



BUSINESS SOLUTIONS  
CONSULTING GROUP

---

# ***Enfoque estratégico a la persuasión***

PRG.ED.00016 - FUENTE: HBSP

---

## CONTENIDO

1. Introducción .....	3
2. Elementos para la persuasión .....	3
3. Vender la idea .....	6
4. Cierre de la venta .....	7
5. Conclusión .....	7

## 1. Introducción

*“ Una idea constituye sólo el primer paso. Luego hay que venderla..”*

Se trate de un nuevo enfoque para colaborar con el equipo de mercadeo o de una mejor manera de trabajar con proveedores, el valor de su idea está determinado por la capacidad para convencer a otros y de ejecutarla.

El mayor obstáculo para la persuasión es enfocarse demasiado en lo que usted visualiza como el valor de su idea. Lo que resulta convincente para usted no es necesariamente convincente para otros.

## 2. Elementos para la persuasión

Especialistas en la materia (Mario Moussa y Richard Shell, autores de, El arte de atraer usando la persuasión estratégica para vender sus ideas) han desarrollado un enfoque estratégico hacia la persuasión que consiste de cuatro pasos:

- 1) Dirigirlo a la persona indicada
- 2) Remover las barreras para ser escuchado
- 3) Vender la idea
- 4) Asegurar compromisos

La persuasión efectiva no implica generar una lluvia de datos, argumentos y/o testimonios, mientras más usted presione, más probabilidad habrá que la otra persona lo rechace. Si usted ejerce algún poder sobre esa persona, seguramente ésta no dirá enseguida que no está de acuerdo con su plan.

Su desacuerdo será tácito y su resistencia encubierta, pero el impacto sobre la ejecución será claro.

En lugar de eso, piense que la persuasión es facilitar y hacer obvio para la otra persona que tiene que estar de acuerdo con usted, en fin, **romper las barreras potenciales convirtiendo estas en el puente para lograr “vender la idea” y poner a la otra persona de su parte:**

1. **Credibilidad:** Todo comienza con la credibilidad. Si las personas a quienes está tratando de persuadir no lo consideran creíble, tiene muy pocas posibilidades de persuadirlas. La credibilidad tiene que ver con lo que las otras personas piensan de usted y de sus credenciales. Establecer la credibilidad significa mostrar que usted es competente y experimentado y que es digno de confianza. No

## Enfoque estratégico a la persuasión

---

espere a tener una idea que vender, todo lo que usted diga o haga debe fortalecer su credibilidad para el día en que necesite vender una idea.

2. **Relaciones:** Cuando la gente lo conoce, aprecia y confía en que usted será recíproco con cualquier favor que le hagan, estarán mucho más abiertos a escuchar sus ideas y seguirlas. Al contrario, cuando no lo conocen, tienen muy pocas razones para confiar en usted o en sus ideas. De manera que cuando sea importante el apoyo de alguien, haga lo posible para establecer una relación de comunicación con esa persona antes de venderle una idea. Las reuniones cara a cara son las que mejor funcionan, aunque un correo electrónico cuidadosamente redactado y personalizado también puede ser efectivo sino se puede llevar a cabo una reunión personal. Naturalmente, mientras más relaciones establezca y cultive, mejor posicionado estará para vender sus ideas en el futuro.
  
3. **Creencias y Valores:** Vender una idea requiere que usted la posicione como un apoyo o un avance de una creencia o un valor fundamental de quien lo escucha. En su libro, Shell y Moussa cuentan como Bono la súper estrella de rock y activista de izquierda pudo persuadir a Jesse Helms, el archiconservador senador estadounidense, a apoyar el perdón de la deuda de África para que los fondos locales pudieran ser utilizados para tratar el SIDA en ese continente. Sus sistemas de valores diferentes se interpusieron al comienzo entre ellos, pero luego Bono puso de su lado a Helms apelando a un valor más profundo que ambos compartían: su compromiso como cristianos convertidos, de ayudar a los más pobres y a los enfermos. Usted no va a cambiar la opinión de alguien sobre una creencia profundamente arraigada, pero si puede “reposicionar su idea de forma que la gente la vea como algo coherente con un valor subyacente, que es mucho más profundo que la creencia”. Como ejemplo adicional esta vez del mundo empresarial, los autores detallan como Jody Thompson y Cali Ressler dos ejecutivas de recursos humanos de la cadena de tiendas Best Buy, lograron vender su iniciativa ROWE (Results Oriented Work Environment, ambiente laboral orientado a resultados). Best Buy poseía una cultura muy arraigada de visibilidad. Si una persona

## Enfoque estratégico a la persuasión

---

no se encontraba en su escritorio, con su jefe o en una reunión, entonces no estaba trabajando. Thompson y Ressler creían que concentrarse en los resultados en lugar de las horas, reduciría en parte el agotamiento que percibieron alrededor de la compañía e impulsaría la productividad. Al reconocer que llevar directamente su plan al CEO no resultaría, primero obtuvieron el apoyo de dos gerentes de unidad que adoptaron la iniciativa ROWE en sus unidades. Cuando el programa funcionó y se esparció a otras unidades, Thompson y Ressler pudieron reunir datos sobre su efectividad. Tiempo más tarde presentaron su idea ahora sí al CEO, pudiendo demostrar que ROWE mejoraba la productividad y la ejecución, valores subyacentes en el enfoque de visibilidad de la compañía. El CEO comprendió la idea y dio el visto bueno para adoptarla en el resto de la compañía.

4. **Intereses:** El interés propio es un motivador increíblemente poderoso, de modo que enmarque sus ideas de forma que satisfagan los intereses y necesidades de la otra parte. Cuando encuentre una barrera levantada por algún interés, apele a otro, pues quizás ése sea el que logre ganar el consentimiento de la otra persona. Shell y Moussa citan como Steve Jobs persuadió a Steve Wozniak a invertir \$ 1.000 para fabricar 100 paneles de circuitos y venderlos a aficionados a las computadoras. Jobs argumentaba que podían duplicar su dinero, pero Wozniak no creía que se venderían y se rehusó: su interés era no perder dinero. Es por ello que Jobs apeló a otro de los intereses de Wozniak: establecer una compañía. Wozniak mordió el anzuelo y así nació Apple.
  
5. **Comunicación:** Las barreras creadas por los problemas de comunicación son muy comunes. Personas diferentes prefieren diferentes canales de comunicación. Cuando usted está tratando de persuadir a alguien, es importante sintonizar el canal preferido de esa persona, ya sea éste visionario, racional o relacional. Joanne Bradford aprendió esto cuando fue contratada para encabezar la publicidad online de la red de Microsoft en Internet, MSN. En sus primeros meses en el cargo trató de convencer a su jefe y al CEO, de duplicar su equipo de ventas para lograr que el volumen de ventas de MSN aumentara. Pero mientras más presionaba, más resistencia encontraba, hasta el punto que su jefe incluso calificó

sus ideas de “estúpidas”. Mirando a su alrededor, Bradford se dio cuenta que el canal preferido de comunicación en Microsoft era racional y enfocado en los números; ella había estado comunicándose en un canal visionario. Una vez que comenzó a usar datos para vender su idea (gráficos que mostraban como más vendedores se podían traducir en más ganancias) su efectividad persuasiva tomó vuelo. Fue capaz de edificar sobre pequeños logros para ganar el premio mayor: en el siguiente evento a nivel de su división obtuvo la aprobación del CEO para contratar 150 vendedores más. Los recién llegados no son los únicos que tienen que confrontar barreras de comunicación. **“Las personas que han trabajado juntas durante mucho tiempo desarrollan hábitos de pereza; dejan de buscar el apoyo mutuo. Si usted no permanece sensible a los canales de comunicación preferidos de sus colegas, está perdiendo oportunidades de influenciarlos y persuadirlos”.**

### 3. Vender la idea

**“Venda su idea de una forma simple y memorable..”**

Shell y Moussa citan estudios que demuestran que aproximadamente 30 millones de presentaciones Power Point se hacen alrededor del mundo todos los días, y 78 por ciento de los ejecutivos consultados dijeron que se habían quedado dormidos durante una de esas presentaciones durante el último mes. Los autores creen que éstos resultados están relacionados. Para mantener a sus interlocutores despiertos e interesados, comience con el siguiente modelo PCAN (Por sus siglas en inglés):

- **Problema:** defina de forma concisa el problema, desde la perspectiva de sus interlocutores.
- **Causa:** identifique la causa de ese problema.
- **Respuesta:** explique como su idea ofrece una respuesta a ese problema.
- **Beneficios netos:** detalle por que su idea, entre otras opciones, resultará en la mayor cantidad de beneficios netos.

### 4. Cierre de la venta

El modelo recientemente descrito apela a la mente racional, pero hace falta más que racionalidad para tomar decisiones. “Usted en realidad tiene dos públicos en cada situación de persuasión: la calculadora racional del público y el que toma la decisión intuitiva”. A medida que se acerque al último paso para preparar su venta, haga una sesión para encontrar maneras de hacerla más vivida, memorable y atractiva emocionalmente. ¿Puede personalizarla de tal manera que tenga resonancia en su público? ¿Puede hacerla más tangible y concreta usando ilustraciones o analogías? Y no olvide el poder que tienen las historias de encender la imaginación del público y de darle vida a su idea.

### 5. Conclusión - Vender la idea exitosamente

**Defina su idea e identifique a quienes toman las decisiones**

¿Qué problema se resuelve con mi idea?

¿De quien necesito opinión o apoyo?

¿Qué necesito de las personas claves?

- Retroalimentación
- Acceso a otros
- Autorización
- Aprobación
- Recursos
- Implementación

**Removiendo barreras para un sí**

¿Cuál es la base para la credibilidad con esta persona? ¿Puedo hacer énfasis en eso?

¿Qué caracteriza mi relación con la persona a la que estoy tratando de influenciar?

¿Cómo puedo mejorar esa relación?

¿Cuáles creencias o valores posee esta persona que pueden bloquear o apoyar mi caso?

¿Cómo puedo dirigirme a los intereses de esa persona?

¿Cuáles canales debo utilizar?

- Visionario
- Racional
- Relacional

## Enfoque estratégico a la persuasión

### Haga la venta

¿Está mi PCAN estructurado según la forma en que mi público ve el problema?  
 ¿Cuál prueba tendrá mejor resonancia en la otra persona?  
 ¿Cómo puedo personalizar mi venta y hacerla memorable?  
 ¿Cómo puedo conectar mi discurso de venta con los objetivos y los valores de la organización?

### Asegure el compromiso

¿Cuáles problemas relacionados con territorios, recursos, créditos o carreras pueden evitar que otros se comprometan con mis ideas?  
 ¿Cómo puedo crear un momento ideal para generar un efecto de bola de nieve?  
 ¿Qué alianzas o coaliciones debo desarrollar para asegurar la implementación de mis ideas?

#### Business Solutions CG - Enfoque de solución:



EOF.