

El arte de



Máximo Campos Leyba

persuadir

Los ejecutivos se equivocan al emplear un único método para influir sobre sus jefes y colegas, pues, según revela una investigación reciente, hay cinco tipos bien diferenciados de tomadores de decisiones.

Por Gary A. Williams y Robert B. Miller

En síntesis

n Tras estudiar durante dos años el estilo de toma de decisiones de más de 1.600 ejecutivos, los autores establecieron cinco categorías bien diferenciadas. La posibilidad de encuadrar a todo directivo en alguna de ellas, permite desarrollar métodos de persuasión adaptados al tipo de interlocutor.

n Según se desprende de la investigación, la mayoría de los ejecutivos prepara sus presentaciones de trabajo como si sus jefes fueran escépticos y/o controladores, pese a que ninguna de ambas características parece predominar en el management corporativo.

n Un caso ficticio —el del fabricante de equipamiento de oficina MaxPro— sirve para mostrar cómo haría la vicepresidenta Mary Flood para lograr que el CEO, George Nolan, aprobara su proyecto de reestructuración, en caso de que él fuera, respectivamente, carismático, pensador, escéptico, seguidor y controlador.

Este artículo fue originalmente publicado en la edición de mayo de 2002 de Harvard Business Review, bajo el título “Change the Way You Persuade”, por Gary A. Williams y Robert B. Miller. © 2002, Harvard Business School Publishing, distribuido por New York Times Special Features. Todos los derechos reservados.

Gary A. Williams y Robert B. Miller son, respectivamente, CEO y presidente del directorio de Miller-Williams Incorporated, una firma de investigación de clientes con sede en San Diego. Williams, experto en ventas, marketing y consultoría, trabajó con miles de ejecutivos de negocios en una mejor comprensión de sus clientes. Miller tiene más de 40 años de experiencia en ventas, consultoría y gestión ejecutiva, y es coautor de varios libros de negocios.

Ya le ha pasado antes. Convoca a una reunión para tratar de convencer a su jefe y a sus colegas de que la compañía necesita dar un paso importante, como por ejemplo iniciar un riesgoso pero prometedor emprendimiento. Su exposición es impecable, y los datos que ha presentado, irrefutables. Sin embargo, dos semanas después se entera de que su brillante propuesta fue rechazada. ¿En qué se equivocó?

En pocas palabras, en el enfoque. Si hubiese orientado su presentación al estilo de toma de decisiones del líder al que trataba de convencer, sus posibilidades se habrían incrementado sustancialmente.

Por su forma de tomar decisiones, los ejecutivos pueden encuadrarse, según hemos observado, en cinco categorías. Los “carismáticos” suelen mostrar entusiasmo ante nuevas ideas o propuestas, pero sopesan muy bien la información antes de decidirse. Los “pensadores” pueden deslizar puntos de vista contradictorios en una misma reunión, y necesitan analizar cuidadosamente todas las opciones antes de llegar a una decisión. Los “escépticos” desconfían de todos los datos que no coinciden con su visión del mundo, y deciden basándose en lo que sienten. Los “seguidores” se inspiran en decisiones similares tomadas con anterioridad por ellos mismos, o por otros ejecutivos en los que confían. Por último, los “controladores”, debido a sus temores e incertidumbres, prefieren, con criterio analítico, manejarse con los hechos puros. Los cinco estilos abarcan una amplia gama de conductas y características. Los controladores tienen, por ejemplo, una fuerte aversión al riesgo; los caris-

Cinco estilos de toma de decisiones, y cómo influir sobre cada uno

	Carismáticos	Pensadores	Escépticos
Descripción	Las nuevas ideas los intrigan y cautivan con facilidad, pero la experiencia les enseñó a basar sus decisiones en información bien sopesada.	Tal vez sean los más difíciles de persuadir. Sólo toman en cuenta los argumentos cuando están respaldados por datos. Tienen aversión al riesgo y pueden ser lentos para decidirse.	Tienden a desconfiar de la información, en especial si desafía su visión del mundo. Suelen exhibir un estilo agresivo, casi combativo. A menudo se los describe como personas que se hacen cargo de las situaciones.
Características típicas	Entusiastas, cautivantes, comunicativos, dominantes.	Cerebrales, inteligentes, lógicos, académicos.	Exigentes, perturbadores, desagradables, rebeldes.
Ejemplos ilustres	Richard Branson, Lee Iacocca, Herb Kelleher.	Michael Dell, Bill Gates, Katharine Graham.	Steve Case, Larry Ellison, Tom Siebel.
Términos a utilizar	Resultados, comprobado, acciones, mostrar, observar, examinar, brillante, fácil, claro, foco.	Calidad, académico, pensar, números, inteligente, plan, experto, prueba.	Sentir, aferrar, poder, acción, sospechar, confiar, exigir, perturbar.
Cómo actuar	Cuando trate de persuadir a un carismático, resista el impulso de unirse a su entusiasmo. Haga que la discusión se centre en los resultados. Use argumentos simples y directos, y ayudas visuales que subrayen las características y los beneficios de su propuesta.	Tenga preparada gran cantidad de información. Los pensadores necesitan tantos datos como sea posible: investigaciones de mercado, encuestas de clientes, estudios de casos, análisis de costo-beneficio, etcétera. Quieren entender todas las perspectivas de una situación dada.	Necesitará toda la credibilidad que logre reunir. Si no puede ejercer ninguna influencia sobre un escéptico, busque el apoyo de alguien en quien él confíe.

máticos, en cambio, tienden a buscarlo. Pese a estas diferencias, la gente suele utilizar un formato único cuando trata de convencer a un jefe o a un colega. Se dirige igual a un pensador que a un escéptico, y no utiliza la terminología correcta para transmitir la información apropiada en la secuencia y el formato más eficaces. Al fin de cuentas, Bill Gates no decide igual que Larry Ellison, de Oracle.

Cinco enfoques

En gran medida, los ejecutivos llegan al nivel superior por su eficacia en la toma de decisiones. Aprendiendo de la experiencia, desarrollan un conjunto de criterios que los orientan. Toda decisión está bajo la doble influencia de la razón y la emoción, pero el peso de cada uno de estos elementos puede variar mucho, según la persona.

Durante dos años, estudiamos el estilo de toma de decisiones de más de 1.600 ejecutivos de un amplio espectro de industrias. Nuestro trabajo se centró en cómo tomaban sus decisiones de compra, pero creemos que los resultados pueden aplicarse a la toma de decisiones en general. Indagamos sobre diversas facetas del proceso en cuestión. Por ejemplo: hasta qué punto deseaban ser asesorados sobre un tema específico antes de tomar una decisión, o con qué niveles de riesgo se sentían cómodos. La gente muestra una tendencia natural hacia un cierto estilo de decisiones, que se ve reforzada por los éxitos o debilitada por los fracasos.

Nuestra investigación no debe confundirse con los tests de personalidad corrientes o con indicadores como Myers-Briggs. Lo nuestro es,

simplemente, una categorización de la forma en que la gente toma decisiones. Por supuesto, no siempre lo hacen de la misma manera; mucho depende de la situación en la que se encuentran. Pero, a la hora de tomar decisiones difíciles e importantes que involucran complejas consideraciones y graves consecuencias, tienden a recurrir a un solo estilo dominante. Conociendo las características generales de los distintos estilos, usted estará en mejores condiciones para adaptar sus presentaciones y argumentos a la personalidad de su interlocutor.

Según nuestra experiencia, más de la mitad de las presentaciones de ventas no se ajusta al estilo de quien tomará la decisión. Casi el 80 por ciento se focaliza en los escépticos y los controladores, cuando, en nuestro estudio, sólo el 28 por

Seguidores	Controladores
Toman sus decisiones sobre la base de situaciones similares que ellos, u otros ejecutivos en los cuales confían, han resuelto en el pasado. Tienden a evitar los riesgos.	Aborrecen la incertidumbre, tanto como la ambigüedad. Toman en cuenta los hechos y la argumentación analítica.
Responsables, cautelosos, orientados a la marca, atentos a lo que no cuesta caro. Peter Coors, Douglas Daft, Carly Fiorina.	Lógicos, nada emotivos, sensatos, orientados a los detalles, precisos, analíticos. Jacques Nasser, Ross Perot, Martha Stewart.
Innovar, facilitar, pericia, similar a, previo.	Detalles, hechos, razón, lógica, poder, manejar, físico, apoderarse, simplemente hacerlo.
Se los puede convencer con referencias y testimonios de experiencias similares exitosas. Para estar seguros de que una decisión es la correcta, necesitan comprobar que otros llegaron a buen destino por el mismo camino.	Su argumentación debe estar bien estructurada y ser creíble. Pero no lo presione demasiado. Lo mejor es brindarle la información que necesita, y esperar que se convenza por sí mismo.

ciento de los entrevistados poseía alguna de esas dos características. Para observar las sutilezas de los cinco estilos, presentamos una situación hipotética. La usaremos, en cada una de las secciones dedicadas a explicar las categorías, para mostrar cómo debería argumentar nuestra ficticia protagonista ante su CEO (presidente ejecutivo).

MaxPro es un fabricante líder de equipamiento de oficina. La firma tiene una estructura centralizada, con la mayor parte de sus operaciones de marketing y ventas en las oficinas corporativas centrales. Mary Flood, vicepresidenta ejecutiva de ventas y marketing, quiere reestructurar las operaciones para atender mejor a los clientes. Necesita contar con equipos regionales dedicados a las principales cuentas. Todas las cuentas nacionales y el marketing segmentado se descentralizarían en cinco

regiones, cada una con su propio vicepresidente. Flood debe persuadir a George Nolan, CEO de MaxPro, de la conveniencia de estos cambios.

1. Carismáticos

Los carismáticos (el 25 por ciento de los ejecutivos que entrevistamos) se entusiasman rápidamente con las nuevas ideas. Pueden absorber gran cantidad de información en poco tiempo, y tienden a procesar el mundo en forma visual.

Quieren pasar rápidamente de la gran idea a los detalles de la implementación. Se los suele describir como entusiastas, cautivantes, locuaces, dominantes y persistentes. Buscan el riesgo, y a la vez son individuos responsables. Les impresionan la inteligencia y los hechos, y por lo general no son impulsivos ni se encierran en sí mismos. Pueden mostrar gran entusiasmo

ante una nueva idea, pero es muy difícil hacer que se comprometan en forma definitiva. Han aprendido de la experiencia, en particular de las malas decisiones que tomaron, y saben moderar su exaltación inicial con una buena dosis de realismo. Buscan hechos que respalden sus emociones, y si no los encuentran pierden rápidamente el entusiasmo. Prefieren los argumentos vinculados directamente con los resultados, y les interesan las propuestas orientadas a volver más competitiva a la compañía. Toman su decisión final metódicamente, sopesando la información.

Al tratar de persuadir a un carismático, evite unirse a su entusiasmo. Muéstrese ligeramente indiferente cuando una parte de su propuesta despierte el interés de su interlocutor, y esté preparado para analizar los riesgos que entraña el tema. Esto hará que su propuesta se arraigue en la realidad, y reforzará la confianza del otro. Sus argumentos deben ser simples y directos, con ayudas visuales para resaltar las características y los beneficios. Oriente la información hacia los resultados, aunque nadie se la pida (tarde o temprano deberá hacerlo). Sea muy honesto y claro respecto de los riesgos involucrados, y la forma de minimizarlos. Si trata de ocultar algún aspecto negativo, el carismático lo descubrirá más adelante.

El lapso de atención de un carismático suele ser particularmente breve. Empiece por la información más importante. Los carismáticos desdennan los argumentos prefabricados, y lo interrumpirán con frecuencia para llegar al fondo de la cuestión. Prefieren las reuniones altamente interactivas, y por momentos se levantan de su asiento y toman el control de la conversación. Pueden parecer independientes, pero a menudo dependen de otros altos ejecutivos a la hora de la toma de decisiones. Exhiba ante ellos una serena perseverancia; los carismáticos aprecian que usted sea paciente y



“Mary Flood, vicepresidenta ejecutiva de ventas y marketing, sabe que debe reestructurar las operaciones de MaxPro, para mejorar la atención al cliente.”

los espere hasta que tomen una decisión. Esto puede llevarles cierto tiempo.

Algunos términos que pueden contribuir a mantener el interés de un carismático: resultados, comprobado, acciones, mostrar, observar, examinar, brillante, fácil, claro y foco.

Cómo persuadir a Nolan, el carismático

Flood ha programado una reunión de una hora con Nolan y los otros miembros del comité ejecutivo, para analizar su propuesta de reorganización. El día

mentación, también ha preparado un informe completo, que entregará al término de la reunión.

Flood inicia su presentación trazando un diagrama de la organización actual y sus problemas. Pasa de inmediato a las recomendaciones, con un cuadro que resume la nueva estructura y sus ventajas. Explica que la reorganización mejorará la competitividad general de MaxPro: “Nos permitirá concentrarnos mejor en nuestros clientes, y habrá menos deserciones, en particular entre nuestras cuentas más importantes”.

A Nolan le agradan las soluciones audaces y fuera de lo común, y comienza a hablar de la reestructuración como si

fuera un hecho. Para mantenerlo con los pies sobre la tierra, Flood describe probables efectos de la nueva estructura: el costo de reubicar personal y los inevitables focos de resistencia al cambio. Luego, analiza con detenimiento qué pasaría si la implementación fracasa, y las medidas que podría tomar la compañía para minimizar los riesgos. Menciona

también el riesgo de no hacer nada, ya que en ese momento por lo menos tres grandes clientes de MaxPro están a punto de mudarse con la competencia. Sabiendo que Nolan prefiere avanzar rápido, Flood concluye su presentación preguntando cuáles deberían ser los próximos pasos. Nolan solicita un programa detallado. “Pensé que podría interesarte esa información”, le dice Flood, “así que la incluí en este in-

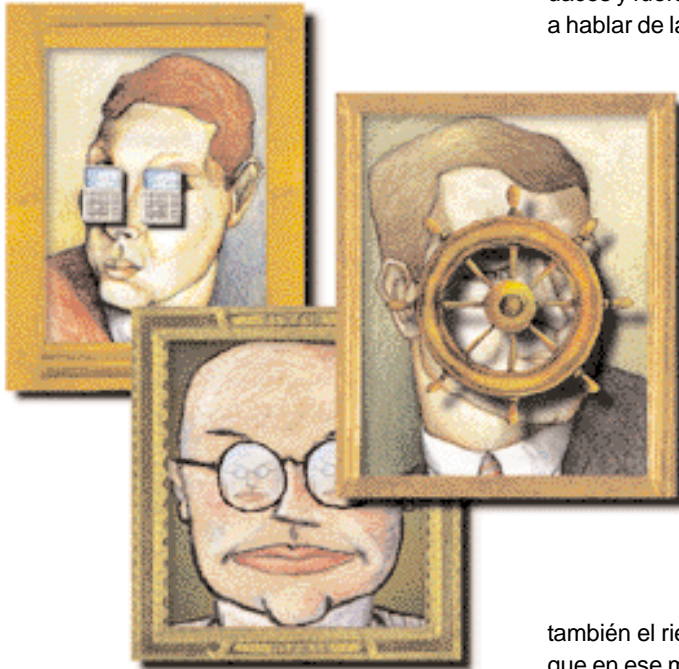
forme, junto con los resultados de una investigación que hemos llevado a cabo y varios estudios de casos.” Esa noche, mientras vuela hacia la Costa Este, Nolan empieza a pensar en la propuesta de Flood y se pregunta cuál sería el efecto de la reestructuración sobre los principales clientes de MaxPro. Acude al informe y encuentra esa información en la tabla “Impacto sobre nuestros diez principales clientes”.

2. Pensadores

Los pensadores (el 11 por ciento de los ejecutivos que entrevistamos) son los tomadores de decisiones más difíciles de entender y, por lo tanto, de persuadir.

Se los describe como cerebrales, inteligentes, lógicos y académicos. Son lectores voraces, y miden sus palabras. Les impresionan los argumentos cuantitativos, respaldados por datos. No tienen grandes habilidades sociales, y tienden a ocultar sus emociones. En los negocios, tienen dos deseos viscerales: anticipar los cambios y ganar, y se enorgullecen de su capacidad para superar a los competidores. Los mueve más la necesidad de conservar el control, que el deseo de innovar.

Para tomar una decisión necesitan disponer de toda la información posible, incluyendo investigaciones de mercado, encuestas a consumidores y estudios de casos. Le adjudican importancia a la metodología del presentador para llegar de A a B, y se esfuerzan por comprender todos los enfoques. A diferencia de los carismáticos, huyen del riesgo. Lo mejor es comunicarles francamente las inquietudes y preocupaciones, porque trabajan mejor cuando prevén las dificultades. For-



anterior, revisa sus recomendaciones con el director de operaciones Jack Warniers, el lugarteniente de mayor confianza de Nolan. Ha preparado varios cuadros que usará como guía, aunque sabe que deberá reformularlos sobre la marcha. Como en algún momento Nolan le pedirá detalles de la imple-



“Los carismáticos prefieren las reuniones altamente interactivas, y por momentos se levantan de su asiento y toman el control de la conversación.”

mulan una batería de preguntas, para conocer todos los riesgos asociados. Cuando los argumentos apelan directamente a su inteligencia, es posible influir sobre ellos. Dado que nunca olvidan una mala experiencia, asegúrese de que sus recomendaciones constituyan realmente la mejor alternativa. Absténgase de sacar conclusiones por ellos, y déles tiempo para que lleguen solos a ese resultado. Los pensadores prefieren no mostrar sus cartas desde el principio, y suelen expresar en una reunión puntos de vista aparentemente contradictorios. Necesitará algún tiempo para determinar cómo ven la propuesta. Por lo general, no revelan sus intenciones hasta el momento de comunicar su decisión. Las palabras que capturan la atención de un pensador son: calidad, académico, pensar, números, tiene sentido, inteligente, plan, experto, competencia y prueba.

Cómo persuadir a Nolan, el pensador

Flood sabe que para convencer a Nolan tendrá que presentar la mayor cantidad posible de datos, hechos y cifras. Su estrategia es transmitir esa información en grandes bloques, en el curso de dos reuniones. En la primera, comienza advirtiéndole sobre la posibilidad cierta de que la competencia se apodere de importantes clientes de la empresa. (El riesgo de no hacer nada es lo último que le plantearía a Nolan, si éste fuera un carismático.) Luego, Flood describe la metodología que utilizó para llegar a las tres opciones que propone. Nolan le indica que omitió ciertos pasos o se basó en premisas incorrectas (a la larga esto es útil para

Flood, porque ahora Nolan parece apropiarse de su metodología).

Flood subraya los pros y los contras de cada alternativa, y presenta estudios de casos de reestructuraciones similares, no todos exitosos. Explica a qué se debió cada éxito y cada fracaso, y diseña un cuadro en el que va anotando los “sí” y los “no” de una reorganización. Nolan aporta sus opiniones. Flood no se amilana ante la andanada de preguntas de Nolan, porque sabe que no se trata de un ataque personal. Es honesta y reconoce cuando sus datos son poco concluyentes, o sus supuestos se apoyan sólo en la intuición. Nolan y ella analizan juntos la presentación. Al finalizar la primera reunión, Flood redacta, con la ayuda de Nolan, un listado de datos que necesita agregar y que le permitirán mejorar sus argumentos en el segundo encuentro. En la segunda reunión, resume brevemente lo conversado hasta allí, e incorpora los ajustes y correcciones solicitados por Nolan. Sabiendo que él odia las sorpresas, señala con claridad cada cosa nueva o distinta. Con información actualizada, explica cómo llegó a la reestructuración óptima, y exhibe una proyección de costos financieros e ingresos adicionales.

Flood está preparada para esperar semanas o meses, hasta que Nolan tome una decisión.

3. Escépticos

Los escépticos (el 19 por ciento de los ejecutivos que entrevistamos) desconfían de cada dato puntual, en especial de cualquier información que desafíe su visión del mundo.

Es posible que el rasgo más definido de los escépticos sea su fuerte personalidad. Pueden ser exigentes,

perturbadores, desagradables, rebeldes e, incluso, antisociales. A veces tienen un estilo agresivo, casi combativo, y se los describe como personas que se hacen cargo de las situaciones. Tienden a mostrarse abstraídos y actúan según sus sentimientos.

Durante una presentación, el escéptico puede levantarse y abandonar la sala, atender una llamada telefónica e incluso mantener una conversación aparte durante un tiempo prolongado. Más de una vez confrontará con el expositor. Cuando el escéptico lanza una andanada de preguntas, se trata de algo personal. No permita que esto lo afecte, ni altere por eso el orden lógico de su presentación.

El escéptico, con su fuerte personalidad, revela de inmediato cuál es su posición. No le costará trabajo saber qué piensa. Para persuadirlo tendrá que acumular toda la credibilidad posible. Estos individuos tienden a confiar sólo en algunos ex compañeros de universidad o de trabajo. Si usted no ha logrado afirmar su credibilidad, tendrá que encontrar la manera de hacerlo antes de la reunión o durante su transcurso. Tal vez algún colega le transfiera su credibilidad, pero en definitiva usted tendrá que ganársela, luego de atravesar interrogatorios intensivos.

Desafiar a un escéptico es peligroso. Al corregirlo, déjele un espacio para salvar las apariencias. Por ejemplo, si él afirma erróneamente que los costos de investigación y desarrollo de la empresa aumentaron en forma descontrolada, usted puede responderle: “¿Me estás poniendo a prueba? Porque recuerdo



“Sabido que Nolan desconfía de los conceptos abstractos, Flood y Warniers buscan argumentos muy concretos, conectados con el mundo real.”

que hace un par de meses indicaste que teníamos que invertir más para recuperar nuestro liderazgo en el desarrollo de productos innovadores. ¿Hay un nuevo criterio?”. Persuadir a un escéptico parece una tarea difícil, pero en realidad es un proceso muy directo. Son personas que quieren avanzar con ideas innovadoras, pero sólo tras verificar que esas ideas provienen de personas en las cuales pueden confiar. Suelen decidirse rápidamente, incluso en el momento. Los términos a emplear con ellos son: sentir, aferrar, poder, acción, sospechar, confiar, agradable, exigir y perturbar.

Cómo persuadir a Nolan, el escéptico

Flood sabe que carece de influencia ante Nolan. Por lo tanto, consigue la ayuda del director de operaciones Jack Warniers, en quien el CEO confía. Después de convencerlo, le pide que expongan la idea en conjunto. Conviene de antemano que él presentará todos los mensajes clave, y formulará la propuesta de reestructuración.

En la reunión, Flood y Warniers plantean su posición casi en el mismo orden en que lo harían si Nolan fuese un pensador y no un escéptico, pero ponen énfasis en la credibilidad de todas sus fuentes de información. Cada vez que Nolan rebate algún punto, se apresuran a tranquilizarlo. Y también se cuidan de dejar a salvo el ego del CEO. Cuando analizan estudios de casos, empiezan diciendo: “Es probable que hayas visto esto antes...”. Con cada ejemplo, comentan cómo quedaron la imagen y el prestigio de la compañía tras

la reestructuración.

Como Nolan es particularmente escéptico ante los conceptos abstractos, Flood y Warniers se ocupan de que sus argumentos sean bien concretos, y estén conectados con el mundo real. Cuando hablan de reubicar a 200 empleados, señalan: “Tendremos que cerrar el edificio de la avenida Hunter y subarrendarlo”.

Antes de finalizar, apelan a la veta rebelde de Nolan y mencionan que la reorganización irá a contrapelo de la tendencia observada en la industria. Y le adjudican a él todo el mérito, como inspirador de la idea. Por último, enuncian el plan de medidas propuesto, sin olvidar los objetivos a cumplir. Al llegar a ese punto, Nolan asume el



la conversación.

4. Seguidores

Los seguidores (el 36 por ciento de los ejecutivos que entrevistamos) toman sus decisiones inspirados en lo que ellos mismos, u otros en quienes confían, han hecho en el pasado en situaciones similares.

Como temen equivocarse, prefieren no ser los primeros en adoptar una

idea. Confían en las marcas conocidas y en lo que no cuesta caro, pues en ambos casos el riesgo es menor. Son buenos para ver el mundo a través de los ojos de otros. Pese a su cautela, pueden ser espontáneos. Pero, más que nada, son responsables al tomar decisiones, y por eso suele encontrárselos en las grandes corporaciones.

Es posible que un seguidor lo embarque en interminables listados de problemas, y desafíe su posición como lo haría un escéptico, pero no se engañe: al final, sólo aceptará hacer algo si lo ha visto en otra parte. Sin embargo, estos individuos rara vez admiten que son seguidores; prefieren que se los considere innovadores e independientes. Se los suele confundir con los escépticos, pero los seguidores no son desconfiados por naturaleza; simplemente, pretenden que usted los ayude a entender mejor aquello que no comprenden. Y, cuando surgen inconvenientes, suspenden los proyectos.

Pueden ser los más difíciles de identificar, pero también los más fáciles de persuadir,

si usted sabe qué botones presionar. Para convencerlos, debe hacerlos sentir seguros, demostrándoles, con referencias y testimonios, que otros han triunfado por ese camino. Sin esos antecedentes, su caso está perdido. Es mejor aún si los ejemplos se refieren a decisiones similares tomadas por él mismo o por gente de su confianza. Piense que, al fin del día, lo que el seguidor quiere saber es que no perderá su trabajo.

Las palabras y frases a emplear con



“Al comprobar el interés de Nolan por conocer cómo se hicieron las otras reestructuraciones, Flood vaticina que tendrá una respuesta suya en pocos días.”

él son: innovar, facilitar, rápidamente, brillante, como antes, pericia, similar a, previo, que funciona y a la antigua.

Cómo persuadir a Nolan, el seguidor

Flood sabe que su misión es simple: hacer que Nolan confíe en que la decisión de reestructurar entraña escaso riesgo, y sienta que la aceptación del proyecto lo convierte en un innovador.

En la reunión, presenta sus argumentos como lo haría si Nolan fuera un pensador o un escéptico, sólo que enfatiza en los ocho estudios de casos. Este análisis encuentra eco en Nolan, que es afecto a ponerse en los zapatos de otros. Flood ha decidido omitir cualquier ejemplo de reestructuraciones fracasadas, pero tiene esa información a mano, por si el CEO la solicita.

Le presenta tres opciones de reorganización, desarrolladas exitosamente por otras empresas. Esto le da a Nolan la posibilidad de sentirse creativo y combinarlas, sin dejar de moverse sobre seguro. Como parece verdaderamente interesado en escuchar cómo las otras compañías lograron reestructurarse con éxito, Flood supone que le dará una respuesta en pocos días.

5. Controladores

Los controladores (el 9 por ciento de los ejecutivos que entrevistamos) detestan la incertidumbre y la ambigüedad; se concentran en los hechos puros y en la lógica del análisis. Sus temores y su inseguridad los guían, y a la vez los limitan.

Se los suele describir como lógicos, nada emotivos, sensatos, orientados a los detalles, precisos, analíticos y objetivos. Como los escépticos, los controladores pueden tener una personalidad fuerte, incluso avasallante. Se consideran a sí mismos los mejores vendedores, expertos en marketing, estrategas, etcétera.

Sólo les interesa su propio punto de vista, y muchas veces alejan a los demás con réplicas y observaciones duras. Pueden ser solitarios e introvertidos y, aunque hablen con otros antes de tomar una decisión, rara vez consideran sus opiniones. Al tratar con controladores deberá lidiar con sus temores internos, aunque finjan que no los tienen. Los disimulan concentrándose en los más mínimos detalles de cada proceso, por lo cual usted siempre estará corriendo detrás de alguna información que le solicitan.

Si bien buscan precisión y datos, a menudo se apresuran a sacar conclusiones ilógicas. Y, a diferencia de los carismáticos, no se hacen responsables de sus errores.

Recuerde que los controladores pueden encerrarse en sí mismos y guardar silencio durante largo rato, y que, cuando se los arrincona, rara vez capitulan. Además, detestan que se los apesure. Una de las peores cosas que puede hacer con un controlador es presionarlo demasiado. Para persuadirlo, use argumentos bien estructurados, lineales y creíbles. En la práctica, la única manera de venderle una idea es “no” vendérsela, sino permitir que tome la decisión de comprarla.

Los términos y frases a utilizar son: detalles, hechos, razón, lógica, poder, manejar, físico, apoderarse, conservar la franqueza, hacer que paguen, hacerlo.

Cómo persuadir a Nolan, el controlador

Flood debe lograr que Nolan se sienta el dueño del plan de reestructuración que ella propone. Durante meses le envía constantemente información (reportes de clientes, estudios de marketing, proyecciones financieras), por todos los medios disponibles.

Flood se concentra en los datos que ponen de manifiesto los problemas de MaxPro, porque

sabe que el CEO no les prestaría mucha atención a los estudios de casos. Después de cuatro meses de esa tarea de “ablandamiento”, ella resiste la tentación de programar una presentación formal. Nolan mismo debe solicitarla. Finalmente, la deserción de uno de los principales clientes de la empresa desencadena la acción. Gracias al trabajo paciente de Flood, Nolan está sensibilizado. Convoca a una reunión al personal directivo, para discutir las medidas que tomará la compañía. En el temario incluye el análisis de una posible reorganización.

Si bien algunas de nuestras categorizaciones podrían sonar despectivas (después de todo, a pocos ejecutivos les gustaría que los clasifiquen como seguidores o controladores), no pretendemos sugerir que un estilo sea superior al otro. Son simples descripciones de la conducta primaria de cada grupo. En determinados ambientes, todos los estilos pueden ser eficaces. Por ejemplo: los seguidores tienen un gran sentido de la responsabilidad, y pueden ser excelentes líderes en corporaciones grandes y establecidas. Y los controladores pueden ser extremadamente eficaces como líderes de negocios; Martha Stewart es un ejemplo. Tampoco intentamos simplificar excesivamente los medios complejos, y muchas veces misteriosos, que emplea la gente para llegar a una decisión. Sin embargo, creemos que los ejecutivos tienden a tomar las decisiones más importantes de una manera previsible. Conocerla, mejorará sus posibilidades de influir sobre el resultado. |

© Trend Management/
Harvard Business Review