

## **El arte de encantar: Usar la persuasión estratégica para vender ideas por G. Richard Shell y Mario Moussa**

### **RESUMEN EJECUTIVO**

Vender ideas no es lo mismo que vender cosas. En el caso de las ideas, es preciso “encantar” a la gente para que esta se haga de nuestra opinión. El arte de encantar tiene que ver con fortalecer las relaciones personales, saber presentar ideas y obtener la aprobación de los demás.

Quien quiera destacarse en su organización, entablar una relación exitosa con clientes y proveedores, ser un líder en la comunidad o, incluso, ser un buen padre, debe aprender a presentar ideas de una manera convincente y atractiva.

No hay destreza más valiosa y útil que saber persuadir a los demás sin el uso de la fuerza o de tácticas coercitivas. Este libro ofrece todo lo que hay que saber para dominar y aplicar exitosamente el arte de encantar.

### **Analice su situación**

Para dominar el arte de la persuasión, es preciso estar al tanto de nuestras fortalezas y debilidades como comunicadores de ideas. Siempre tendremos nuestro canal de comunicación preferido, así como nuestro estilo de persuasión favorito. Sólo si estamos al tanto de estos factores podremos alinear las áreas en las que somos más fuertes.

Existen seis canales de comunicación básicos, que se utilizan en los negocios:

1. Persuasión por interés: presentamos una idea como si beneficiara ante todo a la otra parte.
2. Autoridad: damos órdenes a un subordinado y este las debe cumplir independientemente de sus problemas personales.
3. Política: ganamos cierto poder convenciendo a los demás de algo. Esto crea un clima en el que es difícil para el jefe decir que no.
4. Racionalidad: justificamos una propuesta sobre la base de sus propios méritos (lógicos y razonables).
5. Visión: tratamos de convencer a los demás apelando a sus valores, creencias y objetivos.
6. Relaciones: nos apoyamos en nuestro círculo de amigos y socios para abrir puertas.

Vender ideas nunca tiene que ver con forzar a la gente a hacer lo que uno quiera. La persuasión tiene que ver con alinear intereses, valores y relaciones de manera tal que a la gente le resulte más sencillo decir sí que decir no. También tiene que ver con determinar qué canales de comunicación son más idóneos para tal fin.

Aparte de estos canales de comunicación, también hay cinco estilos de persuasión que se pueden caracterizar a partir de dos dimensiones básicas:

- Tratamos de ajustar nuestro mensaje al auditorio en cuestión (tomar en cuenta a los demás) o emitimos un mensaje desde nuestro punto de vista sin tomar en cuenta a los demás (no tomar en cuenta a los demás).
- Comunicarse activamente con los demás (alto volumen) o conversar en un lugar tranquilo (bajo volumen).
  1. No tomar en cuenta a los demás
  2. Tomaren cuenta a los demás
  3. Alto volumen
  4. Impulsor
  5. Promotor
  6. Abogado
  7. Bajo volumen
  8. Comandante
  9. Jugador de ajedrez

Los cinco estilos de persuasión son:

1. El impulsor: suele decir: “Lo hacemos a mi manera o nos decimos adiós”. Puede ser arrogante, pero si se ciñe a la misión de la organización, también puede ser muy persuasivo.
2. El comandante: habla con confianza y autoridad. Además, tienen mucho tacto y experiencia, lo que le permite dar razones sencillas.
3. El promotor: suele ser extrovertido, gregario y le contagia su entusiasmo a los demás. Este es un estilo asertivo.
4. El jugador de ajedrez: sabe manejar los intereses, la política y las relaciones sin que nadie se dé cuenta. Este estilo supone tramar una serie de pasos que traerán como resultado el objetivo deseado.
5. El abogado: es entusiasta y se preocupa tanto por los demás como por sí mismo. Este estilo requiere de cierta experiencia y de buen juicio.

Una vez que hayamos determinado cuál es nuestro estilo de persuasión, debemos dar los siguientes pasos:

1. Pulir nuestra idea inicial: por lo general, esto supone:
  - Definir con detalle el problema que estamos tratando de resolver.
  - Investigar cómo han atacado el problema otras personas.
  - Permitir que el subconsciente rumie la idea un rato.
  - Aprovechar cualquier intuición repentina.
  - Convertir la idea inicial en una solución manejable.

2. Hacer un esquema del método que utilizaremos para vender la idea: para empezar, debemos formular las siguientes tres preguntas:
  - ¿Cómo se toman este tipo de decisiones en la organización?
  - ¿A quién debemos convencer primero para iniciar el proceso?
  - ¿Qué estrategia de seguimiento se debe implementar?

La mayoría de las organizaciones tienen un organigrama oficial, que establece cómo se llevan a cabo los procesos. Sin embargo, en la práctica siempre hay una versión no oficial, que indica cómo se llevan a cabo las cosas realmente. Es preciso que hagamos un esquema del camino que deberá seguir nuestra idea para echar a andar el proceso.

3. Establecer los pasos necesarios para implementar la idea: en la mayoría de los casos, esto se reduce a simplemente determinar en qué orden debemos llamar a las personas clave para que la idea sea tomada en cuenta. La idea aquí es lograr que el resto de la organización:
  - Ayude a pulir aún más la idea.
  - Le sugiera la idea al jefe.
  - Se entusiasme con la idea.
  - Destine recursos para desarrollar la idea.
  - Apoye la idea.
  - Tome decisiones favorables a la idea.
  - Implemente la idea.

### **Confrontar las cinco barreras**

A la hora de vender una idea, es fundamental que los demás se entusiasmen con la misma. Y esto sólo será posible si logramos sortear las siguientes cinco barreras:

#### **Barrera 1. Poca credibilidad**

La credibilidad no es algo que obtengamos automáticamente. Por el contrario, la credibilidad es una concesión que nos hacen los demás. En pocas palabras, la credibilidad es la percepción que los demás tienen de uno. Es una mezcla de nuestra competencia, experiencia, confiabilidad, personalidad y autoridad para tomar decisiones. Es muy fácil que perdamos credibilidad ante los demás. Basta con un mal juicio, un mal cálculo o una conducta inapropiada.

Para generar credibilidad mientras vendemos nuestra idea, podemos valernos de tres factores:

1. Contar con un historial que demuestre que somos competentes: todos los obstáculos desaparecerán si estamos entre los mejores empleados. La gente respeta la excelencia.

*Reproducido solamente para fines didácticos en el curso  
Gestión de la Mercadotecnia de la Maestría en Administración de las Empresas  
Sustentables de la Universidad para la Cooperación Internacional*

2. Contar con experiencia: si logramos demostrar que sabemos más sobre algo que cualquier otra persona, mejoraremos nuestra credibilidad.
3. Ser absolutamente confiables: es importante demostrarles a los demás que estamos actuando realmente en beneficio de la organización.

La credibilidad siempre genera un efecto de “bola de nieve”.

Mientras más gente nos considere confiables, más gente se irá haciendo de esta idea.

## **Barrera 2.** Relaciones negativas

Las relaciones aumentan la confianza, facilitan la comunicación y la cooperación. Las buenas relaciones van de la mano con la credibilidad.

Los tres fundamentos de las relaciones positivas son:

1. Semejanza: mientras más trabajemos con otras personas y mientras mejor nos entiendan estas, mayores serán las posibilidades de que surjan relaciones útiles.
2. Simpatía: siempre preferimos a la gente con la que interactuamos más. Esta es la razón por la que las personas a las que más frecuentamos estén más dispuestas a acompañarnos en cualquier empresa.
3. Reciprocidad: siempre preferimos hacer cosas por otras personas que, a su vez, están dispuestas a hacer cosas por nosotros.

Cuando vendemos una idea, las relaciones y las transacciones van cambiando. Así pues, es necesario establecer y profundizar progresivamente las relaciones.

Hay diferentes tipos de relaciones:

1. Relaciones cotidianas: asociaciones casuales con base en semejanzas superficiales - género, experiencias mutuas o equipos. El éxito en este tipo de relaciones depende de que tratemos a los demás con respeto. Este tipo de relaciones generan buena voluntad más que nada.
2. Relaciones de reciprocidad: cuando trabajamos con otra persona en un proyecto o en la oficina. Este tipo de relaciones se basan en los comportamientos observados. La relación florece si las partes se muestran confiables y competentes.
3. Relaciones de confianza: de las tres relaciones, es la que requiere de más compromiso. Este tipo de relación surge cuando dos personas han recabado suficiente información una de la otra. Cuando se da una relación de confianza, estamos dispuestos a darle el beneficio de la duda a la otra persona.

Cada una de estas relaciones juega un papel a la hora de vender una idea. Cuando conocemos gente por primera vez, debemos poner en práctica nuestras destrezas de socialización.

Las relaciones de reciprocidad son muy importantes cuando aprovechamos la red de contactos de otra persona para obtener información. Asimismo, las relaciones de confianza son importantes cuando tenemos un problema de implementación.

### **Barrera 3. Problemas de comunicación**

El lenguaje que utilizamos para vender nuestra idea puede ser de mucha ayuda o completamente perjudicial. Para lograr que el lenguaje nos beneficie, debemos:

1. Determinar a cuál de los seis canales básicos es más afín la persona: puede ser persuasión por interés, autoridad, racional, política, visión y relaciones.
2. Personalizar el mensaje: buscar palabras y metáforas atractivas. Es importante traducir el mensaje a términos que puede entender el auditorio.
3. Hacer la tarea: es preciso desarrollar un mensaje que esté en sintonía con las preferencias del auditorio, pero siempre debemos contar con un plan b en caso de que el primer enfoque no funcione.

### **Barrera 4. Creencias contrarias**

Las creencias y los valores de la gente ofrecen un lenguaje que podemos usar para expresar nuestras ideas persuasivamente.

Es importante y conveniente que ensalcemos los valores del auditorio siempre que se presente la oportunidad.

Si nuestra idea choca con alguno de los valores del auditorio, hay ciertas cosas que se pueden hacer:

1. Persistencia: resistir hasta que el auditorio sucumba ante nuestras ideas.
2. Dejar de hablar con personas que rechazarán nuestra idea: en otras palabras, buscar un auditorio que sí este de acuerdo con nosotros.
3. Permanecer bajo el radar: presentar nuestra idea como si fuera algo insustancial, que no amenaza para nada al status quo.
4. Pequeños pasos: tal vez es posible pedirle menos al auditorio. La gente está más dispuesta a adoptar un proyecto piloto que un proyecto a gran escala.
5. Anclar la idea en un valor aún más profundo: así la gente se dará cuenta de que nuestra sugerencia es coherente con un valor aún más profundo que aquél con el que está chocando.

### **Barrera 5. Conflicto de intereses**

Una de las principales preguntas que se formulará nuestro auditorio es: ¿Qué tengo que ver yo con todo esto? Es importante que seamos capaces de responder a esta pregunta desde un principio.

Para tal fin, debemos formularnos las siguientes interrogantes:

1. ¿Por qué se beneficiará la otra parte?: tomemos en cuenta los temores, objetivos y esperanzas de los demás. Si presentamos nuestra propuesta tomando en cuenta todo esto, llamaremos la atención del auditorio.
2. ¿Qué le podemos dar a la otra parte para ganarnos su apoyo?: tal vez un paquete de beneficios que sea atractivo.
3. ¿Por qué podrían decir que no?: debemos determinar por qué nosotros mismos diríamos que no y tratar de reconciliar los intereses de todas las partes.

A la hora de enfrentar cualquier problema, es probable que tengamos que negociar o usar la política. Pero antes de esto, es preciso que nos volvamos expertos en identificar intereses comunes. Mientras más intereses comunes identifiquemos, más material tendremos para negociar.

Para identificar intereses comunes, debemos:

- Dedicarle tiempo al problema: los negociadores más experimentados le dedican 40% de su tiempo a identificar intereses comunes.
- Mirar la información con la que cuenta la otra parte: tratar de anticipar la influencia que ejercerán los temores y problemas.
- Practicar con un colega: que juegue el papel de la otra parte.

Esto nos permitirá ver los sentimientos y argumentos que surgirán a media que presentamos la propuesta.

- Buscar información que confirme nuestros supuestos: es importante escuchar las respuestas de la otra parte para confirmar que tenemos en mente los mismos temores.

Si logramos presentar nuestra idea como si esta resolviera un gran problema para la contraparte, nos ganaremos toda la atención de esta última. Este entusiasmo será suficiente para derribar cualquier barrera.

### **Hacer el discurso**

Por lo general, sólo contaremos con unos pocos minutos para presentar nuestra idea.

Por tanto, es importante que sigamos los siguientes consejos:

- Crear el mejor argumento posible en la menor cantidad de tiempo posible.
- Reforzar nuestra idea con pruebas relevantes.
- Valerse de recursos que enriquezcan la presentación.

### **Sugerencia 1.** Hacer un discurso breve

Lo mejor para esto es usar una plantilla PCR B:

**Problema** Expresar concisamente qué problema resuelve nuestra idea.

*“Nuestra compañía está en verdaderos problemas financieros”.*

**Causa** Explicar directamente cómo surgió este problema.

*“Hemos invertido millones en demasiados proyectos de investigación y desarrollo que no llegaron a ningún lado”.*

**Respuesta** Expresar la solución al problema.

*“Vamos a continuar con sólo dos productos nuevos y haremos publicidad para poder atraer de nuevo a nuestros clientes”.*

### **Beneficio neto**

Hacer un resumen de por qué nuestra idea es la mejor disponible.

*“Si logramos que estos dos productos tengan éxito, no sólo salvaremos a la compañía sino que abonaremos el mercado para los productos que queremos desarrollar en un futuro”.*

Para que una plantilla PCR B funcione, debemos:

- Empezar siempre con los argumentos de más peso. No los dejemos para el final. Es importante causar una buena impresión desde un principio.
- Explicitar todas nuestras conclusiones. No debemos permitir especulaciones.
- Procurar que sea sencilla.

### **Sugerencia 2.** Ofrecer pruebas

Para ser persuasivo, es importante ofrecer pruebas de cada uno de los factores de la plantilla PCR B. Hay varias opciones:

- Estadísticas: hasta una encuesta sin mayores pretensiones puede tener cierto peso a la hora de tomar una decisión.
- Ejemplos de situaciones parecidas: eventos semejantes que hayan ejercido una influencia decisiva.
- Experiencias directas: por ejemplo, con un prototipo.
- Personas que hayan probado lo que estamos sugiriendo: que hablen de sus experiencias e impresiones.
- Ofrecer algún tipo de consenso social: algo como: “Todo el mundo sabe que...”.

### **Sugerencia 3.** Un toque personal

Lo más importante es que la presentación sea memorable. Y esto sólo se logra si le damos un toque personal a la presentación.

Una forma de lograr esto es mostrar cierta emoción cuando presentamos los puntos más relevantes. La gente siempre se siente atraída cuando dejamos aflorar las emociones.

#### **Sugerencia 4. Una gran historia**

Las historias son un recurso muy útil en este contexto porque avivan la imaginación del auditorio. Las historias pueden aumentar nuestra credibilidad y servir de apoyo para la idea que estamos presentando.

#### **Sugerencia 5. Personalizar**

Hay muchas formas de personalizar una presentación, de modo que sea memorable.

Por ejemplo:

- Empezar por comentar nuestra experiencia directa de ciertos eventos históricos.
- Aludir a gente real que estaba encarando problemas concretos.
- Hablar de algunos problemas que les hayamos resuelto a los clientes.
- Contar alguna anécdota relacionada con el problema que estamos tratando de resolver.

#### **Sugerencia 6. Un rompecabezas para quien escucha**

Otra técnica que permite aumentar la efectividad de las presentaciones es estructurarlas de modo que resulten un desafío mental. Si comenzamos por formular una pregunta curiosa, el auditorio tratará de responderla. Podemos preguntar, por ejemplo: “¿Cómo podemos lograr que la compañía produzca más dinero con menos trabajo y vendiendo menos productos?”

Esto puede encender un debate entre los asistentes.

#### **Sugerencia 7. Usar analogías y metáforas**

Las analogías y las metáforas son muy útiles, pues permiten empezar con un tema familiar para luego explicar temas menos conocidos.

#### **Sugerencia 8. Poner a pensar al auditorio**

A veces, es beneficioso lograr que la gente piense en cosas desconocidas o poco familiares. Para lograr esto, es preciso:

- Cuestionar lo obvio: por ejemplo, pregunte: “¿El verdadero fin de un negocio es complacer a los accionistas o lograr que los proveedores se mantengan en el negocio?”
- Decir las cosas al revés: por ejemplo: “¿Cómo podemos incrementar las ventas si aumentamos los precios?”
- Presentar escenarios hipotéticos: haga una suposición extrema y pregunte cómo sería el negocio si esa fuera la realidad.
- Reconceptualizar: crear una nueva misión que nos permita tomar una nueva vía.

### **Compromisos duraderos**

El último paso suele ser el más complejo de todo el proceso de vender ideas. Ahora se trata de lograr que los demás actúen.

Habrán obstáculos organizacionales que superar. Habrá guerras

“territoriales”, falta de incentivos, conspiraciones y toda clase de contratiempos.

El problema cuando vendemos ideas es que siempre estamos perturbando el status quo. Es posible que las prioridades hayan cambiando a la hora de entrar en acción.

Para lidiar políticamente con los obstáculos que se dan a nivel de quien toma las decisiones, debemos:

- Reafirmar los intereses comunes: y reforzar dichas ideas cuanto sea posible, sobre todo cuando las circunstancias externas estén cambiando.
- Valernos de nuestros contactos: para mantener la perspectiva aún cuando ciertas personas hayan abandonado el barco.
- Asegurarnos de que haya gente importante haciéndole seguimiento a la fase de implementación: la presencia de este tipo de gente puede acelerar los procesos.
- Establecer sistemas de seguimiento que sean confiables: límites de tiempo, estándares de calidad, entre otros sistemas.

La gente se siente responsable cuando le asignamos tareas específicas. Además, cuando establecemos límites de tiempo impedimos que los responsables de ciertas tareas se dediquen a otros proyectos. Asimismo, la gente siempre hace lo que se le ha encomendado si se da cuenta de que será tomada en cuenta.

Siempre tendremos que manejar adecuadamente la política interna de la organización. Para tal fin, debemos:

- Tratar de crear un tema simple que resuma la idea: algo así como el enfoque de la aerolínea Southwest en ofrecer un servicio poco costoso.
- Crear un sentido de urgencia alrededor de nuestra idea: tal vez relacionándola con un evento externo.

- Tratar de obtener por anticipado pequeñas victorias: esto nos permitirá crear impulso para el proyecto.
- Crear tantas alianzas como sea posible: sobre todo con quien toma las decisiones, financia e implementa.
- Crear un efecto de bola de nieve: esto permitirá que el proyecto se vuelva en cierto momento imparable.
- Ser flexibles y ajustar el plan: dejar de lado el egoísmo. Las iniciativas exitosas resultan del trabajo en equipo.

Aparte de los cuatro pasos generales para convencer, hay diez interrogantes que debemos responder antes de implementar cualquier idea:

1. ¿Cuál es el resumen de cinco minutos de mi idea?: antes de la reunión para discutir la idea, revise su modelo PCRB:
  - ¿Cuál es el problema?
  - ¿Cuáles son las causas directas del problema?
  - ¿Cómo resuelve mi idea el problema?
  - ¿Por qué mi idea es superior a todas las alternativas?
2. ¿Qué papel juega la persona con la que me estoy reuniendo a la hora de tomar decisiones?: determine si la reunión hará avanzar el plan o no.
3. ¿Cuál es mi objetivo con esta reunión?: es preciso identificar qué queremos:
  - Opiniones para mejorar la idea.
  - Llegar a la persona que toma las decisiones.
  - Tratar de que dicha persona apoye el proyecto.
  - Obtener la autorización para usar ciertos recursos.
  - Obtener ayuda para implementar la idea.
4. ¿Por qué esta persona me considerará verosímil?: debemos decidir de antemano qué relaciones, credenciales y logros traeremos a colación.
5. ¿Qué canales de persuasión preferirá esta persona?: debemos estar preparados para ajustar nuestra presentación a la persona en cuestión.
  - Si esta es racional, debemos presentarle un análisis estadístico.
  - Si es más conceptual, debemos hacer énfasis en el panorama como un todo.
  - También debemos contar con un plan b en caso de que la discusión derive hacia estos temas:
    - Qué beneficios recibirá la persona.
    - Cómo se fortalecerán las relaciones gracias a esta idea.
6. ¿Qué estilo de persuasión será el más adecuado?: ¿esta persona es un impulsor, un comandante, un abogado, un jugador de ajedrez o un promotor?
7. ¿Es probable que la idea entre en conflicto con las creencias de esta persona?: debemos tratar de minimizar los temores.

8. ¿Es probable que la idea entre en conflicto con los intereses de esta persona?: es importante que seamos capaces de explicar por qué los beneficios superarán las desventajas.
9. ¿Qué peticiones especiales puede hacer?: debemos ser claros, ¿qué es exactamente lo que queremos?:
  - Acceso a algún conocido.
  - Apoyo.
  - Recursos.
10. ¿Cómo puedo fortalecer esta relación gracias a la reunión?: el arte de convencer comienza y termina con relaciones positivas y constructivas.