



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

# El Poder de la Persuasión

Autor: 201701836

MADRID | junio 2021

# ÍNDICE

1. RESUMEN.....	3
2. INTRODUCCIÓN.....	4
2.1. Propósito de la investigación.....	4
2.2. Objetivos.....	5
2.3. Metodología.....	6
2.4. Estructura del trabajo.....	7
3. MARCO TEORICO.....	9
3.1. Concepto de la persuasión.....	9
3.2. Evolución histórica.....	12
3.3. Estado actual.....	13
3.4. Principales características de una persona persuasiva.....	14
3.5. Persuasión como habilidad directiva.....	16
3.6. Otras habilidades relacionadas a desarrollar. Liderazgo.....	18
4. TÉCNICAS PARA EL DESARROLLO DE LA PERSUASIÓN.....	20
4.1. El entrenamiento de la persuasión.....	20
4.1.1. Técnicas basadas en el principio de reciprocidad.....	22
4.1.2. Técnicas basadas en el principio de coherencia.....	23
4.1.3. Técnicas basadas en el principio de escasez.....	24
4.1.4. Técnicas basadas en el principio de aprobación social.....	25
4.1.5. Técnicas basadas en el principio de autoridad.....	26
4.1.6. Técnicas basadas en el principio de simpatía.....	26
5. INVESTIGACIÓN EMPÍRICA.....	28
5.1. Diseño de la investigación.....	28
5.2. Técnica cualitativa. Entrevista en profundidad.....	28
5.3. El Guion.....	30
5.4. Público Objetivo.....	32
5.5. Muestra.....	33

6. EVIDENCIAS EMPÍRICAS.....	35
6.1. Análisis de las entrevistas en profundidad.....	35
7. CONCLUSIONES.....	39
8. BIBLIOGRAFÍA.....	40
9. ANEXOS.....	43
9.1. Entrevista 1. Andrés Montes.....	43
9.2. Entrevista 2. Ignacio Maguregui.....	46
9.3. Entrevista 3. Lola Acero.....	49
9.4. Entrevista 4. Iñigo Astarloa.....	52
9.5. Entrevista 5. Guillermo Aranda.....	55
9.6. Entrevista 6. Silvia Caamaño.....	58

## **1. RESUMEN**

El siguiente estudio académico analiza la relevancia que tiene la persuasión como habilidad directiva y el protagonismo de la misma para alcanzar el éxito empresarial desde una perspectiva de un directivo de empresa. Se trata de un tema que ha ido ganando protagonismo con el transcurso de los años cuyo potencial puede ser aprovechado por numerosas empresas y directivos para la consecución de objetivos. Tras el análisis de la investigación se concluye que la persuasión no garantiza el éxito empresarial, pero si ayuda a alcanzarlo. El estudio ha sido desarrollado mediante un marco teórico en el que se han mencionado los aspectos y técnicas más significativas del tema en cuestión, así como la utilización de un método cualitativo para desarrollar la investigación como es la entrevista en profundidad.

### **PALABRAS CLAVE:**

**Persuasión, directivo, manipulación, habilidad directiva, éxito empresarial**

### **ABSTRACT**

The following academic study analyzes the relevance of persuasion as a managerial skill and its role in achieving business success from the perspective of a business manager. This is a topic that has been gaining prominence over the years and whose potential can be exploited by many companies and managers for the achievement of objectives. After analyzing the research, it is concluded that persuasion does not guarantee business success, but it does help to achieve it. The study has been developed by means of a theoretical framework in which the most significant aspects and techniques of the subject in question have been mentioned, as well as the use of a qualitative method to carry out the research such as the in-depth interview.

### **KEY WORDS:**

**Persuasion, manager, manipulation, managerial skill, business success**

## **2. INTRODUCCIÓN**

El presente trabajo de investigación académica está orientado a una de las habilidades directivas más relevantes de la actualidad dentro del mundo empresarial, la persuasión. A su vez, se trata de una habilidad tan frecuente y universal que en la mayoría de ocasiones pasa desapercibida o no recibe la atención requerida que debería. La persuasión se encuentra tan incorporada al mundo y a las personas que se olvida el poder que puede llegar a tener para influir a otra persona o a un colectivo, ya sea a nivel más reducido o a nivel global.

A modo introductorio se hablará del propósito de la investigación, así como de los principales objetivos que se han planteado para el estudio de la investigación. Se hará una breve mención a la técnica de investigación utilizada para la obtención de información y las conclusiones obtenidas. También se explicará cómo es percibida la persuasión en la actualidad aplicada a las técnicas empresariales más frecuentes.

### **2.1. Propósito de la investigación**

El principal propósito de esta investigación es la búsqueda de respuestas e información para poder responder a la pregunta principal que se plantea en el siguiente estudio académico; ¿Es la persuasión una habilidad necesaria para el éxito empresarial? Tras realizar dicha investigación, han surgido otras cuestiones relevantes que aportan soporte al estudio y las cuales son necesarias para comprender en mayor medida algunos de los aspectos más destacados. Entre algunos de los siguientes aspectos encontramos preguntas como; ¿Cuáles son las principales características de una persona persuasiva? ¿Cómo puede influir una persona en otra o un colectivo? ¿Qué relación guarda el liderazgo con la persuasión? ¿Existen técnicas o métodos para el entrenamiento de la persuasión?

Estas son algunas de las cuestiones principales del trabajo a realizar y para ello se han establecido una serie de objetivos en los que se ha empleado un método cualitativo para llevar a cabo la exploración de información. Una vez establecidos los objetivos que marcarán el rumbo del siguiente estudio académico seguido de un consistente

trabajo de investigación se podrán elaborar las distintas conclusiones y recomendaciones, así como la mención de algunas de las técnicas más relevantes para el perfeccionamiento y entrenamiento de la persuasión. No olvidar que estas técnicas deben siempre guardar relación con las hipótesis que se plantean en la investigación.

A través de la comprensión de estas hipótesis se podrá diferenciar los diferentes aspectos que aseguran la persuasión como una de las habilidades más requeridas hoy en día en el mundo empresarial, en concreto en funciones cuyos puestos requieren un alto grado de responsabilidad y direccionalidad de un equipo de trabajo. El estudio también tratará de resolver muchos de los dilemas que pueden surgir en conversaciones cotidianas relacionadas con la persuasión y aumentará de forma positiva la percepción que tienen las personas respecto a esta habilidad directiva.

## **2.2. Objetivos**

El siguiente trabajo de investigación académica se centra en explorar las principales características que conllevan a que una persona emplee la persuasión como método de influencia sobre otra. A su vez, se determinará el poder que posee esta habilidad, si se encuentra ligada con el éxito empresarial y la relación existente con la figura del líder. También se conocerá la opinión de algunos directivos de empresas donde aportaran su punto de vista personal que tienen sobre el tema en cuestión. Conoceremos la materialidad de sus dilemas más relevantes y algunas de las conclusiones y recomendaciones que estén dispuestos a compartir.

Para acercarnos a estos objetivos será imprescindible analizar el grado de importancia que recibe la persuasión en un entorno laboral y empresarial, así como el grado de preocupación, interés y recursos que emplean y destinan las empresas para aquellas personas que disponen de dichas cualidades. Para concluir se elaborarán una serie de propuestas, técnicas y recomendaciones que debe emplear una persona en el arte de persuadir. Abordando estos objetivos se podrá analizar y extraer conclusiones en relación a la persuasión y lucrarse de los aspectos y técnicas más relevantes.

### **2.3. Metodología**

La metodología aplicada para el siguiente trabajo de investigación está basada en un estudio cualitativo, en concreto, la técnica aplicada a la investigación radica en las entrevistas en profundidad. Tras elaborar un plan de trabajo se ha considerado que la entrevista en profundidad permite tanto a los participantes como al entrevistador la posibilidad de tener la libertad necesaria para explorar los puntos diferenciales del estudio y en caso de ser necesario, enfocar la dirección del proceso hacia un nuevo rumbo. Se trata de una técnica de investigación autosuficiente e independiente con la capacidad de adaptarse a múltiples disciplinas en función de las necesidades de la investigación. Además, es un método en el que predomina la riqueza de opiniones e información desde puntos de vista totalmente distintos.

No obstante, previamente a la elección de la técnica, se valoraron otras posibles alternativas. Estas otras alternativas estaban basadas principalmente en métodos cuantitativos como podría ser una encuesta o un sondeo de opinión. Finalmente se llegó a la conclusión de que no darían el mismo resultado ni el valor necesario a la investigación. Como se ha mencionado anteriormente, uno de los principales objetivos del estudio es determinar las características más significativas de la persuasión como habilidad directiva y observar si está en armonía con el éxito empresarial. En caso de haber utilizado una técnica cuantitativa, se hubiesen examinado únicamente cifras numéricas. Unas cifras numéricas que representan un menor porcentaje del estudio académico y no enfatizan ni profundizan en el principal objetivo de la investigación en relación a esta habilidad directiva.

Para cumplimentar el razonamiento argumentado sobre los distintos principios se ha recurrido a distintas fuentes de información, en concreto, artículos de prensa y opinión, libros de capacidades directivas centrados en la persuasión y el liderazgo, documentos académicos de otros autores y por último y más importante, la información adquirida y procesada a través de la técnica cualitativa empleada, las entrevistas en profundidad. Se trata de un tipo de técnica que ha acrecentado considerablemente la investigación debido a las experiencias y vivencias reales de los participantes.

## 2.4. Estructura del trabajo

El trabajo se encuentra estructurado en cinco partes bien diferenciadas. En primer lugar, se presenta el marco teórico, también denominado “*web research*” o investigación web. En este punto se ha llevado a cabo la búsqueda de información para poder entender y desarrollar los distintos aspectos teóricos que se van a tratar en la investigación. Entre las siguientes cuestiones se encuentra una primera introducción hacia el concepto de la persuasión desde un plano general. Seguidamente, se hace mención a la evolución histórica que ha desarrollado la persuasión desde sus orígenes hasta la fecha y cómo es percibida en la actualidad. Finalmente, dentro del ámbito teórico se ha querido hacer referencia a algunas de las principales características que corresponden a una persona persuasiva y como ha llegado a ser una de las habilidades directivas más notables en el mundo empresarial. Asimismo, se analizará la relación que puede llegar a tener la persuasión con otras habilidades directivas cuyas aplicaciones se realicen de forma similar. Concretamente se examinará el caso del liderazgo y su semejanza con la persuasión.

En la siguiente sección se mencionarán y explicarán los 6 principios más importantes de la persuasión basados en el libro “*Influencia: Ciencia y Práctica*” (Robert Cialdini, 2014). A su vez, el libro menciona una serie de técnicas basadas en cada principio detectándose las más relevantes y comunes en la práctica de la persuasión empresarial. A través de estas técnicas se podrán absorber los conocimientos deseados y aplicarlos en el día a día. También se expondrán otras habilidades que guardan relación con la persuasión, concretamente el liderazgo, y cuyo estudio aportará valor a la investigación académica en curso.

En tercer lugar, se encuentra el diseño de la investigación empírica que se desarrollará en el trabajo. Se analizará la técnica cualitativa empleada, que como ya se ha anunciado previamente será la entrevista en profundidad. Se determinará también el público objetivo de la investigación con el fin de obtener una buena muestra para el estudio y de esta manera alcanzar la máxima eficacia en las entrevistas. Se trata de un apartado muy relevante ya que los resultados de la investigación dependerán considerablemente de los participantes escogidos. Además, se incluirá el guion con



las preguntas que se harán en las entrevistas, así como una breve introducción de los candidatos que participen en la investigación.

Una vez diseñado el estudio, se procederá al análisis de la información obtenida mediante las preguntas planteadas a nuestro público objetivo. De los resultados obtenidos se podrán barajar los diversos puntos de vista de los participantes y se realizará una puesta en común de las conclusiones más significativas. Este análisis representará un elevado porcentaje de las conclusiones más significativas del estudio académico ya que estarán basadas en vivencias reales y personales de individuos que ocupan un alto cargo dentro de sus empresas.

En última estancia, se elaborarán las conclusiones más trascendentes de la investigación. Estas conclusiones estarán basadas tanto en la investigación obtenida del “*web research*” como de las entrevistas a los participantes. De esta manera, las conclusiones y resultados obtenidos serán más sólidas y aportarán un mayor valor al estudio académico.

### **3. MARCO TEÓRICO**

El marco teórico del estudio, también calificado como “*web research*”, engloba toda la información que se ha obtenido a través de los procesos de investigación. Mediante esta información y sus respectivos documentos y artículos se ha podido entender y desarrollar los aspectos teóricos más significativos de la investigación.

En primera instancia se encuentra una breve explicación desde un punto de vista amplio y general sobre el concepto de la persuasión. Se mencionan las distintas aplicaciones que puede recibir la persuasión en función del ámbito de estudio. Algunos de los ejemplos más comunes son el mundo empresarial, la política o los medios de comunicación. Esto no significa que en el resto de entornos no se emplee la persuasión.

De forma consecutiva, se realiza una alusión a la evolución histórica de la persuasión y al cambio experimentado que ha tenido lugar desde sus orígenes en el imperio griego hasta la fecha. También se han querido identificar algunas de las características más significativas de una persona persuasiva según estudios previos para posteriormente analizar y comparar con los resultados obtenidos en la investigación.

Finalmente, se ha llevado a cabo un estudio de la persuasión como habilidad directiva dentro de una compañía y la relación que existe con el liderazgo concluyendo con algunas técnicas comunes que también podrán ser comparadas con los resultados del estudio.

#### **3.1. Concepto de la persuasión**

Desde un plano general, la persuasión queda definida según la Real Academia de la Lengua Española como la “*capacidad o habilidad para convencer a una persona mediante razones o argumentos para que piense de una determinada manera o haga cierta cosa*”. Un individuo que pone en práctica el dominio de esta faceta consiguiendo una gran eficacia a la hora de persuadir a otros es denominado como una persona persuasiva.

El objetivo principal de este concepto está basado en la influencia hacia otra u otras personas. En ocasiones, las intenciones que tiene una persona en el proceso de persuadir quedan claras por ambas partes, es decir, tanto la persona que está poniendo en práctica esta capacidad como la que está siendo influenciada son conscientes del suceso. No obstante, existen situaciones en las que una persona no es consciente de que está siendo influenciada y viceversa. La persona que está llevando a cabo un comportamiento persuasivo no es consciente de que está tratando de influenciar a otra. Este suceso queda denominado en el libro “*The necessary art of persuasion*” (Jay Conger, 2008) como persuasión mental o inconsciencia racional donde al menos uno de los individuos desconoce la intencionalidad del suceso.

Por otro lado, si se enfoca la persuasión desde un ámbito empresarial, se trata de un concepto asociado con varios elementos que están relacionados con las ventas y la consecución de objetivos. Los grandes profesionales de éxito encargados de estas tareas dominan y conocen a la perfección el arte de persuadir, principalmente mediante el uso de la comunicación verbal y no verbal entre muchas de sus técnicas. No obstante, no solo los vendedores y altos directivos emplean la persuasión dentro de un ámbito empresarial para la consecución de los objetivos. Cualquier empleado dentro de una empresa puede desarrollar esta técnica para alcanzar las metas deseadas, y no solo a nivel empresarial, sino también en lo personal. A modo de ejemplo, un empleado que se encuentra en un bajo eslabón de una empresa podría llegar a aplicar la persuasión para ascender de cargo y conseguir un puesto de trabajo superior o con mayor responsabilidad.

Asimismo, existen muchas otras áreas donde se emplea la técnica de la persuasión. En concreto, la persuasión es utilizada en gran abundancia en la política. Los políticos deben conocer y dominar esta habilidad. Tienen la responsabilidad de emplearla de forma adecuada. Deben ser precavidos, ya que un paso en falso podría poner pendiendo de un hilo sus candidaturas. En este caso en particular, es de gran relevancia la utilización de la persuasión, pero han de saber que se debe emplear de forma correcta y siendo conscientes en todo momento de la figura que ocupan a nivel público. En ningún momento puede ser esta técnica confundida con la manipulación (Sanchez, S., 2021).

La siguiente frase manifestada por el político Winston Churchill durante la Segunda Guerra Mundial (1942), describe perfectamente esta capacidad; “*La persuasión no consiste en que los demás hagan lo que yo quiero, sino en que quieran hacer lo que yo quiero que hagan*”. Esta frase empleada en un contexto apropiado, responsable y buscando el bien común se encontraría dentro de los estándares de la persuasión y la comunicación dando la oportunidad a cualquier profesional de progresar y desarrollar esta habilidad. A su vez, este positivismo que debe transmitirse queda relacionado con la figura del líder el cual debe manifestar estos ideales. Por ello que tanto los políticos como el resto de personas con influencia tienen el deber de transmitir confianza y liderazgo además del poder de la persuasión.

En último lugar y, atendiendo a los actuales medios de comunicación de masas, se puede observar que durante el paso del tiempo ha habido un creciente acto de presencia en cuanto a comunicación persuasiva. Los medios compiten por ser capaces de transmitir el mejor mensaje para sus oyentes y espectadores. Estos son promovidos por la confianza transmitida, el contexto del mensaje y la forma en que este se transmite, atraídos en su mayoría, de forma inconsciente.

Dentro del ámbito de la comunicación de medios, destacan numerosos programas que emplean esta habilidad para obtener la mayor cifra de telespectadores. Entre ellos se encuentra el telediario, programas del corazón o programas deportivos. Sin embargo, hay uno en especial que destaca por encima del resto, se trata de la publicidad comercial. La publicidad es uno de los aspectos que mayor poder de influencia requiere y en donde las grandes empresas destinan millones de recursos en hacer que su producto llegue de manera directa a sus clientes. Esto solo es posible mediante mensajes claros, concisos, innovadores y, sobre todo, persuasivos. Este último calificativo es relativamente importante ya que la forma en la que deben comunicar tiene que procurar agitar determinadas actitudes y conductas en los interlocutores captando de esa manera su atención.

### 3.2. Evolución histórica

Para conocer los orígenes de esta técnica ancestral debemos remontarnos unos cuantos siglos en el pasado. La persuasión comenzó a difundirse en la antigua Grecia promovida por un grupo de filósofos griegos entre los que podemos destacar al gran Aristóteles. Su estrategia se basaba en aplicar la persuasión como parte fundamental de la retórica empleando la resolución de los problemas de una forma diferente. El razonamiento descartaba la coacción confiando en las peticiones demandadas. Predominaba el uso del lenguaje a través de imágenes, juegos mentales o similitudes conceptuales. La palabra deriva del latín “*persuadere*”, cuyo significado hace referencia a la acción de aconsejar o convencer (Suarez, L.P., 2008).

Cierto es que fue en dicha época donde la palabra persuasión recibió un significado más claro y conciso. Sin embargo, la acción de persuadir lleva teniendo lugar siglos atrás. Si se remonta a la prehistoria, se puede observar que siempre destacaba una persona por encima del resto en las tribus o aldeas. Esta persona en particular recibía el respeto por parte del resto de integrantes del grupo. En ocasiones este respeto era adquirido por las cualidades físicas del individuo como la guerra o la caza. En otras destacaba la capacidad de liderazgo y de influencia que tenía sobre el resto del grupo. Por último, también podía depender de la capacidad de comunicación que fuese empleada, como por ejemplo la que utilizaban los juglares con sus cánticos e historias.

Continuando por la línea temporal, los conceptos de influencia y liderazgo recibieron un mayor énfasis en la antigua Roma. Los romanos destacaban dos conceptos bien diferenciados relacionados con buenos y malos líderes. En primer lugar, encontramos el concepto de “*potestas*”, cuya traducción hace referencia al poder de influencia y estaba vinculado a un buen liderazgo en el que el líder se ganaba al pueblo. En segundo lugar, hablan de la “*auctoritas*”, concepto comúnmente conocido como autoridad. Este concepto radica en un mal liderazgo donde el líder imponía y obligaba a su pueblo abusando de su autoridad.

Analizando estos conceptos desde la visión que comparten María Rivas y Marta López (2012), se llegó a la conclusión de que la autoridad está sujeta a la imposición e implantación de las ideas, mientras que la influencia siempre es otorgada por un colectivo. De forma lógica, el buen líder o la buena persona persuasiva es aquella que es capaz de influenciar a una persona o grupo de personas con sus actos y sus palabras ganándose el respeto. Si, por el contrario, esta persona necesita requerir de su poder para imponer e implantar sus ideas se está hablando de una persona que no sabe liderar a un colectivo y mucho menos persuadirlo.

### **3.3. Estado actual**

En las últimas décadas, habilidades como la persuasión o el liderazgo han ido desarrollando un protagonismo en las empresas a pasos agigantados. Si retrocedemos en el pasado, el éxito empresarial era percibido de otra manera totalmente distinta. Los directivos trabajaban por y para los resultados independientemente del negocio y de los recursos humanos de la compañía. Los empleados y trabajadores de las empresas eran simples peones en una partida de ajedrez protagonizada por personas de alto cargo y poder. Sin embargo, los tiempos cambian y así lo hace también la percepción sobre estas habilidades. Como ya venía avisando Brian Legget en su libro *“Developing your Persuasive Edge: la persuasión es un aspecto que influye a todos y en todos los momentos de nuestra vida”* (2006). El libro hace mención a cómo la persuasión es un elemento primordial si lo que se busca es lograr la eficacia empresarial. De la misma manera, también incluye distintas técnicas para el desarrollo de la persuasión y los distintos puntos de vista que esta habilidad es capaz de abarcar.

La situación actual acerca del pensamiento conceptual de la sociedad en lo referente a la persuasión empresarial ha sido condicionado por una mejora en las técnicas de negocio. Donde antaño el capital humano era considerado simple mano de obra, hoy en día se ha convertido en uno de los recursos más valiosos de las empresas. El poder de influir en el resto de personas se ha convertido en una técnica solicitada para cualquier directivo de alto cargo y donde el desempeño de los empleados de los que una persona es responsable dependerá de sus propias capacidades directivas.

En definitiva, la persuasión ligada a una buena capacidad de liderazgo se ha convertido en uno de los requisitos principales por un empresario a la hora de contratar y elegir a personas que vayan a ocupar puestos de alta responsabilidad en una compañía. No obstante, también se observará que estas capacidades no solo se atribuyen a altos directivos, si no que cualquier persona puede desarrollar el maravilloso arte de persuadir tanto dentro como fuera de una empresa pudiendo crecer dentro de la misma o alcanzar ciertos objetivos y metas gracias a esta habilidad.

### **3.4. Principales características de una persona persuasiva**

Entre la población se encuentran personas que han nacido para persuadir y liderar a un colectivo. La persuasión forma parte de ellos y la han desarrollado de forma innata y con gran facilidad. Esto hace plantearse una de las más clásicas preguntas, ¿una persona persuasiva nace o se hace? Está claro que no hay una respuesta concisa y que nadie nace sabiéndolo todo, pero si es cierto que hay una serie de personas que tienen un don para ciertas cosas, y la persuasión puede ser una de ellas.

Se trata de una habilidad que sin la práctica de la misma no se llega a ningún lado, independientemente de que se posea algún don o no. No obstante, es cierto que hay personas que apenas necesitan emplear ningún tipo de entrenamiento ni práctica ya que llevan esta habilidad dentro de ellos y la emplean de forma innata. No obstante, se podrá profundizar en mayor medida sobre este aspecto una vez se hayan realizado las entrevistas a los participantes donde se obtendrá la percepción que ellos tienen sobre la capacidad de entrenamiento de la persuasión.

A continuación, según el libro *“Developing your Persuasive Edge: the key to your communication success in business”* (Brian Legget, 2006), se presentan algunas de las distintas características que poseen esta clase de personas las cuales dominan la técnica de la persuasión.

- a) **Seguridad en uno mismo:** La argumentación es uno de los aspectos más relevantes dentro de la persuasión. Si uno no se muestra con fortaleza y seguro de sí mismo en sus argumentos, el receptor podría llegar a poner en duda los

aspectos cuestionados y el emisor no lograría su cometido. Es importante tener confianza en uno mismo y creer en el mensaje ya que si no lo hace uno mismo, ¿por qué lo iba a hacer otra persona?

- b) Comunicación fluida:** No hay ninguna duda al respecto en que el emisor del mensaje debe comunicarse con la mayor fluidez, agilidad y eficacia posible. La facilidad para formular frases y emplear las palabras adecuadas debe predominar entre sus habilidades. Resulta casi improbable que una persona que no es capaz de comunicar de forma excepcional pueda llegar a persuadir a otra.
- c) Facilidad para escuchar:** En ocasiones se cree que cuando se intenta persuadir a otra persona lo único importante es el mensaje que se quiere transmitir y la forma en que se hace. Sin embargo, saber escuchar a la otra persona tiene mayor o igual importancia que el mensaje. Una persona persuasiva debe escuchar con la máxima atención para poder contestar a la otra persona de la manera más efectiva posible utilizando argumentos irrefutables.
- d) Sentido del humor:** A priori puede parecer una característica de menor relevancia, pero el sentido del humor puede ayudar a congeniar mejor con el resto de personas y transmitir un mayor grado de confianza. Asimismo, es una gran habilidad que se puede emplear durante la persuasión para salir del paso en situaciones que puedan complicarse y las cuales no se sepan afrontar. Además, si uno se fija con atención, todos los grandes cómicos son magníficos oradores siendo la comunicación una de las principales características de la persuasión.
- e) Inteligencia emocional:** Entender al resto de personas y el funcionamiento de la mente humana es primordial para llevar a cabo una buena técnica persuasiva. Cualidades como la empatía o el entendimiento de la psicología humana acompañan a este aspecto en concreto a desarrollar una persuasión eficaz e individualizada a cada persona o grupo de personas.



### 3.5. Persuasión como habilidad directiva

Hoy en día la capacidad para comunicarse de forma persuasiva es una de las habilidades más buscadas dentro de las empresas. Los equipos de recursos humanos de las grandes compañías emplean considerables cantidades de capital para la búsqueda de personas con este talento. Además, cada vez existe un mayor número de cursos de formación tanto externos como internos a las empresas encargándose en la mayoría de ocasiones de subvencionar económicamente dichos cursos. Se trata de una habilidad que sirve para influir en los demás, es decir, para influir en el personal, en el público objetivo, en los miembros del equipo y posiblemente en lo más importante, los clientes. Este último colectivo es el de mayor importancia ya que son los que representan la mayor parte de ingresos de una compañía y sin esos ingresos el resto de áreas y grupos dentro de la empresa no existirán.

Según el libro *“Persuading People: El arte de la persuasión I”* (Cockeroft, R. & Cockeroft, S., 2014) de la colección Pocket mentor de Harvard Business Press se plantea que mediante la implantación de la autoridad la capacidad de alcanzar resultados cae en decadencia ya que el directivo debe lograr los objetivos mediante el trabajo de emplear la persuasión con sus miembros de equipo en vez de ordenar. De igual manera, el libro también refleja que la persuasión es más productiva si existe la posibilidad de obtener un beneficio mutuo añadido a una serie de comportamientos éticos. Esta ética hace referencia al término “yo gano, tú pierdes” en el que se establece que en el largo plazo la persona que emplea la técnica persuasiva también puede acarrear efectos negativos en su dirección.

La capacidad de la persuasión en un entorno de trabajo dependerá no solo de la persona en cuestión o de la posición que se desempeñe dentro de la empresa, si no que existen muchos otros factores como por ejemplo la percepción del entorno o la credibilidad que puedan otorgarte el resto de personas. Se trata de una habilidad con un elevado grado de complejidad la cual permitirá al directivo alcanzar sus objetivos en un periodo de tiempo realizable. Por ello que antes de emprender un camino de estas características lanzándote a convencer a los demás, es necesario practicar procedimientos o técnicas de actuación que afiancen tu habilidad persuasiva. Entre algunas de estas técnicas obtenidas del artículo de prensa *“Técnicas eficaces para*

*persuadir a los demás en la vida y en los negocios” (2018) según la revista Redacción Emprendedores se pueden destacar:*

- a) **Puntualizar las metas:** es necesario definir de forma concreta a donde se quiere llegar a la hora de persuadir a otras personas, es decir, se debe marcar unos objetivos preferentes hacia los que se tiende a orientar la capacidad de influencia. No merece la pena desaprovechar tiempo y esfuerzos en emplear esta técnica en personas que no aportan ningún tipo de valor.
  
- b) **Positivismos:** resulta un cliché, pero cierto es que empleando palabras y vocabulario pesimista no se llega a ningún lado, y esto no solo tiene lugar en el ámbito de la persuasión. Las palabras “fracaso” o “imposible” deben desaparecer del diccionario para un líder persuasivo. También es necesario evitar las críticas o el desprecio hacia el trabajo de los demás, siempre y cuando no sean de forma constructiva y con intención de mejora.
  
- c) **Claridad:** es importante emplear conceptos y argumentos sencillos sin irse por las ramas y evitar pensamientos abstractos. Cuanto más claro sea uno en sus ideas mayor poder de convicción tendrá. Los mensajes en los que el receptor debe emplear un gran esfuerzo en descifrar no tienen ni de lejos el mismo efecto que un mensaje claro y conciso.
  
- d) **Elección del cebo:** La persuasión es como ir de pesca, si se quiere pescar un pez se usará una lombriz, pero si lo que se quiere es pescar un tiburón, quizás se tenga que utilizar algo más grande y contundente como puede ser una gran cantidad de carne. Las personas son similares en este aspecto, es preciso actuar de manera diferente promovido por creencias y valores muy diversos en función de cada individuo. Si uno es capaz de reconocer e identificar estos valores, podrá obtener una gran ventaja en el proceso de persuadir a otra persona.

- e) **Elección de la información:** La sinceridad es una cualidad que debe predominar en una persona persuasiva. No obstante, eso no significa que uno no pueda ser inteligente y determinar lo que quiere decir o contar y lo que no. El buen líder no es el que cuenta todo a su equipo de trabajo, si no el que elige que información cree que es la que aporta mayor valor al grupo. En ocasiones será necesario reservarse algunos datos o comentarios que otras personas no deben conocer y en otras, el líder deberá aportar información indiferente e irrelevante con el objetivo de intervenir de manera inconsciente en otras personas distrayéndolas de la realidad.
  
- f) **Gestión de emociones:** el ser humano se caracteriza principalmente por dos tipos de razonamientos, el racional y el emocional o sentimental. Si una persona es capaz de llegar a este segundo razonamiento de otra, es decir, a su corazón, será mucho más convincente que si utiliza el mejor de los argumentos racionales. Conocer los sentimientos y emociones de la persona a la que se quiere influenciar es fundamental para triunfar en la técnica de la persuasión.

### **3.6. Otras habilidades relacionadas a desarrollar. Liderazgo**

Guardando relación con la persuasión, existen otras habilidades que tanto un directivo como una persona persuasiva debe tener en cuenta para desarrollar y expresar el máximo potencial. Entre estas habilidades despunta la condición de liderazgo. Esta palabra, a su vez que la persuasión, define la influencia que un individuo puede ejercer sobre otra persona o grupo de personas. Concretamente, el liderazgo engloba el conjunto de capacidades y habilidades directivas y gerenciales que posee una persona para alcanzar objetivos determinados dentro de un grupo de trabajo. Entre sus funciones destaca la toma de decisiones, la habilidad para actuar de forma eficiente y eficaz, la capacidad para motivar e incentivar al grupo y la evaluación de proyectos y resultados.

Aquella persona que engloba esta capacidad es conocida como líder y debe en todo momento, aplicar estas funciones a un colectivo para la obtención de un beneficio u objetivo común. Tanto el liderazgo como la persuasión engloban una comunicación de forma efectiva y cercana que va más allá de los ingresos y las ventas que puede tener una compañía. Este aspecto queda reflejado en el libro “*Rhetoric and Leadership: Soft Power*” (Brian Leggett, 2012). La unión de estas capacidades aumenta y mejora la relación entre los grupos internos de la empresa aportando una mayor confianza, seguridad y credibilidad tanto en la expresión verbal como no verbal. Se trata de un proceso en el que el líder emplea la persuasión con el objetivo de generar confianza entre el grupo aplicando el poder de la comunicación.

En función del tipo de líder que puede llegar a ser una persona, se pueden clasificar en tres tipos bien diferenciados. En primer lugar, encontramos el líder carismático. Este tipo de liderazgo hace referencia a aquellas personas que poseen la capacidad de entusiasmar y ganarse al grupo. Acostumbran a mantener una relación cercana entre líder y seguidores generando un ambiente agradable de trabajo. En su mayoría, el líder se ha ganado su condición de poder y es querido por el grupo.

En segundo lugar, destaca el liderazgo tradicional. Se trata de un liderazgo cuyo líder ha heredado dicha capacidad por disponer de un cargo importante o pertenecer a un grupo familiar de élite. Este liderazgo pasa de generación en generación y en función del líder en cuestión podrá atraer y dirigir en mayor o menor medida al colectivo liderado.

En último lugar, se encuentra el líder legítimo. Es un tipo de liderazgo perteneciente a aquellas personas que han adquirido su poder a través de normas legales y procedimientos autorizados. Este liderazgo no ha sido heredado ni elegido por un colectivo. El líder legítimo simplemente ha buscado su poder mediante las leyes locales.

## 4. TÉCNICAS PARA EL DESARROLLO DE LA PERSUASIÓN

Basándonos en la información obtenida durante todo el proceso de investigación del trabajo y principalmente en el libro de Robert Cialdini “*Influence: The Psychology of Persuasion*” (1984), se ha elaborado un conjunto de técnicas y métodos para el entrenamiento y la puesta a punto de una habilidad como es la persuasión. Ya ha quedado claro que hay personas que disponen de una facilidad innata para emplear y utilizar esta técnica con otras personas. Sin embargo, se trata de una habilidad que requiere un gran entrenamiento. A continuación, se expondrán algunas de las técnicas más significativas para poder llevar a cabo esta habilidad y ponerla en práctica.

### 4.1. El entrenamiento de la persuasión

Existen numerosas y variadas técnicas de persuasión las cuales pueden ser agrupadas de distintas maneras. Según Robert Cialdini, todas las técnicas que puede llegar a englobar la persuasión se debían agrupar en lo que se denomina como los seis principios de la influencia social. Estas teorías o principios representan las distintas clases de técnicas persuasivas que una persona puede aplicar en su día a día tanto a nivel personal como empresarial. Oscar Castellero comenta según la revista *Psicología y Mente* “*Las 10 técnicas de la persuasión más eficaces*” (2021) basándose en los principios de Robert Cialdini.

- **Principio de reciprocidad.** Hace referencia a la exigencia de retornar al resto de individuos la atención que recibimos y los favores que puedan llegar a hacerse. Este principio suele tener lugar de forma inconsciente ya que las personas que reciben un favor suelen devolverlo de forma intuitiva. Esta clase de conductas acostumbran a tener lugar bajo el condicionamiento realizable de modo que, cuando se recibe una acción de estas características, el procedimiento se manifiesta con una mayor frecuencia.

- **Principio de coherencia y compromiso.** Todo individuo tiene la necesidad de mantenerse firme en sus argumentos y motivos. Debe ser consistente y estable en cada uno de los discursos que defienden sus ideas y acompañan los actos.
- **Principio de escasez.** Ante las disponibilidades limitadas, las personas y los objetos se manifiestan como más exclusivos y atractivos. Todo lo que es escaso, suele tener un mayor valor. Es importante que la persona que está siendo persuadida piense que el producto o la oferta que está recibiendo es escasa, inclusive si se trata de un servicio.
- **Principio de aprobación social.** El ser humano por naturaleza siempre se encuentra en la búsqueda constante del apoyo del resto de personas. Es importante recibir el apoyo de la mayoría ya que la concordancia con esta nos resultará una mejor opción para encontrarnos en un entorno más cómodo a la hora de persuadir.
- **Principio de autoridad.** Será más sencillo aportar argumentos con mayor credibilidad si se es experto en una materia. Las personas tienden a creer antes a alguien con conocimientos específicos en un tema que a una persona cualquiera.
- **Principio de simpatía.** Las personas que resulten más agradables y simpáticas tendrán una mayor probabilidad de persuadir que alguien que no lo es. El ser humano tiende a acercarse a aquellas personas o cosas que le transmiten confianza y le producen placer o gusto. Sin embargo, tienden a huir de aquellas otras personas o cosas que producen rechazo o son desagradables.

Una vez vistos los 6 principios de Robert Cialdini se analizarán algunas de las técnicas más eficaces y estudiadas dentro del mundo de la persuasión. Se observarán las distintas técnicas dentro de cada principio empleadas principalmente a nivel empresarial y comercial. No obstante, estas técnicas también pueden ser utilizadas en la vida personal de las personas. Las siguientes técnicas están basadas en los principios de reciprocidad, de coherencia y compromiso, de escasez, de aprobación social, de autoridad y de simpatía.

#### **4.1.1. Técnicas basadas en el principio de reciprocidad**

Las técnicas basadas en el principio de reciprocidad son aquellas técnicas en la que existe una fuerte relación entre comercial y consumidor. Sus técnicas se basan principalmente en hacer sentir al consumidor favorecido y diferencial respecto a los demás, como si fuese el único que está recibiendo esa clase de ofertas por parte del emisor. Este acto produce en el consumidor la idea de que se le está tratando de forma diferente y realizando un favor, lo que provoca la necesidad de devolver dicho favor. El uso de estas técnicas es predominante en comerciales, organizaciones políticas en negociaciones y estrategias publicitarias tanto de ayuntamientos como gobiernos. Entre las siguientes técnicas se pueden destacar:

- **Técnica de la puerta o portazo en la cara.** Se trata de una de las técnicas más antiguas en el mundo comercial cuyos orígenes se remontan a los pequeños mercadillos y comerciantes. La técnica está basada en lo que comúnmente se conoce como “regatear”. Se trata de una técnica en la que el comercial realiza una oferta inicial desorbitada. El comercial es consciente de ello al igual que sabe que resultará demasiado costosa para el cliente y que éste se verá obligado a rechazarla. A medida que el cliente rechaza la oferta, de forma progresiva, el comercial irá rebajando el precio hasta llegar a un precio razonable en el que el cliente no tendrá más remedio que aceptar considerando que ha recibido una grandísima oferta. El receptor se sentirá favorecido, pero desconoce que en realidad está pagando el precio que el comercial quería que pagase al inicio de la negociación.

- **Técnica “esto no es todo”.** Esta técnica trata también de hacer sentir al receptor como el beneficiario de la transacción. Sin embargo, no es más que ofrecer una oferta inicial junto con un pequeño detalle u obsequio extra que el receptor interpreta como un valor añadido cuando realmente resulta insignificante para el vendedor. El cliente se sentirá favorecido y ansiará aceptar la oferta. Es común observar esta técnica tanto en promociones televisivas como en internet haciendo referencia a complementos del producto principal o un segundo producto por el precio de uno. Algunos ejemplos son el regalo de la funda del móvil o el regalo de la funda de un cuchillo. El obsequio puede resultar interesante pero no debemos olvidar que lo que estamos pagando es el móvil y el cuchillo, no sus respectivas fundas.
- **Técnica de la palmada en el hombro.** El objetivo de esta técnica implica afianzar una vinculación de carácter informal y emocional entre ambas partes, es decir, comercial y cliente. Tras esta relación, el receptor sentirá la necesidad de retribuir y compensar dicha relación con el vendedor. Un claro ejemplo de esta técnica se aprecia en la relación de los clientes con sus entidades bancarias o con sus cafeterías o restaurantes de confianza.

#### **4.1.2. Técnicas basadas en el principio de coherencia y compromiso**

Las técnicas que se fundamentan en el principio de coherencia y de compromiso están basadas en las acciones previas y actitudes del emisor. Tratan de producir en el consumidor el deseo de ser coherente con la comunicación y las técnicas empleadas evitando el engaño o la manipulación del comercial. Estas técnicas suelen plantear grandes dilemas morales ya que tanto comercial como consumidor parten en desventaja. Este último debería partir en igualdad de condiciones, acción que no sucede debido a que por norma general el comercial es conocedor de las distintas estrategias y, por tanto, juega con ventaja. Entre las siguientes técnicas, las más utilizadas son:



- **Técnica del amago o “low-ball”.** Para la utilización de la siguiente técnica el cliente debe haber aceptado una oferta previamente. No es hasta ese momento cuando el receptor comienza a realizar un mayor hincapié en aspectos que a priori no resultaban significativos, como si de la letra pequeña se tratase. Esta nueva información debe ir en concordancia con los datos aportados al inicio, no pueden ir en contra.
- **Técnica del pie en la puerta.** Como su propio nombre indica, el objetivo de esta técnica es captar la atención del cliente abriéndole en pequeña medida la puerta ya que si la abrimos demasiado podría asustarse y renunciar a nuestra oferta. Traduciendo el paralelismo, la técnica se basa en realizar una pequeña oferta inicial donde el cliente pueda aceptarla de forma fácil y sencilla. Una vez ha sido aceptada la oferta, vamos abriendo la puerta poco a poco, es decir, se procede a realizar ofertas de mayor tamaño. Esto sucede con la mayoría de suscripciones, al inicio te atraen con una oferta cuyo precio es muy bajo y con el paso del tiempo se va recibiendo mayores servicios que uno se ve obligado a contratar.
- **Técnica del cebo y el interruptor.** El fin único de esta técnica es la captación de clientes mediante un cebo. En este caso se tratará de una oferta o producto que llame en gran medida la atención del receptor. No obstante, el artículo en cuestión que le atraía ha sido agotado. El comercial ya ha logrado su cometido así que ahora tan solo tiene que ofrecer otras opciones similares. Esta técnica es muy común en las tiendas online y páginas web de las firmas.

#### **4.1.3. Técnicas basadas en el principio de escasez**

En lo referente a las técnicas basadas en el principio de escasez, se aseguran de producir en el consumidor un valor añadido del producto. Este piensa que la oferta o el producto es única y exclusiva o que acabará desapareciendo, lo que incita al consumidor a querer comprar el producto o aceptar la oferta. Entre las siguientes podemos destacar dos técnicas principales.

- **Técnica de “jugar fuerte para conseguir algo”.** El objetivo de esta técnica es hacer sentir al consumidor que el producto o bien que está comprando es único o exclusivo. Es decir, se trata de insinuar que el producto que el consumidor quiere comprar es muy complicado de conseguir predominando la escasez del mismo. El uso de esta técnica es predominante en productos alimenticios de alta calidad o últimos modelos de productos electrónicos y tecnológicos como son los smartphones.
- **Técnica de la fecha límite.** En la siguiente técnica se suele indicar una disponibilidad temporal de una oferta concreta. Se pone a la venta un bien o producto con una oferta más atractiva que su precio inicial pero solo durante un periodo de tiempo determinado. De esta manera, se invita al consumidor a adquirir dicha oferta en el plazo establecido antes de alcanzar la fecha límite. Existe otra técnica cuya variante deriva de esta otra. Se trata de crear el mismo efecto en el receptor, pero en vez de jugar con el espacio temporal se utiliza el efecto de unidades limitadas. La técnica se basa en poner un número determinado de unidades en oferta para crear la necesidad de compra en el consumidor. Ambas técnicas predominan en productos que son ofertados en promociones televisivas o establecimientos de comida rápida como Burger King o McDonald’s donde algunos de sus productos solo están promocionados durante un periodo de tiempo concreto.

#### **4.1.4. Técnicas basadas en el principio de aprobación social**

Las técnicas cuyas cualidades se encuentran basadas en el principio de aprobación social son aquellas que pretenden que el consumidor se sienta perteneciente a un mismo grupo de individuos, generalmente ligado a la mayoría de la sociedad. El razonamiento empleado en este tipo de técnicas hace referencia a que un amplio porcentaje de la sociedad ha aceptado o se encuentra en un punto de aceptación de la oferta en cuestión que se plantea. El principal objetivo es mostrar la popularidad que tiene la oferta haciendo ver al consumidor que en la coyuntura de aceptar la oferta podrá pertenecer a esta popularidad. La forma más común de emplear este tipo de técnicas es mediante anuncios publicitarios en los que se

utilizan métodos de inclusión y análisis estadísticos de otros miembros satisfechos del grupo. Un ejemplo concreto de esta técnica sería el comentario que se emplea en los anuncios televisivos de “9 de cada 10 personas lo recomiendan”. Observamos como mediante esta técnica tratan de convencer y persuadir a la persona para formar parte de ese colectivo y no quedarte excluido del resto de la sociedad.

#### **4.1.5. Técnicas basadas en el principio de autoridad**

Las técnicas pertenecientes al principio de autoridad tratan de ofrecer un determinado producto u oferta desde el punto de vista de un experto en un tema concreto. Se determina que la percepción que puede tener un consumidor de una persona que es experta en una materia no es la misma que de otra persona que no lo es. El criterio o testimonio de un experto siempre va estar mejor valorado por el consumidor. La experiencia y experticia de esta persona provocará un efecto de valor y eficiencia en la oferta donde el consumidor se verá atraído hacia ella. Además, el uso de esta técnica transmite una mayor confianza al receptor. Algunos de los ejemplos más comunes que emplean este tipo de técnica son el uso de deportistas profesionales y odontólogos para promocionar ropa deportiva y dentífricos respectivamente.

#### **4.1.6. Técnicas basadas en el principio de simpatía**

Las técnicas basadas en el principio de simpatía se fundamentan en alcanzar un alto grado de cercanía y afinidad entre el consumidor y el comercial. Consisten en entender y llegar a pensar de la misma manera que la persona a la que se quiere persuadir. Entre algunos de sus elementos o técnicas se pueden distinguir:

- **Utilización de elementos que favorezcan la percepción de familiaridad.** Más que una técnica definida, se trata de emplear algunos elementos que propicien una sensación de cercanía entre el comercial y el consumidor para crear un entorno más familiar y amigable. El objetivo principal es buscar la comodidad del consumidor mediante elementos como la conducta, la forma de hablar y expresarse e incluso la vestimenta. Al entrar en una tienda de ropa

podemos observar que la mayoría de empleados utilizan estos elementos. Visten con prendas de la marca, hablan de forma informal y cercana, y se comportan de manera simpática y alegre, todo con el fin de persuadir al consumidor para comprar el producto.

- **Atracción física.** Esta técnica está basada en emplear personal con un cierto atractivo físico para fomentar la captación de clientes. El uso de estas personas provoca que el consumidor pueda llegar a verse reflejado en ellas incitándole a comprar el producto. Este tipo de técnica se emplea sobre todo en publicidad de moda y en la restauración. Es común últimamente ver chicas/os imagen en la entrada a los restaurantes que simplemente se dediquen a captar la atención de los clientes.
- **Uso de influencers y celebrities.** Esta técnica ha ido ganando mayor protagonismo con el paso del tiempo, concretamente en el caso de los influencers. Se trata de una técnica que emplea figuras públicas y personajes famosos e influyentes para transformar la idea que puede llegar a tener un consumidor sobre un producto o una oferta concreta. En función del nivel de influencia de estas personas esta imagen que tiene el consumidor sobre el producto podrá verse alterada en mayor o menor medida. La técnica suele emplearse principalmente en el mundo del marketing y publicidad abordando el poder de estas personas famosas para persuadir al consumidor.

Es importante tener claro que estas son solo algunas de las técnicas más relevantes y utilizadas de la persuasión. Existen muchas otras técnicas que se pueden entrenar y llevar a cabo e incluso una persona puede desarrollar sus propias técnicas persuasivas. Al fin y al cabo, el objetivo es el mismo, cambiar el punto de vista, actitudes, actos o valores de otras personas a las que se intenta persuadir. Además, cabe mencionar que todas estas técnicas y características no solo se emplean en las estrategias de marketing y ventas de organizaciones, también se encuentran presentes en la vida cotidiana de las personas. A su vez, es necesario recordar que se tratan de técnicas persuasivas, no manipulativas, ya que en la mayoría de ocasiones cuando alguien está siendo persuasivo suele ser consciente de ello y de que otra persona está intentando variar su punto de vista.

## **5. INVESTIGACIÓN EMPÍRICA**

El siguiente punto del trabajo trata de emplear la evidencia empírica como base de la investigación del proyecto. Esta evidencia empírica puede ser analizada de forma cualitativa o cuantitativa obteniendo el conocimiento a través de la observación o de experiencias tanto propias como ajenas. Para el trabajo en cuestión se ha decidido utilizar una técnica cualitativa en relación a la calidad de resultados que se obtendrán de dicha técnica. Está basada en experiencias indirectas de otras personas. Además de la técnica empleada, se hablará del público objetivo de la investigación, así como el diseño de la misma. Se trata de uno de los apartados más relevantes del estudio académico ya que los resultados obtenidos dependerán del diseño y calidad de la investigación.

### **5.1. Diseño de la investigación**

El diseño de esta investigación académica establece un plan general para alcanzar planteamientos y obtener respuestas a las cuestiones planteadas. Mediante la técnica utilizada se podrá comprobar las diferentes hipótesis y se analizarán las observaciones obtenidas. Para llevar a cabo la investigación se ha diseñado un guion el cual se seguirá para obtener la información de los participantes. No obstante, en función de cada entrevista en profundidad el guion podrá ser modificado o adaptado a cada persona. El guion está formado por 13 preguntas, algunas de ellas más personales y otras más genéricas. El público objetivo nos determinará la clase de participantes requeridos para la investigación de donde posteriormente se seleccionará una muestra.

### **5.2. Técnica cualitativa. Entrevista en profundidad**

Como ya se ha mencionado con anterioridad, para el proceso de investigación utilizaremos una técnica cualitativa denominada “entrevista en profundidad”. Para obtener evidencias e información sobre las cuestiones planteadas en esta investigación, se ha considerado que el uso de esta técnica proporciona el mayor enriquecimiento para el siguiente trabajo académico. Al igual que otras técnicas de

investigación, la entrevista en profundidad ofrece usos polifacéticos. Su principal objetivo es recoger información sobre los aspectos y pensamientos concretos que tienen ciertas personas, en este caso, nuestro público objetivo, el cual se analizará en el siguiente punto. Esta información estará basada en creencias y vivencias pasadas que serán expresadas con sus propias palabras y desde una perspectiva personal e individual.

Entre las distintas utilidades que conlleva emplear la entrevista en profundidad como técnica cualitativa podemos desarrollar que se trata de una técnica susceptible y con facilidad de adaptación a cada uno de los sujetos entrevistados en todo tipo de situaciones diferentes. Esta técnica proporciona tanto al investigador como al participante tener una conexión cómoda que derivará en la honestidad de las respuestas permitiendo profundizar en aspectos y temas más delicados. La técnica también ofrece la posibilidad de modificar y enderezar la entrevista hacia una dirección concreta en función del sujeto entrevistado y más adelante volver al guion principal, cualidad que una encuesta global no te permite hacer. A su vez, se trata de una técnica donde la calidad de los datos recogidos supera de forma considerable a otras técnicas de recolección de información ya que esta de calidad de muestreo permite la elección de palabras y cambios de tono de los participantes obteniendo como resultado una superior interpretación y entendimiento de las opiniones. Por último, el número de participantes para obtener resultados específicos y concretos donde la información sea de utilidad es inferior que el número que podemos emplear en otras técnicas.

No obstante, como toda técnica llevada a cabo en una investigación posee algunas limitaciones y aspectos relevantes que son necesarios tener en cuenta. En primer lugar, es importante elegir de forma adecuada y cuidadosa a los participantes de la investigación para rehuir los posibles sesgos, lo cual podría alargar la evolución del proceso. El tiempo empleado para esta técnica es mayor que el de otros métodos ya que es necesario transcribir, analizar y organizar el detalle obtenido debiendo el investigador conocer en profundidad el tema en cuestión. Además, es un método cuya naturaleza precisa de varias entrevistas para conseguir un amplio contenido, no sirve con realizar una sola entrevista. Esto conlleva de forma general a que los participantes solo opten a colaborar si existe algún aliciente a modo de incentivo que los anime a

participar en la entrevista. A pesar de ello, una vez aceptan participar los frutos suelen ser siempre muy positivos basados en una experiencia de aprendizaje mutuo para ambas partes, entrevistador y participante.

Una vez analizadas las ventajas e inconvenientes que supone llevar a cabo un método cualitativo de estas características, se ha procedido a la elaboración de las preguntas para obtener la información requerida que se precisa para el estudio de esta investigación. En otras palabras, el guion.

### **5.3. El Guion**

El guion de la investigación está formado por las diferentes preguntas que se harán a los participantes junto con una pequeña introducción al inicio de la entrevista y en lo que esta consiste. El guion debe ser el mismo para todos los participantes, aunque podrá ser modificado en caso de ser necesario si el enfoque de la entrevista lo requiere.

*“Hola, buenos días. Mi nombre es Marcos Luengo y me encuentro realizando un trabajo de investigación sobre el poder de la persuasión y la relación que puede llegar a existir entre la utilización de esta habilidad con el éxito empresarial. Si es tan amable le agradecería que respondiese a las preguntas que se le van a plantear. Por favor, siéntase libre de expresar los conocimientos y experiencias que usted decida y quiera compartir con el estudio. Cualquier aportación es bienvenida y no hay respuestas incorrectas. Se trata de una investigación cualitativa por lo que trate de evitar las respuestas monosílabas de “SI” y “NO” a no ser que vayan seguidas de algún argumento, explicación u experiencia. Mencionar que el análisis de los resultados obtenidos se empleará solamente con fines académicos para la investigación en curso y no con ningún otro fin.”*

## **Preguntas:**

1. ¿Qué es para usted la persuasión? ¿Cómo la definiría con sus propias palabras?
2. ¿Cree usted que la persuasión es lo mismo que la manipulación de las personas? ¿Por qué?
3. ¿Considera que ha empleado alguna vez esta técnica en su entorno empresarial? Proponga un ejemplo reciente dónde haya empleado el uso de la persuasión para alcanzar un objetivo concreto.
4. ¿Considera que ha empleado alguna vez esta técnica fuera de su entorno empresarial? Proponga un ejemplo reciente dónde haya empleado el uso de la persuasión para alcanzar un objetivo concreto.
5. A la hora de utilizar la persuasión, ¿es usted consciente de ello? ¿O ha llegado un punto en el que lo hace de forma inconsciente?
6. ¿Considera que la persuasión se debe entrenar o es algo que poseen algunas personas de forma innata? Es decir, ¿una persona persuasiva nace o se hace?
7. Según su criterio, ¿cuál cree que es la cualidad o cualidades más importantes de una persona persuasiva?
8. ¿Cree usted que la persuasión y el liderazgo están directamente relacionadas? Es decir, ¿puede una persona ser líder sin ser persuasiva? ¿y viceversa?
9. ¿Se considera usted un líder en su entorno laboral? Explique su razonamiento.
10. ¿Cree usted que el resto de su equipo/empleados/compañeros le ven como un líder?
11. ¿Considera que la persuasión le ha ayudado a ocupar su puesto de trabajo actual?
12. ¿Empleó la persuasión con su jefe para ocupar su puesto de trabajo actual?
13. Según su experiencia vivida, ¿cree usted que la persuasión ayuda a alcanzar el éxito empresarial? ¿Puede ese éxito ser alcanzado sin la persuasión?

*“Muchas gracias por su tiempo y colaboración.”*



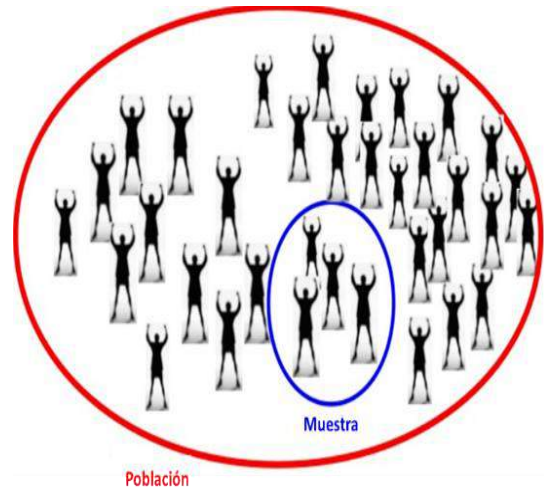
#### **5.4. Público Objetivo**

El público objetivo o grupo de interés engloba un proceso de segmentación llevado a cabo para el estudio de esta investigación con el principal objetivo de alcanzar excelentes resultados y obtener información detallada y precisa respecto al tema planteado de la persuasión y su relación con el éxito empresarial. Es importante escoger a nuestro público objetivo con cautela y delicadeza ya que en función de su elección dependerá la información obtenida, y, por tanto, las conclusiones precisadas.

Para extraer el máximo rendimiento del estudio académico centraremos nuestro público objetivo en aquellas personas que trabajan dentro de empresas ubicadas en España de mediano y gran tamaño. Se ha considerado que, dentro de estas empresas, el puesto de directivo, subdirectivo o CEO son los más apropiados para este proyecto ya que entre muchas de sus funciones se encuentra la de estar a cargo de otras personas de forma colectiva o individual desde la dirección de una empresa. Los directivos han desempeñado numerosas funciones para llegar a dicho cargo y por tanto tendrán experiencia en su entorno. Tendrán conocimiento del personal que se encuentra a su cargo y la forma en la que trabajan y sin duda estarán al tanto de técnicas y habilidades directivas como es en este caso la persuasión. Conocerán estas habilidades e incluso en muchos de los casos tendrán un dominio sobre ellas. Esto hará que nuestras entrevistas sean enriquecedoras en información y de las cuales podremos sacar las conclusiones más deseables.

## 5.5. Muestra

Una vez determinado el público objetivo, nos centraremos en la muestra. Se seleccionará a un grupo determinado de directivos de distintas edades y empresas dispuestos a participar en la investigación habiendo sido estudiados previamente y observando que reúnen las condiciones suficientes y necesarias para la investigación atendiendo a variaciones en algunos aspectos de cada participante para poder hallar conclusiones y características diferentes.



Se estima la obtención de un tamaño muestral de entre 15 y 25 directivos de empresas dispuestos a participar en la investigación. Resulta muy complicado llevar a cabo un número tan elevado de entrevistas en profundidad, por ello se ha decidido adaptarse a los recursos de la investigación y reducir el proyecto.

Del grupo obtenido, se hará un sorteo de forma aleatoria para determinar qué directivos son los elegidos con los que se llevará a cabo las entrevistas y de los que se obtendrá la evidencia para el estudio. De esta manera evitaremos cualquier tipo de sesgo que se pudiese producir durante la elección de los participantes y cubriremos gran parte de la muestra. En concreto se ha decidido entrevistar a seis participantes de los que analizaremos los resultados de las entrevistas en el punto siguiente.

De modo introductorio, se presentarán a los 6 participantes de la investigación en los que cada uno de ellos ha participado de forma individual e independiente en las entrevistas en profundidad.

**Entrevista 1.** Entrevista realizada a Andrés Montes (edad 54), CEO de la compañía Sinergía Industrial. Se trata de una filial del gigante Naturgy la cual se encarga de la reparación, mantenimiento y venta de todo tipo de calderas y aparatos electrónicos en la comunidad de Madrid.

**Entrevista 2.** Entrevista realizada a Ignacio Maguregui (edad 41), directivo de Altamar Capital Partners. Se trata de un fondo de inversión independiente especializado en la gestión global de activos alternativos, Private Equity, Deuda Privada y Real Assets.

**Entrevista 3.** Entrevista realizada a Lola Acero (edad 58), subdirectora de sucursal de banca privada, concretamente para la entidad financiera Bankia.

**Entrevista 4.** Entrevista realizada a Iñigo Astarloa (edad 55), directivo de la empresa Multiasistencia, especializada en la gestión de siniestros multirriesgo. La compañía acaba de negociar una subdivisión de la compañía la cual ha sido comprada por Allianz, una de las más grandes aseguradoras.

**Entrevista 5.** Entrevista realizada a Guillermo Aranda (edad 62), directivo de la empresa Atlas Capital. Se trata de una entidad de banca privada especializada en la gestión de patrimonios e inversiones, así como en asesoramiento financiero.

**Entrevista 6.** Entrevista realizada a Silvia Caamaño (edad 46), CEO de la compañía de peluquería y estética del Grupo Aires. Se trata de una cadena de peluquerías y salones de belleza repartidos por la comunidad de Madrid.

## **6. EVIDENCIAS EMPÍRICAS**

En el siguiente apartado analizaremos el conocimiento extraído de las experiencias contadas por los participantes en las entrevistas en profundidad y obtendremos las conclusiones más significativas que guarden relación que el estudio académico del poder que ejerce la persuasión en el mundo empresarial.

### **6.1. Análisis de las entrevistas en profundidad**

En el siguiente apartado se analizarán las respuestas derivadas de los participantes en las entrevistas en profundidad y se relacionarán con la línea de investigación llevada a cabo durante todo el trabajo académico. El objetivo del estudio es evaluar el conocimiento que tienen los participantes sobre la persuasión, conocer al participante en profundidad y alguna de sus experiencias más recientes o significativas con el tema y finalmente, determinar la opinión que tienen ellos al respecto sobre la relación que guarda el éxito empresarial con la persuasión. Esta última cuestión tendrá mayor relevancia viniendo de personas que experimentan diariamente la persuasión que de otras posibles fuentes de investigación.

En relación al concepto que tienen los participantes sobre la persuasión, la gran mayoría coincide en su descripción. Definen la persuasión como la capacidad o habilidad que posee una persona para convencer a otra o influir en ella o en su punto de vista. Es importante que los participantes tengan claro este concepto ya que si no la entrevista no tendría una mayor relevancia y las preguntas subsecuentes del guion podrían estar sesgadas debido a la falta de conceptos.

A su vez, se pide a los participantes que expliquen la diferencia que existe entre la persuasión y la manipulación para dejar claro que son conceptos distintos. Según la mayoría de respuestas de nuestros participantes, la manipulación siempre está ligada a una connotación negativa o a la mala fe de las personas.

No obstante, este concepto puede dar lugar a confundirlo con la persuasión ya que, en parte, la manipulación es un tipo de persuasión. Es lo que ocurre en la última entrevista, la participante Silvia Caamaño percibe la diferencia entre la manipulación

y la persuasión con la intencionalidad. Percibe la persuasión como una habilidad que realiza de forma inconsciente y la manipulación de forma intencionada y consciente, pero esta última no implica que siempre tenga que ser negativa.

A medida que se avanzaba en las entrevistas, se quiso conocer algunas de las anécdotas y experiencias más recientes y sinceras de los participantes tanto a nivel laboral como personal. La finalidad de estas preguntas es conocer la clase de persona que es el participante y la forma de desenvolverse a su día a día, pero, sobre todo, analizar si los relatos contados por los participantes tienen algún tipo de relación o aplicación con las diferentes técnicas que se han observado en este trabajo.

En la vida personal predomina el uso de técnicas basadas en el principio de reciprocidad. Concretamente, en los ejemplos de parejas donde de vez en cuando hay que ceder y alternarse con lo que la otra persona quiere. En el ámbito profesional vemos que las técnicas más predominantes de los participantes están relacionadas con los principios de autoridad y de simpatía. En su mayoría, tienen una buena relación con el resto de miembros del equipo o empleados que están a su cargo (principio de simpatía), pero siempre dejando claro quien está al mando (principio de autoridad).

Respecto el nivel de conciencia que tienen los participantes a la hora de emplear la persuasión se ha evaluado que varía en función de cada persona. No hay una conclusión específica sobre si a la hora de utilizar la persuasión se hace de forma consciente o inconsciente. Por ejemplo, Andrés Montes afirma que cada vez que emplea la persuasión en su trabajo lo hace de forma tan natural que lo realiza de forma inconsciente. Sin embargo, en el caso de Iñigo Astarloa comenta que es plenamente consciente en todo momento cuando trata de querer convencer a alguien y que no conoce a nadie que se capaz de decir *“yo quería convencerte, pero es que no me daba cuenta”*.

Dejando atrás la conciencia e intencionalidad de los candidatos a la hora de emplear la persuasión, se les planteó la objeción sobre si la persuasión es algo que se puede entrenar o no. El 100% opinaba de forma idéntica o similar. Afirman que la persuasión es una mezcla de ambas, es decir, por supuesto que se puede entrenar y mejorar. Requiere trabajo y esfuerzo, pero se pueden lograr grandes cosas si se práctica. No obstante, también pensaban que hay personas que poseen una mayor facilidad de palabra y de poder de convicción que otras. Y eso no es cuestión de entrenamiento, si no una cualidad interior de cada uno.

También se obtuvieron conclusiones sobre la cualidad o cualidades más importantes que debe poseer una persona persuasiva. Todas las cualidades mencionadas por los participantes han sido analizadas en el estudio académico siendo las más relevantes para los candidatos la empatía, el liderazgo, la comunicación verbal y la confianza en uno mismo y en lo que transmite. Entre las siguientes, la empatía ha sido la cualidad la más predominante entre las respuestas ya que para la mayoría de los directivos entrevistados consideran que una de las habilidades más importantes de una persona persuasiva es la capacidad para entender bien a la otra persona, conocer sus motivaciones y entender los otros puntos de vista para analizar el por qué surge la disyuntiva que se tiene en ese momento. Del mismo modo, algunos de los candidatos han hecho también referencia a la condición de líder como una de las cualidades más importantes de una persona persuasiva. Estos argumentos favorecen al análisis a cerca de la relación entre el liderazgo y la persuasión. Afirman que la persuasión completa a un líder y que éste llegará más lejos en su carrera profesional con la puesta en práctica de la persuasión.

El resto de preguntas restantes que se les planteó a los candidatos eran simples preguntas de reflexión propia e individual con el fin único de conocerse a sí mismos, de echar un vistazo al pasado en su trayectoria profesional y, sobre todo, para poder responder a la más importante y última pregunta en la que se basa el estudio completo de este trabajo académico. *“Según su experiencia vivida, ¿cree usted que la persuasión ayuda a alcanzar el éxito empresarial?”*.

Como se ha podido observar durante las entrevistas, todos los participantes afirman que la persuasión por supuesto que ayuda a alcanzar el éxito empresarial. Ahora bien, en función de cada candidato y su experiencia vivida, la persuasión es mayor o menor relevante. Para algunos directivos simplemente se trata de una cualidad más que deben tener. Según Lola Acero, para ella existen otros aspectos más importantes para tener éxito que la persuasión, *“yo creo que lo más importante para tener éxito en la vida es el trabajo constante y el día a día”*. Sin embargo, para otros es mucho más determinante. Enfatizando el ejemplo de Iñigo Astarloa, *“puedes ser un técnico muy bueno y no convencer, lo que pasa que eso tiene un cierto límite. Igual que puedes llegar a ser el mejor especialista en derivados y ganar un montón de dinero, pero si lo que vas es a dirigir gente, necesitas persuadir.”*

## 7. COCLUSIONES

Tras haber llevado a cabo la investigación del estudio académico y materializar el análisis obtenido de las entrevistas, se pueden elaborar algunas de las conclusiones más significativas relacionadas con la habilidad de la persuasión y la empleabilidad que tiene hoy en día adaptada principalmente a un ambiente de trabajo empresarial.

En primer lugar, se puede concluir que la intencionalidad y consciencia o no a la hora de aplicar la persuasión dependerá de la persona en cuestión. Habrá individuos más habituados a intentar influir en otras personas y en sus pensamientos que ha llegado un punto en el que lo hacen de forma tan natural que no son conscientes de ello. Por otro lado, hay otras personas que cada vez que emplean la práctica de la persuasión son plenamente conscientes de ello y de que están intentando variar el punto de vista o la percepción de otra persona.

En segundo lugar, se puede afirmar que la persuasión es una cualidad que, por supuesto que se puede entrenar, como la mayoría del resto de habilidades directivas. Hoy en día existen técnicas concretas y con nombres propios que cualquier persona puede poner en práctica. No obstante, es cierto que hay personas que tienen una mayor facilidad para aplicar las diferentes técnicas y cualidades que posee una persona persuasiva, siendo una de estas cualidades más requeridas según la investigación empírica la empatía. Simplemente son personas que han nacido con ese don o les resulta más fácil desenvolverse en situaciones donde la persuasión es requerida.

Por último, se puede concluir que la persuasión no garantiza alcanzar el éxito empresarial ni profesional, pero si puede complementar a un buen directivo y ayudar a conseguirlo. Concretamente, el ejemplo de Ignacio Maguregui resulta muy sencillo de entender adaptándose a la perfección a esta conclusión final en la que se basa todo el estudio académico. “Cuando uno corre una maratón quiere el mejor equipo de ropa posible, las mejores zapatillas. Puedes terminar la maratón sin unas Nike último modelo, pero siempre ayudan. Y en ese sentido creo que la persuasión son esas Nike último modelo que siempre te van a ayudar a alcanzar la meta”. Como se puede observar ayuda perfectamente a entender el concepto y la aportación que tiene la persuasión en un directivo.



## 8. BIBLIOGRAFÍA

1. Avanza, S. (2008). *“Habilidades Directivas: Comunicación Persuasiva”*. España. Curso de formación – 20 Horas.  
<http://www.simplementeavanza.com/cursos/formacion-elearning/habilidades-directivas-formacion-elearning/comunicacion-persuasiva-habilidades-directivas-detalle>
2. Castellero, O. (2021). *“Las 10 técnicas de la persuasión más eficaces”*. España. Psicología y Mente.  
<https://psicologiymente.com/social/tecnicas-persuasion-eficaces>
3. Cialdini, R.B. (1984). *“Influence: The Psychology of Persuasion”*. United Kingdom. Revised Edition. HarperCollins.
4. Cialdini, R.B. (2014). *“Influencia: Ciencia y Práctica. Las 6 reglas de la persuasión”*. España. Sastre Vidal.  
<https://www.bluecaribu.com/las-6-reglas-de-la-persuasion-que-mueven-el-mundo>
5. Cockerof, R. y Cockerof, S. (2014). *“Persuading People. El arte de la persuasión I”*. United Kingdom. Pocket Mentor: Harvard Business Press  
<http://clavesliderazgoresponsable.blogspot.com/2012/01/el-arte-de-la-persuasion-i.html>
6. Colombo, D. (2020). *“10 técnicas de persuasión para lograr lo que quieres”*. España. Entrepreneur.  
<https://www.entrepreneur.com/article/353914>
7. Conger, J.A. (2008). *“The necessary art of persuasion”*. Boston, Massachusetts. Harvard Business Review Classics.

8. El Economista. (2018). “*21 claves para dominar el poder de la persuasión*”. España.  
<https://www.eleconomista.es/gestion-empresarial/noticias/4706940/03/13/21-claves-para-dominar-el-poder-de-la-persuasion.html>
9. ----- (2010). “*El poder de la persuasión*”. España. Habilidades Directivas para Dirección de Equipos.  
<https://direccionhabilitosa.wordpress.com/2009/11/20/el-poder-de-la-persuasion/>
10. Jaeggi, M. (2018). “*6 técnicas de la Ciencia de la Persuasión para conseguir más clientes*”. España. Marketing Digital y Social Media. Postcron.  
<https://postcron.com/es/blog/las-6-tecnicas-mas-poderosas-de-la-ciencia-de-la-persuasion/>
11. Leggett, B. (2006). “*Developing your Persuasive Edge: the key to your communication success in business*”. United Kingdom. IESE Business School. EUNSA.
12. Leggett, B. (2012). “*Rhetoric and Leadership: Soft Power*”. United Kingdom. IESE Business School. EUNSA.  
<https://blog.iese.edu/leggett/2012/02/09/la-persuasion-es-un-aspecto-que-influye-en-todos-los-aspectos-de-nuestra-vida/>
13. McGuire, W.J. (1969). “*An information-processing model of advertising effectiveness*”. United States. Behavioral and Management Sciences in Marketing.
14. Nadal, V. (2019). “*El arte de la persuasión: cómo lograr lo que quieres y quedar bien*”. España. El País.  
[https://retina.elpais.com/retina/2019/03/18/talento/1552909346\\_515183.html](https://retina.elpais.com/retina/2019/03/18/talento/1552909346_515183.html)

15. Ocampo, O. (2020). *“Ventajas y desventajas de las entrevistas en profundidad”*. España. Ideas frescas.  
<https://ideasfrescas.com.mx/ventajas-y-desventajas-de-las-entrevistas-a-profundidad/>
16. Peiró, R. (2021). *“Persuasión, haciendo fácil la economía”*. España. Economipedia.  
<https://economipedia.com/definiciones/persuasion.html>
17. Rivas, M.E. y López, M. (2012). *“Psicología social y de las organizaciones”*. España. CEDE.
18. Rogers, R.W. (1985). *“Attitude change and information integration in fear appeals”*. United Kingdom. Psychological Reports.
19. Sanchez, S. (2021). *“8 técnicas para crear textos persuasivos y ganar clientes”*. España. Salima Sánchez.  
<https://salimasanchez.com/tecnicas-de-persuasion-consumidor/>
20. Suárez, L.P. (2008). *“Sobre el origen de la comunicación persuasiva (una propuesta desde la filosofía de la comunicación de Heidegger)”*. España. Universidad de Zaragoza.
21. ----- (2018). *“Técnicas eficaces para persuadir a los demás en la vida y en los negocios”*. España. Redacción emprendedores.  
<https://www.emprendedores.es/gestion/tecnicas-para-persuadir/>
22. Zespri, E. (2021). *“5 consejos para mejorar tu comunicación persuasiva”*. España. Equipo Espacio Vitalidad.  
<https://blog.zespri.eu/es/5-consejos-para-mejorar-tu-comunicacion-persuasiva/>

## 9. ANEXOS

En el siguiente anexo se encuentra la transcripción de las 6 entrevistas realizadas a los participantes de la muestra. Se introduce el nombre del participante, su edad, el puesto y la compañía en la que trabaja y una breve descripción de la empresa.

### 9.1. Entrevista 1. Andrés Montes

**Entrevista 1.** Entrevista realizada a Andrés Montes (edad 54), CEO de la compañía Sinergía Industrial. Se trata de una filial del gigante Naturgy la cual se encarga de la reparación, mantenimiento y venta de todo tipo de calderas y aparatos electrónicos en la comunidad de Madrid.

**1. ¿Qué es para usted la persuasión? ¿Cómo la definiría con sus propias palabras?**

Pues el arte de convencer es lo que creo que es la persuasión, y ¿cómo la definiría? Pues creo que es una cualidad para obtener e influir socialmente a las personas a través de las palabras.

**2. ¿Cree usted que la persuasión es lo mismo que la manipulación de las personas? ¿Por qué?**

No, entiendo la manipulación como un factor negativo para la consecución del objetivo. Con lo cual no lo veo...

**Entonces cree que no guarda ningún tipo de relación ¿no?**

No, creo que no es lo mismo manipulación que persuasión. Una cosa la veo positiva y la otra negativa.

**3. ¿Considera que ha empleado alguna vez esta técnica en su entorno empresarial? Proponga un ejemplo reciente dónde haya empleado el uso de la persuasión para alcanzar un objetivo concreto.**

Pues bueno, pues dentro de mi día a día y de mi trabajo pues lo utilizo para las reuniones periódicas que tengo en las cuales intento transmitir como directivo que soy un proyecto, una visión, una misión de la empresa, unas pautas de conducta que todo eso me conlleva, buenos nos conlleva dentro de la empresa a dar un servicio

cinco estrellas. Y tengo que persuadir a los trabajadores para que terminen con la consecución de ese objetivo.

**4. ¿Considera que ha empleado alguna vez esta técnica fuera de su entorno empresarial? Proponga un ejemplo reciente dónde haya empleado el uso de la persuasión para alcanzar un objetivo concreto.**

Pues si mira, bastantes veces, por poner un ejemplo, eh yo cuando salgo de compras comercialmente siempre intento persuadir al vendedor que me vende para que me haga un descuento importante. Unas veces lo consigo y otras veces no, pero en la mayoría de los casos si, si doy un buen argumento siempre consigo el descuento.

**5. A la hora de utilizar la persuasión, ¿es usted consciente de ello? ¿O ha llegado un punto en el que lo hace de forma inconsciente?**

**Por ejemplo, en este último ejemplo que me comenta, intuyo que lo hace de forma ya ¿consciente o inconsciente?**

Pues la mayoría de las veces me sale ya de forma natural, cierto es, por lo cual si es inconscientemente.

**¿Y en algún momento es consciente de que la está empleando?**

Si, si, también, todas las veces, es como un consciente – inconsciente, me sale de forma natural desde el punto de vista inconsciente, pero lo hago con toda la intención del mundo.

**6. ¿Considera que la persuasión se debe entrenar o es algo que poseen algunas personas de forma innata? Es decir, ¿una persona persuasiva nace o se hace?**

Pues creo que las dos cosas, creo que cualquier cualidad y en particular la persuasión eh se nace y se va perfeccionando, como prácticamente el 90% de las cualidades y habilidades.

**7. Según su criterio, ¿cuál cree que es la cualidad o cualidades más importantes de una persona persuasiva?**

**Puede decir una o varias.**

Las cualidades más importantes, por poner un par de ellas o tres, la persistencia, perseverancia y no tener miedo al fracaso y si fracasas levantarte inmediatamente.

**Pero ¿alguna cualidad o cualidades de forma más concreta?**

Por ejemplo, considero que la comunicación verbal es una habilidad importantísima para poder persuadir a alguien.

**8. ¿Cree usted que la persuasión y el liderazgo están directamente relacionadas?**

**Es decir, ¿puede una persona ser líder sin ser persuasiva? ¿y viceversa?**

**¿Puede una persona ser persuasiva sin ser líder?**

Está claro que para ser líder hay que ser persuasiva. Por otro lado, creo que puedes ser persuasivo y a lo mejor no eres líder, porque aparte de la persuasión un líder tiene que tener más cualidades y habilidades.

**9. ¿Se considera usted un líder en su entorno laboral? Explique su razonamiento.**

Si, desde mi punto de vista creo que tengo bastante capacidad para llegar a acuerdos, soy bastante exigente desde el punto de vista resultados y creo que transmito bastante confianza por el hecho de que me comunico con todos los subordinados.

**Y esa confianza de la que usted habla,**

**10. ¿Cree usted que el resto de su equipo/empleados/compañeros le ven como un líder?**

Bueno, la verdad que esta pregunta la tendrían que contestar ellos, pero, vuelvo a insistir, sí, desde el punto de vista que tengo un trato con ellos muy cordial y muy interesante. Entre otras cosas me intereso bastante por sus problemas, por sus familiares. Una cosa muy importante es llamarles a todos por muchos que sean por su nombre.

**11. ¿Considera que la persuasión le ha ayudado a ocupar su puesto de trabajo actual?**

Bueno actualmente, yo hace mucho que estoy trabajando en la misma empresa. De hecho, funde la empresa en 1988 y cierto es que a día de hoy aun la mantengo y sigo ocupando pues un puesto importante dentro de la organización, con lo cual, pues si me ha ayudado la persuasión a conseguir estos objetivos.

**Bueno viendo lo que me ha comentado en la pregunta anterior no creo que la siguiente pregunta tenga mucho sentido.**

**12. ¿Empleó la persuasión con su jefe para ocupar su puesto de trabajo actual?**

Bueno no te creas, porque somos varios socios y nos tenemos que persuadir los unos a los otros.

**13. Según su experiencia vivida, ¿cree usted que la persuasión ayuda a alcanzar el éxito empresarial? ¿Puede ese éxito ser alcanzado sin la persuasión?**

Por supuesto que ayuda, ahora bien, se necesitan más cualidades para conseguir el éxito. Entre ellas la persuasión.

## **9.2. Entrevista 2. Ignacio Maguregui**

**Entrevista 2.** Entrevista realizada a Ignacio Maguregui (edad 41), directivo de Altamar Capital Partners. Se trata de un fondo de inversión independiente especializado en la gestión global de activos alternativos, Private Equity, Deuda Privada y Real Assets.

**1. ¿Qué es para usted la persuasión? ¿Cómo la definiría con sus propias palabras?**

Para mí la persuasión es la capacidad que tiene una persona para hacer ver a otra persona distinta su punto de vista y sus ideas y hacérselas comprender.

**2. ¿Cree usted que la persuasión es lo mismo que la manipulación de las personas? ¿Por qué?**

Para mí son conceptos distintos ya que con la persuasión lo que se busca es hacerle entender a la otra persona el punto de vista que tiene el que está intentando persuadir y que con ese punto de vista la otra persona tome una decisión que vaya más acorde con la suya. Sin embargo, con la manipulación lo que se busca es engañar, que la otra persona realmente no entienda la situación y que no tenga un punto de vista propio y que simplemente haga lo que la persona que está manipulando desee.

**3. ¿Considera que ha empleado alguna vez esta técnica en su entorno empresarial? Proponga un ejemplo reciente dónde haya empleado el uso de la persuasión para alcanzar un objetivo concreto.**

Bueno, realmente la persuasión está presente en muchos ámbitos de una empresa. Siempre que hay que tomar una decisión y no todo el mundo está de acuerdo, hay que intentar persuadir a cada una de las partes. Concretamente, hace poco en el fondo en el que estamos trabajando, tuvimos la opción de tomar vías transversales que podían suponer dos caminos muy distintos para una cartera de inversión y fue

interesante como conseguí hacer ver a mi compañero, es decir, a mi socio, mi punto de vista y al final acabamos tomando la decisión que yo quería.

- 4. ¿Considera que ha empleado alguna vez esta técnica fuera de su entorno empresarial? Proponga un ejemplo reciente dónde haya empleado el uso de la persuasión para alcanzar un objetivo concreto.**

Bueno esto con mi mujer pasa cada vez que salimos a cenar realmente. Porque a mí me gustan mucho los restaurantes mexicanos y a ella le gustan mucho los restaurantes asiáticos. Entonces, es cierto que muchas veces pierdo yo y es ella la que me acaba persuadiendo a mí, pero alguna vez he conseguido persuadirla y hemos acabado yendo a un restaurante mexicano, aunque luego no le haya gustado mucho.

- 5. A la hora de utilizar la persuasión, ¿es usted consciente de ello? ¿O ha llegado un punto en el que lo hace de forma inconsciente?**

Yo sí creo que soy consciente de cuando estoy utilizando la persuasión, por lo menos la gran mayoría de las veces, ya que soy consciente que la otra persona no tiene el mismo punto de vista que yo y ni quiere tomar las mismas decisiones y con mis palabras y mis actos estoy intentando persuadirla para que entienda porque yo tengo otro punto de vista y otras ideas sobre qué hacer.

- 6. ¿Considera que la persuasión se debe entrenar o es algo que poseen algunas personas de forma innata? Es decir, ¿una persona persuasiva nace o se hace?**

Yo creo que es una mezcla de ambas, que cada uno tiene unas habilidades sociales y, sin embargo, se pueden entrenar. También se van adquiriendo con la cultura y con las situaciones que uno vive y las experiencias que va teniendo. Entonces no creo que sea una respuesta concreta ni de que se nazca ni que se haga uno una persona persuasiva. Si no que es una combinación de ambas.

- 7. Según su criterio, ¿cuál cree que es la cualidad o cualidades más importantes de una persona persuasiva?**

Yo creo que una persona persuasiva tiene que ser empática, ya que si tu quieres hacer entender a una persona tu punto de vista y hacerle llegar tu visión sobre las cosas y que pueda tomar la decisión que tú quieras tienes que entender primero su punto de vista y entender porque veis las cosas de forma distinta y porque surge esta disyuntiva que tenéis en ese momento.



- 8. ¿Cree usted que la persuasión y el liderazgo están directamente relacionadas? Es decir, ¿puede una persona ser líder sin ser persuasiva? ¿y viceversa?**

Hombre, yo creo que puedes ser líder, pero no un gran líder, ya que una persona que sea un gran líder tiene que convencer a las personas de que su decisión, la decisión que él toma es la buena. No tiene que imponer. Y para convencerles, lo primero que tiene que hacer es persuadirles.

- 9. ¿Se considera usted un líder en su entorno laboral? Explique su razonamiento.**

Creo que es una habilidad que he ido adquiriendo con los años, y que a medida que se me ha ido otorgando mayor responsabilidad me he ido convirtiendo en un mejor líder. Ahora estoy, soy responsable de un pequeño equipo de personas, pero soy capaz de relacionarme con ellos en un ambiente de cercanía, manteniendo el respeto y persuadiéndoles cuando es necesario.

- 10. ¿Cree usted que el resto de su equipo/empleados/compañeros le ven como un líder?**

Considero que sí. Los roles están claros dentro del equipo, y aunque no me gusta ser un líder distante y me gusta ser cercano con ellos, todo el mundo sabe cuál es su función, y la mía es la de líder.

- 11. ¿Considera que la persuasión le ha ayudado a ocupar su puesto de trabajo actual?**

Creo que sí, la persuasión te ayuda desde el primer momento que haces una entrevista de trabajo, ya que tienes que persuadir. Al igual que la empresa tiene que persuadirte a ti para que tú trabajes para ellos, tú tienes que persuadirles para que te contraten. Y más allá, una vez eres contratado, aparte de trabajar bien, convencer a todo el mundo de que estás trabajando bien y de porque aportas un valor añadido a la empresa para ir escalando puestos en el organigrama empresarial.

**12. ¿Empleó la persuasión con su jefe para ocupar su puesto de trabajo actual?**

En parte sí, pero como he respondido a la pregunta anteriormente, no es solo blanco o negro. No solo se consigue un puesto de trabajo con persuasión, sino que también hace falta mucho trabajo. Pero es cierto que muchas otras veces el trabajo si no es mostrado y contado de una manera persuasiva, puede quedar opacado por otros motivos.

**13. Según su experiencia vivida, ¿cree usted que la persuasión ayuda a alcanzar el éxito empresarial? ¿Puede ese éxito ser alcanzado sin la persuasión?**

En mi opinión, como he mencionado antes, la persuasión ayuda, pero no es único requerimiento para alcanzar el éxito empresarial. De la misma manera, una persona si puede alcanzar el éxito empresarial sin ser una persona persuasiva, pero las dificultades son mayores. Cuando uno corre una maratón quiere el mejor equipo de ropa posible, las mejores zapatillas. Puedes terminar la maratón sin unas Nike último modelo, pero siempre ayudan. Y en ese sentido creo que la persuasión son esas Nike último modelo que siempre te van a ayudar a alcanzar la meta.

### **9.3. Entrevista 3. Lola Acero**

**Entrevista 3.** Entrevista realizada a Lola Acero (edad 58), subdirectora de sucursal de banca privada, concretamente para la entidad financiera Bankia.

**1. ¿Qué es para usted la persuasión? ¿Cómo la definiría con sus propias palabras?**

Pues para mí la persuasión consiste en convencer a la gente de que haga o diga algo que tú quieres conseguir, siempre y cuando no medie la mala fe.

**Esto tendría relación con la segunda pregunta**

**2. ¿Cree usted que la persuasión es lo mismo que la manipulación de las personas? ¿Por qué?**

Pues yo pienso que no, porque siempre que hay manipulación de las personas hay un fin un tanto perverso y hay una tendencia a actuar con una conducta basada en la mala fe.

- 3. ¿Considera que ha empleado alguna vez esta técnica en su entorno empresarial? Proponga un ejemplo reciente dónde haya empleado el uso de la persuasión para alcanzar un objetivo concreto.**

Bueno pues yo que soy subdirectora de una sucursal en un banco muy importante de España pues muchas veces tengo que convencer a mis clientes. Por ejemplo, cuando veo que tienen una capacidad económica muy elevada o un nivel adquisitivo importante pues a lo mejor les intento vender una hipoteca o colocar algún tipo de préstamo.

- 4. ¿Considera que ha empleado alguna vez esta técnica fuera de su entorno empresarial? Proponga un ejemplo reciente dónde haya empleado el uso de la persuasión para alcanzar un objetivo concreto.**

Pues sí, muchas veces. Al final está presente en nuestro día a día. Alguna vez cuando quieres ver una película en el cine y tu pareja quiere ver otra pues la tienes que acabar persuadiendo para salirte con la tuya y poder ver la película que tú quieres.

- 5. A la hora de utilizar la persuasión, ¿es usted consciente de ello? ¿O ha llegado un punto en el que lo hace de forma inconsciente?**

Hombre, pues la mayoría de las veces se hace de forma inconsciente yo creo. Alguna vez sí que cuando intentas salirte con la tuya de cualquier manera pues estás siendo consciente de que quizás si fueres un poco la máquina, pero normalmente creo q se hace de forma inconsciente.

- 6. ¿Considera que la persuasión se debe entrenar o es algo que poseen algunas personas de forma innata? Es decir, ¿una persona persuasiva nace o se hace?**

Yo sinceramente pienso que hay gente que tienen un don para lograr convencer a la gente de que hagan lo que quieren. Pero también es algo que pienso que se puede entrenar. Igual que se puede entrenar la fluidez comunicativa y la habilidad interpersonal, pues yo creo que es algo que se puede entrenar perfectamente.

- 7. Según su criterio, ¿cuál cree que es la cualidad o cualidades más importantes de una persona persuasiva?**

Hombre, pues para mí lo fundamental es la labia, tener don de gentes y saber utilizar las palabras correctas en el momento adecuado.

- 8. ¿Cree usted que la persuasión y el liderazgo están directamente relacionadas? Es decir, ¿puede una persona ser líder sin ser persuasiva? ¿y viceversa?**

Pienso que es un componente bastante importante del liderazgo ser una persona persuasiva. Al final tienes que convencer a los que están por debajo de ti o trabajan para ti o a tu equipo de personas para que logren unos objetivos. Y si no les convences de que lo hagan pues no se van a conseguir.

- 9. ¿Se considera usted un líder en su entorno laboral? Explique su razonamiento.**

En parte sí, al final tengo a cuatro personas bajo mi mando y tengo que ir indicándoles cuales son los objetivos que tienen que cumplir y que tienen que conseguir, así que pienso que sí.

- 10. ¿Cree usted que el resto de su equipo/empleados/compañeros le ven como un líder?**

Hombre, pues por supuesto que sí. Mi sucursal se sitúa entre las primeras cinco de todo Madrid en datos y en objetivos y pienso que fundamentalmente se debe a que tengo un equipo muy motivado de gente que sigue mis indicaciones al pie de la letra.

- 11. ¿Considera que la persuasión le ha ayudado a ocupar su puesto de trabajo actual?**

Sí, pero yo he llegado hasta donde estoy porque he trabajado muy seriamente durante toda mi vida, no solo por persuadir a la gente. Pero está claro que sí, que es un componente que afecta bastante.

- 12. ¿Empleó la persuasión con su jefe para ocupar su puesto de trabajo actual?**

No, con mi jefe fui natural, fui sincera, me mostré como yo era y se dio cuenta de que yo era una persona que iba a estar muy dedicada al trabajo y que merecía ser contratado.

**13. Según su experiencia vivida, ¿cree usted que la persuasión ayuda a alcanzar el éxito empresarial? ¿Puede ese éxito ser alcanzado sin la persuasión?**

La persuasión en muchos factores de la vida si que sirve para llegar muy lejos. Hay muchas personas que simplemente utilizando el don de la palabra ha conseguido hasta los puestos más altos, pero yo creo que lo más importante para tener éxito en la vida es el trabajo constante y el día a día.

#### **9.4. Entrevista 4. Iñigo Astarloa**

**Entrevista 4.** Entrevista realizada a Iñigo Astarloa (edad 55), directivo de la empresa Multiasistencia, especializada en la gestión de siniestros multirriesgo. La compañía acaba de negociar una subdivisión de la compañía la cual ha sido comprada por Allianz, una de las más grandes aseguradoras.

**1. ¿Qué es para usted la persuasión? ¿Cómo la definiría con sus propias palabras?**

Yo diría que la persuasión es convencer a otro para que haga algo que tú quieres que haga.

**2. ¿Cree usted que la persuasión es lo mismo que la manipulación de las personas? ¿Por qué?**

La diferencia entre la manipulación y la persuasión está en que la manipulación tiene un contexto negativo en el sentido de que tú haces algo que no le viene bien a la otra persona. Si no que te viene bien a ti.

**Bueno la persuasión realmente también ¿no?**

No necesariamente, tú puedes convencer a alguien para algo que le viene bien. En cambio, manipular yo diría que no tiene ese aspecto. Simplemente es negativo, estas manipulándole para algo que te viene bien a ti solo, independientemente de que a la otra persona le afecta para bien o para mal. Esa para mí sería la diferencia.

- 3. ¿Considera que ha empleado alguna vez esta técnica en su entorno empresarial? Proponga un ejemplo reciente dónde haya empleado el uso de la persuasión para alcanzar un objetivo concreto.**

Sí, se utiliza mucho en los entornos empresariales. Recientemente pues teníamos que discutir la nueva organización y había que ver que funciones quedaban dentro de uno y que responsabilidades tenías. Pues ha habido que discutir mucho y convencer lo que pensábamos que era bueno para la compañía.

**¿Algún ejemplo así más concreto? ¿Alguna última reunión o algo similar?**

Si, esta última reunión en la que estamos cambiando la organización de la nueva compra. Nos compró Allianz y se ha creado una unidad de hogar dentro de la empresa y la unidad de hogar tiene unas características especiales y un modelo organizativo distinto que hay que hacer.

- 4. ¿Considera que ha empleado alguna vez esta técnica fuera de su entorno empresarial? Proponga un ejemplo reciente dónde haya empleado el uso de la persuasión para alcanzar un objetivo concreto.**

Yo creo que también cada vez que... por ejemplo, la aerotermia jajajajaja ha requerido un trabajo de persuasión de mi mujer muy intenso, sobre todo por el tamaño de la maquina pero que luego al final ha quedado bien. Es el cambiar la caldera de gas que teníamos por una de aerotermia.

- 5. A la hora de utilizar la persuasión, ¿es usted consciente de ello? ¿O ha llegado un punto en el que lo hace de forma inconsciente?**

Sí claro, yo creo que siempre eres consciente y estas queriendo convencer a alguien o cambiar la opinión de alguien.

**Ya pero también es cierto que hay personas que cuando intentan persuadir a alguien no son conscientes de ello.**

Pues la verdad que no creo que haya nadie que diga, “yo quería convencerte, pero es que no me daba cuenta”, no me lo creo sinceramente. Todo el mundo es consciente, otra cosa es que lo hagas de forma natural.

- 6. ¿Considera que la persuasión se debe entrenar o es algo que poseen algunas personas de forma innata? Es decir, ¿una persona persuasiva nace o se hace?**

Yo creo que se puede entrenar. Todo el mundo a lo mejor tiene más condiciones para algo, pero yo creo que se puede entrenar. Y de hecho, puedes tener condiciones y si no lo entrenas pues no lo perfeccionas.

**7. Según su criterio, ¿cuál cree que es la cualidad o cualidades más importantes de una persona persuasiva?**

Yo diría... fijate que yo diría que es la empatía. Entender bien a la otra persona para saber qué es lo que le motiva y poder plantearle las cosas desde su punto de vista. De esa manera le parecerá que es adecuado.

**8. ¿Cree usted que la persuasión y el liderazgo están directamente relacionadas? Es decir, ¿puede una persona ser líder sin ser persuasiva? ¿y viceversa?**

Yo creo que sí. Normalmente un líder va a querer convencer. Y no, no necesariamente. Yo creo que puedes ser ambas sin depender de la otra habilidad.

**9. ¿Se considera usted un líder en su entorno laboral? Explique su razonamiento.**

Hombre, pues yo dirijo un grupo grande de gente. ¿Qué es líder? ¿Aquel que tiene seguidores? Pues yo diría que sí.

**10. ¿Cree usted que el resto de su equipo/empleados/compañeros le ven como un líder?**

Pues claro, si no, no lo pensaría jajajajajajaja creo que soy un líder, pero el resto no lo creen jajajajajajja son unos malditos.

**11. ¿Considera que la persuasión le ha ayudado a ocupar su puesto de trabajo actual?**

Pues... me ha ayudado a desempeñarlo bien, no a ocuparlo

**12. ¿Empleó la persuasión con su jefe para ocupar su puesto de trabajo actual?**

Y no, no emplea la persuasión con mi jefe para ocupar mi puesto de trabajo actual.

**Llegó por sus propios méritos ¿no?**

Sí, jajajaj llegué por mis méritos y trabajo. Tengo buena amistad con él jajajajaj y nunca he pedido nada.

**13. Según su experiencia vivida, ¿cree usted que la persuasión ayuda a alcanzar el éxito empresarial? ¿Puede ese éxito ser alcanzado sin la persuasión?**

Sí, pero para entender este concepto mejor... A ver, puedes ser un técnico muy bueno y no convencer, lo que pasa que eso tiene un cierto límite. Igual que puedes llegar a ser el mejor especialista en derivados y no sé qué y ganar un montón de dinero, pero si lo que vas es a dirigir gente, necesitas persuadir. Por lo tanto, puedes tener éxito sin la persuasión, pero si el éxito supone tu puesto de trabajo que vas a dirigir equipos, vas a tener que moverlos, vas a tener que motivarlos, vas a tener que hacer que hagan algo que a lo mejor naturalmente no harían pues necesitas la persuasión.

## **9.5. Entrevista 5. Guillermo Aranda**

**Entrevista 5.** Entrevista realizada a Guillermo Aranda (edad 62), directivo de la empresa Atlas Capital. Se trata de una entidad de banca privada especializada en la gestión de patrimonios e inversiones, así como en asesoramiento financiero.

**1. ¿Qué es para usted la persuasión? ¿Cómo la definiría con sus propias palabras?**

Pues para mí la persuasión es hacerle de alguna manera convencer a alguien, en un principio sin que sea consciente de hacer algo en lo que en principio no está de acuerdo.

**2. ¿Cree usted que la persuasión es lo mismo que la manipulación de las personas? ¿Por qué?**

No, creo que no. La manipulación de las personas es una... manipular a alguien es algo con una finalidad o con un fin maligno, y creo que en la persuasión no existe esta finalidad, si no que realmente es por un buen fin, y es una manera de convencimiento.



**3. ¿Considera que ha empleado alguna vez esta técnica en su entorno empresarial? Proponga un ejemplo reciente dónde haya empleado el uso de la persuasión para alcanzar un objetivo concreto.**

Si, vamos seguro que muchas veces. Bueno pues, por ejemplo, un ejemplo concreto es, queríamos constituir un fondo de inversión para distribuir a clientes y el director general de la gestora no estaba de acuerdo y no lo veía y al final pues acabamos persuadiéndole de alguna manera para que al final lo sacáramos adelante. Y ahora es el primero después de años, es el primer defensor de aquella cosa que antes estaba completamente en contra.

**4. ¿Considera que ha empleado alguna vez esta técnica fuera de su entorno empresarial? Proponga un ejemplo reciente dónde haya empleado el uso de la persuasión para alcanzar un objetivo concreto.**

Si, yo creo que en el entorno de los amigos incluso, al final, para mí como decía antes, es tratar de persuadirles para mí es como tratar de que hagan algo que en principio como digo no están de acuerdo, y al final a base del convencimiento pues muchas veces lo hacen un poco a regañadientes y acaban al final aceptándolo. Y eso en el entorno de la amistad pues también, muchísimas veces que propones algún plan de viaje, que de repente dices “oye vámonos de viaje a tal sitio” y alguien dice que no, que le da una pereza horrorosa y tal, y al final pues tratas de convencerle y van como digo a regañadientes y al final pues vienen encantados. Pues ese es el ejemplo para mí más reciente.

**5. A la hora de utilizar la persuasión, ¿es usted consciente de ello? ¿O ha llegado un punto en el que lo hace de forma inconsciente?**

Sí, normalmente sí. No, yo creo que al final eres consciente de que tienes, como yo digo, persuadir es como intentar convencer y si no eres capaz de convencerlo, al final conseguir el objetivo, como digo, a veces en contra de alguien, como digo, con un fin bueno, y que al final la persona normalmente lo acepta.

**6. ¿Considera que la persuasión se debe entrenar o es algo que poseen algunas personas de forma innata? Es decir, ¿una persona persuasiva nace o se hace?**

Bueno, estoy seguro que se puede entrenar. También habrá gente, no que se innato, pero que habrá gente que tiene más facilidad para conseguirlo y que, es más, que hay gente que tiene más capacidad de persuadir y gente que tiene más capacidad de ser persuadido, y eso yo creo que se puede entrenar.

**7. Según su criterio, ¿cuál cree que es la cualidad o cualidades más importantes de una persona persuasiva?**

Bueno, yo creo que lo que tiene que ser es un líder, es decir, tiene que ser alguien que el resto los reconozcan de alguna manera. Alguien que sus opiniones sean respetadas en el grupo en el que está.

**Entonces diría que el respeto es la cualidad más importante ¿verdad?**

Sí, ganarse el respeto de la gente y entonces con ese respeto tienes mayor capacidad de persuadir a la gente que si no lo tienes.

**8. ¿Cree usted que la persuasión y el liderazgo están directamente relacionadas? Es decir, ¿puede una persona ser líder sin ser persuasiva? ¿y viceversa?**

Pues sí, lo acabo de mencionar. Yo creo que van unidos, o sea que una de las cualidades probablemente del líder es que es persuasivo. En general todos los líderes suelen ser persuasivos y hay personas persuasivas que no solo líderes, pero a esa persona que es persuasiva y no es líder, le es más difícil de alguna manera manejar esa cualidad de persuasión.

**9. ¿Se considera usted un líder en su entorno laboral? Explique su razonamiento.**

Sí, me considero un líder.

**¿Por algún motivo en especial?**

Bueno no, porque al final a lo largo de mi trayectoria profesional pues siempre he dirigido equipos y en los cuales pues se me han considerado el líder del proyecto en muchos casos.

**10. ¿Cree usted que el resto de su equipo/empleados/compañeros le ven como un líder?**

Pues sí.

**11. ¿Considera que la persuasión le ha ayudado a ocupar su puesto de trabajo actual?**

Yo creo que no, creo que no la persuasión como tal si no que, yo creo que el conjunto de cualidades digamos del liderazgo, entre las cuales está la persuasión, pero no esa en concreto.

**12. ¿Empleó la persuasión con su jefe para ocupar su puesto de trabajo actual?**

No, al final son un montón de cualidades, bueno de cualidades y de hechos e incluso a veces un poco de suerte eh. Pero vamos el haber conseguido mi puesto de trabajo solamente mediante la persuasión no es mi caso y yo no conozco nadie en mi entorno cercano que esté en esa situación. Yo creo que eso puede ocurrir, pero que al final hay muchos otros factores que te llevan a ocupar esos determinados puestos de trabajo.

**13. Según su experiencia vivida, ¿cree usted que la persuasión ayuda a alcanzar el éxito empresarial? ¿Puede ese éxito ser alcanzado sin la persuasión?**

Yo creo que la persuasión en sí misma no ayuda a alcanzarlo como tal. Como digo, yo creo que va unido a otra serie de factores en los cuales está, pero por sí sola, yo creo que no. Y el éxito alcanzarlo sin la cualidad de la persuasión me parece más difícil también. Está claro que habrá gente sin duda que lo habrá alcanzado, pero que muchas veces sin saberlo, como digo, al final son capaces de persuadir en el aspecto positivo de la palabra. Yo creo que hay una connotación, como decía antes, positiva y negativa de persuadir a alguien, pero yo la veo en la parte positiva y creo que es una cualidad que tienen los líderes, y que efectivamente, al final alcanzas el éxito teniendo eso, pero teniendo otro montón de cosas.

## **9.6. Entrevista 6. Silvia Caamaño**

**Entrevista 6.** Entrevista realizada a Silvia Caamaño (edad 46), CEO de la compañía de peluquería y estética del Grupo Aires. Se trata de una cadena de peluquerías y salones de belleza repartidos por la comunidad de Madrid.

**1. ¿Qué es para usted la persuasión? ¿Cómo la definiría con sus propias palabras?**

Para mí, es el poder de convicción que una persona tiene sobre los demás.

**2. ¿Cree usted que la persuasión es lo mismo que la manipulación de las personas? ¿Por qué?**

Yo creo que no, creo que la manipulación es de forma intencionada y consciente, y la persuasión es de forma inconsciente. Muchas veces en la vida se utiliza la persuasión sin ser consciente porque intentas siempre convencer a los demás. La manipulación se hace de forma intencionada, puede tener malignidad o no, porque al final tú puedes manipular, no tiene por qué ser siempre negativa.

**3. ¿Considera que ha empleado alguna vez esta técnica en su entorno empresarial? Proponga un ejemplo reciente dónde haya empleado el uso de la persuasión para alcanzar un objetivo concreto.**

Pues de forma empresarial, sobre todo cuando se es empresario o tienes un poder o un alto cargo, si se utiliza la persuasión. Un ejemplo reciente, en mi sector en este caso, que es el mundo de la peluquería y la estética se utiliza a diario. Tanto con el cliente, porque tienes que convencerle siempre de una venta, de un servicio, o incluso cuando un cliente está enfadado para que se vaya contento. Y con los empleados siempre, para motivarles, para que consigan los objetivos o para que estén de acuerdo con el salario o con el trabajo que realizan. Y hace poco pues una chica que han hecho en la zona donde trabaja, han puesto parquímetro de zona verde y zona azul, y me reclamaba que la empresa le pagase el coste del parquímetro. Y la he conseguido convencer para que no, que lo tiene que pagar ella.

**4. ¿Considera que ha empleado alguna vez esta técnica fuera de su entorno empresarial? Proponga un ejemplo reciente dónde haya empleado el uso de la persuasión para alcanzar un objetivo concreto.**

Pues fuera del entorno empresarial lo utilizo a diario con mis hijos, con mi familia.

**Por ejemplo, ¿podría poner un ejemplo en el que utilice la persuasión con sus hijos?**

Pues con mi hijo mayor, por ejemplo, el sábado se quería quedar dormido hasta las cuatro de la tarde y le conseguí convencer para que se levantara a las 12 jajajajajaja y le conseguí sacar de la cama, que se vistiese y salir de casa. ¿No? Eso es una forma de persuadir.

**Bueno quizá si lo que hizo fue subirle la persiana y despertarlo no empleo en gran medida la persuasión jajajaajajajajaja.**

**5. A la hora de utilizar la persuasión, ¿es usted consciente de ello? ¿O ha llegado un punto en el que lo hace de forma inconsciente?**

Pues la verdad es que lo hago de forma inconsciente. A veces soy consciente y muchas otras veces lo hago de forma inconsciente. Sobre todo, en el ámbito personal lo hago de forma inconsciente y en ámbito profesional lo hago de forma consciente. Cuando tengo que negociar un horario, una masa salarial o unas condiciones laborales pues tengo que persuadir siempre de forma consciente para que siempre, lo que intento es que la otra persona también vea lo bueno que obtiene. Porque siempre el empleado tiende a tirar por que él es el que más hace y más trabaja y la empresa también da. Entonces siempre tengo que estar convenciendo de hacerles ver la parte equitativa, que sea justo. Que lo que se percibe sea equitativo a lo que se realiza.

**6. ¿Considera que la persuasión se debe entrenar o es algo que poseen algunas personas de forma innata? Es decir, ¿una persona persuasiva nace o se hace?**

Hombre, yo creo que se nace. Es una cualidad innata, pero también se puede trabajar. Alguien que no ha nacido con esa habilidad le va a costar más, pero se puede hacer, y más ahora que hay muchas técnicas de coach y muchas formaciones que hacen que hoy en día se pueda conseguir.

**7. Según su criterio, ¿cuál cree que es la cualidad o cualidades más importantes de una persona persuasiva?**

Para mí, la seguridad en uno mismo es fundamental, los conocimientos de lo que se va a transmitir y muy importante yo creo que la actitud, siempre la actitud, tener una actitud positiva es fundamental, y la empatía. Siempre, ponerte en el lugar de los demás y escuchar a los demás es otra de las cualidades que yo creo que son fundamentales para la persuasión.

**8. ¿Cree usted que la persuasión y el liderazgo están directamente relacionadas? Es decir, ¿puede una persona ser líder sin ser persuasiva? ¿y viceversa?**

Yo creo que sí. Creo que es fundamental que un líder sea persuasivo, si no, no puedes ser líder. Eso sí que es fundamental, porque si no nadie te va a considerar líder, nadie te va a seguir.

Y sí, también hay personas que son persuasivas pero que no han desarrollado al máximo su capacidad de liderazgo. Como decía, la persuasión no solo se aplica en el ámbito empresarial. La persuasión se aplica en el ámbito personal de las

personas, en tu día a día, en tu familia, en tus amigos y no hace falta ser líder para persuadirles.

**9. ¿Se considera usted un líder en su entorno laboral? Explique su razonamiento.**

Sí, primero porque soy jefa y tengo 22 personas a mi cargo y se fían de mí, se dejan guiar por mis consejos. Yo marco las pautas.

**10. ¿Cree usted que el resto de su equipo/empleados/compañeros le ven como un líder?**

Sí, me lo han dicho. O sea, no me han dicho “eres un líder”, pero igual que también que ellas ven que cuando las cosas no salen bien y me enfado o cuando las cosas van bien y mejoran, me responden.

**11. ¿Considera que la persuasión le ha ayudado a ocupar su puesto de trabajo actual?**

Sí, porque he sido empresaria, he estado trabajando toda mi vida de cara al público, y que ya no es solo porque yo lleve equipo ahora, si no que yo he trabajado de cara al público y mi negocio siempre ha funcionado muy bien. Al final, tengo la capacidad de convicción con el trabajo que desempeño, porque si no hubiese cerrado mi negocio.

**12. ¿Empleó la persuasión con su jefe para ocupar su puesto de trabajo actual?**

Es que la cosa es que yo siempre he sido mi propia jefa ya que monte yo mi propio negocio. Empleo mis conocimientos de persuasión con mis empleados.

**13. Según su experiencia vivida, ¿cree usted que la persuasión ayuda a alcanzar el éxito empresarial? ¿Puede ese éxito ser alcanzado sin la persuasión?**

Si, yo creo que sí que ayuda a alcanzar el éxito profesional. Ese éxito alcanzado sin persuasión, en mi entorno no, cuando se trabaja con gente, o con clientes, o con personas, es fundamental la persuasión. Si desempeñas un trabajo que no hace falta trabajar con clientes o con personas pues no, pero depende del entorno laboral. Una persona que está trabajando en investigación en un laboratorio desarrollando una vacuna no necesita un alto potencial de persuasión.