

La Dictadura de los Persuasivos

El Drama de las Reuniones de Negocios Improductivas

GONZALO GALDOS, *Director de la Escuela de Postgrado – UPC y Presidente de Organizational Learning Center - OLC*

En repetidas oportunidades usted debe haber salido frustrado de una reunión de negocios, convocada con el objeto de solucionar un problema o debatir acerca de un proyecto. Es más, en algunos casos, considera que las razones de su fastidio están perfectamente justificadas. Se había usted preparado con mucha anticipación, en vista de su convicción, para lanzar un producto sumamente innovador, cuyo desarrollo le habían encargado. Como no es un presentador experimentado, ni mucho menos un ejemplo de solvencia en el uso de la palabra, usted había preparado un conjunto de láminas con datos técnicos y de mercado, recopilado cuidadosas conclusiones y conservadoras recomendaciones para equilibrar su nerviosismo y limitaciones al exponer el proyecto.

Por razones que todavía no alcanza a comprender, la reunión fue un desastre. Fue constantemente interrumpido por dos de los gerentes, no logró terminarla y luego de la reunión no le quedaba claro a ninguno de los asistentes si el producto debía ser lanzado o no.

Su drama empezó cuando el gerente de marketing comenzó a resaltar posibles riesgos del lanzamiento y lo comparó con un producto similar lanzado tres años atrás y que terminó en fracaso. Como dicho gerente es un eximio presentador y altamente persuasivo, inmediatamente captó la atención de los presentes —incluyendo la del Gerente

General—, cubriendo con un manto de duda el incipiente entusiasmo inicial.

Usted quiso reaccionar porque algunas de las conclusiones prematuras del gerente de marketing eran expuestas sin revelar su razonamiento subyacente. Usted tenía datos y proposiciones fundadas que hubieran hecho explícita su ignorancia en aspectos distintivos y vitales de este nuevo producto pero, por alguna razón, quedó paralizado e incapacitado de hablar. Recordó que, en todo el tiempo que trabajaba en la compañía, ninguna persona había logrado vencer en combate abierto al gerente de marketing.

El silencio se hizo casi insoportable durante algunos segundos hasta que, finalmente, se produjo un hecho insólito. El nuevo gerente de operaciones salió en su defensa con argumentos técnicos, cuestionando abiertamente la posición del gerente de marketing y, como resultado de esta intervención, se generó el debate más improductivo que usted recuerde. Su presentación ni siquiera había concluido y dos de los egos más grandes de la empresa se trenzaron en una batalla por persuadir a los demás. Cada quien tenía la razón y la única verdad de su lado. Ninguno preguntaba por otras opiniones y no le hicieron pregunta alguna. Su indignación crecía porque usted quería opiniones divergentes y diferentes puntos de vista para mejorar el producto, y ahora era testigo forzado de una decisión cuyas

opciones eran rechazar o lanzar el producto tal cual. Estaba usted además frustrado porque, si bien agradeció en su momento el apoyo del gerente de operaciones, luego de escuchar sus argumentos iniciales, usted comprendió que su ignorancia acerca del producto nuevo era tanta como la de su antagonista. En resumen, el producto era sólo una excusa donde el veterano de muchos combates empresariales defendía su posición frente al agresivo arribista gerente novato y lo hacía con el objeto de escalearlo frente al gerente general, que sonreía complaciente ante el espectáculo brindado.

Finalmente, una victoria ajustada se pudo deslizar en el ambiente para el gerente de marketing, que hizo gala de inmejorables dotes de persuasivo, destruyendo lenta pero sistemáticamente cada opinión vertida por el otro gerente y, de paso, sus opiniones, pues usted se había convertido involuntariamente en aliado de su enemigo principal. La reunión se cerró con una tajante orden del gerente general de poner el proyecto hasta nuevo aviso en la congeladora. Mientras tanto usted recordaba su parálisis y pensaba “si tan solo fuera yo más persuasivo, sería más valiente”.

Este tipo de improductivas reuniones de negocio se dan con inusitada frecuencia. Participantes egocentristas, más interesados en defender su posición que en pensar en conjunto en los objetivos de negocios fijados o la solución a los problemas. Más interesados en ganar que en cooperar y, dado que las interacciones suelen ser verbales, los más persuasivos —tengan o no la razón— se convierten no solo en reyes, sino en dictadores.

El principal problema de estas reuniones es que para que sean efectivas se tiene

que lograr que la comunicación tenga como base un equilibrio entre persuasión e indagación. Y ésta última suele brillar por su ausencia, porque los hombres de negocio no suelen desperdiciar recursos valiosos como su tiempo, energía, entusiasmo o su capacidad de análisis para entender la posición de otra persona. Suficiente consumo ya es demandado para sustentar su propia posición.

Pensamos a una velocidad infinitamente mayor que la empleada para hablar, por ello necesitamos métodos para compartir datos, observaciones, perspectivas, objetivos e inclusive intenciones y sentimientos, dado que, como dice J. G. Bennett y F. Kofman, “si explicamos lo que decimos todo el tiempo, sería imposible sostener una conversación, pero si negamos una explicación siempre y en todas las circunstancias, será imposible la comprensión”. Esta afirmación explica por qué es tan difícil lograr que un grupo de ejecutivos individualmente brillantes conformen un “Dream Team”.

Lograr y sostener una ventaja competitiva en negocios requiere de personas que sean capaces de articular sus conocimientos, experiencias individuales y especializadas, en forma combinada y sinérgica. Persuadir e indagar productivamente requieren: humildad para reconocer que no somos dueños de la verdad, respeto y receptividad para escuchar con total atención otras posiciones, y entusiasmo por las diferencias verdaderamente significativas.

A la luz de este análisis cabría preguntarse si nuestro protagonista hizo bien en callarse. Probablemente no, porque el silencio en estas reuniones no

aporta nada. Suele ser una forma encubierta de validar la posición propia sin el riesgo de confrontarla abiertamente para luego defenderla soterradamente en los pasillos o con personas “de confianza”. Este silencio puede ser también arrogante, descalificador y ser usado como una venganza de los no desenvueltos contra la tiranía de los persuasivos.

Y usted amigo lector, ¿cómo se comporta? Si desea saberlo practique una autoevaluación. Cuando llegue a una reunión de amigos en la que se está debatiendo un tema de actualidad, si es usted del tipo persuasivo, ¿cuánto tiempo resistirá la tentación de intervenir con su opinión, sin que le importe el tema tratado ni el nivel de conocimiento que tenga de él? Y si no lo es, ¿se quedará callado hasta regresar a casa ansioso por darle a su esposa su posición sobre el tema y descalificar las otras posiciones?

Recuerde que el debate solo habrá sido productivo para usted en la medida en que mantenga un constructivo equilibrio entre persuasión e indagación.