

El uso de la hipnosis en la Negociación

Ian Brownlee

Como hipnoterapeuta que, durante los últimos años, se ha movido desde la clínica hasta el área de negociación, me he dado cuenta de que la mayoría de los negociadores tienden a enfocarse casi exclusivamente en sus propios puntos de vista, en sus percepciones del problema y en sus propias preocupaciones y miedos, en vez de tomar en cuenta el punto de vista, percepción y preocupaciones de la otra parte que, una vez comprendidos, pueden ser utilizados en el desarrollo de un resultado exitoso para las dos partes, que maximiza ganancias para las dos partes y asegura que no queda nada “encima de la mesa” y aprovecha todo.

Después de asistir a muchos cursos de negociación y estar expuesto a muchos estilos de negociación durante los últimos años, parece que la mayoría de los cursos y los formadores tienen un enfoque hacia un rango de técnicas y habilidades que enfatiza su propio rol en la negociación e ignora la otra parte. Esta falta de atención a la otra parte frecuentemente lleva la negociación a unos resultados “aceptables” pero no “extraordinarios”. La diferencia entre un resultado “aceptable” y uno “extraordinario” es que un resultado aceptable siempre te deja con la sensación de frustración, de que podrías haberlo hecho mejor, que deberías haber dicho “XYZ”, enfadado contigo mismo y con la otra parte. Un resultado “extraordinario” es cuando tú sabes que has obtenido el mejor resultado posible: has “ampliado el pastel” y lo has dividido justamente entre las partes, y sientes un alto grado de satisfacción contigo mismo y estás preparado para el próximo reto.

Una técnica de hipnosis, que frecuentemente es conocida y poco utilizada en el mundo de la negociación, es la de “Inversión de Rol”. En esta actividad, un hipnoterapeuta utiliza esta técnica con uno de los negociadores involucrados en la negociación, que “conoce” bien al negociador de la otra parte, y le pide que se ponga en los zapatos del otro e imagine cómo el otro percibe y cómo se siente en relación con el problema. Mientras el concepto subyacente es sin duda valioso, una metodología detallada es difícil de encontrar. Por lo tanto, me gustaría proponer este método que he utilizado durante los últimos años con mucho éxito.

Preparación Pre-hipnosis:

Etapa 1:

Identifica claramente a la persona que va a tomar la decisión final en la negociación. Esta persona debe ser conocida por su nombre y es vital que por lo menos alguien en tu equipo de negociadores conozca a esta persona realmente.

Etapa 2:

Formula la pregunta que tú crees que él se está haciendo, como una pregunta con respuesta “sí/no”. Ej. “¿Debo aceptar la oferta de la empresa XYZ?”, “¿Debo aceptar el cambio de condiciones que propone la empresa ABC?”

Etapa 3:

Dibuja el formato indicado en la próxima página en un portapapeles (*flipchart*). Escribe en el portapapeles el nombre de la persona de la otra parte, en el lugar indicado, y la pregunta que él piensa que tiene que contestar.

Etapa 4:

Coloca dos sillas una al lado de la otra, a unos 2 metros, frente al portapapeles.

Etapa 5:

Selecciona una persona para actuar como “secretaria” durante esta actividad.

Etapa 6:

Invita a la persona que va a actuar como “fuente” de información (el sujeto) a sentarse en una de las sillas. Recomendamos que pidas voluntarios para esta actividad y que ellos sepan algo sobre hipnosis, que no sean resistentes y que tengan razones reales para participar en esta actividad. Si pudieras hacer una prueba para medir su facilidad de sugestión antes... ¡mejor!

Etapa de Hipnosis:

Da las gracias al sujeto por permitirnos utilizar sus conocimientos sobre la otra persona para encontrar un resultado exitoso en esta negociación. Pregunta a nuestro sujeto si está dispuesto a prestarnos su mente subconsciente en esta actividad.

Ponte de pie detrás del sujeto y empieza la inducción: dile que se relaje, cierre los ojos, respire hondo, y empiece a disfrutar de la experiencia que va a tener. Dile que cualquier ruido que oiga sólo servirá para aumentar su placer y que la única cosa que importa a partir de ahora es la voz del que habla. Esta etapa debería durar menos de 2 minutos.

Después, pide que imagine a la persona en cuestión (el invitado) de pie frente a él. Permite al sujeto unos segundos para que visualice a la persona y pide que él describa cómo es la persona: Alta, baja, gorda, delgada, joven, vieja, etc. Seguido, pregúntale cómo va vestida esta persona. Dale al sujeto tiempo para responder. A continuación, pide que el sujeto identifique cosas interesantes o notables de esta persona. Espera unos segundos y felicita al sujeto por sus poderes de observación. Utiliza un “refuerzo positivo” (¡excelente!, ¡muy bien!, ¡fenomenal!, etc.) continuamente durante este ejercicio.

Di al sujeto que la persona frente a ellos (el invitado) ahora se está acercando lentamente. Tiene una sonrisa y está claramente feliz de verle. Unos segundos después, di al sujeto que el invitado está a punto de sentarse en la silla vacía al lado de él.

Espera unos segundos y di al sujeto que la persona está sentada a su lado, y ahora puede sentir la presión de su brazo contra el suyo, la presión de su muslo contra el suyo, etc. y es una sensación placentera e interesante. Permite que el sujeto tenga unos segundos para disfrutar de estas nuevas sensaciones, y dile que ahora va a tener una experiencia todavía más interesante, nueva y agradable.

Dile que va a notar que el cuerpo de la otra persona (el invitado) lentamente va a unirse con su cuerpo. Va a darse cuenta de que se unen cuerpo y mente de forma placentera, y es una experiencia rara y maravillosa.

Normalmente, al llegar a esta parte es cuando pueden verse los signos físicos de trance: Músculos faciales flácidos, cabeza caída, etc. Di al sujeto que tú quieres hablar con... (utiliza el nombre de la persona). Da las gracias al sujeto utilizando su nombre y di que quieres hablar con el invitado que está compartiendo su cuerpo, mente y experiencias.

Pregunta el nombre de la otra persona presente. La respuesta debería ser el nombre del “invitado”.

Pregúntale que edad tiene, cual es su puesto de trabajo, cuánto tiempo ha trabajado en esta empresa, etc. Finalmente, lleva al invitado a hablar sobre su relación con la “otra” empresa, la otra persona (el sujeto) y esta negociación en particular. Esta parte de la actividad puede durar el tiempo necesario: normalmente entre 5 y 10 minutos.

Pregunta al “invitado” cuáles pueden ser las consecuencias negativas de decir “Sí” a la propuesta. En este momento, el “secretario” empieza a escribir las respuestas en la columna apropiada en el portapapeles. Es importante que se utilicen preguntas visuales, auditivas y kinestéticas durante esta etapa:

- ¿Ves algunos elementos negativos en decir “sí” a esta propuesta?
- ¿Qué elementos negativos puedes identificar?
- ¿Cuáles sientes que serán los elementos negativos si dices “no”?

Ten cuidado. Trabaja con paciencia. Deja al invitado contestar las preguntas. Evita dar respuestas.

Aclara las respuestas cuando sea necesario. Hemos descubierto que de vez en cuando el “invitado” tarda tiempo para encontrar las respuestas. Cuando sientas que has obtenido todos los datos disponibles, procede al próximo paso.

Tapa la columna completada con papel para que no se pueda leer y continúa con la próxima columna.

"Sin embargo, las consecuencias favorables serán...". Utiliza las técnicas indicadas arriba. Cuando sientas que tienes toda la información disponible, tapa esta columna para que no se pueda leer y continúa con las dos columnas que quedan. Esta actividad puede durar entre 60 y 90 minutos, dependiendo del sujeto y de la complejidad de la negociación, etc.

Una vez terminado este ejercicio, da las gracias al “invitado” y agradécele su ayuda y cooperación, siendo franco y honesto durante este ejercicio, y ahora es el momento de que se vaya. Di al “invitado” que es el momento de desplazarse hasta la silla al lado del sujeto. Unos segundos después, di al sujeto que el “invitado” ya se ha marchado y ahora está libre para volver y trabajar con nosotros cuando quiera. Si parece que el sujeto quiere quedarse en trance (¡que ha ocurrido de vez en cuando!), dile que va a volver con nosotros cuando cuentes hasta tres: uno... dos... tres.

Es normal que los sujetos pregunten qué ha pasado y muestren sorpresa de que haya pasado tanto tiempo durante el ejercicio. Es muy común que haya sorpresa por la cantidad y calidad de la información obtenida con esta técnica.

Una vez terminada, es necesario volver a la hoja “Opciones Percibidas Ahora” y buscar respuestas o soluciones que contesten a los elementos identificados como “Consecuencias negativas de decir Sí” entre los elementos que aparecen en el apartado identificado como “Consecuencias Negativas de decir No”. Ej. Si digo “sí”, vamos a tener un descuento de sólo 15% y perdemos 5%. Sin embargo, si digo “no”, no ofrezco un producto de mejor posicionamiento.

Repetir el ejercicio con el otro cuadrante: Las consecuencias favorables de decir “No”, enlazadas con las consecuencias favorables de decir “Sí”. Ej. Si digo “no”, mantengo mi descuento de 20%. Sin embargo, empresa XYZ tiene mejor distribución y mejores promociones. Además, sus productos tienen mejor aceptación.

NOTA: No tiene que haber una relación 1-1 entre áreas. Un elemento en un cuadrante podría ser aplicable a 1, 2 o todos los elementos en el otro cuadrante.

Cómo utilizar los datos obtenidos depende de cada caso. Se podría utilizar directamente con el cliente: Ej. Pedro, supongamos que tú piensas que si dices “sí” a nuestra propuesta, tendrás que perder un descuento del 5%. Sin embargo, no estás ofreciendo el producto de mejor posicionamiento. Cuando lo hagas, obviamente vas a tener más rotación del producto, lo que significa más ventas, beneficios y éxito.

También puedes utilizarlo para reevaluar tu estrategia, argumentos, técnica, tácticas en la negociación, etc.

Como en cualquier actividad comunicativa, cuanto más sepas sobre cómo piensa, siente y percibe la situación la otra persona, tanto más elegante y eficaz puedes ser en tu comunicación.



Opciones Percibidas Ahora

Persona que decide: Director General

Pregunta: ¿Debo aceptar la oferta de la empresa ZZ?

<p style="text-align: center;">Si Sí</p> <p>1. Consecuencias Negativas</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. - Descuento 15%. 3. - Pierdo 5%. 4. - Pierdo relación competitiva. 5. - No elijo la "mejor" oferta. 6. - Mejor gama de productos. 7. - Otras negociaciones. 	<p style="text-align: center;">Si No</p> <p>Consecuencias Favorables</p> <ul style="list-style-type: none"> Proveedor actual: 20% Dº. Evitar problemas con la Dirección. "Mejor" oferta económica. Atención especial Proveedor (Cliente #1). Mayor fuerza con otros proveedores. Más material promocional. Puedo aceptar cuando quiera.
<p style="text-align: center;">Sin embargo</p> <p>Consecuencias Favorables</p> <ul style="list-style-type: none"> Distribución y promoción. Mejor aceptación. Mayores ventas = mayores Bº. +++ Imagen. 	<p style="text-align: center;">Sin embargo</p> <p>Consecuencias Negativas</p> <ul style="list-style-type: none"> No ofrezco producto de mejor posicionamiento. Quejas a los empleados. Peor servicio post-Venta. Más productos del exterior - Más residuos.

*La hoja de "Opciones Percibidas Ahora" está basada en la herramienta del mismo nombre de Harvard Program on Negotiation, Harvard University, EE.UU. 1985.

© Ian Brownlee, Brownlee & Associates, Madrid, Spain, 1984-2009. Todos los derechos reservados. Este material no puede ser copiado, traducido o reproducido en cualquier forma sin el permiso escrito de Brownlee & Associates.

Ian Brownlee

Consultor Jefe en *Brownlee & Associates S.L.*;
Asesoría para el Entrenamiento en Habilidades de Comunicación Interpersonal y Transcultural, Madrid.

Trabaja desde hace años con multinacionales de todo el mundo, entrenando a personal y directivos con técnicas basadas en Programación Neurolingüística (Ventas, Comunicación, Negociación).