

Las Leyes de la Persuasión y la Negociación

Por: José Ignacio Tobón L.
director@joseitobon.com

La persuasión es una de las competencias que ayudan a la negociación y por eso, como entrenadores de negociación, hemos dedicado un tiempo considerable a estudiar la persuasión. Algunos negociadores tienen la posibilidad de presentar en la mesa de negociación propuestas atractivas, pero no lo hacen bien debido a sus deficiencias en persuasión.

Los expertos en persuasión han encontrado que hay unas leyes o normas para lograr una efectiva persuasión y que, en cierto sentido, ellas pueden ser consideradas como universales. Algunas personas las usan en forma positiva, mientras que otras las usan para manipular a los demás. Algunos son negociadores y otros manipuladores.

Hay diferencias entre manipulación, negociación y persuasión, pero la mayoría de ellas están en la orientación de los objetivos. Se dice que la manipulación busca beneficios para una sola de las partes, mientras que la persuasión busca beneficios mutuos. En realidad los negociadores duros son manipuladores y lo hacen con los negociadores suaves. Los negociadores mixtos o firmes, buscan el beneficio mutuo (gane - gane).

Se dice que en la manipulación hay asimetría, pues una de las partes da y la otra recibe. La manipulación es un uso abusivo del poder, mediante estrategias veladas y maquiavélicas. El manipulador es un negociador de estilo soviético (lo mío es mío y lo suyo es negociable).

Se dice que la manipulación está en el otro extremo de la transparencia, de la argumentación y de la persuasión. La persuasión pura supone que las partes tienen claridad acerca de lo que están haciendo, algo diferente a lo sucedido en la manipulación.

En la manipulación de masas existe el llamado Teorema de Thomas que dice que “si una masa define como real una situación, esa situación se vuelve real en sus consecuencias”. En la negociación usamos un principio que dice que “es más importante la percepción que la realidad”. Otros dicen que si una mentira se repite muchas veces se convierte en verdad. Hay personas realmente expertas en este tema de la manipulación que han estudiado conscientemente con entrenadores avanzados.

Se dice que los rusos y los alemanes han sido expertos en el tema. Goebbels y a quien se le atribuye la frase de la repetición de la mentira, era el director del Ministerio de Propaganda Nazi. Se conocen los principios de la propaganda de Goebbels entre los que se cuentan la unificación, simplificación, vulgarización, etc. En ellos se busca simplificar y unificar mensajes y enemigos, además de diseñar mensajes muy populares y fáciles de comprender. Existen otros principios que buscan distraer al público de los temas inconvenientes, magnificar lo que conviene, culpar a los demás de los propios errores, etc.

Derechos Reservados de José Ignacio Tobón L.

Estas leyes de la persuasión las describiremos a continuación de la siguiente forma:

- **Ley de la reciprocidad en la negociación:**

Cuando un negociador le da a usted algo de valor percibido, usted inmediatamente responde con el deseo de dar algo a cambio.^{1, 2, 3} Dice Cialdini que este efecto de la reciprocidad está muy adentro de la estructura sociológica del ser humano y ha tenido que ver con el desarrollo de la raza humana. Es el principio del comercio y de la negociación.

Un ejemplo evidentemente anacrónico por los cambios tecnológicos, fue un experimento consistente en enviarles tarjetas de navidad a personas desconocidas y tomadas del directorio telefónico, la mayoría de las cuales, después de recibirlas enviaron como reciprocidad una tarjeta a quien la envió.

Se supone que en la negociación se debe entregar algo para recibir algo a cambio y eso sería una reciprocidad; la diferencia radica en la forma de valorar y hacer esas concesiones. Los negociadores soviéticos lo primero que hacen es quitarle a usted algo para luego devolvérselo a cambio de algo adicional suyo. Es una especie de reciprocidad en la que se trabaja siempre con dinero suyo y el otro no pone nada en la mesa.

Puede ser una trampa cuando en la negociación nos entregan algo que no es bueno para nosotros, pero nos exigen que hagamos movimientos recíprocos. Un marido acostumbraba darle a su señora en cada cumpleaños o día de la madre, regalos tales como lavadora, nevera, fogón. Un día la señora molesta con esta tendencia, en el día del padre le regaló una plancha a su marido y este quedó furioso y desconcertado. La señora usó la reciprocidad para mostrarle con claridad sus sentimientos.

Cuando en la negociación se hace una concesión, se espera que el otro haga una concesión en forma recíproca. En la negociación entonces se debe trabajar con el principio: “nunca haga usted dos concesiones seguidas”.

- **Ley del contraste en la negociación:**

Cuando dos objetos son relativamente diferentes el uno del otro, nosotros los vemos mucho más diferentes cuando se colocan el uno al otro cercanos en el tiempo o en el espacio. En estrategias de mercadeo vemos esta ley funcionando con frecuencia. Para vender o negociar un producto de costo medio se introduce en el portafolio o en la misma góndola, un producto mucho más caro, no para que tenga mucha salida, sino para darle salida al otro producto. Los negociadores de propiedad raíz hacen lo mismo al mostrarnos algo más caro que lo que buscamos y no tan bueno como lo que nos mostrará luego.

1 Me sorprende la efectividad de las pruebas (gratis) de los productos. La persona que recibe una muestra del producto para probarlo, tiene mayores posibilidades.

2 Una situación muy común que he detectado en el ambiente empresarial es que algunas personas que por su trabajo tienen la posibilidad de manejar dineros para regalos y presentes para clientes o proveedores, entregan estos con una visión estratégica personal a muchas personas, muchas de ellas que no tienen el mérito para recibirlos. Saben que con el pasar de los días les cobrarán de una u otra forma. Se entrega algo corporativo a cambio de un favor personal.

3 En la serie “Commander In Chief” hay una escena en la que el Presidente del Congreso le dice a la congresista que “la ayuda genera ayuda”. Existe además una película que toca este tema de la reciprocidad con alguna variante y es la llamada “Cadena de Favores” con Kevin Spacey.

Puede ser una apreciación muy particular mía, pero he detectado que algunas mujeres hermosas muchas veces se hacen acompañar por mujeres no tan atractivas. Será que están aprovechándose de la ley del contraste?. Podría también decirse que la misma ley está presente en muchas expresiones, una de ellas “en país de ciegos, el tuerto es rey”.

Hay un truco muy usado en la vida política que se puede resumir en la frase “en toda terna que se respete, hay un caballo y dos burros”. Si se trata de seleccionar un caballo de esa terna, la selección es obvia. Por esto en muchas ocasiones se presenta una terna compuesta por dos personas de unas capacidades muy inferiores a las del tercero, sobre quien se induce la decisión de los jueces.

- **Ley de amigos en la negociación:**

Cuando un negociador le pide a usted hacer algo y usted percibe que esa persona tiene los mejores intereses suyos en mente y/o usted quisiera que ella tuviese los mejores intereses suyos en mente, usted está fuertemente motivado para complacer este pedido.

La famosa frase de Zig Ziglar, uno de los más reconocidos consultores comerciales es muy diciente. Dice: “Usted puede conseguir todo lo que usted quiere en la vida si usted ayuda lo suficiente a los demás a lograr lo que ellos quieren”. Cuando descubrí esta frase llegué a la realidad cruda y es que la persuasión no se trata de trucos ni de engaños; se trata de entender qué es lo que las partes necesitan y ver la forma de lograr eso. Es el mismo principio de la negociación.

- **Ley de la expectativa en la negociación:**

Cuando un negociador en quien usted cree o a quien respeta espera que usted desarrolle una tarea o produzca un resultado específico, usted tenderá a llenar dicha expectativa, sea esta positiva o negativa. Esto es lo que pasa con la relación entre líderes y seguidores, y más acentuado en aquellas comunidades que tienen una fe enorme en sus líderes y llegan a extremos para complacer a aquellos. Ejemplos claros de esto son Waco y los Davidianos que terminaron muertos al enfrentarse al FBI o Jim Jones en la Guyana que hizo que sus seguidores se envenenaran colectivamente.

Esta ley se puede complementar con el Efecto Pigmalión que dice que uno logra lo que espera de los demás, es decir, que nosotros somos profetas en cuanto al desempeño de los colaboradores. Igualmente con el principio sufí que dice que “cuando usted está completamente convencido de que puede lograr algo, así como cuando usted está completamente convencido de que no lo puede lograr, en ambos casos tiene la razón”.

- **Ley de la asociación en la negociación:**

Nosotros tendemos a gustar de productos, servicios o ideas que están recomendadas por otras personas que nosotros respetamos o que nos gustan. Esto explica las sumas tan enormes que las empresas pagan a las celebridades para que avalen sus productos en las publicidades.

Veo a firmas de consultoría que están apenas saliendo de las crisis muy publicitadas y causadas por malos manejos morales de sus relaciones con sus clientes y el estado, que ahora están cambiando de nombre y contratando para sus publicidades a importantes figuras de nivel mundial. Están usando la ley de la asociación y apalancándose además en la amnesia (mala memoria de largo plazo) de las personas.

- **Ley de la consistencia en la negociación:**

Cuando un negociador anuncia por escrito o verbalmente que él está tomando una posición en un asunto o punto de vista, él fuertemente tenderá a defender tal creencia sin importar su precisión, aun a pesar de encontrar evidencia meridiana que muestra lo contrario. Mientras un negociador use más canales de comunicación para comunicar su punto de vista y lo haga con mayor frecuencia y audiencia, será más difícil que se mueva de dicho punto de vista, pues está anclado.

En negociación me queda claro que “mientras más defiende usted una posición, más atrapado estará en ella”. Cada minuto que pasa le queda más difícil salirse de la posición, a pesar de que haya llegado a la conclusión de que es equivocada. Por las experiencias reales en negociación llegamos adicionalmente a la regla “el ser humano prefiere la consistencia a la corrección” y por eso prefiere seguir insistiendo en la posición que estaba defendiendo (consistente).

Un ejercicio que usaba en los talleres de negociación se refería a un debate en el que al azar se seleccionaban dos bandos y se les daba tiempo suficiente para preparar sus postura de defensa (pro) o ataque (con). A medida que pasaban los minutos, cada uno de los bandos se acercaba más a la postura que estaba sustentando. Después de media hora les pedía que cambiaran de roles y comenzaran de nuevo. Cada bando entonces defendía lo que antes atacaba o atacaba lo que antes defendía. La situación es increíblemente difícil e incómoda, pues es muy difícil sentirse inconsistente.

- **Ley de la escasez en la negociación:**

Cuando un negociador percibe que algo que él puede querer está limitado en cantidad, cree que el valor de aquello es mayor que si estuviese en disponibilidad abundante. Algunos negociadores anuncian, falsamente, la escasez para que se motive el consumo, pero esta táctica pierde su vigencia en el largo plazo. Un ejemplo enfermizo es el de los circos que anuncian frecuentemente cada función como su última función y después dicen “por petición del amable público tendremos una nueva función”.

En economía, uno de los principios que más aprecio es aquel que dice que “el precio es la medida de la escasez”. Cuando usted aparece muchas veces en algún sitio o con alguna persona, cada una de estas futuras veces tendrá menor valor, pues usted se vuelve más común. Los que tienen la costumbre de hacer álbumes, saben que la lámina que menos sale es la que más vale.

- **Ley de la conformidad en la negociación:**

La mayoría de los negociadores tienden a estar de acuerdo con propuestas, productos o servicios que serán percibidos como aceptables por la mayoría de las otras personas o por la mayoría de los individuos de sus grupos de similares.

Esto podría ser explicado por el “bandwagon effect” que hace que los demás sigan las tendencias de los demás. Igualmente en mercadeo hay otra ley que dice que “la gente compra lo que la gente compra”. El efecto de la moda es enorme para dinamizar ciertas industrias; algunas personas, con fines económicos dictan las tendencias para que los demás seres humanos nos rijamos por ese estricto código que nos dice si estamos a la moda o no.⁴

⁴ Se llega a tanta estupidez que en países del trópico los diseñadores anuncian sus colecciones de otoño y primavera.

- **Ley del poder en la negociación:**

Los negociadores tienen poder sobre los otros en la medida que ellos perciben que tienen mayor autoridad, fortaleza o experiencia. Una de las leyes del poder que más uso es aquella que dice que “cuando usted tiene poder y no se ha dado que lo tiene, no lo tiene efectivamente”.

Cuando un negociador tiene un enorme poder, que casi lo colocan en un plano de semi dios, puede hacer maravillas cuando se acerca a los demás mortales. Si el Presidente de la empresa se refiere en público a uno de los obreros por el nombre y además le pregunta por el estado de su familia, ese obrero sentirá un efecto positivo proporcional a la distancia que hay en la escala jerárquica entre estas dos personas.

Cuando usted tiene la oportunidad de estar con personas poderosas en público, quienes lo ven a usted con dichas personas le darán a usted parte de ese poder que perciben.

En otros textos he mencionado ese famoso efecto que implica que, a personas muy expertas en un área, las asociemos con experiencia en otras. Ese efecto halo es real y se debe además a que el experto en un área, empieza a perder el respeto por otras áreas y conceptúa “como si fuera experto”.

- **Ley de la convicción en la negociación:**

Lo que convence es la convicción. Como dijimos antes, cuando usted está completamente convencido de que lo puede hacer, así como cuando está completamente convencido de que no lo puede hacer, en ambos casos usted tiene la razón. La frase primera es una frase que se atribuye a Lyndon B. Jonson y la segunda es una frase de la sabiduría oriental que me encanta.

Si el negociador muestra tan solo un poco de duda, su nivel de persuasión baja. Ese nivel de convicción del negociador se muestra en el lenguaje que incluso sutilmente evidencia tal situación.

- **Ley del apalancamiento en la negociación:**

Lo importante es que el negociador espere el momento en que las circunstancias sean favorables para presentar su idea. Si el momento propicio no ha llegado, el negociador buscará usar excesivos esfuerzos para lograr los objetivos y posiblemente no los logrará. Cuando el momento es el indicado, el negociador solo requiere de un mínimo esfuerzo.

Es lo mismo que decía Arquímedes con la expresión “dadme una palanca y moveré el mundo”. Podría hacerse un paralelo entre la palanca de Arquímedes y el efecto positivo de los buenos contactos en la negociación. En el libro “Horse Sense” se menciona que el éxito que usted puede tener en la vida se debe en gran medida a dos factores como son: i) la calidad de la familia en la que usted nació y ii) la calidad de los contactos que usted ha desarrollado.