

El arte de persuadir y convencer en los negocios (Parte I)

Por Gary A. Williams y Robert B. Miller

Enero 12 de 2005

En más de una ocasión, se convoca una reunión para intentar convencer a nuestro responsable y al resto de las personas de la empresa de que ésta debe dar un importante paso, como, por ejemplo, financiar una aventura arriesgada, pero prometedora. Puede que los argumentos esgrimidos sean apasionados, la lógica inexpugnable y los datos infalibles. Sin embargo, dos semanas más tarde, puede suceder que la brillante propuesta ha quedado aparcada.

Si se trata de encontrar la causa, será fácil encontrarla en la forma en la que se ha transmitido el mensaje. Para lograr el éxito en la comunicación, es fundamental identificar a la persona a la que se intenta persuadir y, posteriormente, adaptar los argumentos a su estilo de decisión. Concretamente, los directivos suelen pertenecer a una de las cinco categorías de toma de decisiones.

Los carismáticos pueden parecer entusiasmados con una nueva idea o propuesta, pero tomarán su decisión final basándose en un conjunto equilibrado de datos.

Los pensadores es posible que muestren puntos de vista contradictorios dentro de una misma reunión y necesiten analizar todas las opciones antes de llegar a una decisión. Los escépticos son muy recelosos con los datos que no encajan con su visión del mundo y deciden basándose en su intuición. Los seguidores toman decisiones basadas en cómo otros directivos de confianza o ellos mismos tomaron decisiones similares en el pasado. Los controladores se centran en los hechos puros y en los datos analíticos de una decisión, debido a sus propios temores e incertidumbres.

Cinco enfoques

Los directivos llegan a la alta dirección porque son eficaces en la toma de decisiones. Aprendiendo, por lo general, a partir de la experiencia, construyen un conjunto de criterios que los guían. Cada decisión está influida, al mismo tiempo, por la razón y la emoción. Sin embargo, la importancia que se otorga a cada uno de estos elementos durante el proceso de toma de decisiones puede variar ampliamente dependiendo de la persona.

En un proyecto de dos años de duración, analizamos los estilos de toma de decisiones de más de 1.600 ejecutivos pertenecientes a una amplia variedad de sectores. El estudio se centró en cómo tomaban decisiones de compra, pero los resultados pueden aplicarse de manera más amplia a la toma de decisiones en general. Entrevistamos a los participantes sobre diferentes facetas de sus procesos de toma de decisiones; por ejemplo, ¿hasta qué punto desea que otros le formen sobre las cuestiones implicadas en una decisión concreta?, ¿hasta qué punto está dispuesto a ir más allá del statu quo?, ¿con qué dosis de riesgo se siente cómodo al tomar la decisión?, etc. Estas características y preferencias suelen fijarse al comienzo de la carrera del directivo y evolucionan con la experiencia. En otras palabras, las personas tienen una tendencia natural hacia cierto estilo de toma de decisiones que se va reforzando a través de los éxitos o cambia después de repetidos fracasos.

La investigación no debería confundirse con los test e indicadores de personalidad, como los de Myers-Briggs. El marco de trabajo es, simplemente, una categorización de cómo suelen tomar decisiones las personas. Por supuesto, la decisión no siempre se toma del mismo modo, sino que depende en gran medida de la situación en la que se encuentra el directivo. El estudio ha demostrado que, cuando se trata de tomar difíciles decisiones de alto riesgo que implican muchas

consideraciones complejas y que pueden tener serias consecuencias, se suele recurrir a un solo estilo dominante. Lo llamaremos "modo de toma de decisiones por defecto".

Existen cinco estilos de toma de decisiones dominantes. Si se conocen las características generales de los diferentes estilos, se pueden adaptar mejor las presentaciones y los argumentos al público objetivo. Lamentablemente, muchas personas fracasan en este sentido. Según nuestra experiencia, más de la mitad de las presentaciones de ventas no se corresponde con el estilo del responsable de la decisión. Concretamente, cerca del 80% de las presentaciones de ventas se centra en escépticos y controladores, pero estos dos grupos representan sólo el 28% de los ejecutivos encuestados.

Para investigar las diversas sutilezas de los cinco estilos de toma de decisiones, utilizamos la siguiente situación hipotética. La utilizaremos en cada una de las secciones siguientes, dedicadas a explicar las distintas categorías, para mostrar cómo podría defender mejor sus argumentos ante su consejero delegado la protagonista de ficción:

"MaxPro es un fabricante líder de equipos de oficina, como impresoras, fotocopiadoras y máquinas de fax. La empresa tiene una estructura centralizada y el grueso de sus operaciones de marketing y ventas se encuentra en las oficinas centrales. Mary Flood, su vicepresidenta ejecutiva de ventas y marketing, sabe que debe reestructurar sus operaciones para orientarlas más hacia el cliente. Concretamente, debe formar equipos de grandes cuentas de ámbito regional y no de ámbito central. Todas las cuentas nacionales y las campañas de marketing se basarían en una de cinco regiones (noreste, sudeste, medio oeste, sudoeste y oeste), cada una de ellas dirigida por un vicepresidente diferente. De acuerdo con el plan de Flood, los directores de cuenta de los principales clientes de MaxPro (clientes con facturación superior a los 50 millones de dólares) se trasladarían cerca de las oficinas centrales de esas empresas y dependerían directamente de sus respectivos vicepresidentes regionales. Cada región tendría su propio equipo de marketing y sus canales de distribución, mientras que el responsable de marketing de la organización pasaría a ocuparse del desarrollo de marcas. Flood debe convencer a George Nolan, consejero delegado de MaxPro, de que apruebe estos cambios".

1. Carismáticos

Los carismáticos (el 25% de los directivos entrevistados) se dejan cautivar fácilmente por las nuevas ideas. Pueden absorber grandes cantidades de información con rapidez y suelen procesar el mundo de manera visual.

Estos directivos quieren pasar rápidamente de la gran idea a los detalles, especialmente los relativos a la implementación. Suele describirse a los carismáticos como entusiastas, seductores, habladores, dominantes y persistentes. Son personas arriesgadas, pero a la vez responsables. Les impresionan los datos y los hechos, y no suelen entregarse a sí mismos ni ser compulsivos. Ejemplos destacados de directivos carismáticos incluyen a Richard Branson, Lee Iacocca, Herb Kelleher y Oprah Winfrey (muchas de las categorizaciones de los directivos que se mencionan en este artículo se basan en observaciones y experiencias directas con ellos; otras se basan en fuentes secundarias, como informes de los medios).

Aunque los carismáticos pueden mostrarse muy entusiasmados con una nueva idea, conseguir cerrar un compromiso definitivo con ellos puede ser muy difícil. Han aprendido de la experiencia en particular a partir de las malas decisiones que han tomado a moderar su entusiasmo inicial con una buena dosis de realidad. **Buscan hechos para apoyar sus decisiones y, si no disponen de ellos, su entusiasmo por una idea se desvanece rápidamente.** Además, los carismáticos prefieren argumentos que estén vinculados directamente a los resultados económicos y les gustan, especialmente, las propuestas que harán que su empresa sea más competitiva. Rara vez se dejan

convencer por argumentos unilaterales carentes de una fuerte orientación a resultados. Por último, los carismáticos son muy metódicos en sus decisiones finales y se basan en información equilibrada.

Al intentar persuadir a un carismático, debemos combatir el impulso a compartir su entusiasmo. Una posibilidad consiste en ofrecer rebajadas aquellas partes de nuestra propuesta que avivan su interés. En otras palabras, debemos estar preparados para identificar los aspectos que recibe con entusiasmo y comentar los riesgos de cada uno de ellos. Así, nuestra propuesta se basará en la realidad y reforzará su confianza en nosotros. Además, no debemos perder la orientación a resultados. Nuestros argumentos deben ser simples y directos, y debemos utilizar soportes visuales para subrayar las características y los beneficios de nuestra propuesta. Si no ofrecemos esta información orientada a resultados (aunque no nos la hayan solicitado), nos arriesgamos a que el líder carismático no disponga de ella cuando la necesite. Además, debemos ser muy honrados y francos con respecto a los riesgos que implica aceptar nuestra propuesta, al tiempo que definimos las medidas que pueden contribuir a minimizar esos riesgos.

Si intentamos ocultar posibles inconvenientes, podemos estar seguros de que el carismático los descubrirá más tarde, cuando ya no estemos a su alcance para resolver las posibles inquietudes que surjan. Todos los directivos son personas ocupadas, pero el ámbito de atención de un carismático puede ser especialmente corto. En una reunión, debemos comenzar con la información más importante. De lo contrario, nos arriesgamos a que deje de prestarnos atención si nos dedicamos a ir avanzando hacia un punto crucial. Aunque hayamos programado una reunión de dos horas, quizá no podamos acabar toda nuestra exposición. Los carismáticos desdeñan los argumentos enlatados e interrumpirán a menudo para llegar al final. De hecho, prefieren reuniones muy interactivas. En ocasiones, querrán moverse por la sala y tomar el control del debate.

Aunque puedan parecer pensadores independientes, para tomar decisiones importantes, los carismáticos suelen confiar en otros directivos de alto nivel de la empresa. Abordar esta tendencia ayudará a aumentar nuestras oportunidades de éxito. Asimismo, será fundamental nuestra perseverancia silenciosa: los carismáticos esperan de nosotros que aguardemos pacientemente a que tomen su decisión, lo cual puede tardar un tiempo, aunque su entusiasmo inicial nos haya llevado a creer lo contrario. Las palabras clave que pueden ayudar a mantener el interés de un carismático son resultados, demostrado, acciones, mostrar, observar, mirar, brillante, fácil, claro y enfoque.

La persuasión en la práctica: Nolan, el carismático. Flood ha programado una reunión con Nolan y los demás miembros del comité de alta dirección para debatir la reorganización que propone. Antes de que llegue el día, ella revisa sus sugerencias con el director de operaciones, Jack Warniers, directivo en el que Nolan deposita la mayor confianza. Warniers tiene varias objeciones con respecto a la reestructuración, que Flood aborda y resuelve a través de comunicados y mensajes de correo electrónico de seguimiento.

Flood ha preparado algunos gráficos para la reunión, pero son básicamente para su propia referencia. Como quiere que Nolan se sienta como si pudiera, de un modo u otro, dirigir la reunión, ella modificará los gráficos en su mente del modo que sea necesario y dibujará la información de nuevo en una pizarra blanca. Flood también sabe que Nolan, en algún momento, necesitará todos los detalles de la implementación, aunque la mayoría de esta información no se debatirá en la reunión, de modo que prepara un informe completo que le entregará después.

Flood empieza su presentación con un diagrama que muestra la organización actual y sus problemas. A continuación, pasa a presentar sus recomendaciones con un gráfico que describe la nueva estructura y cómo resolverá estos problemas. Insiste en que la reorganización aumentará la competitividad general de MaxPro. “La reestructuración”, afirma, “nos ayudará a orientarnos mejor a nuestros clientes y, como consecuencia de ello, habrá menos fugas, especialmente en nuestras

grandes cuentas". Asimismo, describe cómo la reorganización ayudará a impulsar a MaxPro por delante de la competencia.

Las sugerencias de Flood atraen inicialmente a Nolan, a quien le gustan las ideas osadas y originales, y empieza a hablar de la nueva reorganización como si ya se hubiera realizado. Para mantenerle con los pies en el suelo, Flood describe el posible impacto de la nueva estructura. Concretamente, observa el coste de trasladar al personal y la gran posibilidad de que el cambio se enfrente a una fuerte resistencia de varios grupos, como la división de tecnologías de la información, que podría ser responsable de ofrecer soporte a un gran número de empleados en lugares remotos.

A continuación, Flood presenta una detallada valoración de riesgos de la implementación: qué ocurrirá si la reorganización fracasa y qué medidas puede adoptar la empresa para minimizar estos riesgos. Esta información es tanto para Nolan como para los demás miembros de la empresa responsables de la implementación del plan. Después, ella habla del riesgo de no hacer nada y pone de manifiesto la evidencia de que, como mínimo, tres de los principales clientes de MaxPro ya están planteándose pasar a un competidor porque no están satisfechos con el servicio al cliente de MaxPro.

Sabiendo que el carismático Nolan querrá avanzar rápidamente, Flood acaba su presentación preguntando cuáles deberían ser los siguientes pasos que habría que seguir. Nolan solicita un calendario detallado, con fechas clave, sobre cómo se desarrollaría la reorganización. "He pensado que podría interesarle esta información", dice ella, "por tanto, la he incluido en este informe, junto con datos de apoyo del estudio que hemos realizado hasta ahora, casos prácticos de reorganizaciones similares llevadas a cabo en otras empresas y otros datos pertinentes. Concretamente, quizá le interese ver el apartado sobre valoración de riesgos". Flood también indica a Nolan que hay dos versiones del informe: un resumen y un análisis detallado. Esa noche, Nolan empieza a pensar en la propuesta de Flood y a preguntarse cómo afectará la reestructuración a los mayores clientes de MaxPro. Lee el informe y encuentra esta información en el cuadro "Impacto en nuestros diez mayores clientes".

2. Pensadores

Los pensadores (el 11% de los directivos entrevistados) son los decisores más difíciles de comprender y, en consecuencia, los más difíciles de persuadir.

Suele describirseles como cerebrales, inteligentes, lógicos y académicos. Por lo general, son lectores voraces y seleccionan las palabras que utilizan. Les impresionan los argumentos cuantitativos, apoyados con datos. No suelen destacar por sus habilidades sociales y acostumbran a guardarse sus emociones. Como directivos, tienen dos deseos viscerales: anticiparse al cambio y ganar; y, a menudo, se enorgullecen de su capacidad de adelantar, en pensamiento y en acción, a la competencia. Les impulsa más la necesidad de conservar el control que la necesidad de innovar. Michael Dell, Bill Gates, Katharine Graham y Alan Greenspan constituyen claros ejemplos de pensadores.

Los pensadores quieren disponer de muchos datos comparativos, lo cual puede dificultar la tarea de persuadirlos. Para tomar una decisión, necesitan toda la información que sea posible, incluyendo investigaciones de mercado pertinentes, encuestas a clientes, casos prácticos, análisis coste-beneficio, etc. Quizá el dato más importante que necesitan sea qué metodología utiliza la persona que efectúa la presentación para llegar desde el punto A hasta el punto B. Se esfuerzan por comprender todas las perspectivas de una situación determinada y, a diferencia de los carismáticos, los pensadores sienten una fuerte aversión al riesgo.

Al intentar persuadir a los pensadores, el mejor enfoque consiste en comunicar abiertamente nuestras preocupaciones e inquietudes con respecto a nuestra propuesta, porque los pensadores trabajan mejor cuando conocen los riesgos por anticipado. A menudo, plantearán un gran número de preguntas para analizar y comprender todos los riesgos asociados a una opción. Es posible influir en los pensadores cuando los argumentos y la presentación atraen directamente su inteligencia. Curiosamente, su proceso de pensamiento es muy selectivo, pero no siempre es totalmente metódico. Por ejemplo, en ocasiones se saltarán su propio proceso de toma de decisiones si creen que una negociación una oportunidad para ahorrar tiempo o dinero con relativamente poco riesgo es de sumo interés para ellos.

Los pensadores nunca olvidarán una mala experiencia. Por tanto, debemos asegurarnos de que las recomendaciones que les proponemos son verdaderamente las mejores opciones (por supuesto, esto es necesario en cualquiera de los cinco tipos de decisores, pero, especialmente, en el caso de los pensadores). En definitiva, éstos decidirán por sí mismos si algo es realmente la mejor alternativa, de modo que será mejor que evitemos extraer conclusiones por ellos. De lo contrario, nos arriesgamos a ser considerados demasiado útiles y potencialmente no creíbles. Una estrategia eficaz para convencer a los pensadores consiste en darles mucho tiempo y mucho espacio para que puedan llegar a sus propias conclusiones.

En una reunión, a menudo los pensadores adoptarán puntos de vista contradictorios. Esto puede resultar muy confuso, pero debemos recordar que a los pensadores no les gusta mostrar sus cartas desde el comienzo. Por tanto, esperan que nosotros no podamos discernir qué opinan con respecto a cualquiera de las opciones que les presentamos. De hecho, los pensadores no acostumbran a revelar sus intenciones hasta que ofrecen sus decisiones finales. Debemos estar preparados para respetar su silencio mientras digieren la información que les hemos proporcionado. Las palabras y frases que captarán la atención de un pensador son calidad, académico, pensar, números, tiene sentido, inteligente, plan, experto, competencia y prueba.

La persuasión en la práctica: Nolan, el pensador. Para convencer a Nolan, Flood sabe que debe presentar todos los datos, hechos y cifras que pueda. Por consiguiente, su estrategia consiste en ofrecer esta información en grandes bloques a lo largo de un período de tiempo lo suficientemente largo para que Nolan pueda absorber y extraer sentido de todo. En consecuencia, ella decide que su mejor enfoque será presentar su argumentación en el transcurso de dos reuniones.

En la primera, empieza planteando sus mejores argumentos en defensa de la reestructuración de MaxPro. Subraya que, si las cosas siguen como están, MaxPro probablemente perderá clientes ante la competencia (curiosamente, este dato, el riesgo de no hacer nada, sería uno de los últimos que presentaría a Nolan si fuera carismático; de hecho, el orden de presentación de la información a un pensador es casi exactamente el inverso al de presentación a un carismático).

Flood explica a continuación cómo ha llegado a las tres opciones que ha presentado para la reestructuración. Detalla la metodología que ha utilizado para reunir y evaluar los datos, y Nolan señala rápidamente dónde puede haberse olvidado determinados pasos o extraído supuestos incorrectos. Esto beneficiará a Flood a largo plazo, ya que Nolan se está apropiando de su metodología.

A continuación, Flood señala las ventajas y los inconvenientes de cada opción y presenta casos prácticos de reestructuraciones similares, que abarcan otros sectores y otros períodos temporales. Los casos prácticos representan aproximadamente un número igual de éxitos y de fracasos. Flood señala por qué tuvo éxito o fracasó cada uno de ellos, y a partir de ahí empieza a escribir en una pizarra blanca las listas de cosas que deben y no deben hacerse en una reorganización, a las que Nolan rápidamente añade sus aportaciones.

A lo largo de su presentación, Flood no se desanima en absoluto por el bombardeo de preguntas de Nolan. Sabe que no es un ataque personal: es un ataque a sus procesos o sus datos. Flood es muy franca con respecto a que sus datos podrían no ser concluyentes o podrían ser conflictivos, indica cuándo ha efectuado supuestos utilizando sólo su intuición y señala las áreas en las que su argumento es débil. Juntos, van afinando la presentación. En una valoración de riesgos que Flood había situado en un 60-40, Nolan dijo que debería ser del 50-50.

Al finalizar la primera reunión, Flood escribe una lista de tareas pendientes en la que indica dónde debe aportar más datos o ampliar aspectos de su argumentación antes de la siguiente sesión. Nolan la ayuda a priorizar la lista. En varios casos, sin embargo, afirma: "Bien, no creo que consigamos buenos datos sobre esto, así que dejémonos guiar por la intuición".

Durante la segunda reunión, Flood resume brevemente lo que han discutido previamente, con todas las correcciones y adaptaciones que Nolan ha solicitado. Consciente de que él odia las sorpresas, ella señala claramente cualquier elemento nuevo o diferente con respecto a la primera presentación, como, por ejemplo, los datos revisados. A continuación, utilizando la información actualizada, ella explica cómo ha llegado a la reestructuración óptima que maximiza la probabilidad de éxito al tiempo que mantiene los riesgos en un aceptable nivel. Como conclusión, ella muestra los costes financieros previstos y los ingresos adicionales que probablemente generará el cambio. Tras la reunión, Flood está preparada para esperar semanas, si no meses, para conocer la decisión de Nolan.