vieron el fondo de la nube. En un contexto similar, los participantes que vieron el fondo de la nube tenían más probabilidades de enfatizar la comodidad que aquellos que vieron el fondo de la moneda.

Con base en estos hallazgos preliminares, Mandel y Johnson descubrieron que cuando los participantes compraban un sofá en un sitio con un fondo de nubes, era más probable que compraran un sofá más cómodo (pero más caro) y, a la inversa, cuando compraban un sofá en un En un sitio con antecedentes de monedas, era más probable que compraran un sofá más barato. Se suponía que habría una alta probabilidad de comprarlo. Y los resultados confirmaron la hipótesis. Estos resultados no se aplican a un solo producto. Por ejemplo, en el caso de un sitio de compra de automóviles, cuando los participantes vieron un fondo con una imagen roja o naranja que recordaba las llamas de un accidente automovilístico, eran más propensos a elegir un automóvil caro pero seguro en lugar de uno más barato y menos seguro.

Lo que es particularmente digno de mención acerca de estos hallazgos es que estas pistas tienen una influencia poderosa pero sutil en el comportamiento de las personas. Por ejemplo, la mayoría de las personas en el experimento afirmaron que

cualquiera que fuera el fondo de la pantalla, no tenía absolutamente ningún efecto en sus elecciones. Pero, como usted sabe, tales afirmaciones difieren de la realidad.

Quizás la implicación más importante de estos hallazgos es que elementos como la imagen de fondo de la página web de una empresa tienen un impacto mucho mayor en el comportamiento del consumidor de lo que uno podría pensar. Podemos elegir estratégicamente el fondo y las imágenes de nuestro sitio web en función de los puntos fuertes de nuestros productos y servicios. En otras palabras, si selecciona cuidadosamente el fondo de su sitio, puede resaltar no sólo las fortalezas del producto sino también las fortalezas de la empresa.

La persuasión global proviene de la cultura.

Hola, hao, da, ja, c, nosotros, sí. Personas alrededor del mundo dicen "sí" de diferentes maneras. Pero, ¿nuestras estrategias para persuadir a la gente a que nos digan "sí" varían dependiendo del trasfondo cultural del destinatario del mensaje? ¿O existe una estrategia llamada "talla única" que tiene el mismo efecto independientemente del origen de la persona? Muchas de las estrategias y principios fundamentales de influencia social que cubrimos en este libro serán poderosamente persuasivos en cualquier cultura. Pero una investigación publicada recientemente sugiere que los mensajes y las tácticas deben ajustarse sutilmente dependiendo del trasfondo cultural de los destinatarios del mensaje. En esencia, estas diferencias sutiles se deben a diversas normas y tradiciones culturales y, como resultado, las personas de diferentes sociedades tienden a dar diferente peso a diferentes aspectos al recibir un mensaje.

Tomemos, por ejemplo, un experimento realizado por el equipo de investigación de Michael Morris. Este experimento estuvo dirigido a los empleados de Citibank, una de las instituciones financieras multinacionales más grandes del mundo. El equipo de investigación de Morris examinó qué tan dispuestos estaban los empleados de las sucursales de Citibank en Estados Unidos , Alemania, España y China (Hong Kong) a cumplir con las solicitudes de sus colegas. Si bien hubo muchos factores que tuvieron el mismo impacto en los encuestados, hubo factores que tuvieron un mayor impacto en cada país.

Por ejemplo, los empleados estadounidenses eran más propensos a adoptar un enfoque basado en la reciprocidad directa. Cuando alguien les pedía un favor, preguntaban: "¿Qué ha hecho esta persona por mí?" y luego se sentían obligados a

ofrecerse como voluntarios para ayudar si les debía algo. Los empleados alemanes, por el contrario, fueron los que más influyeron en si la solicitud cumplía con las normas de la organización. Hicieron la pregunta: "Dadas las reglas oficiales, ¿debería ayudar a esta persona?" y luego decidieron si concederle el favor o no. Los empleados españoles estaban más influenciados por las normas de amistad que enfatizaban la lealtad a los amigos independientemente de su estatus o estatus. Al tomar decisiones, se preguntaban: "¿Es esta persona relevante para mis amigos?" Por último, los empleados chinos respondían principalmente a la autoridad, es decir, a la lealtad hacia personas de alto rango dentro del grupo. Hicieron la pregunta: "¿Esta persona está relacionada con alguien de alto nivel en nuestro departamento?"

Como señala el equipo de Morris, este estudio tiene varias implicaciones prácticas importantes. En primer lugar, las empresas que deseen transferir prácticas, políticas o estructuras organizativas pertenecientes a un entorno cultural a otro entorno deben considerar con sensibilidad qué normas son obligatorias en la nueva cultura. También debemos ser conscientes del riesgo de que algo que es inofensivo en una sociedad pueda volverse inútil en otra sociedad.

Los resultados de la investigación anterior sugieren que los gerentes que pasan de un entorno cultural a otro a veces tienen que cambiar sus estrategias para liderar nuevos miembros del equipo. Por ejemplo, un gerente que se traslada de Munich a la sucursal de Madrid puede darse cuenta de que es importante entablar amistades personales con las personas para obtener apoyo en el nuevo lugar de trabajo. Sin embargo, por otro lado, si un directivo que se ha trasladado de Madrid a Múnich hace una solicitud que no cumple con las directrices oficiales de la organización, como pedir a un colega que ignore un

determinado proceso burocrático, incluso si fuera una práctica aceptable en del ambiente laboral anterior, se considera inapropiado en el nuevo lugar de trabajo.

Aunque las cuatro culturas examinadas en el experimento de Citibank diferían en varias dimensiones psicológicamente importantes, los investigadores de la influencia social se centraron en una dimensión específica, el individualismo-colectivismo, y examinaron cómo esto afectaba el proceso de persuasión. En otras palabras, el individualismo es la tendencia a dar prioridad a las preferencias y derechos individuales, mientras que el colectivismo da prioridad a las preferencias y derechos grupales. Aunque sea una simplificación excesiva, se puede decir que las culturas individualistas ponen más énfasis en el "yo" y las culturas colectivistas ponen más énfasis en el "nosotros". Estados Unidos, el Reino Unido y los países de Europa occidental tienden a tener una fuerte tendencia individualista. Por otro lado, los países de regiones que están emergiendo rápidamente como socios comerciales internacionales, como los países de Asia, América del Sur, África y Europa del Este, tienden a tener fuertes tendencias colectivistas.

Sangpil Han y Sharon Shavitt decidió investigar qué significan las diferencias culturales relacionadas con la persuasión en un entorno de marketing. Predijeron que en las culturas colectivistas, los anuncios que se centran en los beneficios para los miembros del grupo (amigos, familiares, compañeros de trabajo, etc.) serían más persuasivos que los anuncios que se centran únicamente en los beneficios para los propios consumidores. Pensé que esta tendencia sería más evidente, especialmente en el caso de productos que comúnmente se comparten con otras personas, como los aires acondicionados o la pasta de dientes.

El equipo de investigación comenzó primero a buscar evidencia que respaldara la hipótesis. Eligieron dos revistas americanas y dos revistas coreanas. Se seleccionaron revistas por ser similares en popularidad y género en ambos países. Luego seleccionan al azar anuncios de la revista y piden a los hablantes nativos de cada idioma y a los hablantes competentes de ambos idiomas que determinen si el anuncio se centra en los beneficios para el consumidor o para el grupo al que se les pidió que los evaluaran. El equipo de investigación descubrió que era más probable que los anuncios estadounidenses enfatizaran los beneficios individuales que los anuncios coreanos. En particular, esta diferencia de tendencia fue más pronunciada en el caso de los productos que se compartían con otras personas. Mientras que la publicidad estadounidense apela a la personalidad del consumidor ("La tecnología para ser único") , al deseo de autodesarrollo ("Para ser mejor") y a los objetivos personales ("Gracias a mi nueva apariencia, ahora tengo confianza en mi nuevo rol"). '), mientras que la publicidad coreana enfatiza un sentido de responsabilidad hacia el grupo al que pertenece el consumidor ('Una manera agradable de cuidar a la familia') , un deseo de fortalecer el grupo ('El sueño de éxito para todos nosotros') y la consideración de la opinión del grupo ("La familia dice que les gustan los muebles"), etc., hubo una fuerte tendencia a apelar.

Una vez que el equipo de investigación confirmó que estos mensajes publicitarios tenían como objetivo estimular los deseos de los consumidores en función de las tendencias culturales de una sociedad específica, quisieron encontrar respuestas a preguntas psicológicamente más importantes. En otras palabras, ¿son realmente más persuasivos en esa cultura los mensajes que se centran en el colectivismo o el individualismo? Como mencionamos al principio de este libro, el hecho de que los

especialistas en marketing piensen que un determinado tipo de mensaje será más eficaz no significa necesariamente que en realidad lo sea.

Para responder a esta pregunta, el equipo de investigación creó dos versiones de anuncios de varios productos. Una versión tenía una fuerte tendencia individualista y la otra versión tenía una fuerte tendencia colectivista. Por ejemplo, una versión individualista de un anuncio de una marca de chicle decía algo como esto: "Disfruta la sensación de refrescar tu boca". Tenga en cuenta que este mensaje se centra en el beneficio de refrescar la boca que sólo afecta al propio consumidor. Sin embargo, como todos sabemos por experiencia, la condición bucal de una persona no es su problema personal. También puede afectar a las personas que te rodean. Entonces, como era de esperar, una versión colectivista de este anuncio sería más o menos así: "Comparte la experiencia de refrescar tu boca". (Por supuesto, a los participantes estadounidenses se les mostraron anuncios en inglés y a los participantes coreanos se les mostraron anuncios en coreano).

Como resultado, los participantes coreanos se sintieron más persuadidos por los anuncios colectivistas que por los individualistas, mientras que los participantes estadounidenses mostraron la tendencia opuesta. Y, de acuerdo con investigaciones anteriores, este efecto fue especialmente pronunciado en productos que se compartían con otras personas. Teniendo en cuenta estos resultados, los especialistas en marketing que consideran una estrategia como una panacea y tratan de aplicarla en varios países deberían pensarlo dos veces. Más bien, será necesario modificar la estrategia para adaptarla a las tendencias culturales de la sociedad en cuestión. Hacerlo o no puede determinar la vida o la muerte de la publicidad.

Explora la cultura, la palabra clave de la persuasión

El equipo de investigación de Sangpil Han demostró que las personas en culturas individualistas tienden a poner más énfasis en sus propias experiencias, mientras que las personas en culturas colectivistas tienden a poner más énfasis en las experiencias de otras personas cercanas a ellas. ¿Hasta qué punto pueden estas diferencias culturales afectar las actitudes de las personas hacia las leyes básicas de influencia social?

Antes de abordar este tema en serio, veamos un ejemplo. ¿No hay nadie que ejemplifique mejor las tendencias de las personas en culturas individualistas que una celebridad que proviene del país más individualista (Estados Unidos) y practica el deporte más individualista (el golf) ? Hace unos años, el legendario golfista estadounidense Jack Nicklaus sufrió la desgarradora muerte de su joven nieto. En una entrevista unos días después, Nicklaus dijo que no tenía intención de participar en el Masters , el evento más importante del golf . Sin embargo, sorprendió a muchos al anunciar su intención de participar en otros dos torneos de golf que se celebrarían poco después. ¿Por qué una persona que sufrió una tragedia y estaba tan triste diría que participaría en esas competencias?

Resultó que Nicklaus había prometido participar en dos competiciones antes de que muriera su nieto. Nicklaus dijo: "Si haces una promesa, debes cumplirla". Como vimos anteriormente, la motivación para ser coherente con las propias promesas puede tener una poderosa influencia en el comportamiento de una persona. Pero, ¿son estas tendencias igualmente influyentes en todos los países? En igualdad de condiciones, ¿se sentirían los golfistas de diferentes orígenes culturales obligados a sus acciones y promesas anteriores en las mismas circunstancias?

Para comprender mejor la respuesta a esta pregunta, realizamos un experimento con los equipos de investigación de Stephen Sills y Petya Petrova. En este experimento, enviamos un correo electrónico a estudiantes nacidos en Estados Unidos y a estudiantes de Asia pidiéndoles que participaran en una encuesta en línea. Un mes después de enviar el primer correo electrónico de solicitud, se envió otro correo electrónico a todos los estudiantes pidiéndoles que participaran en una encuesta en línea relacionada con el primer proyecto. Nos informaron que esta vez tomaría el doble de tiempo que la primera encuesta.

¿Cuál fue el resultado? En primer lugar, el número de estudiantes estadounidenses que aceptaron la primera solicitud fue ligeramente menor que el de estudiantes asiáticos. Sin embargo, entre los estudiantes que aceptaron la primera solicitud , más estudiantes estadounidenses (alrededor del 22 por ciento) aceptaron la segunda solicitud que los estudiantes de Asia (alrededor del 10 por ciento) . En otras palabras, la probabilidad de que aceptar la primera solicitud tuviera un mayor impacto en la aceptación de solicitudes posteriores fue mayor para los estudiantes estadounidenses que para los asiáticos.



¿Por qué ocurrió este resultado? Quizás otro estudio pueda dar una respuesta a esta confusa pregunta. En un experimento que realizamos con otros colegas, pedimos a estudiantes estadounidenses que participaran en una encuesta de marketing sin compensación, y descubrieron que estaban más influenciados por el hecho de que sus compañeros habían aceptado hacerlo en el pasado que por el hecho de que lo había

hecho en el pasado recibido. En otras palabras, pusieron más énfasis en las promesas que habían hecho en el pasado. Sin embargo, en el caso de los estudiantes polacos con fuertes tendencias colectivistas, no fue su propio comportamiento pasado lo que constituyó una motivación más fuerte para aceptar una solicitud en el presente, sino el comportamiento pasado de su grupo de compañeros.

Estos resultados se deben principalmente a diferencias culturales relacionadas con el individualismo y el colectivismo. Las personas en culturas individualistas tienden a darle más importancia a las experiencias personales, por lo que mantener la coherencia con el comportamiento anterior puede ser un poderoso motivador. Y debido a que las personas en culturas colectivistas tienden a darle más importancia a las experiencias de otras personas cercanas a ellos, el comportamiento de los demás puede ser un poderoso motivador. En otras palabras, cuando pides un favor a personas en el Reino Unido, EE. UU. o Canadá, puedes aumentar tus posibilidades de éxito señalando partes que coincidan con lo que la persona ha hecho antes. Sin embargo, cuando pregunte a personas de países con fuertes tendencias colectivistas, tendrá más éxito si señala cosas que sean consistentes con acciones anteriores de personas de su grupo de pares.

Veamos un ejemplo específico. Por ejemplo, digamos que su empresa ha estado haciendo negocios exitosamente con una empresa en Europa del Este durante dos años. A lo largo de los años, usted ha pedido a menudo a sus socios de Europa del Este que le proporcionen información actualizada sobre el mercado. Slawek y sus colegas, con quienes usted se comunica principalmente, dejarían de lado su propio trabajo para ayudarlo. También necesita información actualizada, por lo que

realizó la siguiente solicitud por teléfono: “Slavek, tu ayuda la última vez fue realmente útil. "Espero que esta vez también podamos obtener información actualizada". Si dijiste esto, cometiste un error. Habría tenido más éxito si hubiera dicho esto basándose en los resultados de la investigación. “Slavek, la ayuda que tú y tus colegas me brindaron la última vez fue realmente útil. "Espero que esta vez también podamos obtener información actualizada". La gente del Reino Unido, Europa occidental y América del Norte suele cometer este error. Porque piensan que a todos les gusta actuar según sus propias leyes personales de coherencia. En otras palabras, se supone que todas las personas tienden a decidir sus acciones futuras en función de sus acciones pasadas. Pero como muestran estos experimentos, en muchas culturas colectivistas la ley de la prueba social es más importante que la ley de la coherencia personal. En otras palabras, en estos países existe una fuerte tendencia del grupo al que pertenece una persona a determinar el comportamiento futuro basándose en el comportamiento pasado.

Las personas de culturas colectivistas e individualistas también dan diferente peso relativo a las dos funciones centrales de la comunicación. En pocas palabras, la primera función de la comunicación es proporcionar información. Cuando nos comunicamos, transmitimos información a otras personas. Una segunda función, menos obvia, pero igualmente importante, es la construcción de relaciones. Nos comunicamos para ayudarnos a crear y mantener relaciones con otras personas. Ambas funciones son importantes para las personas en todas las culturas, pero según el equipo de investigación de Yuri Miyamoto y Norbert Schwarz , las culturas individualistas ponen más énfasis en la

función informativa, mientras que las culturas colectivistas ponen más énfasis en la función relacional. hay una tendencia.

Aunque estas diferencias culturales se pueden aplicar a muchas situaciones relacionadas con la comunicación, el equipo de investigación decidió examinar un aspecto que ocurre comúnmente en la vida cotidiana en el hogar y el trabajo. Esto es dejar un mensaje de voz a otra persona. El equipo de investigación pensó que debido a que los japoneses tienen una fuerte tendencia colectivista, estarían muy interesados en formar y mantener relaciones con otras personas. Por tanto, predijimos que sería complicado dejar solicitudes algo complejas en el contestador. Si los japoneses se preocupan más que los estadounidenses por cómo la comunicación afecta sus relaciones con los destinatarios de los mensajes, pueden experimentar una mayor fatiga mental si no reciben retroalimentación sobre cómo se reciben los mensajes que transmiten. Para probar esta hipótesis, Miyamoto y Schwartz hicieron que participantes estadounidenses y japoneses dejaran solicitudes bastante detalladas en un contestador automático en su idioma nativo.

Mientras que los estadounidenses entregaron información clave directamente, los japoneses tardaron más en dejar mensajes. Parecían preocuparse más por cómo su mensaje afectaría sus relaciones con la otra persona.

El equipo de investigación también encuestó a participantes japoneses y estadounidenses sobre sus experiencias con el contestador automático. Alrededor del 50 por ciento de los estadounidenses respondieron que cuelgan el teléfono cuando aparece el mensaje del contestador automático, pero un enorme 85 por ciento de los japoneses respondieron que cuelgan el teléfono. Y cuando se les preguntó qué era lo que más les

disgustaba del contestador automático, los resultados fueron consistentes con experimentos anteriores. Los encuestados japoneses citaron más razones relacionales que los estadounidenses (“Los contestadores automáticos no parecen personales”) , pero se encontró el patrón cultural opuesto para razones relacionadas con la información (“La gente a veces no revisa los mensajes”) .

¿Qué nos dicen estos resultados sobre nuestras habilidades para persuadir a otros tanto dentro como fuera del lugar de trabajo? Como cubrimos anteriormente, las relaciones son un componente importante del proceso de persuasión. Sin embargo, es especialmente importante en países con fuertes tendencias colectivistas. Al dejar un mensaje a personas en una cultura individualista, es eficaz centrar toda su atención en entregar información de manera eficiente y no tener que preocuparse por su relación con el destinatario del mensaje. Por otro lado, cuando se trata de personas provenientes de culturas colectivistas, es importante prestar especial atención a aspectos como las características compartidas y las relaciones interpersonales.

El mismo principio se puede aplicar a las conversaciones. De hecho , las investigaciones han informado que los japoneses tienden a mostrar más respuestas ("Correcto", "Entiendo") cuando hablan que los estadounidenses . Basándose en esto, el equipo de investigación de Miyamoto y Schwartz descubrió que cuando los japoneses hablan con los estadounidenses, pueden sentirse similares a hablar por un contestador automático. Este punto también se confirmó en otras encuestas, donde muchos participantes japoneses dijeron que era difícil hablar con el contestador automático porque no respondía y que no les gustaba. Para aprovechar estos resultados, debemos brindar

retroalimentación cuando nos comunicamos con personas de culturas colectivistas para hacerles saber que estamos interesados no solo en la información que intentan transmitir, sino también en las relaciones que compartimos con ellos.

Estos resultados también advierten que "dirigir una llamada al correo de voz" puede ser una decisión arriesgada. Esto es especialmente cierto cuando llama una persona con fuertes tendencias colectivistas. Aunque suceda lo peor, si crees que lo único que puedes hacer es colgar el teléfono, estás muy equivocado. Puedes perder tu relación con esa persona para siempre.

La gente honesta ríe al final.

En este libro, describimos las estrategias de influencia social como herramientas en la caja de herramientas de la persuasión. Debe usarse como una herramienta constructiva para ayudar a construir conexiones genuinas con otros, resaltar las verdaderas fortalezas de un mensaje, proyecto o producto y, en última instancia, producir el resultado más beneficioso para todas las partes.

Sin embargo, puede haber personas que intenten utilizar estas herramientas como armas de forma poco ética. Por ejemplo, en situaciones donde no existen leyes que naturalmente influyen en la sociedad, intentamos aplicar esas leyes de manera contundente o deshonesta. Esto puede resultar en ganancias a corto plazo, pero generalmente resultará en pérdidas a largo plazo. El uso deshonesto de estrategias de persuasión puede ser eficaz a corto plazo, ya que algunas personas pueden ser persuadidas por malas afirmaciones o engañadas para que compren un producto defectuoso. Pero, en última instancia, si se descubre tal deshonestidad, su reputación a largo plazo seguramente se verá afectada.

No basta con utilizar estrategias de persuasión con honestidad. Puede haber riesgos inherentes al aplicar algunas de las herramientas que hemos descrito. Por ejemplo, en la primavera de 2000, Gran Bretaña atravesaba una grave crisis. Las empresas de todo el país gritaban desesperadas y las escuelas estaban vacías. Las tiendas luchaban por atraer clientes y los servicios públicos estaban al borde del colapso. ¿Cuál fue la causa de la crisis? Porque no había petróleo. No, esto es sólo parcialmente cierto. Había suficiente petróleo. Lo que pasa es que no hubo suministro a las gasolineras porque la gente, enojada por el aumento de los precios, bloqueó las refinerías.

Los efectos de la escasez de petróleo se extendieron rápidamente. Decenas de miles de coches hicieron cola frente a las gasolineras para repostar. A medida que la escasez se agravó, el comportamiento de los conductores privados empezó a cambiar. Los periódicos locales y nacionales, las estaciones de radio y televisión publicaron historias que mostraban a conductores esperando en fila en una estación de servicio para llenar sus latas, solo para encontrarse haciendo fila en otra estación de servicio sólo unas millas más tarde. Además, algunos conductores aparcaron sus coches toda la noche junto a las estaciones de servicio de las gasolineras, con la esperanza de tener la suerte de encontrar aunque fuera una pequeña cantidad de petróleo que escapara del bloqueo. La ley de la escasez ejerce este asombroso poder.

Cuando la crisis estaba en su punto máximo, había una gasolinera de la que se decía que había conseguido el preciado petróleo. De hecho, era la única gasolinera cercana que tenía petróleo y la noticia se corrió rápidamente. Un empresario que reconociera su posición privilegiada al ver la larga cola ante la gasolinera habría decidido naturalmente aprovechar la situación para subir el precio del petróleo. Sin embargo, el propietario de esta gasolinera no sólo aumentó significativamente el precio, sino que lo aumentó hasta 10 veces. ¡El precio era de más de £6 por litro! ¿Rechazarían colectivamente precios tan injustos los conductores que, a pesar de ser sucios y sucios, todavía necesitan desesperadamente petróleo? No fue así. Estaban enojados, pero siguieron haciendo fila para conseguir un poco más de aceite. Después de un tiempo, cuando la última gota de aceite fluyó del tanque de la gasolinera, el propietario hizo en sólo un día lo que normalmente habría hecho en dos semanas.

Pero, ¿qué pasó con su negocio cuando la crisis pasó dos semanas después? En una palabra, los resultados fueron

desastrosos. Explotó la escasez de petróleo para obtener ganancias a corto plazo cobrando precios exorbitantes a conductores desesperados. Pero a la larga fue un completo fracaso. La gente no iba a su gasolinera. Algunas personas fueron un paso más allá y se esforzaron por contarles a sus amigos, vecinos y compañeros de trabajo sobre las atrocidades de la gasolinera. Perdió a casi todos sus clientes. No tuvo más remedio que cerrar su negocio porque su reputación quedó arruinada en un abrir y cerrar de ojos. Esto es totalmente consistente con numerosos estudios que muestran que las personas que se comportan de manera poco confiable tienen pocas posibilidades de recuperar la confianza del público.

Si el propietario de la gasolinera hubiera pensado en utilizar las poderosas herramientas de su caja de herramientas de persuasión, ciertamente podría haber elegido un método mejor. Además, esa elección puede haberle aportado enormes beneficios a largo plazo. Por ejemplo, podría haber dado prioridad al suministro de petróleo a la población local o a los clientes habituales y enfatizar que esto era a cambio de su patrocinio. O podrían actuar en contra de sus intereses personales (al menos intereses a corto plazo), como colocar carteles que digan que no robarán sus billeteras a los conductores desesperados en tiempos de crisis . Si lo hubiera hecho, a los clientes les habría gustado más y habrían pensado que era generoso y digno de confianza. Sin duda, esto le habría beneficiado mucho a largo plazo. Incluso si todo lo que hiciera fuera mantener precios razonables, los clientes estarían felices de saber que podían conseguir aceite en la tienda, y estarían aún más agradecidos de que no abusara de él incluso en una situación tan difícil.

Pero, por otro lado, las acciones del dueño de la gasolinera son comprensibles. Muchas de las personas a las que intentamos persuadir a menudo se ven obligadas a tomar decisiones apresuradas debido al vertiginoso mundo que las rodea. De la misma manera, nosotros que intentamos persuadir muchas veces nos encontramos en esa posición. A menudo, la primera estrategia de influencer que te viene a la mente puede no ser ética. Pero si hacemos lo mejor que podemos con nuestra nueva caja de herramientas y consideramos todos los métodos disponibles hoy en día, podemos mover los corazones y las mentes de las personas para que acepten nuestras opiniones, productos y proyectos de una manera auténtica, honesta y sostenible. Además, porque sabemos que si intentamos ejercer la influencia social como un arma en lugar de una herramienta, inevitablemente nos destruiremos a nosotros mismos, por lo que debemos tomarlo como un placer y seguir esforzándonos por seguir siendo persuasores éticos.

Personas que se han dado cuenta de la influencia de la persuasión.

En este libro hemos intentado cubrir numerosos aspectos de cómo funciona la influencia social desde una perspectiva científica. Tenemos cuidado de presentar únicamente estrategias de influencers que hayan demostrado su eficacia mediante experimentos rigurosamente controlados. Evitamos deliberadamente hacer recomendaciones basadas en nuestra propia intuición o anécdotas. En cambio, se basó enteramente en investigaciones significativas a través de investigaciones sobre la influencia y la persuasión social. Por lo tanto, los lectores tendrán la seguridad de que los intentos de persuadir a otros y conmover sus corazones ya no deben depender únicamente de la propia intuición y experiencia. Ahora conocemos la ciencia de la persuasión.

La gente suele acercarse a nosotros y contarnos sus experiencias utilizando la ciencia de la persuasión. Son personas que trabajan en entornos laborales muy diversos. Algunas personas trabajan para empresas multinacionales, mientras que otras trabajan en el gobierno o en la educación. También hay personas que trabajan por cuenta propia. Entre ellos hay personas que están muy interesadas en los métodos de persuasión científica. Los siguientes ejemplos provienen de las experiencias de personas que utilizaron éticamente conocimientos científicos para aumentar la persuasión.

Construir expectativas con la ley de la coherencia

Una de las formas en que a menudo desarrollamos relaciones con nuestros clientes es invitándolos a presentaciones o reuniones educativas. Hoy en día, a menudo se pide a los clientes que asistan a reuniones y eventos organizados por varias empresas. No sorprende que muchos de los que inicialmente dijeron que participarían terminen no asistiendo. Sin embargo,

si eso sucediera, podría tener un impacto material en nuestro negocio.

Utilizamos la Ley de Consistencia antes de invitar a clientes a reuniones importantes. Es decir, les pedimos a los clientes que primero seleccionen un área de interés y luego les pedimos que formulen algunas preguntas sobre lo que quieren saber sobre ese tema.

Luego enviamos invitaciones, informándoles con anticipación que nuestros oradores invitados y expertos responderán algunas de sus preguntas sobre el tema. La perspectiva de obtener respuestas a sus preguntas (recompensando el esfuerzo ya realizado) en un foro público aumentó significativamente las tasas de participación.

– Nick Pope (Gerente de formación de representantes de ventas de Bausch & Lomb)

El asombroso poder de la ley de la reciprocidad

Los premios son una especie de símbolo de la industria de las franquicias deportivas. Utilizamos una variedad de obsequios para atraer fanáticos al estadio, incluidos sombreros de campana, camisetas y entradas gratis. Los propietarios de nuestra empresa poseen varios equipos deportivos, incluidos clubes de hockey de ligas menores.

Debido a la baja venta de entradas, nos vimos obligados a decir que tendríamos que reducir los obsequios promocionales para los abonados. Organizamos un evento para comunicar esta política a varios grupos focales y el primer grupo respondió muy negativamente a la noticia. Dieron el premio como algo casi por sentado, no como un regalo. Sin darnos cuenta, nos hemos centrado en la posibilidad de que pierdan lo que esperaban. El ambiente en la reunión rápidamente se volvió frío y muchos fans se fueron a casa enojados.

Posteriormente, mantuvimos una reunión para discutir diferentes estrategias. Y pensé en cómo podría utilizar la ley de reciprocidad para persuadir de forma más eficaz. La siguiente

vez que realizamos una reunión de grupo focal, les pedimos a nuestros fans que escribieran los nombres de los diferentes obsequios que hemos realizado a lo largo de los años. Comenzaron a anotar camisetas, boletos gratis, palos de hockey autografiados y más. Después de quitar el papel, dijimos: "Estamos felices de poder hacerles este regalo. Y nos gustaría seguir haciéndolo, pero la venta de entradas está disminuyendo. Por eso creo que las cosas se pondrán más difíciles en el futuro. "¿Cómo podemos conseguir que más aficionados entren al estadio?" La respuesta fue la diferencia entre el cielo y la tierra con respecto al primer grupo. Los fanáticos comenzaron a discutir formas de traer a sus amigos y familiares al estadio. Un fan incluso dijo esto: "Considerando todo lo que han hecho por nosotros, esto es sólo una pequeña cosa que podemos hacer".

– Dan Norris (líder del equipo de capacitación de servicios de desarrollo de Holt)

sentir el daño de las opciones

Mi esposa dirige un negocio que fabrica y vende ropa para niños. En los primeros días de nuestro negocio, solo teníamos unos pocos estilos y patrones para ofrecer a nuestros clientes. Pero cuando el negocio empezó a crecer y pudo atraer nuevos clientes, decidió ampliar los estilos, telas y estampados. Sin embargo, aunque la gama de opciones ha aumentado, las ventas han seguido cayendo. Como la mayoría de las personas, pensábamos que cuantas más opciones tuviéramos, mejor, pero mi esposa se dio cuenta de que darles a los clientes demasiadas opciones en realidad podía reducir las ganancias comerciales.

– John Fisher (Residente en Preston, Inglaterra)

Aprecio por la ley de la escasez.

Parte de mi trabajo consiste en contratar nuevas agencias independientes para representar a nuestra empresa. En relación con eso, enviamos materiales de marketing a varias agencias para obtener más información sobre nuestra empresa. Aunque

creemos que la mayoría de las agencias han leído el material que enviamos, rara vez hemos recibido una respuesta directa. ¡No fue hasta que aprendimos sobre la Ley de la Escasez que nos dimos cuenta de que estábamos desperdiciando la oportunidad que teníamos justo delante de nosotros!

No operamos en todos los estados. Y cada año nos fijamos objetivos modestos para seleccionar nuevas agencias para nuestros territorios de ventas. Nunca pensamos en transmitir ese hecho o informar de nuestro progreso actual en los materiales que enviamos. Una vez que aprendimos cómo la escasez puede mover a las personas, comenzamos a agregar lo siguiente al final de nuestros materiales de marketing: "Cada año buscamos nuevas agencias con las que asociarnos. En 2006, nos fijamos el objetivo de seleccionar 42 agencias de los 28 estados en los que operamos. Y hemos seleccionado más de 35 hasta ahora. Estaríamos muy agradecidos si usted fuera una de las agencias restantes que planeamos seleccionar para fin de año".

¡Inmediatamente vi una diferencia notable! A los pocos días empezaron a llegar consultas. No hubo costos adicionales, ni nuevas estrategias de marketing, ni necesidad de cambiar productos o sistemas. El único cambio fue la adición de cuatro frases de hecho.

– Brian F. Ahearn (Trabaja en State Automobile Insurance Company)

aplicar la ley de la coherencia

Soy un abogado que dejó la profesión jurídica hace tres años para trabajar como mediador a tiempo completo. Mi trabajo es reunirme con las partes involucradas en un litigio y ayudarlas a resolver sus disputas. La mayoría de los abogados hacen esto. Una mediación típica comienza con todas las partes en una sala. Y se pide a todos que expliquen su posición. Hago una breve declaración final y luego llevo a cada parte a una habitación separada. Luego va y viene entre las dos salas, tratando de

convencer a cada parte de que necesitan cambiar sus posiciones para resolver el caso. Muchas veces, para facilitar el proceso, daré mi opinión personal sobre los pros y los contras de cada puesto.

Antes de conocer la Psicología de la Persuasión, al comienzo de una mediación, se pedía a cada parte que expresara sus demandas financieras para que la otra parte las escuchara. Sin embargo, una vez que entendí la Ley de Consistencia, retuve cualquier demanda o sugerencia financiera que quería de ellos hasta que me reuní con ellos por separado. Tan pronto como me di cuenta de que las promesas públicas obstaculizaban los esfuerzos por llegar a un acuerdo, mi tasa de éxito en la mediación comenzó a mejorar significativamente. Porque hemos descubierto que cuantas más personas en una sala escuchen sus demandas, ¡más difícil les resultará dar marcha atrás!

– Kathy Fragnoli (Trabaja en Grupo Resoluciones)

Gratitud por la ley de la autoridad

Cuando me mudé a mi oficina actual, el distrito de Lambeth tenía serios problemas con las operaciones, el liderazgo y las responsabilidades administrativas. Por eso se estaba implementando un importante programa de recuperación. Utilizando la Ley de Autoridad (la ley según la cual las personas dependen de personas con niveles superiores de conocimiento o sabiduría para decidir cómo actuar) , he descubierto una forma útil para que los organismos de control y asesores gubernamentales se adapten al ritmo y la forma del cambio. Mostré de manera destacada las credenciales de quienes participaron en el esfuerzo de recuperación y promocioné los nombres de otras organizaciones que podrían ayudar a mejorar el desempeño. Aunque pequeño, este movimiento marcó una gran diferencia en la actitud de nuestros

asesores. Como resultado, pudimos continuar con nuestros esfuerzos de recuperación con mucha más libertad.

– Dil Sidhu (trabaja en el distrito de Lambeth, Londres)

trata de persuadir

Tuve la oportunidad de probar algunas de las leyes durante la campaña de mi escuela. La escuela en la que trabajo está en el noveno distrito escolar más grande del estado de Ohio. Hemos intentado tres veces aprobar un proyecto de ley de impuestos para recaudar los fondos necesarios para construir una tercera escuela secundaria y una decimocuarta escuela primaria en el distrito, pero cada vez hemos fracasado. Durante nuestra última campaña, de febrero a mayo de 2006, propuse probar una nueva táctica basada en la ciencia de la persuasión.

Primero, elegimos un tema de campaña que utilizaba palabras negativas. "Nuestros niños no pueden esperar" En el pasado, siempre hemos utilizado un lenguaje positivo en los temas de nuestra campaña. Por ejemplo, "Unámonos ahora para crear un mañana para nuestros hijos". Pero esta vez intentamos comunicar que hay un tiempo limitado para hacer lo correcto y aprovechar la aversión a las pérdidas. Lo que esto significa es que si no actuamos ahora, les fallaremos a nuestros niños (y a nuestras comunidades) .

Encuestamos a nuestra comunidad y desarrollamos tres mensajes que tenían sentido. Y comunicaron estos mensajes claramente, una y otra vez (ésta es una estrategia política comprobada) . También utilizamos una estrategia de recolección de votos llamada 'Mine+9' para formar una red personal de más de 10.000 votantes. Se utilizó una encuesta telefónica para seleccionar a los votantes que tenían más probabilidades de apoyar la campaña. Se pidió a unos mil voluntarios que seleccionaran a nueve de sus amigos o colegas y los llamaran

para persuadirlos durante un período de tres semanas previo al día de las elecciones. Los voluntarios estaban muy conscientes de la situación. La mayoría de ellos eran los llamados "conversos" que se habían opuesto a la recaudación de impuestos en el pasado. Mientras tanto, recibí compromisos de votar de personas que probablemente votarían, así como respaldos de amigos y colegas. Además, se nos recordó constantemente que las elecciones continuaron hasta el cierre de las urnas el día de las elecciones. También creamos varios folletos, incluidas postales de campaña personalizadas para áreas específicas dentro del distrito. Este fue también el primer intento.

No puedo demostrar científicamente cuál de estas estrategias nos ayudó a ganar, pero superamos la cuestión por un amplio margen. Creo que estas tácticas han sido fundamentales para nuestro éxito y las usaremos nuevamente cuando surja la oportunidad.

– Christy Farnbauch (Escuela de la ciudad de Hillard)

El emocionante poder de la persuasión

Mientras trabajaba como líder de equipo de capacitación en una famosa compañía farmacéutica, fui responsable de presentar un nuevo "Programa de habilidades de presentación" a unos 400 vendedores. Pensamos que este programa era muy innovador, pero sabíamos que no todos lo pensarían así. Muchos empleados llevaban muchos años en la organización y probablemente pensaban que lo habían visto todo antes. Sabiendo que las personas imitan lo que hacen los demás, les pedimos después de los dos primeros talleres que escribieran lo que más les gustó del programa. Lo tomamos como un comentario positivo, lo imprimimos en un cartel grande y lo pusimos en el tablón de anuncios. Luego, antes de comenzar la

capacitación, les pedimos a nuestros vendedores que miraran el cartel y vieran lo que sus colegas tenían que decir sobre el programa. Al principio, estaba un poco escéptico de que estas simples medidas funcionaran. Pero el impacto fue increíble. Al final del programa habíamos recibido más de 200 correos electrónicos de personas que habían participado. Esto no tuvo precedentes. Además, curiosamente, este cartel también me ayudó cuando le pedí apoyo a mi jefe para un próximo proyecto. Porque no soy el único que dice el gran trabajo que hace el equipo educativo. ¡ No sólo eso, sino que ahora tengo un registro de testimonios de más de 200 empleados!

– Tim Batchelor (líder del equipo educativo, Surrey, Reino Unido)

Texto del traductor

Secretos de la psicología persuasiva probados por la ciencia.

Hay personas que son excepcionalmente buenas para hervir los corazones de otras personas, y también hay personas que tienen oídos tan delgados como "papel mojado" y se enamoran fácilmente de las palabras de los demás. La característica de este juego de suma cero, en el que una persona ríe y otra llora, es que la persona que ríe y la que llora siempre están determinadas. ¿Pero no es injusto? Quiero obtener la aprobación de otra persona sólo una vez. Por una vez quiero lograr lo que quiero sin dudarlo. Sin embargo, la "persuasión" parece ser un arma especial que sólo aquellos con habilidades naturales para hablar, coraje y un ingenio extraordinario pueden utilizar libremente.

El trabajo anterior de este libro, 『Psicología de la Persuasión』, tiene numerosos modificadores adjuntos. “Un libro que espero que se agote rápidamente para que sólo yo pueda mantenerlo informado” “Un libro que no recomendaría a ningún competidor” “Un libro que me hizo estremecer” “Esta es la primera vez que Alguna vez me he sentido asustado por un libro de ciencias sociales” “Ten cuidado con quién lee este libro”, etc.

『Psicología de la persuasión』, que ha sido tan amado durante 12 años que se le llama el 'Harry Potter' de los libros de gestión económica, causó una gran sensación en su momento, desde hombres de negocios hasta amas de casa y estudiantes universitarios. El autor, Robert Cialdini, es el principal experto mundial en influencia y persuasión, y los resultados de su investigación se publican en varias revistas académicas y corporativas, atrayendo la atención de la comunidad empresarial y el gobierno. Esta vez, trabajó con dos expertos

para crear una obra maestra que helará cada rincón de tu corazón, llamada『Psicología de la Persuasión 2』.

No ignoramos que las técnicas de persuasión que nos golpean por la espalda han evolucionado y se han vuelto más delicadas en los últimos 12 años. Por lo tanto, este libro se basa en las 6 técnicas introducidas en『Psicología de la Persuasión』pero presenta 50 técnicas de persuasión que reflejan las últimas teorías, mostrando claramente cómo somos persuadidos inconscientemente incluso por las palabras más pequeñas.

Lo que es aún más aterrador es que las técnicas de persuasión de este libro han sido probadas con base científica. Mucha gente habla a menudo del "arte" de la persuasión, pero no mucha gente habla de la "ciencia" de la persuasión. Hablando de tecnología, de alguna manera se siente como los secretos de personas impuras que solo investigan para explotar mis debilidades.

Sin embargo, la ciencia de la persuasión se basa en la investigación de la psicología de todos los humanos, incluido el mío. No se trata simplemente de qué palabras usar, sino que lo que busca la ciencia de la persuasión es una comprensión de los humanos y la preocupación por cómo todos los humanos viven juntos.

Existe un rumor o mito común que puede haber sido difundido por personas que han acumulado resentimiento en sus corazones después de pasar toda su vida actuando como el "bong" de otra persona. Está claro que las personas que saben persuadir a otros utilizan medios injustos. Esto se debe a que hay muchas personas a nuestro alrededor que en realidad influyen en los demás de maneras poco éticas, y cada uno de nosotros ha experimentado ser víctima de ellas en mayor o menor medida. Sin embargo, este libro sostiene

consistentemente que, aunque la persuasión es una parte esencial de la supervivencia en la sociedad moderna, debe realizarse de manera ética. Si lo piensas bien, parece tan obvio (dado que la persuasión poco ética ya no es "persuasión" sino "fraude") , no sé por qué el espíritu recto de los autores se sentía tan fresco. Tomemos un ejemplo.

Cuando hubo una grave escasez de petróleo en el Reino Unido en la primavera de 2000, había una gasolinera que conseguía petróleo, aunque no sé qué hicieron. El propietario de esta gasolinera aprovechó su posición única como único proveedor de petróleo en la zona cercana y aumentó el precio del petróleo hasta 10 veces. Esta persona obtuvo bastantes ganancias a corto plazo, pero finalmente tuvo que cerrar el negocio una vez que se resolvió la situación. Esto se debe a que los clientes que estaban enojados por el comportamiento grosero del jefe dejaron de visitar la gasolinera. Una persona inteligente, aunque no sea un caballero particularmente santo, no habría hecho algo tan ignorante como aumentar el precio diez veces. En otras palabras, no sólo era una persona de mal carácter, sino también una mala persona. Como tal, este libro proporciona mucha evidencia que muestra que la ética y la racionalidad no están separadas ni opuestas entre sí. En otras palabras, nos da la esperanza de poder vivir honestamente sin perder dinero.

Mientras que 『Psicología de la persuasión』 era un libro que explicaba las leyes psicológicas de la persuasión, 『Psicología de la persuasión 2』 es diferente porque se basa en la última teoría psicológica pero fortalece el conocimiento práctico. Las personas que no son buenas para persuadir de alguna manera se vuelven torpes y se sienten incómodas cada vez que intentan influir en los corazones de otras personas. Es aún más incómodo verse así, lo que también resulta estresante. En una

situación como esta, por muy eficaz que sea un método, si no es fácil y sencillo de poner en práctica, al final será inútil. En ese sentido, destacan las sencillas directrices prácticas de este libro. Me gustaría presentarles un experimento que personalmente encontré tan simple que me sentí avergonzado.

El 'Post-it' que utilizamos habitualmente en nuestra vida diaria tiene capacidades tan impresionantes como sus simpáticas propiedades adhesivas. Supongamos que necesita pedirles a sus colegas que completen un cuestionario engorroso o revisen un informe. Se descubrió que el efecto era mucho mayor cuando se adjuntaba a la portada una nota adhesiva con la solicitud escrita en lugar de simplemente preguntar verbalmente o escribir la solicitud directamente en la portada del cuestionario (informe) con un bolígrafo.

¿Cómo pueden estas simples acciones aumentar significativamente la probabilidad de que la gente te escuche? Esto no es sólo un dicho, sino una conclusión extraída por tres autores, incluido Robert Cialdini, a través de exhaustivos experimentos científicos (consulte el libro para conocer los principios detallados) . Aunque a primera vista pueda parecer sospechoso, puedes probarlo ahora mismo. No cuesta dinero ni requiere mucho esfuerzo.

Las técnicas que se tratan en este libro no son sólo para trabajadores de oficina. La pequeña curiosidad y el espíritu de exploración en la vida cotidiana que se mostró en 『Psicología de la Persuasión』 aún permanece en este libro. La persuasión no sólo es necesaria para los negocios y las negociaciones, sino que es un estilo de comportamiento muy relacionado con nuestra vida diaria. Hay un sinfín de situaciones en las que se necesita persuasión, como cuando nos hospedamos en un hotel, miramos una transmisión de compras desde casa o tenemos

problemas con un vecino. Los familiares que se ven todos los días no son una excepción. ¡Qué maravilloso sería si pudiéramos hacer que los maridos fueran más obedientes, las esposas más amables y los niños, como potros salvajes, se comportaran mejor para que pudiéramos disfrutar de una vida más feliz, más satisfactoria y más respetada!

junio de 2008
Yoon Mina

KI Nuevo Libro 5878

Psicología de la Persuasión 2

Primera edición revisada, primera impresión el 3 de febrero de 2015
Primera edición revisada, primera impresión publicada el 9 de febrero de 2015.
: Robert Cialdini, Noah Goldstein, Steve Martin **Traductor :** Mina Yoon
Editor Kim Younggon **Publicado por** Book21 21st Century Books Co., Ltd.
Vicepresidente Lee Yu-nam
Equipo de desarrollo de contenido en el extranjero Kim Sang-soo Moon-chae Jo **Equipo de planificación en el extranjero** Jin-hee Park y Young-hee Kim
Diseño de portada Kim Soo-ah Formulario de diseño **del cuerpo**
Jefe de la división de marketing Heejeong Lee **Marketing** Anki Min Kim Hanseong Kim Hongseon Seoyoung Kang Choi Choi Ra Baek Sehee
Jefe de División de Ventas Hyeong-tae Ahn, Recomendación **de Ventas** , Byeong-cheol Jeong
Registro de publicación 6 de mayo de 2000 No. 10-1965
Dirección (código postal 413-120) 201 Hoedong-gil, Paju-si, Gyeonggi-do (Munbal-dong)
Número de teléfono principal 031-955-2100 **Fax** 031-955-2151 **Correo electrónico** book21@book21.co.kr
Página de inicio book21.com **Blog** b.book21.com
Twitter @21cbook **Facebook** facebook.com/21cbook
ISBN 978-89-509-5768-1 05320
Si desea reutilizar parte o la totalidad del contenido de este libro, debe obtener el consentimiento de Book 21 Co., Ltd.

Este libro electrónico fue producido por Buildbook.
Dirección | Habitación 401, edificio Myeongseong, 394-14 Seogyo-dong, Mapo-gu, Seúl
Número de teléfono principal | 070-7848-9387
Fax del representante | 070-7848-9388

Este libro electrónico es una obra protegida por la ley de derechos de autor, por lo que está prohibida la copia y duplicación no autorizadas. La violación de esto puede resultar en responsabilidad legal penal/civil.

Este contenido utiliza la fuente KoPub del Ministerio de Cultura, Deportes y Turismo y el Consejo Editorial de Corea.