

Sustento del uso justo
de **Materiales Protegidos**
derechos de autor para
fines educativos



UCI

Universidad para la
Cooperación Internacional

UCI

Sustento del uso justo de materiales protegidos por derechos de autor para fines educativos

El siguiente material ha sido reproducido, con fines estrictamente didácticos e ilustrativos de los temas en cuestión, se utilizan en el campus virtual de la Universidad para la Cooperación Internacional – UCI - para ser usados exclusivamente para la función docente y el estudio privado de los estudiantes en el curso Formulación del Portafolio de Inversiones y Proyectos de Tecnología perteneciente al programa académico Maestría en Administración de Tecnologías de la Información.

La UCI desea dejar constancia de su estricto respeto a las legislaciones relacionadas con la propiedad intelectual. Todo material digital disponible para un curso y sus estudiantes tiene fines educativos y de investigación. No media en el uso de estos materiales fines de lucro, se entiende como casos especiales para fines educativos a distancia y en lugares donde no atenta contra la normal explotación de la obra y no afecta los intereses legítimos de ningún actor .

La UCI hace un USO JUSTO del material, sustentado en las excepciones a las leyes de derechos de autor establecidas en las siguientes normativas:

- a- Legislación costarricense: Ley sobre Derechos de Autor y Derechos Conexos, No.6683 de 14 de octubre de 1982 - artículo 73, la Ley sobre Procedimientos de Observancia de los Derechos de Propiedad Intelectual, No. 8039 – artículo 58, permiten el copiado parcial de obras para la ilustración educativa.
- b- Legislación Mexicana; Ley Federal de Derechos de Autor; artículo 147.
- c- Legislación de Estados Unidos de América: En referencia al uso justo, menciona: "está consagrado en el artículo 106 de la ley de derecho de autor de los Estados Unidos (U.S.Copyright - Act) y establece un uso libre y gratuito de las obras para fines de crítica, comentarios y noticias, reportajes y docencia (lo que incluye la realización de copias para su uso en clase)."
- d- Legislación Canadiense: Ley de derechos de autor C-11– Referidos a Excepciones para Educación a Distancia.
- e- OMPI: En el marco de la legislación internacional, según la Organización Mundial de Propiedad Intelectual lo previsto por los tratados internacionales sobre esta materia. El artículo 10(2) del Convenio de Berna, permite a los países miembros establecer limitaciones o excepciones respecto a la posibilidad de utilizar lícitamente las obras literarias o artísticas a título de ilustración de la enseñanza, por medio de publicaciones, emisiones de radio o grabaciones sonoras o visuales.

Además y por indicación de la UCI, los estudiantes del campus virtual tienen el deber de cumplir con lo que establezca la legislación correspondiente en materia de derechos de autor, en su país de residencia.

Finalmente, reiteramos que en UCI no lucramos con las obras de terceros, somos estrictos con respecto al plagio, y no restringimos de ninguna manera el que nuestros estudiantes, académicos e investigadores accedan comercialmente o adquieran los documentos disponibles en el mercado editorial. sea directamente los documentos, o por medio de bases de datos científicas, pagando ellos mismos los costos asociados a dichos accesos.

¡SUPERE EL NO!

William Ury

Cómo negociar con personas que adoptan posiciones obstinadas

Traducción Adriana de Hassan
Grupo Editorial Norma
Barcelona, Bogotá, Buenos Aires, Caracas, Guatemala, México, Miami, Panamá,
Quito, San José, San Juan, San Salvador, Santiago de Chile, Sao Paulo.
Edición original en inglés: GETTING PAST NO de William Ury.
Una publicación de Bantam Books.
Copyright ©1991 por William Ury.
Copyright © 1993 para todo el mundo de habla hispana por Editorial Norma S. A.
Apartado Aéreo 53550, Bogotá, Colombia.
Reservados todos los derechos.
Impreso por Carvajal S. A.
Impreso en Colombia- Printed in Colombia Septiembre, 1993
Primera reimpresión 1993
Dirección editorial, María del Mar Ravassa G.
Edición, Armando Bernal, María Mercedes Correa
Diseño de cubierta, Carmen Elisa Acosta
ISBN 958-04-2120-X

¿Cómo puede usted lograr un "sí" cuando la otra persona dice "no"?

Ahora William Ury le enseña a usted las maneras de superar los obstáculos en la negociación y de triunfar.

Aunque no siempre se dé cuenta, usted está negociando constantemente-cuando toma decisiones, soluciona problemas, cuando logra lo que desea. Pero, ¿qué puede hacer cuando enfrenta a una persona que no quiere negociar o es intransigente? ¿Cómo puede llegar a un acuerdo cuando la otra parte-un jefe colérico, un cliente irrazonable, un colega hostil, un socio comercial engañoso, una esposa terca-no cede un milímetro?

En este indispensable libro, William Ury le enseña a usted a superar el no. Con esta comprobada estrategia de cinco pasos, usted descubrirá la manera de desarmar a los regateadores tozudos, aprenderá a poner fin a las evasivas, a desviar los ataques y a evadir los ardides sucios.

El método Ury de "negociación de penetración" no se basa en ganarles a los oponentes, sino en ganarse a los oponentes; en hacer que se pongan en razón, y no en hacer que se pongan de rodillas. ¡Supere el no! presenta técnicas, prácticas para desactivar la pugna e inventar opciones creativas que satisfagan las necesidades de ambas partes. Usted aprenderá a reconocerle a su adversario su punto de vista ... sin ceder, y a exponer sus propios puntos de vista ... sin irritar.

Por último, usted tenderá puentes de entendimiento en lugar de destruirlos. Resolverá las discrepancias y logrará llegar a un acuerdo con eficacia y de manera amistosa - sin echar a perder unas relaciones valiosas.

Para Roger Fisher, con gratitud

Nota del autor a la segunda edición

Este libro surgió de una pregunta: ¿Cómo puede uno transformar un enfrentamiento en cooperación? ¿Cómo puede uno convertir conflictos que se van a desatar en problemas que se van a resolver?

En todas partes se siente la imperiosa necesidad de cooperación. En el mundo de los negocios, las corporaciones están formando alianzas estratégicas con sus más vehementes competidores. Están mancomunando recursos para investigación y desarrollo, compartiendo instalaciones de producción y aprendiendo unos de otros sus puntos fuertes. Las empresas están desarrollando asociaciones a largo plazo con proveedores a quienes antes mantenían a distancia. Los trabajadores y la administración se han dado cuenta de que si no trabajan conjuntamente tal vez no puedan trabajar en absoluto. La habilidad para cooperar con antiguos adversarios es la clave de la supervivencia.

Lo que es verdad en el mercado es verdad en el hogar. La habilidad de una familia para hacer frente constructivamente a los conflictos interpersonales determina que ella permanezca unida o se disuelva. En la sociedad en general, los individuos y las organizaciones se están dando cuenta de que acudir a los tribunales es siempre costoso, y con frecuencia inútil, y están recurriendo más bien a métodos alternativos de solución de conflictos, como la mediación.

A escala mundial, la cooperación se está convirtiendo en la clave de la supervivencia humana. Retos tales como la protección del ambiente y la estructuración de una economía próspera solamente se pueden abordar mediante la cooperación entre naciones competidoras. La guerra se está convirtiendo, cada vez más, en una manera costosa e inconcluyente de manejar los conflictos graves. En la era del armamento devastador, hasta los más encarnizados enemigos deben aprender a trabajar conjuntamente a fin de sobrevivir.

La cooperación no significa el fin de la competición. No eliminaremos nuestras diferencias -ni debemos eliminarlas-, pero podemos enfrentarlas más constructivamente. El camino que lleva del enfrentamiento a la cooperación es la negociación.

Hace diez años, Roger Fisher y yo escribimos un libro corto, titulado "Getting to yes" (1), en el cual presentamos un método para negociar acuerdos mutuamente satisfactorios. El libro todavía produce mucho interés, pero casi todos los lectores terminan haciendo estas preguntas: "Claro que a mí me gustaría llegar al sí; pero ¿qué tal si los de la otra parte dicen que no? ¿Qué tal que no quieran colaborar?" Los lectores quieren saber cómo prestar colaboración y sostenerla ante los aparentemente insuperables obstáculos que encontramos todos los días: ataques y contraataques, ira y desconfianza, hábitos de regateo profundamente

arraigados, intereses que parecen irreconciliables, y esfuerzos por ganar mediante la intimidación y los juegos de poder.

Mi pensamiento sobre las negociaciones ha ido evolucionando a medida que he sido retado por estos obstáculos para la cooperación. Con el paso de los años, he continuado aprendiendo de mis propias experiencias de negociador y de mediador en una amplia gama de negocios internacionales y de situaciones interpersonales.

También he aprendido observando sistemáticamente a negociadores de éxito en estos diferentes campos de lucha.

Este libro destila lo que yo he aprendido. Hay múltiples técnicas útiles, pero a muchos nos cuesta trabajo recordarlas en medio de una acalorada negociación. Por tanto, he tratado de organizar lo que produce buen resultado en una estrategia de cinco pasos que sirve para cualquier situación y que denominé "negociación de penetración". Esta representa mi mejor respuesta al interrogante de cómo ganarse la cooperación de los demás en un mundo de profundos desacuerdos.

En esta nueva edición he hecho algunos cambios con respecto a la primera. Al comienzo, algunos lectores creyeron equivocadamente que este libro había sido escrito para tratar sólo con individuos de personalidad especialmente difícil. La verdad es que, en las negociaciones difíciles, cada cual considera al otro como una persona difícil. En consecuencia, el énfasis del libro lo cambié de negociar con personas difíciles a negociar en situaciones difíciles. No importa quién es el difícil; el reto es transformar un enfrentamiento en un ejercicio de solución conjunta de problemas.

Reescribí la visión panorámica y aclaré la estructura conceptual. Simplifiqué la redacción de los cinco pasos de penetración e hice cambios ocasionales a lo largo del libro para reflejar el nuevo énfasis. También agregué un nuevo prólogo que trata de la preparación para las negociaciones.

Por último, hice dos cambios significativos en el lenguaje. Encontré que al emplear las palabras "su adversario" había la tendencia a reforzar la idea de ganar/perder, la cual desaconseja el libro. De modo que en la mayoría de los casos decidí utilizar el término menos parcializado el "oponente".

W. L. U. Junio de 1992

(1) Sí, de acuerdo, Editorial Norma, Bogotá, 1985. En prensa segunda edición actualizada.

Nota del autor

Al trabajar en consecutivos borradores de este libro, con frecuencia me sentí como el tenor operático que al terminar un aria el público le gritó: ¡Otra!, ¡otra! A la quinta vez, el tenor preguntó:

- ¿Cuántas veces quieren ustedes que la vuelva a cantar? Le contestaron:
- ¡Hasta que aprenda a cantarla bien!

Mi público ha sido igualmente exigente. Estoy sumamente agradecido, por sus comentarios y sugerencias, con las personas que leyeron los borradores, entre ellas Linda Antone, James Botkin, William Breslin, Nancy Buck, Stephen Goldber, Richard Haass, Deborah Kolb, Linda Lane, David Lax, Martin Linsky, David Mitchell, Bruce Patton, John Pfeiffer, John Richardson, Carol Rinzler, Jeffrey Rubin, James Sebenius, Dayle Spencer, William Spencer, Daniel Stern, Douglas Stone, Elizabeth Ury y Janice Ury.

Debo manifestar también mi enorme deuda para con el Programa sobre la Negociación, en la Facultad de Derecho de Harvard. Durante más de un decenio, mis colegas de Harvard me han brindado estímulo intelectual y compañerismo. Mis ideas sobre negociaciones han sido forjadas y sometidas a prueba en seminarios y conversaciones libres que tienen lugar en el acogedor recinto del Programa.

Mi colega Roger Fisher me inició en el campo de las negociaciones hace quince años, y me ha servido generosamente de mentor. Escribimos conjuntamente dos libros, el segundo de los cuales es *Getting to yes*. Mi deuda de gratitud con Roger es tan grande que solamente puede ser apropiadamente reconocida en la dedicatoria.

Otro colega y amigo de Harvard, Ronald Heifetz, me permitió generosamente utilizar su sugestiva frase "subir al balcón", una metáfora que significa dar un paso atrás para ver las cosas con cierta perspectiva.

Igualmente, deseo manifestarles mi agradecimiento a dos hábiles auxiliares de investigación: Sarah Jefferys y Anette Sassi, quienes estuvieron revolviendo las bibliotecas de Harvard en busca de libros y artículos aplicables y acopiando asiduamente ejemplos de negociaciones. Además, Anette escribió muchos comentarios breves y perspicaces sobre el original que se estaba desarrollando.

A lo largo del proceso, mi auxiliar Sheryl Gamble demostró que es incansable; trabajó largas horas para ayudarme a cumplir los plazos del editor. Con inagotable buen ánimo, manejó crisis consecutivas y mantuvo la oficina bajo control.

Sin mi representante, Raphael Sagalyn, podría no existir el libro. El me presionó para que activara mi trabajo en *Supere el NO* del principio al fin, y me relacionó con Bantam.

El excelente equipo de Bantam mejoró considerablemente el libro. Fue un privilegio trabajar con Genevieve Young, una magnífica editora que dedicó tiempo a preparar los interminables borradores y a prepararme a mí; con Danelle McCafferty, mi editora de línea, quien aplicó su experto lápiz al original terminado y me alentó hasta el último trecho; y con Betsy Cenedella, quien realizó una concienzuda corrección.

Permítaseme terminar con una nota personal. Poco después de comenzar a escribir este libro, tuve la enorme fortuna de casarme con Elizabeth Sherwood. No me había dado cuenta de que ella venía de resueltos y fieles editores. Dorothy, Richard y Benjamin Sherwood valorizaron cada consecutivo borrador con habilidad e inteligencia. Elizabeth leyó el libro en voz alta conmigo del principio al fin, e hizo que fuera menos grueso y más claro. Mi mayor deuda de gratitud es con ella: Su amor y su apoyo me ayudaron a lograr el *Supere el NO*.

William L. Ury

PARTE I
Prepararse

Vista general

VENCER OBSTÁCULOS PARA LA COOPERACION

La diplomacia es el arte de hacer que otro se salga con la nuestra.

-DANIELE VARE, diplomático italiano

Todos negociamos a diario. La mayor parte de nuestro tiempo lo pasamos tratando de llegar a un acuerdo con otros. Tal vez tratemos de negociar con espíritu de cooperación, pero con frecuencia quedamos frustrados. Nosotros queremos llegar al sí, pero a menudo la respuesta que nos dan es NO.

Piense en un día típico: Durante el desayuno, usted podría enredarse en una disputa con su esposa por un nuevo automóvil. Usted considera que ya es hora de comprarlo, pero su esposa le dice: "¡No seas tonto! Tú sabes que no podemos permitirnos ese lujo por ahora". Llega usted a la empresa en que trabaja, y se reúne con su jefe por la mañana. Le presenta a éste una propuesta cuidadosamente preparada para un nuevo proyecto, pero un minuto después, su jefe lo interrumpe con estas palabras: "Ya probamos eso, y no dio buen resultado. Veamos el siguiente punto".

Por la noche, usted debe devolver algunas llamadas telefónicas, pero su hijo de trece años se apoderó del teléfono, y no cesa de charlar. Exasperado, usted le dice:

- ¡Suelta el teléfono!

El chico grita:

- ¿Por qué no me consigues una línea telefónica para mí? ¡Todos mis amigos la tienen!

En términos generales, la negociación es un proceso de mutua comunicación encaminado a lograr un acuerdo con otros cuando hay algunos intereses compartidos y otros opuestos. La negociación no se limita a la actividad de sentarse formalmente a una mesa, uno frente a otro, a discutir un asunto contencioso: es una actividad sin ceremonia ni protocolo en que usted se empeña cuando trata de conseguir algo que necesita o desea de otra persona.

Piense por un momento en la manera de tomar usted decisiones importantes en la vida - las decisiones que producen el mayor impacto en el desempeño de su trabajo o la mayor satisfacción en su hogar. ¿Cuántas de esas decisiones las tomó usted solo y cuántas tuvo que tomar con otros, por medio de negociaciones? La mayoría de las personas a quienes les pregunto contestan: "Yo tengo que

negociar casi todas las decisiones". La negociación es la forma suprema de tomar decisiones en la vida personal y en la profesional.

Cada vez hay más medios de tomar decisiones en la palestra. Aunque no estemos sentados personalmente a la mesa, a nuestra vida la afecta el resultado de otras negociaciones. Cuando fracasan las conversaciones entre la junta de educación y el sindicato de maestros, y el personal docente declara la huelga, nuestros niños tienen que permanecer en casa. Cuando las conversaciones entre nuestra empresa y un comprador potencial fracasan y la empresa quiebra, podemos quedar sin puesto. Cuando las discusiones entre nuestro gobierno y sus adversarios se frustran, el resultado puede ser la guerra.

En síntesis, las negociaciones moldean nuestra vida.

Solución conjunta de problemas

Todos podemos ser negociadores aunque a muchos no nos guste negociar. Vemos la negociación como un enfrentamiento estresante. Nos vemos enfrentados a una opción desagradable. Si somos "blandos" a fin de salvar las relaciones, terminamos cediendo en nuestra posición. Y si somos "duros" para ganar con nuestro punto de vista, tensionamos las relaciones, y tal vez las echemos a perder.

Hay una alternativa: la solución conjunta de problemas. Esta no es exclusivamente blanda o dura sino una combinación de ambas cosas. Es blanda con la gente y dura con el problema. En lugar de atacarse el uno al otro pueden atacar conjuntamente el problema. En lugar de intercambiar miradas coléricas por encima de la mesa deben sentarse, uno al lado del otro, y encarar el problema común. En resumen, cambiar el enfrentamiento cara a cara por la solución del problema hombro a hombro. Esta es la clase de negociación que Roger Fisher y yo describimos hace más de diez años en nuestro libro *Getting to yes*.

La solución conjunta de problemas se centra en los intereses, no en las posiciones. Usted comienza por identificar los intereses de cada parte - las preocupaciones, las necesidades, los temores y los deseos que subyacen y motivan las posiciones encontradas. Luego explora las diferentes opciones para satisfacer esos intereses. Su meta es lograr un acuerdo satisfactorio para ambas partes, de manera eficaz y amistosa.

Si usted quiere un ascenso y un aumento de sueldo, por ejemplo, y su jefe le dice que no hay dinero en el presupuesto, la negociación no termina entonces. Se convierte en un ejercicio de solución conjunta de problemas. Su jefe le pregunta por sus intereses, que podrían ser el costo de los estudios de su hijo y progresar en su trabajo. Podrían ambos imaginar libremente maneras de satisfacer esos intereses sin salirse del presupuesto. Usted podría terminar accediendo a asumir

una nueva serie de responsabilidades, a aceptar un préstamo de la compañía y la promesa de un aumento el próximo año para que pueda pagar el préstamo. Sus intereses básicos quedan satisfechos; también los de su jefe.

La solución conjunta de problemas puede producir mejores resultados para ambas partes. Con ella se economizan tiempo y energía porque se eliminan las posiciones encontradas. Y suele llevar a mejores relaciones de trabajo y a beneficios comunes en el futuro.

Cinco obstáculos para la cooperación

Los escépticos son rápidos para indicar que todo es fácil de decir pero difícil de hacer. Dicen que los principios de solución conjunta de problemas son como las promesas conyugales de ayuda y fidelidad recíprocas: No dudan que producen relaciones más satisfactorias pero son difíciles de cumplir en el mundo real del estrés, de las tensiones, de las tentaciones y de las tempestades.

En el mundo real hay obstáculos que habitualmente se hallan en el camino de la solución conjunta de problemas. Es muy fácil verse envuelto en una feroz batalla emocional, volver a caer en la rutina de adoptar posiciones inflexibles, o dejar que la otra parte lo embauque a uno.

Hay cinco obstáculos comunes para la solución conjunta de problemas. Tal vez al comienzo usted trate de hacer que su oponente aborde el problema conjuntamente, pero en lugar de ello se halla en un enfrentamiento cara a cara.

Los dos primeros obstáculos para la cooperación son las personas que toman parte: la otra persona y usted mismo.

La reacción de usted. Para ser honesto, el primer obstáculo está en nosotros mismos. Los seres humanos son máquinas de reacción. Cuando uno está estresado, cuando encuentra un NO o cuando es objeto de un ataque, naturalmente desea dar golpe por golpe. Esto suele apenas perpetuar el ciclo de acción y reacción, en que ambas partes resultan perdedoras. O, por otra parte, uno podría reaccionar cediendo impulsivamente tan sólo por cerrar la negociación y salvar las relaciones. Así pierde, y, habiendo demostrado debilidad, se expone a que otros lo exploten. El problema que uno enfrenta en las negociaciones no es solamente el difícil comportamiento de la otra parte sino la reacción de uno mismo, que fácilmente podría perpetuar ese comportamiento.

Las emociones de los otros. El segundo obstáculo son las emociones negativas de los de la otra parte. Los ataques podrían deberse a ira y hostilidad. Sus posiciones inflexibles podrían ocultar miedo y falta de confianza. Convencidos de que ellos tienen razón, y que usted está equivocado, podrían negarse a escuchar. Viendo el

mundo como "devora o te devorarán", podrían justificar el hecho de emplear tácticas sucias.

La posición de los otros. En la solución conjunta, usted y la otra parte abordan y atacan el problema conjuntamente. El obstáculo en el camino es el comportamiento posicional de la otra parte: su hábito de atrincherarse en una posición y de tratar de hacerlo ceder a usted. Con frecuencia esa clase de personas no saben otra manera de negociar. Simplemente emplean las tácticas convencionales de negociación que aprendieron antes en la caja de arena de los juegos infantiles. Según su criterio, la única alternativa para ellas es ceder - y, ciertamente, ellas no piensan ceder.

El descontento de los otros. Tal vez el objetivo de usted sea lograr un acuerdo satisfactorio para ambas partes, pero podría encontrar que a los de la otra parte no les interesa ese resultado. Podrían no ver cómo los beneficiaría a ellos. Aunque usted pueda satisfacer los intereses de ellos, quizá teman perder prestigio si se echan atrás. Y si la idea es de usted, podrían rechazarla por esa sola razón.

El poder de los otros. Por último, si los de la otra parte ven la negociación como un asunto de ganar/perder, estarán resueltos a derrotarlo a usted. Tal vez se guíen por el precepto "Lo que es mío es mío, y lo que es de usted es negociable". Si ellos pueden obtener lo que quieren mediante juegos de poder, ¿por qué van a cooperar con usted?

Para superar el NO se requiere vencer cada uno de estos cinco obstáculos para la cooperación: la reacción de usted y la emoción, la posición, el descontento y el poder de ellos. Es fácil creer que las evasivas, los ataques y los trucos son sólo parte de la naturaleza básica de la otra parte, y que uno no puede hacer casi nada para cambiar ese difícil comportamiento. Pero uno puede influir en ese comportamiento si logra tratar con éxito sus motivaciones subyacentes.

La estrategia de penetración

En este libro se traza una estrategia de cinco pasos para superar cada uno de estos obstáculos - la estrategia de negociación de penetración.

Una comparación con la navegación ayudará a explicar esta estrategia. Cuando uno navega, rara vez - por no decir nunca - va a su lugar de destino en línea recta. Entre el navegante y su meta se interponen fuertes vientos y corrientes, escollos y bancos de arena, por no hablar de tormentas y chubascos. Para llegar al lugar a donde uno quiere ir tiene que virar y dar vueltas - andar en zigzag hacia el lugar de destino.

Lo mismo sucede en el mundo de las negociaciones. Para usted, el lugar de destino es un acuerdo satisfactorio para ambas partes. La ruta en línea recta -

concentrándose primero en los intereses y después en desarrollar opciones para satisfacer esos intereses - parece despejada y fácil; pero en el mundo real de reacciones y emociones muy fuertes, de posiciones inflexibles, de grandes descontentos y agresiones, es frecuente que uno no logre un acuerdo satisfactorio para ambas partes avanzando en línea recta. Por el contrario, uno tiene que navegar tomando una ruta indirecta.

La esencia de la estrategia de penetración es la acción indirecta. Esta nos exige que hagamos lo contrario de lo que naturalmente deseamos hacer en situaciones difíciles. Cuando la otra parte emplea evasivas o nos ataca, podríamos desear pagarle con la misma moneda. Cuando nos enfrentan con hostilidad, disputamos.

Cuando nos enfrentan con posiciones irrazonables, repulsamos. Cuando nos enfrentan con intransigencia, presionamos. Cuando nos enfrentan con una agresión, intensificamos. Pero lo único que logramos con esto es quedar frustrados, y jugar el juego que practican los de la otra parte y según las reglas de ellos.

La única gran oportunidad que usted tiene como negociador es cambiar el juego. En lugar de jugar a la manera de ellos, haga que ellos jueguen a la manera de usted: practicando la solución conjunta de problemas. El gran bateador "jonronero" Sadhara Oh, el equivalente japonés de Babe Ruth, una vez reveló su secreto de bateo; manifestó que consideraba al lanzador del equipo adversario como un socio que con cada lanzamiento le daba la oportunidad de batear un jonrón. Los negociadores de penetración hacen lo mismo: tratan a sus adversarios como si fueran socios. En este caso, el jonrón es un acuerdo satisfactorio para ambas partes. Al igual que en las artes marciales japonesas del judo, del jujitsu y del aikido, usted debe evitar oponer directamente su fuerza a la de su oponente.

Como los esfuerzos por vencer la resistencia que oponen los de la otra parte suelen sólo aumentarla, trate de rodear esa resistencia. Esa es la manera de superarla.

La negociación de penetración es lo contrario de imponerle su posición a la otra parte. En lugar de machacar en una nueva idea en el exterior, estimule a los de la otra parte para que la conciben en el interior.

En lugar de decirles qué cosa deben hacer, haga que la entiendan. En lugar de presionarlos para que muden de parecer, cree un ambiente en el cual ellos puedan aprender. Solamente ellos pueden vencer su propia resistencia; la tarea de usted es ayudarles a ellos.

La resistencia de ellos se origina en los cinco obstáculos descritos antes. La tarea de usted como negociador de penetración es remover los obstáculos que hay

entre el NO de ellos y el Sí de un acuerdo satisfactorio para ambas partes. Para cada uno de los cinco obstáculos hay un correspondiente paso en la estrategia:

Primer paso. Como el primer obstáculo es la reacción natural de usted, el primer paso comprende suspender esa reacción. Para resolver conjuntamente problemas, usted debe recuperar su equilibrio mental y mantenerse concentrado en lograr lo que desea. Una imagen útil para obtener una perspectiva de la situación es que usted se imagine que está en un balcón mirando su negociación, que está abajo. El primer paso en la estrategia de penetración es subir al balcón.

Segundo paso. El segundo obstáculo que usted debe salvar son las emociones negativas de la otra parte - su actitud de ponerse a la defensiva, su miedo, sus sospechas y su hostilidad. Es sumamente fácil enredarse en una disputa, y usted debe vencer la tentación. Así como usted debe recuperar el equilibrio mental, debe ayudarles a los de la otra parte a recuperar el de ellos. Para crear el clima apropiado para la solución conjunta de problemas, usted debe desactivar las emociones negativas de ellos. Para ello, usted debe hacer lo contrario de lo que ellos esperan. Ellos esperan que usted obre como adversario. En vez de ello, usted debe tomar partido al lado de ellos, escuchándolos, reconociendo sus puntos de vista y sus sentimientos, estando de acuerdo con ellos y mostrándoles respeto. Si usted quiere sentarse al lado de ellos para hacer frente al problema, debe ponerse del lado de ellos.

Tercer paso. Ahora usted podría abordar el problema conjuntamente; pero eso es difícil de realizar cuando los de la otra parte se atrincheran en su posición y tratan de hacerlo ceder a usted. Es, desde luego, natural que usted quiera rechazar la posición de ellos, pero lo único que se logra con esto es que se atrincheren más. De modo que haga lo contrario. Acepte lo que ellos digan y replantéelo como un intento de hacer frente al problema. Por ejemplo, asuma la posición de ellos, y pruebe desde allí: "Explíquenme más. Ayúdenme a entender por qué ustedes quieren eso". Actúe como si ellos fueran socios de usted sinceramente interesados en resolver el problema. El tercer paso en la estrategia de penetración es replantear.

Cuarto paso. Aunque usted ya haya acordado con la otra parte la solución conjunta de problemas, podría estar todavía lejos de lograr un acuerdo satisfactorio para ambas partes. La otra parte podría estar descontenta, o no estar convencida de los beneficios del acuerdo. Tal vez usted desee presionar a la otra parte, pero esto solamente creará más resistencia. De modo que haga lo contrario. Según las palabras del sabio chino, "tienda un puente de oro" de la posición de la otra parte a una solución satisfactoria para ambas partes. Usted necesita salvar el vacío que hay entre sus intereses y los de la otra parte. Usted debe ayudarle a la otra parte a salvar las apariencias y a hacer que el resultado parezca un triunfo de ella. El cuarto paso es tender un puente de oro.

Quinto paso. Aunque usted haya hecho todos los esfuerzos posibles, los de la otra parte podrían aún negarse a cooperar, creyendo que pueden ganarle a usted con el juego de poder. Quizá entonces usted caiga en la tentación de intensificar; pero las amenazas y la coacción suelen ser contraproducentes y llevan a costosas e inútiles batallas. La alternativa es emplear el poder, pero no para presionar más sino para educar. Aumente su poder de negociación y utilícelo para hacer que regresen a la mesa. Demuéstreles que no pueden ganar por sí solos sino sólo conjuntamente con usted. El quinto paso es emplear el poder para educar.

El orden de los pasos es importante. Usted no puede desactivar las emociones negativas de la otra parte si no ha controlado las de usted mismo. Es difícil tenderle un puente de oro si usted no cambia el juego por la solución conjunta de problemas. Esto no significa que una vez que usted haya dado un paso ya lo completó. Por el contrario, usted debe seguir subiendo al balcón durante toda la negociación. Como la ira y la frustración de la otra parte vuelven a brotar, usted debe continuar poniéndose del lado de ella. El proceso es como una sinfonía en la cual los diversos instrumentos toman parte secuencialmente y luego durante toda la obra.

La negociación de penetración se puede emplear con cualquiera - un jefe irascible, una adolescente temperamental, un colega hostil, un cliente inaguantable. La pueden emplear los diplomáticos que tratan de evitar una guerra, los abogados que intentan evitar una costosa batalla judicial y los cónyuges que tratan de salvar el matrimonio.

Como cada persona y cada situación es distinta, usted debe casar los cinco principios de penetración con el conocimiento que usted tiene de los pormenores, a fin de crear una estrategia que le dé buen resultado. No hay ninguna fórmula mágica que garantice que usted triunfará en todas las negociaciones; pero con paciencia, persistencia y con la estrategia de penetración, usted puede tener las máximas probabilidades de obtener lo que desea, incluso en las negociaciones más difíciles.

Los siguientes capítulos explican los cinco pasos de penetración y presentan técnicas específicas para ponerlos en práctica, e ilustran su aplicación con ejemplos concretos. Pero antes usted hallará un prólogo sobre la clave de una negociación con éxito: la preparación.

Prólogo

PREPÁRESE, PREPÁRESE Y PREPÁRESE

Cierta vez le pregunté a lord Caradon, un diplomático británico, qué era lo más valioso que había aprendido durante su largo y distinguido servicio en el gobierno.

Me dijo: "Lo más valioso que aprendí lo aprendí apenas comencé mi carrera, cuando me enviaron al Oriente Medio como asistente de un administrador local. Mi superior solía visitar una aldea distinta cada día para zanjar disputas y resolver casos apremiantes. Cuando llegaba, se formaba una barahúnda; la gente le lanzaba un torrente de preguntas y le ofrecía café. Eso no cesaba hasta que él se marchaba, al ponerse el sol. El podría haber olvidado fácilmente sus objetivos si no fuera por un hábito sencillo".

"Cuando estaba a punto de entrar en la aldea, estacionaba el jeep a un lado de la carretera y preguntaba: «¿Qué cosas queremos dejar terminadas esta noche al partir de esta aldea?» Contestábamos la pregunta, y luego nos dirigíamos a la aldea. Al marcharnos esa noche, volvía a estacionar el jeep a un lado de la carretera y preguntaba: «Bueno, ¿lo logramos? ¿Realizamos lo que nos propusimos hacer?»"

Ese simple hábito mental fue lo más valioso que aprendió Caradon en la vida. Antes de cada reunión, prepárese usted. Después de cada reunión, evalúe su progreso, adapte su estrategia y vuelva a prepararse. El secreto del éxito en las negociaciones es sencillo: Prepararse, prepararse y prepararse.

La mayoría de las negociaciones están ganadas o perdidas de antemano, desde antes de iniciar las conversaciones, según la calidad de la preparación. Los que creen que pueden "improvisar" están equivocados. Aunque logren llegar a un acuerdo, pueden perder oportunidades de ganancias conjuntas que podríahaber descubierto al prepararse. No hay nada igual a prepararse en debida forma. Cuanto más difícil sea la negociación más intensamente debe usted prepararse.

Cuando se tata el tema de la preparación, muchas personas levantan las manos y dicen: "¡Pero yo no me puedo dar el lujo de dedicar tiempo a prepararme!" Existe la tendencia a poner el tiempo de preparación en el último lugar de la lista de cosas "por hacer". Siempre parece haber una llamada telefónica de retorno urgente una reunión importante a la que hay que asistir, una crisis en el hogar que hay que tratar.

La verdad es que usted no puede darse el lujo de no prepararse. Destine tiempo a la preparación aunque ello signifique quitarle tiempo a la propia negociación. Las negociaciones producirían mucho mejores resultados si la gente gastara más de su limitado tiempo preparándose y menos en las verdaderas reuniones.

Es cierto que casi todos obramos con limitaciones de tiempo bastante severas. La preparación de las pautas bosquejadas adelante tienen esto en cuenta. Se pueden llevar a cabo en tan sólo quince minutos. Si usted quiere una regla empírica, piense en prepararse un minuto por cada minuto de interacción con la otra parte.

¿Cómo debe prepararse usted? Cuando usted se va a embarcar en una negociación, lo mismo que cuando va a viajar, lo primero que necesita es un mapa.

Trazar el mapa del camino que lleva al acuerdo

Hay cinco puntos importantes en el camino que lleva a un acuerdo: Intereses, opciones para satisfacer esos intereses, normas para resolver las diferencias con equidad, alternativas para la negociación y propuestas para el acuerdo.

1. Intereses

Típicamente, la negociación comienza cuando la posición de una parte entra en conflicto con la posición de la otra parte. En el regateo corriente, tal vez lo único que usted necesita saber de antemano es su propia posición; pero la solución conjunta de problemas depende de los intereses subyacentes en la posición de cada parte. La diferencia es fundamental: La posición de usted son las cosas concretas que desea - los dólares y los centavos, los plazos y las condiciones. Los intereses de usted son las motivaciones intangibles que lo llevan a asumir esa posición - sus necesidades, deseos, preocupaciones, temores y aspiraciones. Para poder llegar a un acuerdo satisfactorio para ambas partes, tiene que comenzar por descifrar los intereses de ambas partes.

Descifre sus propios intereses. A menos que usted sepa para dónde va, probablemente no llegará allá. En una negociación con un cliente difícil que insiste tenazmente en pagarle los honorarios que habían acordado al comienzo, a pesar del trabajo adicional imprevisto que era necesario, la posición de usted podría ser: "Quiero un aumento del 30 por ciento en los emolumentos, que corresponde al trabajo adicional". Su interés en el aumento puede tener por objeto proteger su margen de utilidades y, a la vez, mantener al cliente contento. Usted puede descubrir sus propios intereses haciendo una pregunta sencilla: "¿Por qué? ¿Por qué quiero eso? ¿Qué problema estoy tratando de resolver?"

Es importante que usted evalúe sus intereses para que no cometa un error muy común: canjear un interés importante por otro menos importante. Si las relaciones con el cliente prometen ser muy lucrativas, usted podría hacer de ellas la prioridad número uno. El interés de usted en obtener una ganancia en el proyecto inmediato podría ser el segundo interés, y el tercero podría ser evitar sentar un precedente de trabajo extra sin compensación.

Descifre los intereses de ellos. La negociación es una vía de dos sentidos. Habitualmente, uno no puede satisfacer sus intereses si no satisface también los intereses de la otra parte. Por tanto, es tan importante entender los intereses de ellos como los de uno mismo. Tal vez su cliente difícil tenga interés en ceñirse a determinado presupuesto y quedar bien con su jefe.

Recuerdo que una vez mi tío Mel fue a visitarme al bufete de la Facultad de Derecho cuando volví del campus después de la vigesimoquinta reunión de graduados. En determinado momento, me llevó aparte y me dijo: "¿Sabes una cosa, Bill? Tardé veinticinco años en desaprender lo que aprendí en la Facultad de Derecho. Porque lo que aprendí en esa Facultad es que todo lo que cuenta en la vida son los hechos - quién tiene razón y quién está equivocado. Tardé veinticinco años para aprender que tan importantes como los hechos - si no más importantes - son las percepciones que tiene la gente de esos hechos. Si uno no entiende la perspectiva que se forma la gente de las cosas, nunca tendrá éxito para negociar o para zanjar disputas".

La habilidad personal más importante en la negociación es la habilidad de ponerse uno en el lugar de los demás. Si usted intenta cambiar el pensamiento de ellos, necesita empezar por entender cuál es ese pensamiento.

¿Cómo puede usted enterarse de los intereses que tienen los de la otra parte? Pruebe el simple ejercicio de imaginarse desde el punto de vista de ellos, lo que parece ser su mayor interés. Luego pregúntese: ¿Suelen ellos comportarse de esa manera difícil o es sólo un cambio pasajero? ¿Qué les está ocurriendo en su vida privada o profesional que les haga asumir esa actitud con usted? ¿Tienen fama de honestos y de negociar con equidad? Si usted dispone de tiempo, podría hablar con personas que los conozcan - amigos, colegas, clientes y empleados. Cuanto más pueda usted saber de ellos, mayores probabilidades tendrá de influir en ellos con éxito.

2. Opciones

El propósito de identificar los intereses de cada parte es ver si uno puede idear opciones creativas para satisfacerlas. Una opción es un posible acuerdo o parte de un acuerdo. Inventar opciones para que ambas partes ganen es la máxima oportunidad personal.

Las personas que negocian con éxito no se limitan a compartir un pastel fijo; ellas buscan la manera de agrandar el pastel. Aunque usted no logre que acepten su posición, con frecuencia podría satisfacer sus propios intereses. Tal vez usted no logró que le aumentaran el 30 por ciento en sus honorarios, pero podría idear una opción que le permita obtener una ganancia en el proyecto y a la vez dejar satisfecho al cliente. ¿Pudo usted transferirle parte del trabajo adicional al

personal de su cliente? ¿Pudo usted trasladar el proyecto al próximo año fiscal para que los honorarios adicionales queden fuera del presupuesto del próximo año? ¿Le pudo usted demostrar al cliente que el trabajo adicional producirá ahorros importantes, parte de los cuales se pueden emplear en pagar el trabajo adicional?

Un error común en la negociación es insistir en una sola solución, su posición original. Abriéndose usted a considerar múltiples opciones, puede crear nuevas posibilidades, una de las cuales podría satisfacer sus intereses y a la vez satisfacer los de la otra parte.

El mayor obstáculo en el camino que lleva a producir opciones creativas es una vocecita que, en el interior de la cabeza, siempre nos está diciendo: "¡Eso no dará resultado!"

La crítica y la evaluación, aunque son importantes funciones, le obstaculizan la imaginación. Es mejor separar las dos funciones. Primero invente, y después evalúe. Suspenda los juicios durante unos minutos y trate de sugerir tantas ideas como sea posible. Incluso ideas que a primera vista parezcan descabelladas; recuerde que, al comienzo, a muchas de las mejores ideas del mundo toda la gente las tachó de disparates. Después de una tempestad de ideas, usted puede revisar las

múltiples opciones y evaluar cuán bien satisfacen los intereses de usted - y los de la otra parte, además.

3. Normas

Una vez que usted haya agrandado la torta, debe pensar en cómo dividirla. ¿Cómo hace para elegir conjuntamente con la otra parte una opción cuando tienen intereses opuestos? Su cliente quiere pagarle menos por su trabajo; a usted le gustaría que le pagara más. ¿Cómo resuelve este asunto?

Tal vez el método más común es una lucha de deseos. Cada lado insiste en su posición, y trata de que el otro ceda. El problema es que a nadie le gusta darse por vencido. Una lucha de deseos pronto se convierte en un conflicto de egos. La persona que por fin cede, lo recuerda, y trata de igualar el marcador la próxima vez - si es que hay una próxima vez.

Los negociadores de éxito eluden la lucha de deseos transformando el proceso de selección en una búsqueda conjunta de una solución justa y satisfactoria para ambas partes. Confían mucho en normas justas e independientes de los deseos de cualquiera de las dos partes. Una norma independiente es una vara de medir que le permite a uno determinar qué es una solución justa. Las normas comunes

son valor de venta en el mercado, tratamiento equitativo, la ley, o simplemente la forma en que se ha resuelto antes el asunto.

El gran mérito de las normas es que, en lugar de ceder una parte a la otra en determinado punto, ambas pueden ceder ante lo que parece justo. Su cliente acepta más fácilmente un precio fijado en el mercado que determinados honorarios simplemente porque usted dice que eso es lo que usted cobra.

De modo que piense de antemano a qué normas podría usted recurrir en su negociación. Haga su tarea en casa basada en precios en el mercado, en criterios científicos, en costos, en medidas técnicas y en precedentes. Llegue armado para persuadir.

4, Alternativas

Muy frecuentemente, la gente entra en una negociación en busca de un acuerdo, y estudia las alternativas solamente si las cosas van mal. Esto es un clásico error. Si usted sabe cuáles son sus alternativas, ello puede determinar su éxito en satisfacer sus intereses.

El propósito de la negociación no siempre es llegar a un acuerdo. Porque acuerdo es sólo un medio, y el fin es satisfacer los intereses de usted. El propósito de la negociación es explorar si usted puede satisfacer mejor sus intereses por medio de un acuerdo que por medio de su mejor alternativa para un acuerdo negociado (MAAN).

Su MAAN es su alternativa ganga. Es su mejor curso de acción para satisfacer sus intereses sin el consentimiento de la otra parte. Si usted está negociando con su jefe un aumento, su MAAN podría ser conseguir un puesto en otra empresa. Si usted está negociando con un vendedor, su MAAN podría ser conversar con el gerente del almacén o, si falla esto, podría ir a otro almacén. Si una nación está negociando con otra sobre prácticas comerciales desleales, su MAAN podría ser acudir al tribunal internacional competente. Habitualmente, recurrir a la alternativa implica costos para usted y para las relaciones, que son la razón por la cual usted está negociando, a fin de desarrollar una mejor solución.

La MAAN es la clave del poder de negociación. El poder de usted no depende tanto de que usted sea más grande, más fuerte, de mayor jerarquía o más rico que la otra persona, como de cuán bueno sea su MAAN. Si usted tiene una alternativa viable, usted lleva una ventaja en la negociación. Cuanto mejor sea su MAAN, más poder tendrá usted.

Identifique su MAAN. Su MAAN debe ser su vara de medir para evaluar cualquier acuerdo potencial. Para identificar su MAAN, usted debe considerar tres clases de

alternativas. Primera: ¿Qué puede hacer usted aisladamente para satisfacer sus intereses? Su alternativa "ganga" puede ser encontrar

otro proveedor si usted es un comprador, u otro cliente si usted es un vendedor. Segunda: ¿Qué puede usted hacerle directamente a la otra parte para que ella respete los intereses de usted? Su alternativa "interactiva" puede ser declarar la huelga o declarar la guerra. Tercera: ¿En qué forma puede usted introducir una tercera persona en la situación para apoyar sus intereses? Su alternativa de "tercera persona" podría ser recurrir a la mediación, al arbitraje o a un tribunal. Cuando haya creado un conjunto de alternativas posibles, elija la que más probablemente satisfaga sus intereses.

Mantenga en el bolsillo su MAAN. Cuando usted sea objeto de un fuerte ataque y tenga pánico, toque el bolsillo y piense: "Si las cosas van mal, yo estoy bien".

Promueva su MAAN. No suele existir ya una MAAN; hay que desarrollarla. Si su MAAN no es muy sólida, usted debe tomar medidas para mejorarla. Por ejemplo, no se limite a identificar su MAAN, como digamos, buscar otro puesto en la misma industria. Tómese la molestia de conseguir una oferta real de trabajo. Si usted está vendiendo su casa, no deje de mostrarla simplemente porque alguien dijo que estaba seriamente interesado en ella; siga buscando otro comprador potencial. O, si existe el riesgo de que un corsario corporativo se apodere de su empresa, busque compradores amistosos o considere la posibilidad de conseguir un préstamo para poder conservar su empresa.

Decida si usted debe negociar. Una vez que usted haya formulado su MAAN, debe preguntarse: ¿Realmente, debo negociar? ¿Alguna vez se ha preguntado usted por qué algunas personas siguen tratando de negociar con un jefe abusivo mucho después de que debieran haber dejado el puesto? ¿O por qué algunos padres frustrados continúan negociando con sus hijos adolescentes rebeldes, si cada nuevo pacto se quebranta tan pronto como el anterior? El hábito, la culpa, la autoinculpación y el miedo, todos pueden desempeñar un papel, pero con frecuencia la razón fundamental es que el

empleado o los padres perdieron de vista su mejor alternativa. Si ellos lo pensarán, bien podrían descubrir que hay una manera mejor satisfacer sus intereses que no depende de tener que negociar con el castigo.

Tal vez la MAAN de usted sea mejor que cualquier arreglo que pueda lograr con la otra persona. Recuerde, también, que el proceso de negociación mismo no está libre de costos. Puede consumir mucho tiempo y muchos esfuerzos y mientras tanto pueden desvanecerse sus otras alternativas. Por tanto, debe considerar cuidadosamente su decisión de negociar.

Recuerde que fácilmente puede sobrestimar el valor de su MAAN. Muchos ejecutivos de empresas, por escuchar el consejo de abogados demasiado confiados, han esquivado las negociaciones y han llevado el conflicto a un tribunal, sólo para encontrarse en el camino de la ruina. En cualquier pleito, huelga, o guerra, un contendor - con frecuencia dos - descubre que su MAAN no era tan buena como creía. El hecho de saber usted de antemano que su propia alternativa no es atractiva debe constreñirlo a trabajar fuertemente para lograr un acuerdo.

Identifique la MAAN de ellos. Conocer la MAAN de la otra parte puede ser tan importante como conocer la de usted mismo. Eso le ayuda a formarse una idea del reto que enfrenta: desarrollar un acuerdo que sea superior a la mejor alternativa de la otra parte. Eso le ayuda a usted a evitar dos errores: el de subestimar y el de sobreestimar esa alternativa. La MAAN de usted puede ser también débil. Muchos vendedores y asesores están convencidos de que sus clientes pueden pasarse a la competencia en un instante. Ellos suelen no darse cuenta de los verdaderos costos de cambiar vendedores. Un examen objetivo de la MAAN de sus clientes les puede proporcionar más confianza en una negociación difícil.

Si la MAAN de la otra parte es emplear coacción, usted se puede preparar con anticipación para contrarrestarla. Si su empresa corre el peligro de caer en manos de un corsario

corporativo, por ejemplo, usted puede hacer aprobar estatutos corporativos que dificultarían más una adquisición hostil. Piense en la manera de neutralizar el efecto que ejercen en usted las acciones de la otra parte encaminadas a coaccionarlo.

5. Propuestas

El trabajo de usted en los intereses y las opciones le revela una solución creativa del problema. El trabajo en normas y alternativas justas le ayuda a escoger una opción apropiada para configurarla como propuesta para un posible acuerdo.

Para expresar una propuesta sólida, usted podría escoger una opción que satisfaga bien los intereses de usted, ciertamente mejor que su MAAN. Asimismo, la opción debe satisfacer los intereses de la otra parte mejor que la MAAN de ella, en concepto de usted, y debe basarse, si es posible, en normas justas. Lo que diferencia una propuesta de una simple opción es el compromiso: Una propuesta es un acuerdo posible que usted está dispuesto a aceptar.

Desde luego, puede haber más de un acuerdo posible que satisfaga estos criterios. Sin duda, es útil tener presentes tres propuestas:

Aspire algo grande. Muchos tenemos la tendencia a fijarnos metas modestas, por temor a "fallar". Infortunadamente, las aspiraciones bajas tienden a ser predecibles

por su propia naturaleza. No es probable que la otra parte le otorgue lo que usted no le solicita. No es de extrañar que quienes comienzan con aspiraciones realistamente altas terminen habitualmente con mejores acuerdos. ¿Cuán altas son "realistas"? "Realista" significa que está dentro de los límites fijados por la justicia y por la mejor alternativa de la otra parte.

De manera que comience por preguntarse: "¿A qué acuerdo aspiro? ¿Qué satisfaría auténticamente mis intereses y al mismo tiempo satisfaría suficientes intereses básicos de la otra parte como para que haya al menos la posibilidad de que acceda?"

Desarrolle una retirada. A menudo uno puede no lograr todo lo que desea. Por tanto, es útil que usted se haga otra pregunta: "¿Qué acuerdo, tal vez lejos de perfecto, todavía satisfaría mis intereses básicos lo suficiente como para que yo quede razonablemente contento?"

Idee una señal de detención. La tercera propuesta se debe basar directamente en su evaluación de su propio MAAN: "¿Qué acuerdos satisfarían mis intereses apenas ligeramente más que mi MAAN? ¿Con qué acuerdo podría yo vivir, pero apenas escasamente?" Si, por último, usted no puede lograr un acuerdo por lo menos tan bueno como ése, debe considerar retirarse de la mesa y recurrir a su alternativa. Esta propuesta funcionará como una señal de detención que le recuerda que está en peligro de aceptar un acuerdo peor para usted que su MAAN.

Ahora tiene usted una propuesta de apertura, una propuesta de retroceso y una propuesta de detención. Piense en ellas no como posiciones inflexibles sino como ilustraciones concretas de la clase de salidas que satisfarían los intereses de usted. Usted no puede saber con certeza que la otra parte aceptará sus propuestas. Y tal vez usted aprenda algo en el curso de la negociación que le permita proponer una solución que satisfaga los intereses de usted - y los de la otra parte - mejor aún.

Prepárese

La preparación es más fácil cuando uno trata el asunto con otra persona. Los demás aportan nuevas perspectivas, lo fuerzan a uno a tratar puntos difíciles que, de otra manera, podría eludir, y le brindan estímulo moral. De modo que piense en programar una sesión de preparación con un colega o un amigo. Esto tiene además la ventaja de que asegura la preparación de usted.

Durante la sesión, considere ensayar lo que usted le dirá a la otra parte y cómo contestará lo que ella diga. Al fin y al cabo,

los abogados se preparan para los casos difíciles, los políticos se preparan para las entrevistas difíciles en los medios de comunicación, los ejecutivos se preparan para las presentaciones difíciles ante los accionistas. ¿Por qué no prepararse usted para una negociación difícil? El mejor sitio para cometer errores es aquél en que uno se prepara con un amigo o un colega, no el lugar en que se lleva a cabo la negociación real.

De modo que pídale a su colega que haga el papel de la otra parte durante unos minutos y que ponga a prueba el poder de persuasión de usted enfocando los intereses, las opciones y las normas. Cuando terminen, pregúntele a su colega qué salió bien y qué no salió bien, y qué impresión tuvo como receptor de las palabras de usted. Pregúntele que cosa debe hacer usted de manera diferente. Luego repitan el ensayo hasta que usted logre hacerlo bien. Si usted no tiene con quién hacer el ensayo, pruebe escribir lo que piensa decir y haga el ensayo solo.

Prevea las tácticas que quizá empleará la otra parte y piense anticipadamente en la mejor manera de responder. Estando preparado de antemano, es menos probable que a usted lo tomen por sorpresa; más bien puede usted pensar: "¡Yo ya sabía que eso iba a suceder!", y dar la respuesta que había preparado. Ése es el valor de la preparación.

Prepararse para navegar

Idealmente, ahora usted conduciría una negociación en la misma forma en que se preparó. Usted comenzaría a explorar intereses, tratando de entender en qué está auténticamente interesada cada parte. Luego usted discutiría varias opciones sin compromiso, para ver si puede satisfacer cabalmente los intereses de ambas partes. Usted consideraría diferentes normas de equidad para conciliar las diferencias. Por último, usted intercambiaría propuestas en un esfuerzo por lograr un acuerdo satisfactorio para ambas partes y que, en todo caso, sea mejor para cada parte que recurrir a su respectiva MAAN.

Sin embargo, en el mundo real sus esfuerzos por empeñarse en una solución conjunta de problemas tienen que habérselas con reacciones fortísimas, con emociones hostiles, con posiciones inflexibles, con descontento profundo y con juegos de poder agresivos. El reto de usted es cambiar el juego de enfrentamiento cara a cara por el de solución conjunta de problemas, hombro a hombro, y convertir a su oponente en un socio para negociar. Ahora que usted dispone de un mapa bueno del lugar a donde desea ir, es necesario que emplee la estrategia de penetración para que supere todos los obstáculos que encuentre en su camino. Los cinco capítulos siguientes tienen por objeto prepararlo a usted para el viaje.

PARTE II
La estrategia de penetración

1. No reaccione: SUBA AL BALCÓN

"Hable con ira y pronunciará el mejor de los discursos que siempre lamentará".
AMBROSE BIERCE

Si presta atención a las situaciones que se desenvuelven a su alrededor, verá que son innumerables los casos en los cuales las personas reaccionan sin pensar. Son frecuentes los hechos que suceden de la siguiente manera:

Esposo (pensando que tiene la mente en el problema): Amor, tenemos que hacer algo con respecto al orden. La casa está hecha un caos.

Esposa (sintiendo que el comentario es un ataque personal): ¡Tú no mueves un dedo! Ni siquiera haces lo que prometes hacer. Anoche...

Esposo (interrumpiendo): Ya sé, ya sé. Lo que pasa es que ...

Esposa (sin escuchar): Dijiste que sacarías la basura y yo tuve que hacerlo esta mañana.

Esposo (tratando de volver al problema): No te pongas a la defensiva. Sólo trataba de hacerte ver que ambos ...

Esposa (sin escuchar): Además era tu turno de llevar los niños a la escuela.

Esposo (reaccionando): ¡Esto es el colmo! Te dije que tenía un desayuno de trabajo hoy.

Esposa (comenzando a gritar): Ah, entonces tu tiempo es más importante que el mío, ¿no es así? Yo también trabajo. Estoy cansada de ser el segundo violinista de esta banda.

Esposo (comenzando a gritar): ¡Dame al menos un respiro! ¿Quién es el que paga la mayoría de los gastos aquí?

Con esta discusión ni el esposo logró que el orden mejorara, ni la esposa consiguió que él aceptara darle más ayuda. Pero eso no impide que los dos se ataquen. La acción provoca una reacción, la reacción provoca otra reacción, y la pelea no acaba nunca. Esta es la misma situación que se presenta cuando los socios de una empresa discuten sobre cuál de ellos ocupará la oficina de la esquina, cuando los jefes del sindicato y los gerentes luchan por establecer las normas de trabajo, o cuando los grupos étnicos se disputan un territorio.

Tres reacciones naturales

Los seres humanos reaccionan maquinalmente. Ante una situación difícil, la cosa más natural es reaccionar, actuar sin pensar. Los tres tipos más comunes de reacción son:

Contraatacar

Cuando usted es atacado, su reacción instintiva es contraatacar, responder "fuego con fuego" y "dar al enemigo un poco de su propia medicina". Si su oponente asume una posición inflexible y extrema, usted hace lo mismo.

En ocasiones, esa actitud sirve para que su oponente se dé cuenta de que los dos pueden jugar el mismo juego y decida ceder. Sin embargo, la mayor parte de las veces, esta estrategia sólo conduce a confrontaciones inútiles y costosas. Su reacción será la excusa que su oponente aprovechará para continuar con su obstinación. Pensará: "Yo sabía que su objetivo era atraparme. Esto lo demuestra". Esto suele aumentar gradualmente las tensiones, hasta que la situación se convierte en una competencia de gritos, una confrontación decisiva entre socios, una demanda o una guerra.

Tomemos el ejemplo del alto ejecutivo que había desarrollado un nuevo sistema de información para el proceso de producción de su empresa. Para ponerlo en ejecución, necesitaba el consentimiento de los gerentes de planta de todo el país. Todos estuvieron de acuerdo, salvo el gerente de la planta más grande de Dallas, quien le respondió: "No quiero que su gente se entrometa en mi trabajo. La única forma de lograr que las cosas funcionen bien aquí es teniéndolas bajo mi control. Puedo trabajar mejor solo". Frustrado, el gerente de sistemas reaccionó amenazando con informar del asunto al presidente de la compañía, pero lo único que logró fue enfurecer al gerente de planta. El resultado: apelar al presidente de la compañía fue lo peor que el gerente de sistemas pudo hacer, puesto que puso de manifiesto que era incapaz de llevarse bien con sus colegas. Además, el presidente rehusó a intervenir, y el nuevo sistema de información quedó archivado para siempre.

Contraatacar rara vez beneficia los intereses inmediatos, y por lo general daña las relaciones a largo plazo. Aunque usted gane una batalla, corre el riesgo de perder la guerra.

El otro problema del contraataque es que las personas a las que les gusta el juego rudo generalmente son expertas en él. Tal vez realmente esperan que usted las ataque. Si usted las ataca, se coloca en el terreno de ellas y queda atrapado en el juego que a ellas les gusta jugar.

Ceder

Lo contrario de contraatacar es ceder. Puede suceder que su oponente lo haga sentir incómodo con la negociación, hasta tal punto que usted prefiera ceder para poner fin a la cuestión. Su oponente puede presionarlo, acusándolo de no querer llegar a un acuerdo. ¿Querría usted cargar con la responsabilidad de prolongar las negociaciones, dañar las relaciones, dejar pasar la oportunidad de su vida? ¿No sería mejor decir que sí?

Muchas veces nos comprometemos con algo sólo para despertar al día siguiente dándonos golpes en la frente y exclamando: "¿Cómo pude ser tan tonto? ¿Qué fue lo que hice?"

Muchas veces firmamos contratos - al comprar un vehículo, por ejemplo - sin leer las cláusulas escritas en letra menuda. ¿Por qué? Porque el vendedor está encima de nosotros, los niños aguardan impacientes esperando ir a casa en el automóvil nuevo, y además no deseamos quedar mal al preguntar cosas relacionadas con el contrato, el cual es totalmente incomprensible de todas maneras.

Cuando uno cede, el resultado, por lo general, no es satisfactorio. Uno siente que fue "engañado". Además, con esa actitud sólo recompensamos a nuestro oponente por su mala conducta y nos creamos una reputación de debilidad, y estamos invitando a otros a aprovecharse de nosotros en el futuro. De la misma manera que cediendo cuando a un niño le da un berrinche, lo único que logramos es reforzar ese patrón de comportamiento; igualmente, al ceder ante una persona iracunda sólo le damos pie para que repita sus ataques de ira en el futuro. Podemos pensar que el temperamento terrible del jefe o de un cliente es algo incontrolable, pero esto es un error. Lo más seguro es que esa persona nunca pierda los estribos cuando está en presencia de un superior.

Algunas veces nos sentimos intimidados y preferimos apaciguar al oponente obstinado, con la esperanza de que si cedemos esta última vez nos desharemos del problema y nunca más tendremos que tratar con él. Sin embargo, esa persona por lo general regresa a solicitar más concesiones. Se dice por ahí que el apaciguador es alguien que cree que si uno le lanza continuamente trozos de carne a un tigre, éste finalmente se volverá vegetariano.

Romper relaciones

Una tercera forma común de reaccionar es la de romper relaciones con la persona o la organización cuando las cosas se ponen difíciles. Si se trata del matrimonio, es cuestión de pedir el divorcio. Si del trabajo, basta con renunciar. Si es una sociedad, el recurso es liquidarla.

Hay ocasiones en que evitar el problema es la mejor estrategia. A veces es mejor poner fin a una relación personal o empresarial que vernos abocados a que nos exploten o a tener que pelear incesantemente. A veces, el rompimiento también sirve para recordarle al oponente todo lo que está en juego en la relación, y obligarlo a actuar con más sensatez.

Pero las consecuencias -tanto económicas como emocionales- de romper las relaciones suelen ser funestas: un cliente perdido, un retroceso en la carrera, una familia destruida. El rompimiento es, frecuentemente, una decisión apresurada que

posteriormente lamentamos. Todos conocemos ejemplos de personas que aceptan un empleo o establecen unas relaciones personales, y al no entenderse con el jefe o con su pareja, deciden abandonar el campo de juego sin buscar una segunda oportunidad. Lo que sucede casi siempre es que interpretan mal el comportamiento de la otra persona y no tratan de buscar una solución. La persona que prefiere romper una y otra vez sus relaciones no llega a ninguna parte, porque siempre está comenzando de cero.

El peligro de reaccionar

Al reaccionar perdemos de vista nuestros intereses. Tomemos el ejemplo de la reacción del Pentágono frente a la crisis de los rehenes retenidos en Irán entre 1979 y 1981. Al poco tiempo de iniciada la crisis, un reportero de prensa le preguntó al vocero del Pentágono qué estaban haciendo las fuerzas armadas para ayudar. El vocero respondió que no podían hacer casi nada sin poner en peligro la vida de los rehenes estadounidenses. El Pentágono, continuó, estaba estudiando unas medidas recias para ponerlas en ejecución después que fuesen liberados los rehenes. Era obvio que no estaba pensando con claridad: ¿Por qué querrían los estudiantes iraníes liberar a los rehenes sabiendo que los Estados Unidos tomarían represalias inmeditadamente? El Pentágono cometió el error -que muchos cometen- de creer que desquitarse es la mejor manera de conseguir lo que se desea.

En muchos casos, lo que busca precisamente el oponente es provocar una reacción. La primera víctima de un ataque es la objetividad de usted - la facultad que más necesita para poder negociar. Lo que busca su oponente es desconcertarlo a usted e impedirle pensar con rectitud. Él le pone la carnada como a un pez para poder controlarlo. Cuando usted reaccione queda atrapado en el anzuelo.

Buena parte del poder de su oponente radica en la capacidad de hacerlo reaccionar a usted. ¿Alguna vez se ha preguntado cómo pudo ser que un grupo pequeño de terroristas del Medio Oriente atrajera la atención del mundo entero y le provocara insomnio al dirigente de la nación más poderosa de la Tierra con sólo secuestrar a un transeúnte norteamericano? Los secuestradores prácticamente no tienen poder alguno, su poder radica en la reacción del pueblo de los Estados Unidos.

Aunque la reacción no conduzca a un error de grandes proporciones, sí contribuye a fomentar el ciclo improductivo de la acción y la reacción. Pregunte usted a una Esposa por qué grita al Esposo, y la respuesta seguramente será: "Porque él me grita a mí". Pregunte al Esposo y recibirá la misma respuesta: "Porque ella me grita a mí—. Al reaccionar, usted se convierte en parte del problema. Así como se necesitan dos para bailar, también se necesitan dos para pelear.

Suba al balcón

Si lo malo de todo esto es que usted está contribuyendo al círculo vicioso de la acción y la reacción, lo bueno es que ese círculo se puede romper en cualquier momento, en forma unilateral. ¿Cómo? No reaccionando. En física aprendemos que "por cada acción hay una reacción igual y opuesta". Sin embargo, la ley de Newton se aplica a los objetos, no a la mente humana. Los objetos reaccionan. La mente tiene la prerrogativa de no hacerlo.

En *El rescate del Jefe Rojo*, O. Henry presenta un ejemplo ficticio de la importancia de no reaccionar: los padres de un muchacho secuestrado decidieron no responder a las exigencias de los secuestradores. Con el tiempo el muchacho se convirtió en una carga tan pesada para los secuestradores que éstos prefirieron pagar a los padres para que se llevaran al niño. La historia ilustra un juego psicológico dependiente de la reacción. Al negarse a pagar, los padres anularon los planes de los secuestradores.

Cuando usted se encuentre en una situación difícil, tome las cosas con calma, piense con serenidad y analice las cosas objetivamente. Imagine que la negociación tiene lugar en un escenario y que usted sube a un balcón que da a ese escenario. El "balcón" es una metáfora que utilizamos para explicar la actitud mental de desprendimiento. Desde el balcón podrá evaluar el conflicto con calma. Podrá pensar constructivamente por las dos personas y buscar una forma de solucionar el problema que sea satisfactoria para ambas.

Los iniciados en el antiguo arte japonés de la espada aprendían a mirar al contendor como si se tratara de una montaña distante. Musashi, el más grande samurai que haya existido, decía que era necesario "mirar desde lejos las cosas más próximas". Eso es lo que se logra al subir al balcón.

"Subir al balcón" significa apartarse de los impulsos y las emociones naturales. Consideremos el caso de una ejecutiva del cine, llamada Janet Jenkins, quien preparaba la venta de una programación multimillonaria a una cadena de televisión por cable. Llevaba una hora hablando con el negociador que representaba a la red, ultimando los detalles finales, cuando entró enfurecido el director de la cadena. Atacó el producto, puso en tela de juicio la integridad profesional de Janet y exigió cambios radicales en el contrato. En lugar de reaccionar, Janet se contuvo y subió a su balcón imaginario. Se dio cuenta de que si se defendía o contraatacaba sólo echaría más leña al fuego y no lograría mayor progreso. Por lo tanto, se limitó a escuchar al presidente de la cadena. Cuando éste terminó y salió de la oficina, Janet pidió permiso para salir un momento, supuestamente para telefonar, pero en realidad lo hacía para recuperar su equilibrio emocional.

"Cuando regresó, el negociador de la cadena la miró, y preguntó: "Bien, ¿continuamos con nuestra conversación donde la dejamos?" En otras palabras, lo que él estaba tratando de decirle era: "Olvidemos lo que dijo el presidente. Sólo estaba descargando tensiones. Volvamos a nuestra negociación". Si Janet hubiera reaccionado, la negociación se habría desviado de curso. Como decidió subir al balcón, pudo continuar sin tropiezos hasta cerrar el trato.

Es conveniente subir al balcón, incluso antes de comenzar la negociación, para prepararse. Y trate de hacerlo cada vez que pueda durante el transcurso de la negociación. Habrá momentos en que sentirá deseos de reaccionar impulsivamente frente al comportamiento obcecado de su oponente. Sin embargo, lo que debe hacer es mantener los ojos fijos en el premio.

El premio es un acuerdo que satisface sus intereses mejor de lo que podría hacerlo su MAAN. También debe satisfacer aceptablemente los intereses de la otra persona. Cuando usted se haya hecho una idea de cómo debe ser el premio, su reto es mantener su atención fija en él, lo cual no es fácil. Cuando usted está enojado y a la defensiva, siente deseos de atacar. Cuando está frustrado y temeroso, siente deseos de retirarse. ¿Cómo puede usted evitar las reacciones naturales?

Identifique el juego

Muchas veces no nos damos cuenta de nuestra reacción por estar atrapados en la situación. Por lo tanto, lo primero que debemos hacer es reconocer la táctica. En la mitología antigua, la manera de alejar a un espíritu maligno era llamándolo por su nombre. Lo mismo debe hacerse con las tácticas injustas: identificarlas para neutralizar el maleficio.

Tres tipos de tácticas

Aunque hay decenas de tácticas, todas se pueden agrupar en tres categorías generales: obstructivas, ofensivas o engañosas.

Muros de piedra.

La táctica del "muro de piedra" es no ceder. Su oponente tratará de convencerlo de que él es totalmente inflexible y de que no existe otra alternativa fuera de la posición que él defiende. Las tácticas del muro de piedra se pueden expresar como un hecho consumado: "Lo hecho hecho está, y no se puede cambiar". O como política de la compañía: "No puedo hacer nada al respecto. Es la política de la compañía". O como un compromiso anterior: "Les dije a los compañeros que renunciaría a representar al sindicato antes que aceptar menos de un ocho por ciento de aumento". Su oponente puede demorar el proceso indefinidamente: "Nos

comunicaremos con usted". O puede hacer una afirmación definitiva: "¡Tómelo o déjelo!" Cualquier otra sugerencia que usted haga la rechazará de plano.

Ataques.

Los ataques son tácticas de presión diseñadas para intimidarlo y hacerlo sentir incómodo, hasta tal punto que usted prefiera ceder a las exigencias de su oponente. Tal vez la forma más común de ataque es amenazar con las consecuencias de no aceptar la posición del oponente: "Si no lo hace..." Su oponente puede optar también por atacar su propuesta ("Sus cifras no coinciden con la realidad"), su credibilidad ("Usted no lleva mucho tiempo en este puesto, ¿verdad?") o su condición y autoridad ("Deseamos hablar con una persona que realmente tenga autoridad para decidir"). El atacante ofende, mortifica e intimida hasta que obtiene lo que desea.

Trucos.

Los trucos son tácticas encaminadas a engañarlo para que ceda. Funcionan sobre la base de que usted supone que la contraparte actúa de buena fe y dice la verdad. Una forma de truco es manipular la información, por ejemplo, usar cifras falsas o confusas. Otro es la treta de "no tener autoridad"; su oponente le hace creer que tiene autoridad para tomar una decisión, y después de hacer usted el mayor número posible de concesiones le informa que es otra persona la que decide. Un tercer truco es "agregar cosas", la exigencia de último minuto que hace su oponente después de haberle hecho creer que ya todo estaba acordado.

Identifique la táctica

La clave para neutralizar el efecto de una táctica es reconocerla. Si usted se da cuenta de que la táctica de su oponente es un muro de piedra, sabrá que no es del todo inflexible. Si usted identifica un ataque, se sentirá menos temeroso e incómodo. Si usted identifica un truco, no caerá en la trampa.

Veamos un ejemplo: El señor y la señora González acababan de vender su casa, o por lo menos eso creían mientras empacaban sus pertenencias y se preparaban para mudarse. Entonces el comprador, señor Pérez, les pidió que esperaran cuatro meses para cerrar la venta porque él no había podido vender su casa, pero anunció que no los indemnizaría por el retraso. Los González, por su parte, le dijeron que tendrían que buscar otro comprador, a lo cual el señor Pérez respondió: "¿Saben?, es una suerte que estén negociando con alguien como yo. Otra persona los demandaría para que ustedes no pudieran venderle a otro. La casa quedaría a merced de la decisión de un juez durante años. Pero ya que casi somos amigos, estoy seguro de que podremos evitar todo eso".

Cuando el señor Pérez se fue, el señor González suspiró aliviado y le dijo a su Esposa: "Gracias a Dios que no piensa demandarnos. Habríamos quedado con las manos atadas durante años. Quizás debamos hacerle unas concesiones". A lo cual la señora González replicó: "Cariño, acaban de amenazarte de una manera muy amable, y tú ni siquiera te das cuenta. El es el tipo de persona que no dudaría en demandar, y creo que debemos tratarlo como se merece". El señor González reaccionó con temor a la táctica del señor Pérez, que era precisamente lo que éste buscaba. Por su parte, la señora González controló su reacción identificando el juego.

Para que muchas de las estrategias surtan efecto se necesita que la víctima no esté informada. Suponga que su cliente le dice que le atrae el negocio pero que su socio no le permite firmar si no se hacen cambios importantes en el contrato. Si usted no se da cuenta de que el cliente está haciendo aparecer al socio como el "malo", lo más probable es que caiga inocentemente en la trampa de aceptar los cambios; pero si reconoce la táctica, podrá estar en guardia.

Las tácticas más difíciles de reconocer son las mentiras. Es necesario que usted detecte cualquier incoherencia - entre lo que su oponente dice, por una parte, y lo que ha dicho o hecho anteriormente, sus gestos, su lenguaje corporal y el tono de voz, por otra. Aunque el mentiroso puede manipular las palabras, no puede controlar con facilidad la ansiedad que le hace subir el tono de voz. Tampoco puede controlar la simetría de los gestos faciales; la sonrisa, por ejemplo, puede verse torcida. Sin embargo, recuerde que la ansiedad puede deberse a otra cosa, y que una sola pista no es suficiente. Busque varios indicios.

Para reconocer las tácticas debe estar alerta, pero no necesariamente sospechar de todo. En algunas ocasiones podrá interpretar equivocadamente el comportamiento de la otra persona. Una de las imágenes políticas más famosas de nuestro tiempo es la del primer ministro soviético Nikita Khrushov cuando está golpeando la mesa con el zapato mientras pronuncia un discurso en las Naciones Unidas en 1960. Todo el mundo interpretó el gesto como una táctica para intimidar al Occidente: un hombre que golpea con un zapato ahora, puede usar las armas nucleares mañana. Treinta años después, Sergei, el hijo de Khrushov, explicó que su padre tenía algo muy distinto en mente. Khrushov, quien sólo en raras ocasiones había salido de la Unión Soviética, había oído decir que a la gente del Occidente le encantaba el debate político acalorado. Entonces le dio a su público lo que pensó que éste deseaba: Apeó con el zapato para reforzar sus puntos. Cuando la reacción de la gente fue de indignación, el más sorprendido de todos fue Khrushov. Sencillamente, había tratado de pareerse a los demás. Aquella actitud, que llegó a ser la imagen de ruso irrazonable, aparentemente fue el resultado de una mala interpretación cultural.

Por lo tanto, póngase el radar, no la armadura. Tome nota cada vez que detecte una posible artimaña o un ataque astuto. Neutralice el efecto de la táctica

identificándola, y considérela como una posibilidad, no como una certeza. Busque más indicios, sin olvidar que las personas difíciles rara vez se limitan a emplear una sola táctica.

Conozca sus puntos vulnerables

Para neutralizar debidamente el efecto de la táctica de su oponente tendrá que reconocer no solamente lo que él está haciendo sino también lo que usted está sintiendo.

La primera señal de que usted está reaccionando se la da su propio cuerpo. Siente un nudo en el estómago. El corazón comienza a latirle con fuerza. Se le enciende el rostro. Las palmas de las manos le sudan. Todas esas son respuestas viscerales que indican que algo anda mal y que usted está perdiendo la compostura en la negociación. Son la señal de que es hora de subir al balcón.

Todos tenemos nuestras susceptibilidades emocionales o "puntos vulnerables". Algunos reaccionamos acremente, incluso a las críticas más leves, o nos llenamos de ira cuando creemos que alguien se está burlando de nosotros. Algunos no soportamos que rechacen nuestras ideas. Otros cedemos porque nos sentimos culpables, o porque nos preocupa perder la simpatía de la gente o porque no deseamos hacer el ridículo.

Si usted conoce sus "puntos vulnerables" sabrá cuando su oponente esté lanzando dardos contra ellos. Además, podrá controlar su reacción natural. Si detesta que lo tachen de desorganizado y usted sabe que odia eso, podrá prepararse para manejar esa clase de ataque. Cuando alguien le diga que usted es caótico, podrá alzarse de hombros y seguir tranquilo. Vivimos y trabajamos en un clima de competición, en el cual no faltan los ataques verbales. El secreto está en no tomarlos como algo personal. Recuerde que lo que su acusador desea es aprovechar su ira, su temor y su sentimiento de culpabilidad. Es probable que desee que usted pierda el control de sus emociones para que no pueda negociar bien. Cuando éramos niños, aprendimos que la respuesta para un compañero que nos insultaba era: "Los palos y las piedras pueden romperme los huesos, pero las palabras jamás me harán daño". Es una lección simple que debemos recordar como adultos.

Cuando a usted lo estén atacando, le puede ser útil compadecer al oponente. Veamos el ejemplo de una mujer cuyo jefe la escarnecía permanentemente en frente de los demás: "Era un problema que yo llevaba a casa, y nos estaba volviendo locos a mí y a mi familia... Entonces decidí que mi vida no dependía de él, y comencé a desprenderme y a pensar: «Pobre tipo, no sabe comportarse de otra manera»". No importaba lo que él le dijera, ella no reaccionaba. "Al ver que sus insultos no me afectaban, su comportamiento abusivo comenzó a cambiar gradualmente".

Tome tiempo para pensar

Una vez que haya identificado el juego y haya controlado su deseo de reaccionar, el paso siguiente es ganar tiempo para pensar - tiempo para subir al balcón.

Haga una pausa y calle

La forma más sencilla de ganar tiempo para pensar en medio de unas negociaciones tensas es hacer una pausa y callar. De nada le servirá responder bajo la influencia de la ira o la frustración, pues no podrá pensar con claridad. Esto no es sólo un hecho psicológico; es el resultado de una serie de cambios bioquímicos relacionados con la tensión y la ira. Unos cuantos mundos bastarán para que esos cambios se disipen y usted pueda ver las cosas con más objetividad. De ahí la importancia de hacer una pausa antes de responder. Thomas Jefferson dijo una vez: "Cuando esté iracundo, cuente de uno a diez antes de hablar; cuando esté muy furioso, cuente de uno a cien".

La pausa no sólo le brindará la oportunidad de subir al balcón durante algunos segundos sino que también le servirá a oponente para calmarse. Si usted calla, no le proporcionará nada que pueda atacar, y su silencio quizás lo haga sentir incomodo. El turno de mantener viva la conversación será de él. Al no saber en qué está pensando usted, quizá responda de manera más razonable. Algunas de las negociaciones más exitosas se logran con el silencio.

Pero supongamos que su oponente insiste en rabiarse. Un productor de cine tenía un jefe que estallaba por las razones más insignificantes. Cuando el productor le comentó a un amigo que sentía deseos de reventarle la nariz, el amigo le aconsejó lo siguiente: "Míralo de esta forma: El no te grita a ti, grita para él mismo. La próxima vez que te grite, haz lo siguiente: reclínate en tu silla, cruza los brazos y deja que los gritos pasen por encima de tu cabeza. Piensa cuánto bien le hace a tu jefe descargar toda esa ira". Algún tiempo después, el productor de cine comentó que el plan había obrado milagros.

Ese mismo método se ha utilizado muchas veces para poner fin a las batallas verbales que suelen producirse en las negociaciones entre obreros y patronos. Hubo un caso en que las dos partes adoptaron la norma de que "solamente una de ellas podía ponerse furiosa a la vez". Las dos partes se comprometieron a no reaccionar, pues si lo hacían sería admitir su debilidad y su incapacidad para controlarse. La norma ayudó a romper el círculo vicioso de acción y reacción.

Por supuesto que nadie puede anular las emociones, y tampoco es necesario hacerlo. Lo único que se necesita es desconectar el enlace automático entre la emoción y la acción. Sienta la ira, la frustración o el temor - imagine incluso que está atacando a su oponente si así lo desea -, pero no canalice sus impulsos y

sentimientos hacia la acción. Frene sus impulsos; congele su comportamiento. Aunque sienta que transcurre una eternidad, será sólo cuestión de segundos. Esto no será fácil si su oponente está gritando o se encuentra atrincherado detrás de un muro de piedra, pero es absolutamente necesario si desea tener éxito en la negociación. Obedezca el precepto bíblico: "Estad prontos a escuchar, pero pensad antes de hablar y de actuar".

Repita la cinta magnetofónica

La pausa no puede ser indefinida. Por lo tanto, si desea más tiempo para pensar, ensaye a repetir la cinta. Frene la conversación y repita lo dicho: "Veamos si comprendí lo que usted dijo", y repase la charla hasta ese punto.

Supongamos que acaba de hacer una venta y está repasando el contrato con el cliente. "Creo que tenemos un negocio excelente aquí—, dice el cliente, "y estoy dispuesto a cerrar el trato si usted me proporciona el contrato de servicios sin ningún costo adicional. ¿Qué dice? ¿Trato hecho?" Y con eso, el cliente le extiende la mano.

Si usted reacciona al truco y toma una decisión sin pensar, lo más probable es que se equivoque. Para darse tiempo de subir al balcón, repita la cinta. Mire al cliente a los ojos y dígame:

- Un momento, Diego. Creo que no he comprendido bien. Repasemos lo que tenemos aquí. Comenzamos a hablar de este negocio hace tres meses, en marzo, ¿verdad?
- Creo que sí - contesta Diego.
- Me parece que usted dijo en un principio que deseaba negociar el contrato de servicios por separado.
- Sí, pero cambié de opinión al respecto.
- Diego, corrijame si me equivoco, pero ¿acaso no llegamos usted y yo a un acuerdo definitivo sobre todas las cláusulas hace dos días?

Cualquiera que sea la respuesta de Diego, usted estará en el balcón y no reaccionará a su exigencia de último minuto. Habrá esquivado el truco. En realidad, habrá logrado que Diego abandone la posición ofensiva para ponerse un poco a la defensiva.

Tácticas como la que utilizó Diego son como algunos trucos de magia: se hacen con tanta rapidez que a veces uno no ve la trampa. Pero al repetir la cinta - con lo cual se le quita velocidad a la prestidigitación - usted consigue tiempo para identificar el truco y neutralizar su impacto.

Si su oponente lo abruma de información con la esperanza de que usted pase por alto una desventaja de la propuesta, no dude en decir: "Me ha dado demasiada

información y necesito tiempo para analizarla. Volvamos atrás un momento". O bien: "Quiero que me diga nuevamente cómo se integran los distintos componentes de su plan. No capté la relación entre dos de ellos". Al pedir una descripción detallada usted podrá identificar con mayor facilidad los vacíos de la argumentación de su oponente.

Una forma fácil de restarles impulso a las negociaciones es tomando notas. Si escribe lo que dice su oponente, tendrá una buena excusa para interrumpirlo y decirle: "Disculpe, no entendí bien lo último que dijo. ¿Podría repetirlo, por favor?" Las notas no solamente sirven para ganar tiempo para pensar sino que también indican que usted está tomando muy en serio lo que la otra persona dice.

Hay personas que temen hacer el ridículo si dicen que no comprenden algo. Lo irónico es que son las más propensas a caer en la trampa por no preguntar lo que debieran. Los buenos negociadores saben que hacerse los tontos a veces es una ventaja. Es una táctica que permite bajar la velocidad de las negociaciones. No es necesario que usted simule ser estúpido. Es sólo cuestión de pedir aclaraciones: "Me temo que no comprendo por qué esperó hasta ahora para solicitar un descuento".

Si no se le ocurre qué decir en determinado momento, siempre puede recurrir a la frase tan socorrida, "permítame ver si comprendí lo que usted dijo".

Solicite una pausa

Si necesita más tiempo para pensar, solicite una pausa. Son muchas las negociaciones que se prolongan indefinidamente porque cada parte insiste en reaccionar a los ataques de la otra. La pausa sirve para que ambas partes se calmen y puedan subir al balcón. Las negociaciones son más productivas cuando se suspenden varias veces.

Tal vez usted tema que el hecho de pedir que hagan una pausa se interprete como señal de indecisión o de debilidad, como si usted no pudiera aguantar el calor. La solución es buscar un pretexto natural. Ese pretexto podría ser así de sencillo: "Hemos hablado un buen rato. Antes de continuar, le sugiero que hagamos una pausa para tomar café". O bien: "Es una buena pregunta. Permítame averiguar, y en seguida estoy con usted". Es útil tener un pretexto preparado.

Uno de los mejores pretextos es decir que necesita deliberar con su equipo contratante. Es probable que a usted le preocupe parecer conspirador; pero pedir una reunión para deliberar es una medida absolutamente válida; su oponente acaba de darle más información o de hacer otra propuesta, y es lógico que usted tenga que hablar con los demás. Si está comprando un vehículo, dígame al vendedor que lo está acosando: "A mi Esposa y a mí nos gustaría pensarlo un

poco antes de tomar una decisión. Vamos a dar una vuelta y estaremos de regreso dentro de media hora". Si está solo en la negociación, llame por teléfono a un colega, a su jefe, o a un amigo.

Si no puede abandonar el salón, trate de interrumpir el curso de las negociaciones cambiando de tema con una anécdota o un chiste. Conozco un dirigente sindical que mantiene fotografías de sus viajes de pesca en el bolsillo para ponerlas sobre la mesa cuando la situación se pone tensa. Los demás participantes comienzan a hablar de sus propias aventuras, y cuando finalmente reanudan las conversaciones, la tensión ha desaparecido.

Otra forma de interrumpir para ganar tiempo es llevar a un compañero a la mesa de negociaciones para apoyarse mutuamente. Mientras uno de los dos habla, el otro puede subir al balcón para no perder de vista el premio. Los agentes de policía, en los casos en que deben tratar con secuestradores, generalmente trabajan con un compañero que se encarga de orcionar información imparcial y objetiva sobre la forma o avanzan las negociaciones, de cerciorarse de que los negociadores no reaccionen y de reemplazarlos cuando estén cansados.

No se apresure cuando se trata de decisiones importantes

En presencia de su oponente, usted se sentirá sometido a una presión muy fuerte para que acceda. Hay una regla muy sencilla que lo protegerá siempre: Nunca tome decisiones importantes de inmediato. Suba al balcón y tome su decisión allí.

Si su oponente saca un contrato y le exige que lo firme, diga: "Mi abogado insiste en revisar todo primero. Usted sabe cómo son los abogados". O bien: "Usted ha invertido mucho tiempo y esfuerzo en esto, ¿no es cierto?" Cuando él asienta, continúe: "Pues entonces me gustaría ser justo con usted y estudiarlo cuidadosamente antes de responder". Doble el documento, y dígame: "Me comunicaré con usted mañana".

Aunque es mejor consultar con la almohada, no siempre es posible. Si tiene que dar una respuesta inmediata, diga lo siguiente: "No quisiera retardar las cosas. Debo hacer una llamada breve a mi oficina. Si me permite, la haré ahora mismo y estaré con usted dentro de un momento—. Aunque sólo tenga tiempo de salir al corredor un momento, eso le ayudará. La presión psicológica disminuirá apenas se aleje usted de la mesa de negociaciones. Dejará de sentir la necesidad de tomar una decisión. Una vez suspendida la reacción inicial, podrá considerar de manera más objetiva cualquier decisión - desde el balcón.

No permita que lo apresuren. Si su oponente le fija una fecha límite, suspenda la reunión para verificar si es en serio. Si su oponente habla en serio, se lo hará saber a usted. No olvide que para llegar a un acuerdo es preciso que usted dé su

consentimiento. Su peor enemigo es la prisa. La concesión que lamentará más tarde será sólo la que usted hizo.

No pierda los estribos, no trate de desquitarse, consiga lo que desea

En resumen, nuestro impulso natural ante una situación o una persona difícil es reaccionar. Pero también es el peor error que podemos cometer.

Lo primero que usted debe hacer cuando esté negociando no es tratar de controlar a su oponente sino tratar de controlar su propio comportamiento. Suspenda su reacción natural identificando el juego. Después tómese el tiempo necesario para pensar. Aproveche ese tiempo para enfocar su atención en el premio, es decir, un acuerdo que satisfaga sus intereses mejor que su MAAN. En lugar de perder los estribos o tratar de desquitarse, concéntrese en obtener lo que desea. En eso consiste la idea de subir al balcón.

2. No discuta: PÓNGASE DEL LADO DE SU Oponente

Rara vez conviene responder a los prejuicios y a las emociones con un ataque frontal. Es mejor fingir que uno está de acuerdo con ellos para ganar tiempo y poder combatirlos. Es importante aprender a navegar con viento contrario y maniobrar hasta encontrar buen viento. -FORTUNE DE FELICE, 1778.

Un grupo de empleados de AT&T se encontraba negociando la venta a Boeing de un nuevo sistema de telecomunicaciones que valía 150 millones de dólares. El equipo de negociadores presentó un argumento persuasivo sobre la calidad del servicio, la prontitud con que la compañía acostumbraba responder a los problemas y la rapidez con que se efectuaban las reparaciones.

Entonces, el jefe de compras de Boeing dijo:

- Muy bien. Quisiera todas esas promesas por escrito. Además, necesitamos la garantía de que si el sistema no es reparado a tiempo, ustedes nos pagarán daños y perjuicios.

- Haremos todo lo posible - contestó el jefe del grupo de ventas de AT&T -, pero no podemos hacernos responsables de todo lo que suceda. Podría caer un rayo.

- ¡Usted está jugando con nosotros! - interrumpió el negociador de Boeing, perdiendo la paciencia -. ¡Primero nos habla de todos sus servicios, y ahora no está dispuesto a comprometerse a cumplir lo que prometió!

- ¡Eso no es cierto! - protestó el jefe de ventas, sin poder dar crédito al giro que había tomado la negociación -. Permítame ver si puedo explicar.

Pero el representante de Boeing no quiso escuchar:

- ¡Usted no está negociando de buena fe! - se quejó -. No podemos negociar con usted.

El jefe de ventas hizo un último esfuerzo:

- Hablemos de eso. Quizás podamos dejar algo por escrito.

Pero el jefe de compras de Boeing ya había tomado una decisión, y abandonó la sala junto con los demás integrantes de su grupo.

¿Qué sucedió? Cuando AT&T se negó a aceptar la exigencia de Boeing, el negociador de la compañía perdió los estribos y se lanzó al ataque. El jefe de ventas de AT&T se defendió, pero sólo logró echar más leña al fuego. Cuando quiso dar explicaciones, el comprador ya no estaba interesado en escuchar. Todo salió mal.

El error (que por cierto es muy común) fue tratar de razonar con una persona que no quería escuchar. En esos casos, las palabras llegan a oídos sordos o pueden ser mal interpretadas. Usted está frente a una barrera de emociones. La otra parte puede sentirse desconfiada, furiosa o amenazada. Convencidos de que usted está equivocado y ellos no, pueden mostrarse reacios a escuchar.

Parece atractivo ignorar las emociones y concentrarse en el problema, pero esto no funciona. Las emociones negativas emergerán en forma de posiciones inflexibles. Antes de discutir el problema necesitamos desarmar al oponente. Subir al balcón le permite a usted recuperar el equilibrio mental. El siguiente paso es ayudarlo a la otra parte a recuperar el suyo. Su reto es crear un clima favorable para la negociación.

Desarmar significa hacer desaparecer las emociones hostiles del oponente, hacer que éste escuche su punto de vista y ganarse un poco de respeto. No es necesario que usted le agrade a su oponente, pero sí es necesario que éste lo tome a usted en serio y lo trate con la debida consideración.

El secreto para desarmar a una persona es el elemento sorpresa. Para desarmar a su oponente, usted debe hacer todo lo contrario de lo que él espera que haga. Si su oponente se atrinchera tras un muro de piedra, lo que espera es que usted lo presione; si decide atacar, espera que usted oponga resistencia. Entonces no presione y no oponga resistencia. Haga todo lo contrario. Póngase del lado de él. Esto lo desorienta y le abre camino para cambiar su postura adversa. Más aún: según reconocen desde hace mucho tiempo los practicantes japoneses de artes marciales, es difícil atacar a alguien que repentinamente está de su lado. Lo más

importante de esto es que ellos y usted están juntos - precisamente lo que usted necesita para iniciar una negociación de solución de problemas.

Ponerse del lado del oponente implica tres cosas: escuchar, reconocer y acceder. Escuchar lo que ellos tienen que decir. Reconocer su punto de vista, sus sentimientos, su idoneidad y su prestigio. Acceder cada vez que pueda.

Ponerse del lado de una persona difícil probablemente es lo menos que usted quiera hacer en una situación de confrontación. Cuando su oponente se niega a escuchar, lo más lógico es que usted desee hacer lo mismo. Cuando se niega a reconocer su punto de vista, sin duda usted no quiere reconocer el de él. Cuando discrepa de todo lo que usted dice, no le será fácil a usted estar de acuerdo con nada de lo que él dice. Aunque éstas son reacciones perfectamente comprensibles, crean un juego que no conduce a ninguna parte.

Lo que debe hacer para romper la resistencia de su oponente es invertir esa dinámica. Si usted quiere que él lo escuche, comience por escucharlo a él. Si quiere que él reconozca su punto de vista, reconozca usted primero el de su oponente. Si desea que él esté de acuerdo con su posición, comience por mostrarse de acuerdo con la de él hasta donde sea posible.

Escuche activamente

Muy frecuentemente, las negociaciones se desenvuelven de la siguiente manera: La parte A presenta su posición. La parte B está tan concentrada pensando qué va a decir que en realidad no escucha. Cuando le llega a la parte B el turno de presentar su posición, la parte A piensa: "No respondió a lo que yo dije. Seguramente no me escuchó. Es mejor que lo repita". Luego la parte B también llega a la conclusión de que no fue escuchada debidamente, de modo que repite su posición. Y así se forma un diálogo de sordos. "Todo se ha dicho ya", dice un personaje de una novela de André Gide, "pero como nadie escucha, hay que volver atrás una y otra vez para comenzar desde el principio".

En sus manos está la oportunidad de romper el coro de monólogos. Lo único que tiene que hacer es ser el primero en escuchar.

Hágale a su oponente la concesión de escucharlo

La concesión más económica que usted puede hacer es escuchar a la otra persona. Todos tenemos una profunda necesidad de ser comprendidos. Cuando usted satisface esa necesidad crea la oportunidad para cambiar el curso de la negociación.

Veamos el ejemplo de una negociación colectiva entre el sindicato y la administración de Inland Steel, una planta de contenedores: El asesor legal de la

compañía adoptó una posición inflexible en el punto crucial del arbitraje para los salarios, y dijo: "Esto es algo en lo cual creo que tendremos que insistir". Robert Novy, el gerente general, agregó: "Creo que lo dijo en términos bastantes suaves".

Normalmente, el sindicato habría contraatacado, la gerencia hubiese defendido su posición con vehemencia y, después de una discusión vana, los empleados habrían declarado la huelga. En efecto, durante una negociación anterior, la intran-sigencia había llevado a una huelga desastrosa de 191 días, razón por la cual todos esperaban que lo mismo iba a suceder en esta ocasión. Pero en lugar de contraatacar, el jefe del grupo que representaba al sindicato, Jake Shafer, replicó tranquilamente: "Me interesa lo que usted dijo, señor Novy. Eso de que el abogado habló en términos bastante suaves".

Ante la invitación para seguir hablando, el señor Novy procedió a explicar a fondo por qué la administración asumió esa posición inflexible sobre los salarios. Satisfechos por haber sido escuchados, los representantes de la administración les dieron a los trabajadores la misma oportunidad de manifestar sus inquietudes. Podría haber parecido una jugada táctica, pero la decisión de Shafer de sentarse tranquilamente a escuchar el punto de vista de la gerencia sirvió para poner el tema sobre la mesa y tratar de darle una solución. La huelga que todos esperaban jamás se produjo.

Para escuchar se necesita paciencia y autocontrol. En lugar de reaccionar inmediatamente o dedicarse a fraguar la siguiente jugada, concéntrese en lo que su oponente está diciendo. Escuchar no es cosa fácil, pero, como lo demuestra el caso de Inland Steel, puede ser de gran valor. Permite que el oponente ponga al descubierto lo que está pensando. Le brinda la oportunidad de comprometerse en una labor de cooperación: la de comprender su propio problema. Además hace que se sienta más dispuesto a escucharlo a usted.

Si su oponente está furioso o alterado, lo mejor que usted puede hacer es escuchar atentamente sus motivos de queja. No lo interrumpa, aunque piense que está equivocado o es injurioso. Hágale saber que lo escucha atentamente mirándolo en todo momento a los ojos, asintiendo de vez en cuando y respondiendo con un "ajá" o un "entiendo". Cuando él haya recuperado la compostura, pregúntele suavemente si tiene algo más que agregar. Motívelo para que exprese todo lo que le molesta, con frases tales como "Sí ... por favor, continúe" o "Y entonces, ¿qué sucedió?"

La satisfacción que deja el poder ventilar los sentimientos y rencores es enorme. Los gerentes de los departamentos de servicios a los clientes saben muy bien que, incluso si no hay nada que puedan hacer por ayudar a un cliente enojado e insatisfecho, el solo hecho de escucharlo respetuosamente hasta el final a veces es suficiente para no perderlo.

Una vez que su oponente haya terminado de hablar, probablemente sea más razonable, menos agresivo y esté más dispuesto a encontrar una solución. No es sólo por casualidad por lo que los buenos negociadores escuchan mucho más de lo que hablan.

Paráfrasis y correcciones

No basta con escuchar al oponente. Es necesario hacerle saber que usted escuchó lo que él dijo. Por lo tanto, parafrasee lo que oyó. La siguiente podría ser la conversación entre un vendedor y un cliente insatisfecho:

CLIENTE: Hace escasamente seis meses que compré este contestador automático, y ya ni siquiera se oyen las voces. No es la cinta, pues le puse una nueva. ¿Qué clase de equipos de pésima calidad venden aquí? He perdido trabajo a causa de ustedes. Quiero que lo cambien por uno que sirva, o me temo que no será la última vez que tengan noticias de mí.

VENDEDOR: Está bien. Permítame ver si entendí. Usted compró la máquina aquí hace seis meses con el propósito de usarla en su empresa. Pero ahora no se oyen las voces. Necesita un contestador que sirva, y el tiempo es de vital importancia para usted. ¿Correcto?

CLIENTE: Correcto.

VENDEDOR: Veamos qué podemos hacer por usted.

Parafrasear es resumir con sus propias palabras su versión de lo que dijo su oponente. No olvide retener el punto de vista de él. Si usted agrega cosas o trata de hacerle ver que está equivocado, no logrará nada. El cliente no quedará muy contento si usted dice: "¿Usted no pudo hacerlo funcionar y por eso lo trae?"

El hecho de parafrasear le brinda a su oponente la sensación de que usted le entendió, lo mismo que la satisfacción de corregirlo a usted. Ello le da a usted la posibilidad de revisar y ver si captó el mensaje. La técnica de parafrasear es una de las más útiles del repertorio de un negociador.

Reconozca el punto

El siguiente paso después de escuchar con atención es reconocer el punto de vista de su oponente. Tal vez usted esté poco dispuesto a ello por discrepar fuertemente de él; pero así perdería una oportunidad crucial. Todo ser humano siente una necesidad profunda de reconocimiento. Al satisfacer esa necesidad, usted contribuye a crear un clima favorable para el acuerdo.

Reconocer el punto de vista de su oponente no equivale a estar de acuerdo con él; significa que usted lo acepta como un punto de vista tan válido como otros, e implica este mensaje: "Yo entiendo cómo ve usted las cosas". El reconocimiento se comunica con frases tales como: "En eso tiene razón", "sé exactamente a qué se refiere", "yo comprendo lo que usted dice".

Muchas veces la mente del oponente es como una buhardilla atestada, llena de resentimientos, sinsabores, quejas y experiencias desagradables que se han ido acumulando. Al discutir con él lo único que usted hace es mantener vivos todos esos sentimientos. Pero si, por el contrario, usted reconoce la validez de lo que él dice, la carga emocional comienza a desvanecerse. En efecto, es como si todas las cosas desaparecieran de la buhardilla. Al permitirle contar la versión que él tiene de la historia y reconocer su validez, usted le crea espacio psicológico para que él acepte que la historia puede tener dos caras.

Una de las formas más poderosas y sorprendidas de reconocer el punto de vista de su oponente es ponerse en el lugar de él. Acepte lo que él manifieste. Dígale: "Si yo estuviera en su situación, vería las cosas así". Robert McNamara, ex secretario de defensa de los Estados Unidos, utilizó esa táctica durante una reunión celebrada en 1989 con los principales protagonistas estadounidenses, soviéticos y cubanos de la crisis de los misiles de 1962. Viendo que los soviéticos y los cubanos se ponían a la defensiva cuando se mencionaban las razones por las cuales sus gobiernos habían decidido instalar secretamente los misiles nucleares en Cuba, McNamara anunció: "Si yo hubiera sido un dirigente cubano o soviético en ese momento, habría llegado a la conclusión de que los norteamericanos pretendían invadir a Cuba. Basados en la evidencia que tenían, hicieron lo correcto. Sin embargo, debo decirles que nosotros nunca tuvimos esa intención". Al expresar lo que los soviéticos y los cubanos estaban pensando y reconocer su punto de vista, McNamara abrió el camino para que también ellos escucharan su punto de vista.

Reconozca las emociones de su oponente

No pase por alto las emociones de su oponente. Detrás de todo ataque suele haber ira; detrás de una posición inflexible a menudo hay temor. Mientras no logre disipar esas emociones, sus argumentos, por razonables que sean, sólo encontrarán oídos sordos.

Imagine que uno de sus empleados entra súbitamente en su oficina y grita. "¡Estoy harto de que me engañen! Acabo de descubrir que a Daniel Reyes le pagan más que a mí por hacer el mismo trabajo que hago yo. ¡Esto se acabó!"

Si usted trata de explicarle las razones por las cuales Daniel gana más, aunque éstas sean muy válidas, lo único que logrará será que su empleado se enfurezca aun más. Lo primero es hacerle saber que usted reconoce sus emociones: "Usted

piensa que nos hemos aprovechado, y lo entiendo perfectamente. A mí también me daría ira".

Ésa es la última respuesta que su empleado esperaría oír. Al reconocer los sentimientos de su oponente, usted le ayuda a recobrar la compostura.

Entonces él pregunta: "¿Por qué no merezco ganar hasta el último centavo que gana Daniel, si hago exactamente el mismo trabajo?"

Esa pregunta, aunque está llena de agresividad, es señal de que está dispuesto a escuchar la explicación. Entonces usted puede tratar de razonar con él.

Al igual que el empleado del ejemplo, a menudo su oponente se siente hostilizado y subestimado. Para él, encontrarse con alguien que reconoce su situación en lugar de tratar de rebatirla es algo que lo desarma. Cuando usted le dice a su oponente: "Entiendo cómo se siente usted" o "Si estuviera en su posición, también me daría ira", le hace saber que su mensaje fue escuchado y apreciado. Manifestándole que usted comprende por qué él se siente así, refuerza su reconocimiento.

Una advertencia: Su oponente sabrá si usted es sincero o no. Su intención, expresada a través del tono de la voz y del lenguaje corporal, cuenta tanto como sus palabras.

Presente una disculpa

Disculparse es quizás el mejor reconocimiento. Es una lección que todos aprendimos cuando éramos niños. Había una palabra mágica que nos permitía seguir participando en el juego: "perdón". Infortunadamente, como adultos olvidamos con mucha frecuencia esa lección. Veamos el ejemplo del profesor de la Universidad de Columbia, quien planteó la siguiente situación en su cátedra de derecho contractual:

"El vendedor le promete al comprador despachar mil unidades de mercancía cada mes. Los primeros dos envíos se cumplen según lo acordado, pero al tercer mes, el vendedor envía solamente novecientos noventa y nueve unidades. El comprador se enfurece y se niega a recibir la mercancía y a pagar la despachada anteriormente. Si usted fuera el vendedor, ¿qué diría?"

El profesor esperaba que los estudiantes discutieran las distintas teorías del derecho consuetudinario, según las cuales el vendedor podría "aniquilar al comprador". Buscó un voluntario en el salón, pero no encontró ninguno. "Como suele suceder con los estudiantes de primer año", comentó posteriormente, "todos estaban agachados escribiendo o mirándose fijamente los zapatos". Sin embargo, vi un rostro que reflejaba la urgencia de contestar. Era el de un pequeño de ocho

años, hijo de una de las estudiantes que no había encontrado niñera para ese día. De pronto alzó la mano y, como ese comportamiento siempre merece ser premiado hasta en un niño de ocho años, le dije:

- Está bien, ¿qué dirías tú si fueras el vendedor?

- Le diría: "Perdóneme".

El niño sabía por intuición que "aniquilar" a un oponente no es la solución correcta. A veces olvidamos el poder extraordinario de una simple disculpa. El comprador estaba enojado porque se sentía agraviado. Lo que una persona necesita en esas circunstancias es que la otra reconozca que la defraudó. Sólo cuando haya manifestado ese reconocimiento podrá ella sentirse a salvo en la negociación. Por lo tanto, una disculpa crea las condiciones necesarias para que el conflicto se pueda solucionar de manera constructiva.

Disculparse no equivale a humillarse, y tampoco es un acto de contrición. Si se trata de un cliente descontento, basta con decir: "Lamento mucho que haya tenido este problema. Usted es uno de mis clientes preferidos y la persona a quien menos desearía ver descontenta. ¿Qué podemos hacer para compensarlo?" Aunque su oponente sea el culpable del aprieto en que se encuentra usted, considere presentar una disculpa. Ese gesto valeroso pondrá en movimiento un proceso de reconciliación, en el cual su oponente también se disculpará por la parte que le corresponde del problema.

Proyecte seguridad

No piense que reconocer el punto de vista de su oponente es un acto de debilidad. Al contrario, es un acto que refleja su poder. Para que su oponente se dé cuenta de ello, proyecte seguridad al manifestar que reconoce su punto de vista. Por ejemplo, ante un ataque, ponga en su rostro la mejor expresión de calma de que sea capaz. Adopte una actitud de serenidad y déle a su voz un tono de seguridad. Yérgase, mire a su oponente a los ojos y dígame por su nombre. El desnudo desarma.

Veamos el caso del diplomático estadounidense John Limbert, que permaneció en Irán en calidad de rehén entre 1979 y 1981 y logró controlar la situación en todo momento, dándoles reconocimiento a sus oponentes. Cada vez que los guardias entraban en su habitación, los invitaba a sentarse. "Los convertía en mis invitados", explicó el diplomático, "y esa sencilla táctica me permitía dominar la situación. Los hacía sentir que era mi espacio, mi territorio, y con eso hice maravillas por mi bienestar".

Acceda hasta donde pueda

Después de escuchar a su oponente y de reconocer su punto de vista, el siguiente paso es acceder hasta donde le sea posible. Es difícil atacar a alguien que está de acuerdo con uno.

Acceda sin hacer concesiones

No es necesario que haga concesiones. Sencillamente dirija la conversación hacia los asuntos en los cuales usted ya está de acuerdo. Un senador de los Estados Unidos le dijo lo siguiente a su personal legislativo: "No discutan con mis electores, aunque ellos estén equivocados. Lo único que lograrán con eso es restarme votos. Hagan todo lo contrario de lo que aprendieron en la universidad. Allí, si alguien decía algo con lo cual ustedes estaban de acuerdo en un noventa y nueve por ciento, siempre decían: «Yo no estoy de acuerdo», y ponían toda su atención en el uno por ciento de la discrepancia. Aquí, si mis electores dicen algo de lo cual ustedes discrepan en un noventa y nueve por ciento, quiero que digan: «Estoy de acuerdo con usted», y concéntrense en el uno por ciento de acuerdo". Es natural concentrarse en las diferencias de opinión porque son ellas las causantes del problema. Sin embargo, en un principio es mejor concentrarse en las cosas en que ambas partes coincidan.

Busque cualquier oportunidad de concordar con su oponente, aunque sea sólo de manera humorística. El humor tiene la ventaja de hacerle ver a su oponente que usted es un ser humano corriente. Veamos el ejemplo de un empleado de United Way, que un día tenía que pedirle contribuciones a un grupo de conductores de camión durante una campaña para recoger fondos. Eran las seis de la mañana, y a esa hora nadie tenía el más mínimo interés en United Way, pero el jefe de los conductores les había ordenado que asistieran a la reunión. Cuando el empleado les mostraba una videocinta bastante amena sobre el proyecto de caridad, la atmósfera de la sala comenzó a ponerse tensa. Cuando distribuyó los lápices amarillos y las tarjetas de compromiso, los conductores se quedaron mirando estos objetos sin hacer nada. Por último, un conductor corpulento se puso de pie, y amenazando al expositor con el lápiz le gritó: "Voy a decirle lo que puede hacer con este lápiz".

Hubo un silencio incómodo mientras todos esperaban la reacción del representante de United Way. Este se quedó mirando fijamente al conductor, y dijo pausadamente: "Señor, estoy dispuesto a hacer con ese lápiz lo que usted me pida.. ." Hizo una pausa y agregó: ". . . después de que usted haya firmado la tarjeta de compromiso, claro está". Siguió un corto silencio y luego alguien soltó la risa, contagiando a los demás. El expositor logró romper el hielo, y además salió de allí con todas las tarjetas firmadas.

Acumule síes

La palabra clave en todo convenio es "sí". Ésta es una palabra mágica, un instrumento poderoso para desarmar al oponente. Busque oportunidades en que pueda decirle sí a la otra parte sin hacer concesiones. "Sí, en eso tiene usted razón". "Sí, estoy de acuerdo". Diga "sí- cada vez que pueda.

Asimismo, haga lo posible por obtener de su oponente tantos "síes" como sea posible. Hay un orador que emplea muy bien esta técnica para manejar los comentarios hostiles del público. Cuando alguien le dice, por ejemplo: "Su propuesta no tiene nada que ver con la realidad", él responde: "¿Lo que usted dice es que no entiende de qué manera este presupuesto que les presenté puede acabar con el déficit en cinco años? ¿Eso es lo que usted quiere decir?" La persona responde afirmativamente, y en ese mismo instante cambian las relaciones entre el orador y su crítico. El "sí" transforma una discusión antagónica en un primer paso hacia el diálogo sensato.

Con cada "sí" que usted obtiene de su oponente, la tensión se reduce. A medida que usted acumule asentimiento, aunque sea sólo con respecto a lo que el otro está diciendo, crea un clima en que hay más probabilidad de que él diga sí a una propuesta sustantiva.

Póngase en la tónica

El acuerdo no siempre es verbal. Si usted observa a dos amigos inmersos en una conversación, podrá ver algo bastante curioso: Cuando uno de ellos se apoya en el codo, el otro hace lo mismo; cuando uno baja la voz, el otro también. De manera inconsciente van creando una armonía que les permite comunicarse con mayor facilidad. Los dos envían permanentemente un mensaje sutil que dice: "Soy como tú".

Gran parte del mensaje está en la forma y no en el contenido de la comunicación. Observe cómo se comunica su oponente. Si habla lentamente, disminuya también usted su velocidad. Si habla en un tono suave, trate usted de bajar la voz. Observe también la postura del cuerpo. Si se inclina hacia adelante para poner énfasis en un punto, haga usted lo mismo para demostrar interés. Claro está que no se trata de remedar, sino de adaptar su estilo de comunicación para que sea más parecido al de su contraparte. El objetivo es ponerse en la tónica de él.

También es importante mostrarse receptivo al lenguaje del oponente. Si él se expresa familiarmente, haga usted lo mismo. Si su oponente viene de otra cultura, aprenda algunas frases de cortesía en el idioma de él y úselas como muestra de interés y respeto.

Además, todos empleamos distintos "lenguajes sensoriales", de acuerdo con la forma como procesamos la información, a través de los ojos, de los oídos o de las emociones. Si su oponente se expresa principalmente con términos visuales tales

como "¿Ve lo que trato de decir?" o "Enfoquemos ese punto", trate de responder con frases semejantes: "Veo perfectamente su punto" o "Yo puedo formarme una imagen de lo que usted dice". Si su oponente se expresa principalmente en términos auditivos como "Escuche esto", responda con una frase como "Lo escucho". Si el lenguaje de su oponente gira alrededor de las emociones y dice cosas como "Tengo la sensación de que eso no es correcto", responda con una frase como "A mí también me molesta". Comuníquese con su contraparte mediante el lenguaje que mejor entiende.

Déle reconocimiento a la persona

Si usted escucha a su oponente, reconoce su punto de vista y se manifiesta de acuerdo con él siempre que puede, de hecho lo reconoce como persona. Pone de manifiesto que lo respeta. Sin embargo, hay ocasiones en las cuales conviene que el reconocimiento sea más directo.

Veamos el ejemplo de uno de los conflictos más recalcitrantes que se viven en el mundo: el conflicto entre árabes e israelíes. Hasta 1977, los líderes del mundo árabe se negaron a reconocer la existencia de Israel. Inclusive se negaban a llamar al país por su nombre. En noviembre de ese año, el presidente de Egipto, Anwar el Sadat, puso fin al tabú con su dramático viaje a Jerusalén. Nada pudo haber asombrado más a los israelíes ni confundido más sus percepciones de los egipcios que la presencia en Israel del dirigente enemigo cuyo ejército había atacado a ese país apenas cuatro años antes. Esta acción apaciguadora derrumbó la barrera psicológica que, en opinión de el Sadat, constituía el noventa por ciento del conflicto. El creó el clima favorable para el tratado de paz que finalmente se logró entre Egipto e Israel, y que tantos habían considerado un imposible.

Reconociendo a la persona, usted crea lo que los psicólogos denominan una "disonancia cognoscitiva", es decir, una discordancia entre la percepción y la realidad. Su oponente considera que usted es un adversario. Cuando usted lo reconoce como persona, usted obra como amigo o colega y puede inducirlo a cambiar la imagen que tiene de usted para reducir la disonancia cognoscitiva. Así como el Sadat le dio un vuelco favorable a la imagen de agresor que los israelíes tenían de él, usted puede darle un vuelco favorable a la imagen negativa que su oponente tiene de usted actuando de tal manera que destruya el estereotipo.

Reafirmar a la persona no significa reafirmar su comportamiento. Los padres no dejan de amar a su niño de ocho años que pone goma entre las páginas del periódico o trata de estrangular a su hermanita menor. Es necesario distinguir entre la persona y su comportamiento.

Reconozca la autoridad y la idoneidad de su oponente

Suponga que usted está tratando de convencer a su intransigente jefe para que cambie de opinión acerca de un asunto de oficina. El puede pensar que usted está atentando contra su autoridad o su idoneidad. Se pregunta si usted le estará dando a entender que él es incompetente o que está equivocado. Lo más probable es que reaccione oponiendo más resistencia todavía. Para hacerle saber que no es su intención ponerlo en tela de juicio como persona, comience con una frase como ésta: "Usted es el jefe" o "yo respeto su autoridad".

Si su oponente tiene un ego muy grande o muy vulnerable, vea en ello una oportunidad y no un obstáculo. Una persona cuyo ego necesita halagos depende del reconocimiento de los demás. Usted podrá desarmar a su oponente tanto cuanto pueda satisfacer esa necesidad de reconocimiento. Si desea que un burócrata inseguro o demasiado arrogante haga una excepción a la política de la compañía, comience con una frase como ésta: "Me han dicho que usted es la persona que conoce más a fondo esta política". Para que ese reconocimiento sea más sincero, susténtelo con hechos. En lugar de decirle a un rival de otro departamento: "Usted es el mejor vendedor que tiene la compañía" lo cual puede sonar como simple adulación, diga lo siguiente: "El informe que presentó a la junta fue conciso, persuasivo y muy concreto. Nunca había visto a alguien que lo hiciera mejor".

Establezca una relación de trabajo

Una de las mejores formas de darle reconocimiento al oponente es crear unas relaciones de trabajo. Invítelo a tomar café, a almorzar o a un trago después del trabajo. Esos momentos son propicios para hablar de los hobbies, la familia o cualquier otro- tema de interés para su oponente. Antes de iniciar la negociación y poco antes de concluirla, tómese unos minutos para hablar de cosas intrascendentes. Es mucho lo que se puede lograr con una pequeña manifestación de buena voluntad.

Las buenas relaciones de trabajo son como una cuenta de ahorros a la cual uno puede recurrir en momentos de dificultades. Cuando tratamos con alguien a quien conocemos y que nos agrada, tendemos a ver los sucesos adversos como casos fortuitos: "Bueno, supongo no se presentó a la reunión porque estaba enfermo". Cuando tratamos con alguien que nos desagrade, atribuimos los sucesos adversos a la naturaleza misma de la persona: "Quiere obligarme a esperar para darme a entender que tiene la ventaja". En pocas palabras, cuando las relaciones son positivas existe la tendencia a concederle a la contraparte el beneficio de la duda, y esa es una buena forma de evitar los malentendidos.

Las bases de unas buenas relaciones se deben sentar antes de que surja un problema. Por lo tanto, si existe la posibilidad de que usted tenga un conflicto con otra persona en el trabajo, comience a cultivar las relaciones con esa persona lo antes posible. Un gerente de producción debe tener unas sanas relaciones de

trabajo con su colega del departamento de marketing, con un jefe de sindicato, con su colega de la administración; un rector de colegio, con la junta escolar. Cuando la otra persona se esté poniendo difícil, usted podría decirle: "Mira, Cristina, siempre nos hemos llevado bien. Hace mucho que somos amigos".

Expresa su opinión - sin aguijonear

Cuando usted escucha y le da reconocimiento a su oponente, es mucho más probable que él lo escuche a usted. Por lo tanto, aproveche la ocasión para expresar sus puntos de vista. Sin embargo, no lo haga de manera tal que él se niegue a escuchar.

El secreto está en cambiar de actitud. La manera usual de ver las cosas es que si uno de los dos tiene la razón, el otro no. La alternativa es que ambos pueden tener razón. Su oponente puede tener la razón de acuerdo con la experiencia que ha tenido, y usted también. Dígale: "Entiendo por qué piensa de esa manera. Es lo más lógico, considerando la experiencia que ha tenido; pero mi experiencia ha sido distinta". Reconozca el punto de vista del otro y, sin ponerlo en tela de juicio, manifieste la opinión opuesta. De esa manera establecerá un clima de coexistencia, en el cual puedan incluirse pacíficamente las diferencias y al mismo tiempo se pueda buscar una conciliación.

No diga "pero", diga "sí ... y"

La mayoría de las personas, cuando van a refutar un punto de vista, comienzan diciendo "pero". Cuando su cliente dice: "El precio es muy alto", la tentación inmediata es refutar diciendo: "Pero la calidad de este producto es insuperable". Infortunadamente, en el momento mismo en que el cliente oye la palabra "pero", percibe una crítica y piensa que lo que usted está diciendo es: "Creo que usted está equivocado por las siguientes razones". No es raro, entonces, que deje de escuchar.

Su oponente será más receptivo si usted comienza por reconocer los puntos de vista de él con un "sí", y luego preludia su respuesta con un "y". Cuando el cliente se queje del precio, responda: "Sí, es absolutamente cierto que nuestro precio es más alto. Y lo que usted consigue por ese precio mayor es más alta calidad, más confiabilidad y mejor servicio".

Hasta una opinión totalmente contraria se puede expresar de manera coexistente. "Entiendo sus razones y las respeto. Sin embargo, permítame decirle cómo veo yo las cosas desde mi punto de vista" o "Estoy totalmente de acuerdo con lo que usted está tratando de lograr. Lo que quizás no ha tomado en consideración es..." Cualquiera que sea la manera de expresarse, la clave está en agregar su opinión a la del otro en lugar de contradecirla directamente.

Haga afirmaciones con "yo", no con "usted"

Usted correrá un menor riesgo de provocar a su oponente si habla de usted mismo y no de él. Al fin y al cabo, de lo único que usted puede hablar con conocimiento es de su propia experiencia.

Suponga que está tratando con un adolescente difícil que prometió regresar a la medianoche, y apareció a las tres de la madrugada. Usted podría decirle: "¡No cumpliste lo que prometiste! Eres un irresponsable" o: "Tú sólo piensas en ti mismo. ¡Jamás te acuerdas de tu familia!" Esas "afirmaciones en segunda persona" hacen que el adolescente se ponga furioso y a la defensiva y se niegue a escuchar el sermón.

Pero si usted le dice: "Jaime, me sentí defraudado anoche. Casi enloquezco pensando que te había ocurrido algo terrible. Hasta llamé a la policía de tránsito para averiguar si habían informado de algún accidente". En lugar de atacar, manifieste lo que sintió y experimentó con "afirmaciones en primera persona". El mensaje sigue siendo el mismo, pero al expresarlo en esa forma la probabilidad de que sea escuchado es mayor.

El propósito esencial de una afirmación en primera persona debe ser el de describir el impacto que el problema produce en usted. Es informar a la otra persona acerca de las consecuencias de su comportamiento de una manera que no se presta

para el rechazo, puesto que se trata de la experiencia de usted. Algunas de las frases que puede usar son: "Siento que...", "Me perturbo cuando...", "Me intranquilizo con..." y "Yo considero que eso..."

Con una afirmación en primera persona usted no pone en tela de juicio las opiniones de su oponente, sino simplemente le expresa otro punto de vista: el de usted. Con ello no le indica qué hacer o cómo pensar o qué sentir. Es una manera de decir que cada cual tiene derecho a pensar como desee.

Observe que al comenzar con la palabra "yo" su afirmación, no necesariamente convierte la frase en una afirmación en primera persona. Si usted le dice a su hijo adolescente: "Yo creo que tú obraste de manera irresponsable", o "Yo pienso que rompiste tu promesa", está acusándolo y provocando en él la misma reacción defensiva. La afirmación en primera persona debe centrarse en las necesidades, los intereses, los sentimientos y los deseos de usted, y no en los defectos de su oponente.

Defienda su posición

No dude en defender su posición. Cuando el recaudador de fondos de United Way fue amenazado por el conductor de camión, no se limitó a reconocer la exigencia del otro con un poco de buen humor. Después de decirle: "Señor, estoy dispuesto a hacer con ese lápiz lo que usted me pida...", agregó: "después de que usted haya firmado la tarjeta de compromiso, claro está". De esa manera defendió su posición personal y la importancia de la obra de caridad.

Al defender su posición, usted no contrarresta el efecto del reconocimiento. El reconocimiento que hace una persona segura de sí misma y fuerte es mejor que el que hace una persona débil. Es más eficaz combinar respuestas aparentemente opuestas - reconocer las opiniones del oponente y expresar las propias - que hacer sólo una de las dos cosas.

Pensemos en el caso de los padres de un niño de cinco años que no deja de llorar porque no desea quedarse solo en casa con la niñera. ¿Debieran ceder y quedarse en casa? ¿Debieran amenazar al niño con una azotaina para tratar de calmarlo? Un importante psicólogo infantil recomienda una tercera estrategia: Decirle al niño, con empatía: "Sabemos que no deseas que salgamos esta noche. Algunas veces, cuando no estamos, te da miedo. Te gustaría que nos quedáramos contigo, pero tu papá y yo vamos a disfrutar de una cena con nuestros amigos. Mañana cenaremos contigo—. Eso es reconocer los puntos de vista del otro y a la vez defender los propios.

Reconozca las diferencias con optimismo

El hecho de expresar su acuerdo con el oponente no implica poner fin a las diferencias. En realidad, a veces es útil reconocerlas abiertamente, pues su oponente se dará cuenta de que usted comprendió su punto de vista, y eso le servirá para tranquilizarse. En muchos conflictos étnicos, por ejemplo, las partes se sienten bien al reconocer puntos de común acuerdo únicamente después de que han delineado claramente las áreas de discrepancia.

Una vez identificadas las diferencias, es probable que los dos descubran que ellas no son tan grandes como habían imaginado. Sin embargo, hay ocasiones en que parecen abrumadoras. Por consiguiente, una actitud optimista de usted es fundamental. Corrobore su interés en llegar a un acuerdo y reafirme su convencimiento de que es posible llegar a una solución satisfactoria. "Creo que podemos llegar a un acuerdo ahora mismo". Atrévase a reconocer los puntos de vista de su oponente, a plantear los suyos con firmeza y a demostrar su optimismo respecto de la posibilidad de solucionar las diferencias.

Cree un clima favorable para las negociaciones

En resumen, los principales obstáculos que usted debe superar son la suspicacia, la hostilidad, la renuencia a escuchar y la falta de respeto de su oponente. La

mejor estrategia de usted es ponerse del lado de él. Es más difícil ser hostil con una persona que lo escucha a uno y que le reconoce lo que dice y siente. Es más fácil escuchar a alguien que escuchó lo que uno dijo. Además, el respeto engendra respeto.

Agradablemente sorprendido por el comportamiento de usted, su oponente puede pensar: "Esta persona parece que realmente entiende y aprecia mi problema. Como casi nadie más lo hace, eso indica que es inteligente". Luego viene la determinación. "Tal vez sí pueda negociar con esta persona, al fin y al cabo". Esa es la grieta que usted estaba buscando.

Para concluir, volvamos a la negociación entre AT&T y Boeing, que describimos al principio del capítulo. Ante el fracaso inminente de las conversaciones, el jefe del grupo de ventas de AT&T solicitó una reunión en privado con el jefe de compras de Boeing, a quien le dijo:

- He estado tratando de comprender sus inquietudes. Corríjame si me equivoco: Usted y sus colegas piensan que nosotros hemos venido confundiéndolos diciéndoles que estamos dispuestos a prestarles los servicios pero no a dejar constancia por escrito ni a asumir plena responsabilidad. Para ustedes eso es negociar de mala fe, de manera que es natural que estén enojados y no vean razón alguna para continuar hablando. ¿Correcto?

- ¡Correcto! - le contestó con firmeza el comprador de Boeing -. ¿Cómo podemos confiar en su palabra? Si nosotros estuviéramos negociando la venta de un avión con un cliente y primero le dijéramos cuáles son las especificaciones de seguridad y luego que no estamos dispuestos a dejar constancia por escrito, el comprador saldría inmediatamente por esa puerta. Y tendría toda la razón. Si no estamos dispuestos a asumir la responsabilidad, más nos vale no construir aviones. Si ustedes no están dispuestos a cumplir sus promesas, no debieran estar en el negocio de las comunicaciones.

- Usted tiene toda la razón - aceptó el jefe de ventas de AT&T -. Yo pensaría exactamente lo mismo si fuera usted. Sorprendido, el comprador de Boeing le preguntó:

- ¿Entonces por qué no aceptan poner sus promesas por escrito y convienen en pagar los daños si no cumplen con su compromiso?

El representante de AT&T respondió:

- Sí, por supuesto, dejaremos nuestras promesas por escrito. Los daños son un tema que nos inquieta, pero estamos dispuestos a discutirlo. Ante todo, deseo ver si entiendo por qué estamos estancados. Creo que apenas comienzo a comprender las cosas yo mismo. Usted dijo que en Boeing hay una especie de "cultura

de ingeniería". No hay cabida para la ambigüedad o los errores cuando se trata de vidas humanas. Así, si usted promete determinada especificación de seguridad, más vale que sea exacta. Además, todo debe quedar claramente especificado por escrito. ¿Me expresé correctamente?

- Sí, lo que usted dice es correcto, pero no veo qué tiene que ver con nuestro problema - le contestó el comprador de Boeing.

- Si tiene un poco de paciencia, trataré de hacerle ver por qué está totalmente relacionado con nuestro problema. Vea usted: En AT&T también tenemos nuestros ingenieros, pero, primordialmente, estamos en el negocio de prestar servicios. La cultura de nuestra compañía es más de relaciones. Para nosotros, lo más importante son nuestras relaciones con los clientes: Si el cliente no está satisfecho, tampoco estamos nosotros satisfechos. Por eso nos llaman "Mamá Bell". Pues bien, cuando una madre le dice a su hijo que va a prepararle el almuerzo y a llevarlo a la escuela, él no le dice: Ponme eso por escrito para que yo pueda hacerte responsable de los perjuicios, ¿no es cierto?

- Claro que no.

- Lo más que uno espera de una madre es que ella haga lo posible por cumplir. Claro está que hay una diferencia muy grande entre lo que sucede en un hogar y lo que sucede en una empresa, pero creo que es un ejemplo que le permitirá a usted comprender nuestra manera de proceder. Hacemos promesas verbalmente, pero siempre con la idea de cumplirlas. Creo que usted debe admitir que nuestro historial es muy bueno. Para

nosotros es una experiencia completamente nueva tener que enfrentar el escepticismo de un cliente que exige garantía en caso de daños. Por eso estuvimos a punto de chocar durante nuestra última reunión. Ustedes están acostumbrados a hacer las cosas de la manera como lo exige su industria, y así debe ser, y nosotros estamos acostumbrados a hacerlas de otra manera. ¿Entiende lo que trato de decirle?

- Sí, ya comienzo a comprender. Permítame hacerle una pregunta ...

Y pudieron continuar con la negociación.

¿Qué hizo el representante de ventas de AT&T para poner la negociación en buen camino? Le dio a entender al representante de Boeing que comprendía sus necesidades. Escuchó. No trató de refutar el argumento de su cliente y tampoco de defender a AT&T. Sencillamente reconoció que el cliente tenía razón. Una vez que el comprador de Boeing se dio cuenta de que el otro había comprendido y apreciado sus puntos de vista, se calmó y fue más receptivo. Hizo una pregunta, e invitó al representante de AT&T a dar una explicación; en síntesis, el

representante de ventas primero se puso del lado del comprador. Fue sólo entonces cuando el jefe de ventas explicó la forma como él veía la situación. Finalmente, consiguió que su cliente lo escuchara, disipó sus recelos y se ganó su respeto. Poco después, AT&T y Boeing firmaron un contrato de venta por 150 millones de dólares.

3. No rechace: REPLANTEE

Contra el mal, a la astucia recurriré.

-WILLIAM SHAKESPEARE Medida por medida

Ahora que ya está establecido un clima favorable para la negociación, el siguiente desafío es cambiar el juego. El problema es que mientras usted desea discutir los intereses de ambas partes y la forma de satisfacerlos, lo más probable es que su oponente quiera insistir en su propia posición. Mientras que usted puede ser flexible, su oponente puede ser obstinado. Mientras que usted puede atacar el problema, él puede atacarlo a usted. Veamos la siguiente negociación:

DIRECTOR DE PRESUPUESTO: No aceptaré un recorte inferior al diez por ciento en su presupuesto. Comencemos a trabajar en eso, ¿está bien?

JEFE DE MARKETING: Eso es imposible. No podemos sobrevivir con eso.

DIRECTOR DE PRESUPUESTO: Lo siento, pero ya les dije a los demás jefes de departamento que usted aceptará el recorte. Si no lo acepta, se malograrán los demás acuerdos que he logrado.

JEFE DE MARKETING: Comprendo su problema, pero trate de comprender el mío. Acabo de diseñar un nuevo plan, encaminado a aumentar la productividad de mi departamento y a reducir los costos de manera apreciable. Sin embargo, no podré ponerlo en marcha con ese recorte del diez por ciento. ¿No podríamos colaborar para encontrar una solución que beneficie a la compañía?

DIRECTOR DE PRESUPUESTO: Eso es precisamente lo que necesito: su cooperación. Déjeme anotar que acepta el recorte, ¿está bien?

JEFE DE MARKETING: Lo lamento mucho, pero no puedo colaborar en eso.

DIRECTOR DE PRESUPUESTO: Vea, yo no quiero que usted tenga problemas. Pero necesito ese recorte presupuestario ahora mismo.

JEFE DE MARKETING: ¿Qué opina de un recorte del seis por ciento? Eso se aproxima bastante a su objetivo.

DIRECTOR DE PRESUPUESTO: Bueno, eso facilita las cosas. Ahora sólo tiene que encontrar el cuatro por ciento adicional.

JEFE DE MERCADEO: El seis por ciento es lo máximo que puedo aceptar.

DIRECTOR DE PRESUPUESTO: ¡Esto lo sabrá el presidente!

¿Qué puede usted hacer cuando su oponente se muestra totalmente inflexible? ¿Qué puede hacer si exige ("No aceptaré un recorte inferior al diez por ciento"), amenaza ("No quiero que usted tenga problemas") o le presenta un hecho cumplido ("Ya les dije a los demás jefes de departamento que usted aceptará el recorte")?

Ante una exigencia que no parece razonable, la reacción más natural es rechazarla de plano. Usted responde a la posición del otro presentando la suya propia. Como es de esperarse, él rechaza la posición de usted y reafirma la de él. Aunque usted proponga una transacción sensata, él la interpretará como una posición de defensa, aceptará la concesión y volverá al ataque. Antes de que usted se dé cuenta, habrá caído en la trampa de seguirle el juego rudo, precisamente lo que usted deseaba evitar.

¿Existe alguna manera de inducir a su oponente a jugar el juego que usted desea, una negociación orientada a solucionar el problema?

Para cambiar el juego, cambie el planteamiento. Recuerde el secreto para batear del gran jugador de béisbol Sadahra Ch. Él siempre consideraba al lanzador del equipo contrario como su compañero, que en cada lanzamiento le daba la oportunidad de batear un jonrón. Él cambiaba el juego replanteando la situación.

Para cambiar el juego de la negociación, usted debe hacer lo mismo. Haga todo lo contrario de lo que se siente tentado a hacer. Trate a su oponente como a un compañero. En lugar de rechazar lo que la otra persona dice, acéptelo y replantéelo como una oportunidad para hablar del problema.

Replantear significa desviar la atención que la otra persona tiene puesta en las posiciones, y dirigirla hacia el propósito de identificar intereses, inventar opciones creativas y discutir normas justas para escoger una opción. Así como usted puede ponerle un marco nuevo a un cuadro viejo, puede poner las posiciones de la otra persona en un marco de negociación orientada a solucionar el problema. En lugar de rechazar la posición inflexible del oponente, considérela como una contribución informativa para la discusión. Replanteela, diciendo: "Muy interesante. ¿Por qué quiere usted eso? Ayúdeme a entender el problema que quiere solucionar". En el momento de responder, la atención de la otra persona va a estar centrada en los intereses y no en las posiciones. Usted cambió el juego.

Veamos el siguiente ejemplo: En 1979 se presentó en el Senado de los Estados Unidos, para ratificación, el tratado SALT II para el control de armas estratégicas. Para obtener la mayoría necesaria de las dos terceras partes, los dirigentes del Senado deseaban agregar una enmienda, para la cual era preciso el consentimiento de la Unión Soviética. Un senador joven, Joseph R. Biden Jr., debía viajar a Moscú, por lo cual los jefes del Senado le solicitaron que le planteara el asunto a Andrei Gromyko, el entonces ministro de Asuntos Exteriores de la Unión Soviética.

El encuentro en Moscú fue desigual: un senador joven frente a un diplomático sagaz y curtido. Gromyko abrió la reunión con una elocuente disquisición de una hora para explicar que los soviéticos siempre habían tenido que jugar a alcanzar a los estadounidenses en la carrera armamentista.

Concluyó con un argumento enérgico, en el sentido de que el SALT II era favorable para los estadounidenses y que, por tanto, el Senado debía ratificar el tratado sin modificación alguna. La posición de Gromyko sobre la enmienda propuesta fue un inequívoco *niet*.

Entonces le tocó el turno a Biden. En lugar de discutir con Gromyko y ponerse en posición de ataque, pronunció las siguientes palabras con toda serenidad: "Señor Gromyko, su argumento es muy persuasivo. Estoy de acuerdo con muchas de las cosas que usted ha dicho. Sin embargo, cuando yo regrese y les comunique a mis colegas del Senado lo que usted me ha dicho, algunos de ellos - como el senador Goldwater o el senador Helms - no quedarán convencidos, y me temo que la opinión de ellos tenga mucho peso".

Biden procedió entonces a explicar los puntos que los preocupaban. "Usted es la persona que más experiencia tiene en el mundo acerca de estas cuestiones del control de armas. ¿Qué me aconseja? ¿Cómo debo responder a las inquietudes de mis colegas?"

Gromyko no pudo resistir la tentación de darle un consejo al joven e inexperto estadounidense. Comenzó a darle instrucciones sobre lo que debía decirles a los senadores escépticos. Biden fue presentando, uno a uno, todos los argumentos que tendría que rebatir, para que Gromyko los fuese resolviendo. Al terminar, habiendo apreciado, quizás por primera vez, que la enmienda en realidad serviría para conseguir los votos de los senadores renuentes, Gromyko modificó su posición y dio su consentimiento.

En lugar de rechazar la posición de Gromyko y enfrascarse en una lucha de poderes, Biden le pidió ayuda al ministro soviético como si éste estuviera interesado en solucionar el problema. Replanteó la conversación para convertirla en un análisis constructivo sobre la forma de subsanar las inquietudes de los senadores y conseguir que ratificaran el tratado.

El replanteamiento funciona porque todos los mensajes son susceptibles de interpretación. Usted tiene el poder de la percepción positiva, la capacidad de poner dentro de un marco de solución de problemas todo lo que su oponente diga. Verá que muchas veces su oponente aceptará la nueva interpretación, tal como lo hizo Gromyko, en parte por la sorpresa de ver que usted no ha rechazado su posición, y en parte porque está ansioso de insistir en su argumento.

Como su oponente tendrá toda la atención puesta en el resultado de la negociación, es probable que ni siquiera se dé cuenta del cambio sutil que usted le dio al proceso. En lugar de concentrarse en las posiciones contrastantes, usted está buscando la mejor forma de satisfacer los intereses de ambas partes. Para ello no necesita el consentimiento de su oponente. Basta con comenzar el juego nuevo.

Replantar la negociación es uno de los poderes más grandes que usted tiene a su disposición. La manera de cambiar el juego es cambiando el planteamiento.

Formule preguntas encaminadas a solucionar el problema

La manera más obvia de dirigir la atención de su oponente hacia el problema es hablándole de éste. Sin embargo, si lo hace por medio de afirmaciones, lo más probable es que provoque resistencia. Es mejor hacer preguntas. En lugar de darle a su oponente la respuesta correcta, trate de formularle las preguntas más indicadas. En lugar de tratar de enseñarle, deje que sea el problema mismo el que le enseñe.

El instrumento sencillo más valioso para replantear es la pregunta encaminada a solucionar el problema, la cual hace enfocar la atención en los intereses de ambas partes, en las alternativas para satisfacer esos intereses y en las normas de justicia para solucionar las diferencias. Éstas son algunas de las preguntas más útiles:

Pregunte "¿por qué?"

En lugar de ver la posición de su oponente como un obstáculo, véala como una oportunidad. Cuando él explica su posición está revelando una gran cantidad de información valiosa acerca de lo que desea. Invítelo a decir más, con preguntas como éstas: "¿Por qué desea eso?", "¿Cuál es el problema?", "¿Cuáles son sus intereses?" Descubra qué es lo que realmente lo motiva.

La forma de preguntar es tan importante como el contenido. Si cree que las preguntas directas pueden parecer desafiantes, fórmulelas de manera indirecta: "No estoy seguro de haber comprendido por qué desea eso", "Ayúdeme a entender por qué esto es importante para usted" o "Parece que esto es crucial

para usted, me gustaría comprender por qué". Es conveniente comenzar la pregunta con un reconocimiento: "Entiendo lo que dice. Estoy seguro de que la política de la compañía tiene un buen propósito. ¿Sería usted tan amable de explicármelo?" No olvide que el tono de la voz, los gestos y el lenguaje corporal son tan importantes como las palabras en el momento de manifestar interés y respeto.

Hacer preguntas para descubrir los intereses de la otra persona es como pelar una cebolla, capa por capa. Veamos la siguiente conversación:

- ¿Por qué desea usted renunciar? - preguntó el socio más antiguo de una oficina de abogados de Nueva York.
- Porque necesito ganar más, y usted no puede darme el aumento que necesito - contestó el socio más joven.
- ¿Cuál es el problema?
- Bueno, acabamos de tener otro hijo y necesitamos un apartamento más grande.
- ¿Entonces cuál es el problema?
- No hemos podido encontrar uno con un canon de arrendamiento fijo.

Una vez que el socio de más edad logró llegar al fondo del problema, recurrió a sus contactos para encontrarle a su socio un apartamento que estuviera dentro del presupuesto de éste. El joven abogado permaneció en la firma durante treinta años más, y llegó a ser uno de los socios principales. La persistencia en indagar los intereses subyacentes ayudó a llegar a un acuerdo satisfactorio para ambos.

No olvide los intereses de aquellos a quienes la otra persona representa. Es probable que ella haya adoptado una posición rígida no tanto para proteger sus intereses sino los del jefe, la junta directiva, los accionistas, los miembros del sindicato o la familia. Pregunte también por los intereses de los demás.

Pregunte "¿por qué no?"

Si su oponente está poco dispuesto a revelar sus intereses, adopte una táctica indirecta. Si no le sirve de nada preguntar por qué, pruebe preguntarle por qué no. Proponga una alternativa y pregunte: "¿Por qué no lo hace así?", o "¿Qué tendría de malo este enfoque?" A las personas a quienes no les gusta revelar sus intereses, por lo general les encanta criticar. Si usted está en medio de una negociación de presupuesto y pregunta: "¿Por qué no recortamos el presupuesto del departamento de marketing?", el jefe de marketing bien podría contestar: "Le diré por qué: Porque las ventas se vendrán abajo, la junta directiva se nos vendrá encima y yo acabaré escribiendo una hoja de vida". Sin darse cuenta, su oponente le habrá dado una información valiosa acerca de las cosas que lo motivan: su preocupación por las ventas, su preocupación por la presión de la junta directiva y su temor de perder el empleo.

Si su contraparte insiste en no revelar sus intereses, hable de ellos usted mismo, y pídale que lo corrija si se equivoca. Si usted está tratando de convencer a un fabricante renuente que no desea acelerar la producción, díglele lo siguiente: "Sí, entiendo lo que usted dice. A usted le interesa mantener los costos bajos, alta calidad y un servicio confiable. ¿Correcto?" Son pocas las personas que pueden resistir la tentación de corregir a alguien que no percibe adecuadamente sus intereses. El fabricante podría responder: "No exactamente. Usted olvidó mencionar...", y seguir enumerando lo que usted desea.

Si aun así su oponente no revela nada, podría ser porque teme que usted utilice la información para aprovecharse de él. Para tranquilizarlo y darle confianza, comience por enumerar sus propios intereses: "Me gustaría acelerar la producción para aprovechar el nuevo mercado. Los distribuidores me están acosando por el producto, y creo que está en juego mi credibilidad. ¿Podría contarme un poco sobre las dificultades que impiden acelerar la producción?" Si usted cree que revelar sus intereses puede menoscabar su posición, no lo diga todo. Déle a su oponente un poco de información sobre sus intereses, pregúntele sobre los de él, luego agregue otro poco de información, etc. Establezca gradualmente el clima de confianza.

Pregunte "¿qué tal si ... ?"

El siguiente paso es inducir a su oponente a considerar alternativas. Para presentar distintas opciones con objeto de solucionar el problema sin atentar contra la posición de su oponente, comience con una de las frases más eficaces que hay: "¿Qué tal si...?"

Suponga que su cliente le dice: "Ése es el único presupuesto que tenemos para el proyecto de asesoría. No podemos pagar un centavo más". Su siguiente pregunta debe ser: "¿Qué tal si prolongamos el proyecto de modo que una parte pueda incluirse en el presupuesto del año próximo?" O: "¿Qué tal si nosotros le ayudamos a demostrarle a su jefe que el beneficio de este proyecto para la compañía justifica solicitar un aumento de presupuesto?" Si usted logra que el cliente considere alguna de estas preguntas, habrá cambiado el juego; juntos comenzarán a pensar en las alternativas.

Convierta la conversación en una lluvia de ideas. Replantee la posición de su oponente para que sea una alternativa más. Suponga que usted y su familia no logran ponerse de acuerdo acerca del lugar para pasar las vacaciones de Navidad. Su cónyuge insiste en visitar a sus padres. En lugar de rechazar la propuesta, diga algo así: "Ésa es una posibilidad". Proponga una o dos alternativas e invite a su cónyuge a que sugiera otras: "Claro está que otra posibilidad es pasar la Navidad con mi familia. O ¿qué tal si pasamos la Navidad con tu familia y el Año Nuevo con la mía? ¿Tienes alguna otra idea?"

Si su contraparte comienza a criticar sus propuestas, responda diciendo: "Me gustaría escuchar sus comentarios, pero ¿por qué no esperamos a tener todas las alternativas sobre la mesa? Así podremos ver cuál es la mejor". Como la crítica acaba con la creatividad, invente primero y evalúe después.

Pídale consejo a su oponente

Otra forma de inducir a su oponente a hablar de alternativas es pidiéndole consejo. Probablemente eso es lo que menos espera él que usted haga. Pregúntele: "¿Qué sugiere que haga?", "¿Qué haría usted si estuviera en mi lugar?", "¿Qué les diría usted a las personas a quienes represento?" Esta táctica fue la que empleó el senador Biden con el ministro Gromyko.

Es halagador que a uno le pidan consejo. Así le reconoce usted realmente a su oponente su idoneidad y su status. Con eso no sólo lo desarma usted sino que lo informa acerca de su problema y de las restricciones que pesan sobre usted.

Imagine que usted necesita que le aprueben una excepción a la política de la compañía, y que la persona a quien tiene que recurrir es un burócrata conocido por su inflexibilidad. Usted sabe que si le habla directamente, comenzará a quejarse de usted y de todas las demás personas que sólo piensan en quebrantar las reglas. Entonces usted opta por decirle: "Señor Garavito, me han dicho que usted conoce perfectamente la política de la compañía. Tengo un problema y desearía su consejo—. Tras explicarle la situación, le pregunta: "¿Cómo debo proceder?"

Cuando usted hace partícipe del problema a su oponente, él comienza a sentirse responsable de desempeñar con decoro el papel positivo y determinante que usted le asigna. Lo más probable es que le solucione el problema. El señor Garavito podría hacer una excepción a la política de la empresa.

Pero si él responde reafirmando la política de la compañía, reconózcale sus preocupaciones y pídale consejo nuevamente: "Comprendo las razones de esta política. Es importante que la defienda. No obstante, este proyecto es muy importante para el futuro de la compañía. ¿Cómo cree usted que podríamos llevarlo a cabo?" Si el señor Garavito dice que él no puede hacer nada, entonces dígame: "Comprendo. ¿Podría decirme quién podría autorizar esa excepción?"

Pedir consejo es uno de los recursos más eficaces para cambiar el juego.

Pregunte: "¿Por qué eso es justo?"

A usted podría parecerle que la posición de su oponente no es razonable. Sin embargo, en lugar de rechazarla, úsela como punto de partida para una charla sobre normas de equidad. Parta del hecho de que el otro normalmente piensa que

la posición de él es justa. Dígale: "Usted debe tener buenos motivos para creer que ésa es una solución justa. Me gustaría conocerlos".

Suponga, por ejemplo, que un cliente importante espera que el precio del producto incluya el servicio de mantenimiento. Usted no puede contradecirlo sin correr el riesgo de ofenderlo, pero si acepta, será una decisión que le costará mucho dinero. Entonces debe preguntar: "¿Por qué piensa usted que eso sería justo? ¿La competencia le ha ofrecido mantenimiento gratuito?" Usted usa una norma de justicia - en este caso, la práctica que se observa en el mercado - a fin de hacerle ver que lo que él pide es injusto. Como lo dijo hace más de tres siglos el filósofo francés Blas Pascal: "Las razones que una persona descubre por sí misma son más convincentes para ella que las que descubren otros".

Durante una negociación para adquirir una compañía, el vendedor pidió una suma que al comprador le pareció excesivamente alta. Pero en lugar de rechazar el precio, el comprador decidió educar al vendedor. Comenzó por preguntarle a cuánto ascendían las utilidades que la compañía podría generar durante el primer año. El vendedor respondió: "Ganaremos cuatro millones este año, lo cual equivale a cuatrocientos mil en utilidades". Una vez informado de ese punto de referencia tan optimista, el comprador pudo decir: "Estoy seguro de que podrán alcanzar esa meta si usted cree que así será. Después de todo, esta empresa es excelente. Pero el precio se basa en sus cálculos. Usted sabe mejor que yo que hay muchos factores que pueden echar abajo eso. Si no se cumplen sus proyectos, ¿bajaría precio?" Al sondear al vendedor para averiguar en qué se basaba el precio, el comprador logró una reducción sustancial sin haber rechazado el precio de plano.

Para discutir una solución equitativa, a veces es necesario que uno mismo fije la norma. Durante unas negociaciones, el comprador sugirió tomar como norma la práctica contable usual para determinar un precio justo. Le dijo al vendedor: "Mi contador mencionó un punto, aunque estoy seguro de que usted ya se dio cuenta de ello. Es probable que tengamos que establecer una reserva para cuentas por cobrar de cerca de medio millón de dólares ... Es una práctica contable sana, considerando el aspecto de su compañía. Esto reduciría el valor neto de la compañía, por lo cual tendremos que considerar con mucho detenimiento el precio que usted fijó". Con eso, el vendedor concedió otra reducción sustancial en el precio.

Si su oponente rechaza su norma, rételo a presentar una mejor. El hecho de discutir distintas normas de justicia contribuirá a su objetivo de enfocar la negociación hacia un resultado justo y evitar que se atasque en la discusión de unas posiciones.

Formule preguntas abiertas

No toda pregunta da buen resultado. Una pregunta encaminada a solucionar el problema debe ser abierta y servir para abrirle los ojos al oponente.

La respuesta dependerá de la forma como usted exprese la pregunta. Si un ejecutivo particular o estatal le dice: "Usted no puede hacer eso porque va en contra de nuestra política", usted podría tener la tentación de preguntarle: "¿No podemos cambiar esa política?" Indudablemente, la respuesta que recibiría sería un "no" rotundo. Si usted hubiera pensado antes de hablar, seguramente se habría dado cuenta de que no había otra respuesta posible, puesto que la pregunta estaba hecha para recibir el no.

Las preguntas que comienzan: "¿Acaso ... ?", "¿No es. . . ?", "¿Puede ... ?", "¿No se puede. . . ?", están hechas para recibir una respuesta negativa. Por lo tanto, formule preguntas que no se puedan contestar con un "no". En otras palabras, formule preguntas abiertas, comenzando con palabras como: "¿Cómo... ?", "¿Por qué ... ?", "¿Por qué no ... ?", "¿Qué ... ?", "¿Quién ... ?" A su oponente no le será fácil responder con una negativa a preguntas como éstas: "¿Cuál es la finalidad de esta política?", "¿Quién tiene autoridad para aprobar una excepción?", "¿Cómo cree usted que debo proceder?"

Muchas veces hacemos preguntas para las cuales nuestro oponente ya tiene preparada una respuesta. Veamos el ejemplo del negociador británico que, cada vez que presentaba una propuesta sobre el control de armas, invariablemente recibía la misma respuesta cortante de su oponente ruso: "Niet". Después de un año de ser tratado en esa forma, el anglosajón llevó al soviético aparte y le comunicó su exasperación. El soviético le respondió: "Para mí es igualmente frustrante tener que negociar con las instrucciones tan inflexibles que me da Moscú. El problema es que usted siempre me hace preguntas para las cuales tengo instrucciones muy claras. ¿Por qué no me pregunta cosas sobre las cuales no tenga instrucciones?" A pesar de su desconcierto, el diplomático británico puso en práctica el consejo en la siguiente sesión, y le planteó al soviético una pregunta sorprendente. El negociador soviético le agradeció cordialmente y le dijo que como no tenía instrucciones sobre la forma como debía responder a esa pregunta, tendría que regresar a Moscú. Una vez allí, convenció a sus superiores del Kremlin para que le concedieran la flexibilidad necesaria para llegar a un acuerdo.

Siga el ejemplo de esos dos diplomáticos y formule preguntas para las cuales su oponente no tenga "instrucciones" o respuestas preparadas. Sus preguntas deben obligar a su oponente a pensar, de la misma manera que las preguntas de Biden obligaron a Gromyko a considerar las inquietudes de los senadores estadounidenses. Al tener que considerar sus preguntas, su oponente quizás cambie de opinión y esté más dispuesto a llegar a un acuerdo.

Aproveche el poder del silencio

La pregunta es sólo la mitad de lo que usted necesita para solucionar el problema. La otra mitad es lo que se logra con ese silencio cargado de emoción que invade el recinto mientras su oponente medita la respuesta. Es un error común privar al oponente de ese tiempo para crear. Si él no responde, usted podrá sentir la creciente incomodidad del silencio. En una conversación normal, si usted ve que sus preguntas hicieron sentir incómoda a la otra persona, puede ayudarla a salir del apuro rompiendo el silencio.

Resista esa tentación y espere hasta cuando la persona con quien está negociando diga algo. Después de todo, su pregunta es completamente válida. Deje que el silencio y el malestar cumplan su labor. Tal vez por último su oponente conteste dando información sobre sus intereses, sobre una posible alternativa o sobre una norma aplicable. Cuando lo haga, se habrá comprometido en el juego de encontrar una solución.

Recuerde que lo único que usted necesita es una respuesta. Por lo tanto, no afloje. Si con una sola pregunta no consigue lo que busca, ensaye desde otro ángulo, tal como lo haría un entrevistador sagaz. Si observa a los buenos negociadores en acción, verá que siempre hacen infinidad de preguntas.

Replantee las tácticas Las preguntas diseñadas para solucionar problemas sirven para replantear la posición del oponente en cuanto a intereses, alternativas y normas. Pero también usted debe hacer frente a las tácticas del otro, es decir, a los "muros de piedra", a los ataques y a los trucos que él utiliza para que usted acceda a sus deseos. ¿Cómo debe usted replantear las tácticas para dirigir la atención de la otra persona hacia el problema? Rodee el muro de piedra

¿Qué puede hacer usted si su oponente se atrinchera en una posición extrema y le dice "tómelo o déjelo", o fija un término inamovible? Para rodear el muro de piedra usted puede hacer caso omiso de él, reinterpretarlo o ponerlo a prueba.

Haga caso omiso del muro de piedra. Si su oponente le dice: "¡Tómelo o déjelo!" o "Tiene hasta las cinco de la tarde, o no habrá negocio", es difícil saber si está hablando en serio o si es puro bluff. Por lo tanto, ponga a prueba la seriedad de la afirmación haciendo caso omiso de la táctica. Continúe hablando del problema como si no hubiera oído nada, o cambie de tema. Si su oponente habla en serio, muy pronto se lo hará saber.

Reinterprete el muro de piedra viendo en él una aspiración. Suponga que el jefe de un sindicato le anuncia: "Le he dicho a mi gente que si no regreso con un aumento del quince por ciento, le daré mi cabeza en bandeja de plata". Él mismo se ha puesto la soga al cuello, y si usted desafía ese compromiso lo único que logrará será dificultarle más la retirada. Por lo tanto, reinterprete ese compromiso como una aspiración y haga que su oponente se concentre de nuevo en el problema: "Todos tenemos nuestras aspiraciones. La gerencia está sometida a

presión por la tendencia a la baja que ha habido en la economía, y le encantaría rebajar los salarios. Pero creo que a ambos nos conviene ser realistas y analizar detenidamente las circunstancias de la cuestión salarial. ¿Cuánto les están pagando las demás compañías a sus trabajadores por el mismo tipo de trabajo?" Con esa reinterpretación usted le da a su oponente la oportunidad de zafarse con elegancia del compromiso adquirido.

O imagine que su oponente le impone un plazo fijo. En lugar de rechazar el término, usted puede suavizarlo interpretándolo como un objetivo: "A todos nos gustaría cerrar la negociación en esa fecha. Sería lo ideal. Más vale que comencemos a trabajar inmediatamente". Luego concentre su atención en el problema con todo el deseo de demostrar su buena voluntad.

Tome en serio el muro de piedra, pero póngalo a prueba. Una tercera forma de proceder es poner a prueba el muro de piedra para ver si es real. Por ejemplo, tome con seriedad el plazo fijado por su oponente, pero cuando esté cerca, haga arreglos para tener que retirarse por una llamada telefónica o por una reunión urgente. Los encargados de negociar en casos de rehenes, por ejemplo, buscan algún acontecimiento verosímil sobre el cual no tienen control alguno, como un cierre bancario, para decir que les es imposible reunir el dinero del rescate en el tiempo fijado por los terroristas. Uno de los mejores negociadores explica: "Nos gustan los plazos. Cuanto más cortos, mejor. Porque al incumplir el plazo uno altera completamente el plan de juego de los oponentes".

Otra manera de poner a prueba el muro de piedra sin desafiar directamente a la persona es por medio de preguntas. Si un vendedor de automóviles afirma que el precio es definitivo, pregunte si hay financiación y si le pueden recibir su vehículo usado a un buen precio. Si el vendedor comienza a mostrarse flexible, usted sabrá que el precio quizás no es definitivo.

No olvide que algunas veces puede usar el muro de piedra de su oponente para su propio provecho. Si le fijaron un plazo inamovible, diga: "Me gustaría poder reunir a los miembros de la junta y conseguir autorización para hacerle una oferta más generosa, pero en vista del problema de tiempo, esto es lo máximo que puedo hacer por ahora". O: "Para poder cumplir el plazo que usted fijó, necesitaremos su ayuda. ¿Podría usted encargarse de recoger y despachar el producto?"

Desvíe los ataques

¿Qué debe hacer si su oponente lo amenaza, lo insulta o lo culpa de algo que salió mal? ¿Cómo puede usted replantear el ataque para desviar la atención de su oponente hacia el problema?

Haga caso omiso del ataque. Una manera de desviar el ataque es que usted finja que no oyó el ataque y siga hablando del problema. Suponga que usted es jefe de un sindicato y que está negociando con un gerente intransigente que amenaza con despedir a la mitad de los trabajadores si usted no acepta los recortes salariales. Al gerente le será más difícil retractarse si usted insiste en hablar de la amenaza. Si usted le responde: "No sea ridículo, usted no haría eso", lo más probable es que lo induzca a demostrar que está hablando en serio. Usted debe hacer caso omiso de la amenaza y concentrarse en las dificultades financieras de la compañía: "Sé que es muy importante para usted mostrar unas cifras mejores. Cuénteme un poco más sobre nuestra situación".

Si su oponente se da cuenta de que sus tácticas agresivas no le sirven de nada, lo más seguro es que cambie de actitud. Tomemos el ejemplo del comprador que hacía esperar a los vendedores en la antesala para hacerles perder la confianza y así conseguir unas condiciones más favorables. Uno de los vendedores decidió hacer caso omiso de la táctica y llevar un libro para leer mientras esperaba. Cuando el comprador lo hizo pasar finalmente, el vendedor actuó como si no quisiera cerrar el libro, dando a entender que la espera no lo había incomodado en lo absoluto. Cuando el comprador tuvo que atender una larga llamada telefónica a la mitad de la reunión, el vendedor volvió a sacar su libro. Después de dos o tres reuniones de ese estilo, el comprador se dio cuenta de que la táctica no le daba buen resultado, y dejó de emplearla.

Replantee un ataque personal como si fuera una forma de atacar el problema. Un segundo enfoque es reinterpretar el ataque. Suponga que usted desea la aprobación de su departamento para un nuevo producto, y que uno de sus compañeros le lanza esta pregunta: "¿No tiene algo mejor que hacer que presentar propuestas que no van a llegar a ninguna parte?" Usted podría ponerse a la defensiva y reaccionar con hostilidad. O bien, podría hacer caso omiso de la crítica personal, reconocer el punto de vista y reinterpretarlo como si se tratara de una manera de atacar el problema: "En eso puede usted tener razón. ¿Cómo mejoraría usted la propuesta para que fuera aceptada?"

Su atacante afirmó dos cosas: primero, que su propuesta no es buena y, segundo, que usted no sabe lo que hace. De usted depende escoger cuál de las afirmaciones desea tomar en consideración. Al escoger la relacionada directamente con la propuesta, usted desvía el ataque personal y hace que su oponente se concentre en el problema.

Replantee un ataque personal como si fuera un comentario amistoso. Otra manera de desviar un ataque personal es tergiversarlo, como si se tratara de un comentario amistoso. Tomemos el ejemplo de un general del siglo dieciocho que había perdido el favor del rey guerrero, Federico el Grande de Prusia. El general, al encontrarse con el rey, lo saludó con gran respeto, pero éste le volvió la espalda. "Me alegra ver que su majestad ya no está enojado conmigo—, murmuró

el general. "¿Cómo así?", le espetó el rey. "Porque su majestad jamás en la vida le ha dado la espalda a un enemigo", contestó el general. Desarmado, Federico lo acogió nuevamente como amigo.

Esto de convertir un ataque personal en una muestra de amistad es algo que usted puede hacer en cualquier momento de su vida. Por ejemplo, si su oponente trata de hacerle perder confianza diciéndole: "¿Sabe?, usted no tiene muy buen semblante. ¿Está seguro de que se siente bien?", usted puede responder: "Gracias por su interés. Me siento de maravilla, ahora que estamos tan cerca de llegar a un acuerdo".

Replantee los errores del pasado y conviértalos en beneficios para el futuro. El oponente suele atacar en forma de acusación. Al discutir el presupuesto de la casa, el esposo culpa a su cónyuge: "¡Tú malgastas el dinero en baratijas! ¿Recuerdas ese gato de cerámica que te costó setenta y cinco dólares?" La esposa responde: "¿Y tú qué, señor don Alarde? ¿Cuánto te costó llevar a todos tus amigos de fiesta la semana pasada?" Y así siguen, horas y horas, discutiendo por cosas del pasado y olvidan por completo el presupuesto.

Siempre hay una oportunidad para replantear el asunto, sacarlo del pasado para proyectarlo al futuro, y en lugar de hablar de quién tuvo la culpa, comenzar a hablar de cómo solucionar el problema. La esposa puede decir: "Sí, Juan, los dos estuvimos de acuerdo en que pagué demasiado por el gato de cerámica y no volveré a cometer el mismo error. Hablemos del presupuesto del próximo mes. ¿Qué podemos hacer para no gastar más de la cuenta?" Cuando su oponente lo critique por un error que usted cometió en el pasado, no deje pasar la oportunidad sin preguntar: "¿Qué podemos hacer para asegurarnos de que no vuelva a suceder?" Replantee la acusación para que aparezca como una responsabilidad compartida.

No hable de "usted" y "yo" sino de "nosotros". Cuando una pareja discute por dinero, lo único que se les oye decir es: "¡Tú hiciste tal cosa!" y "¡Yo no!" Es mucho lo que se logra diciendo "nosotros", en lugar de "tú" y "yo". La esposa pregunta: "¿Qué podemos hacer para no gastar más de la cuenta?" "Nosotros" coloca a las dos personas en una posición de compañeros lo cual hace que enfoquen la atención en sus intereses comunes y sus metas compartidas.

Una forma muy fácil y eficaz de replantear la situación y comenzar a hablar de "nosotros" en lugar de "usted" y "yo" es usar el lenguaje corporal. Cuando las personas discuten, por lo general se colocan frente a frente, manifestando físicamente una actitud de enfrentamiento. Por lo tanto, busque una excusa para sentarse al lado de su oponente. Tome un documento o un contrato y siéntese al lado de su contraparte para revisarlo. O siéntese al lado de su cónyuge en el sofá, en lugar de gritarle por encima de la mesa de la cocina. Estar al lado de su

oponente no es la fórmula mágica para transformar la situación, pero refuerza la idea de que están juntos en la tarea de solucionar un problema difícil.

Ponga al descubierto los trucos

La táctica más difícil de replantear es un truco. Los trucos se basan en lo que ambas partes dan por sentado durante una negociación de buena fe: que la otra persona está diciendo la verdad, que está dispuesta a cumplir sus promesas, que tiene la autoridad que dice tener, y que una vez que un asunto quede solucionado no será renegociado. Es difícil replantear un truco porque ya se expresó con palabras de cooperación y sensatez, con objeto de engañarlo a usted.

Usted podría poner al descubierto el truco, pero el riesgo es muy grande. Por una parte, podría equivocarse y, por otra, aunque tenga razón, su oponente podría ofenderse al ver que usted lo trata de embustero o de tramposo, con lo cual las relaciones se deteriorarían.

La alternativa para contrarrestar el truco es llevar la corriente. Responda como si su oponente estuviera negociando de buena fe, pero actúe con cautela y hágale preguntas de sondeo para ver si es sincero. En otras palabras, hágase el tonto, como la zorra de la fábula. Si su oponente está diciendo la verdad, sus preguntas no le harán daño alguno. Si está tratando de engañarlo, el truco quedará al descubierto. Como no ha habido enfrentamiento, él podrá salirse por la tangente fingiendo que todo fue un error o un malentendido.

Formule preguntas aclaratorias. Formule preguntas encaminadas a verificar y aclarar las afirmaciones de su oponente. Si usted está negociando la compra de una empresa y el vendedor incluyó en el valor total las cuentas por cobrar, diga en un tono que no denote crítica: "Usted debe tener buenas razones para pensar que esas cuentas por cobrar las pagarán. Me gustaría conocer esas razones". Verifique las suposiciones de su oponente cuando haga referencia a fuentes o métodos "infalibles" como los computadores o las hojas electrónicas. No dude en presionarlo un poco. Y esté alerta para ver si hay ambigüedad en las respuestas de él o si no desea responder. Si detecta una contradicción, no la señale abiertamente. Muéstrese confundido: "Lo siento, creo que no entendí. ¿Podría explicarme qué relación hay entre esto y lo que dijo anteriormente?"

Una forma de verificar sus sospechas es preguntando cosas de las cuales usted ya sabe la respuesta. Es mucho lo que podrá aprender observando cómo la persona matiza las respuestas.

Un truco común es hacerle creer a uno el oponente que él tiene autoridad para tomar una decisión, siendo falso. Después de haber hecho usted todas las concesiones posibles, se da cuenta de que su contraparte necesita el visto bueno de un superior o de la junta directiva, quienes podrían exigir más concesiones.

Para protegerse, formule preguntas aclaratorias desde un principio: "¿No me equivoco al suponer que usted tiene autoridad para decidir sobre este asunto?" Cerciérese de recibir una respuesta concreta. Si su oponente no tiene plenos poderes, averigüe de quién más depende la decisión y cuánto tiempo tardara la respuesta.

Otro truco muy común es exigir algo más en el último minuto, después de lograr un acuerdo. En lugar de rechazar la exigencia, pregunte lo siguiente: "¿Usted está sugiriendo que volvamos a comenzar la negociación?" Si su oponente responde que no, usted puede agregar: "Bien, entonces creo que podemos dejar las cosas como están". Pero si su oponente responde que sí, usted puede decir: "Está bien. Entonces tomaremos este acuerdo como un borrador que no obliga a ninguna de las partes. Usted puede consultar con su jefe, y yo con el mío, y podemos reunirnos mañana para discutir posibles cambios". Si su oponente desea algo más, usted tiene derecho a obtener algo a cambio.

Formule una petición razonable. Cuando usted trata con un embustero, tiene una ventaja que no tendría con una persona que sencillamente se negara a cooperar: el juego de aquél es parecer razonable. Por lo tanto, sígale el juego y ponga a prueba su sinceridad. De esa manera lo coloca en un dilema: O bien tiene que obrar de acuerdo con su farsa de cooperar, o bien abandona el engaño del todo. En otras palabras, póngalo a prueba con una petición razonable.

Formule una petición que su oponente aceptaría si realmente quisiera cooperar. Por ejemplo, si usted sospecha que oculta deudas de dudoso pago, dígame: "Si no hay problema, me gustaría que mi contador revisara las cuentas por cobrar, sólo por rutina". Si el vendedor se niega a dejarle ver los libros, usted sabrá que no puede confiar en lo que le ha dicho.

Si su oponente dice que tiene un "socio intransigente" para justificar una exigencia adicional, dígame lo siguiente: "Lo lamento, Felipe, creo que no comprendo. ¿Nos equivocamos al no reunirnos con sus banqueros durante la fase inicial de la negociación? No quisiera pensar que le he causado un problema. Quizás lo mejor es que me reúna con ellos para analizar las condiciones que hemos discutido. ¿Podría concertarnos una cita?"

Felipe tiene así varias alternativas: puede dejar que usted se reúna con los representantes del banco, con lo cual usted podrá tener una idea más clara de las objeciones que ellos puedan hacer y averiguar si se trata de un truco o no; o él puede oponerse a que usted se reúna con ellos, y entonces usted sabe que debe estar en guardia; o él puede abandonar la táctica y aceptar el convenio inicial. Cualquiera que sea el resultado, usted estará en libertad de seguir haciendo peticiones razonables y preguntas aclaratorias.

Convierta el truco en una ventaja para usted. Si usted se da cuenta de lo que su oponente busca con el truco, podrá convertirlo en una ventaja para usted. Suponga que usted es el representante de la esposa en un caso de divorcio. El esposo promete pagar la pensión de alimentación de su hijo, pero usted tiene motivos para creer que no la pagará. Cuando usted manifiesta su inquietud, el abogado del esposo protesta diciendo que su cliente piensa cumplir lo prometido.

- ¿Está seguro? - le pregunta usted.
- Claro que sí, mi cliente es persona de palabra - le contesta el abogado.
- Entonces él no objetará que agreguemos una cláusula que diga que en caso de que transcurran tres meses y él no haya pagado, mi cliente tendrá derecho a recibir la parte de la casa que le corresponde a él en cambio de la pensión de alimentos.

Cuanto más haya insistido el abogado en la honorabilidad de su cliente, más difícil le será que objete la cláusula. Negocie las reglas del juego

Si, pese a todos sus esfuerzos, su oponente insiste en parapetarse detrás de muros de piedra, ataques y trucos, usted tendrá que buscar otra manera de replantear la conversación, convirtiéndola en una negociación sobre la negociación.

En realidad, hay dos "negociaciones" paralelas. La primera es la negociación sobre la esencia: los plazos, las condiciones y la cuantía. La segunda es la negociación sobre las reglas del juego. ¿Cómo va a realizarse la negociación? Si usted observa las negociaciones cotidianas entre padres e hijos sobre cosas como la hora de acostarse, verá que siempre están renegociando el punto hasta donde las pataletas, las amenazas y los sobornos son tácticas aceptables.

Habitualmente, esa segunda negociación es tácita. Sin embargo, si usted no ha podido cambiar el juego, es preciso que la negociación se torne explícita. Es necesario que usted hable del comportamiento de su oponente. A menudo es suficiente sacarlo a colación.

Saque a colación la táctica de su oponente

La persona que usa tácticas suele sondear a su interlocutor para ver hasta dónde se puede salir con la suya. Para detenerla, hágale saber que usted sabe lo que está haciendo. Con eso le dice: "Yo no nací ayer. Conozco su juego y su táctica no va a funcionar". Si su oponente desea llegar a un acuerdo, abandonará la táctica, pues usándola sólo hará más difícil ese acuerdo.

El problema es que su oponente puede interpretar su llamada de atención como un ataque. La clave es replantear la táctica de él y hacerla aparecer como una contribución interesante y no como un truco disimulado.

Veamos un ejemplo: Dora y Teresa son dos abogadas jóvenes que están negociando la compra de unos libros de derecho laboral usados con dos abogados veteranos, Roberto y Carlos. Al comienzo de la charla, Roberto anuncia con voz muy firme: "Lo menos que podemos aceptar por los libros son 13 000 dólares. Tómenlo o déjenlo". Sin embargo, Carlos discute con su socio: "Pero hombre, si ellas apenas están comenzando. Creo que podemos hacerles una concesión. ¿Qué tal si los dejamos en 11000?". El precio justo de los libros en el mercado es de 7 000 dólares, pero Roberto y Carlos montaron una escena en la cual Roberto es el malo que hace exigencias extremas y Carlos es el bueno que se muestra razonable. En otro caso, la exigencia extrema habría surtido el efecto de obligar a Dora y a Teresa a aceptar la generosa oferta de Carlos, por temor a que Roberto le hiciera cambiar de opinión.

Pero en este caso, Teresa responde diciendo: "Es interesante . . .". Hace una pausa para pensar, y súbitamente se echa a reír y exclama: "¡Ustedes son geniales! Es la mejor representación del bueno y el malo que he visto en años. ¿Lo planearon o fue una coincidencia? Pero, hablando en serio, veamos si podemos acordar un precio justo para estos libros".

Roberto y Carlos no saben cómo reaccionar. No pueden realmente ofenderse puesto que Teresa los felicitó, y no saben con seguridad si ella está hablando en serio. En todo caso, si hubieran seguido con la táctica, habría sido inútil, pues ésta solamente sirve cuando la otra persona no se da cuenta del truco. Tras neutralizar la táctica de sus oponentes sin echar a perder la negociación, Dora y Teresa pudieron proceder a discutir la compra por su verdadero valor.

Es importante que usted saque a colación la táctica sin que parezca un ataque personal contra el otro. Tratándolo de mentiroso o de tramposo no logrará que colabore. Expresando admiración por la habilidad de Roberto y de Carlos, Teresa los ayudó a salvar las apariencias. Ella no estaba interesada en ganar puntos en un enfrentamiento sino en comprar unos libros de derecho por un precio justo y a la vez promover unas relaciones con una firma prestigiosa de abogados.

Facílitelo a su oponente la manera de dejar la táctica. Por ejemplo, si se comporta groseramente, hágaselo saber con una explicación o con una excusa: "Parece que usted tuvo un día difícil". Si él lo amenaza, responda como lo hizo una mujer de negocios: en lugar de desafiar a su oponente diciéndole que no la amenazara, le preguntó en un tono calmado pero que denotaba algo de sorpresa: "Su intención no es amenazarme, ¿verdad?" La pregunta aclaratoria le permitió una salida decente al oponente, quien supo aprovecharla, y dijo: "¿Quién, yo? No, claro que no es mi intención amenazarla". En caso de que usted haya interpretado mal la conducta de su contraparte, con esa manera de proceder es mínimo el daño que se puede producir, si es que se produce.

No acuse a su oponente. Sencillamente tome nota de lo que hace. Si él insiste en interrumpirlo a usted, mírelo a los ojos, dígame por su nombre y manifieste: "Miguel, usted me está interrumpiendo". O pregúntele: "¿Puedo terminar la frase?" Utilice un tono de voz flemático, que no suene a enfrentamiento. Si él continúa interrumpiéndolo, recuérdesele con paciencia; podría hacerle una amable crítica: "Miguel, usted me está interrumpiendo otra vez". Piense que usted es un amigo que le está haciendo ver sus errores. Ponga fin a su comportamiento - con amabilidad.

Negocie la negociación

Si sacar a colación el asunto no es suficiente, quizás sea necesaria una negociación completa de las reglas del juego.

Lleve a su oponente aparte y dígame: "Me parece que, tal como van las cosas, no vamos a conseguir la clase de acuerdo que ambos deseamos. Tenemos que dejar de discutir sobre los problemas y discutir primero las reglas del juego". Si desea hacerlo de una manera más informal, dígame: "Hay algo que me molesta y quisiera discutirlo con usted".

Negocie usted el proceso lo mismo que negocia la sustancia. Identifique los intereses, cree alternativas sobre la mejor manera de negociar y discuta las normas de conducta justa. Por ejemplo, si su oponente se niega a hablar de otra cosa que no sea su propia posición, dígame lo siguiente: "Mi interés es llegar a un acuerdo satisfactorio para ambos, y hacerlo con eficiencia y en un clima de cordialidad. En mi opinión, para que esto sea posible, debemos estar dispuestos a escuchar, a compartir información sobre nuestros intereses y a aportar ideas creativas. Debemos ser capaces de agrandar la torta y no limitarnos a cortarla por la mitad. Si usted me ayuda a comprender mejor sus intereses, yo podré ayudarle a satisfacerlos, y viceversa. ¿Probamos?"

Sin poner en duda la honestidad de su oponente, discuta la justicia de ciertas tácticas: "¿Qué pensaría usted si yo le pidiera concesiones adicionales después de haber llegado a un acuerdo? ¿Lo consideraría una táctica legítima?"

Diga en qué forma, específicamente, le gustaría que su oponente cambiara su comportamiento. Si éste insiste en atacarlo personalmente, dígame tranquilamente: "Estoy dispuesto a seguir hablando de esto cuando usted esté dispuesto a dejar de atacarme". Si usted es jefe ejecutivo de una empresa y se enfrenta con un representante de otra compañía que sólo busca sacarle información, dígame lo siguiente: "Mire: Si usted está dispuesto a olvidarse de una adquisición hostil, será un placer para mí hablarle con franqueza. De lo contrario, me obligará a pensar que toda la información que le he proporcionado será usada en mi contra más adelante".

Una vez que hayan acordado las reglas del juego, podrán continuar negociando la esencia del asunto en un clima más constructivo y productivo.

El momento decisivo

El momento decisivo del avance es cuando usted logra cambiar el juego, de la posición de regateo a la negociación para solucionar el problema. La clave para cambiar el juego es el replanteamiento. Replantear es enfocar hacia el problema todo lo que diga su oponente.

Veamos cómo hubiera podido el gerente de marketing, en el ejemplo que describimos al comienzo del capítulo, replantear el asunto para inducir al director de presupuesto a cambiar de juego:

DIRECTOR DE PRESUPUESTO (reafirmandose en su posición): No aceptaré un recorte inferior al diez por ciento en su presupuesto. Entonces comencemos a trabajar en eso, ¿está bien?

JEFE DE MARKETING (replicando con una pregunta encaminada a solucionar el problema): Veo muy bien la necesidad de recortar el presupuesto, y mi departamento está dispuesto a contribuir con su parte. Sólo quisiera saber: ¿Por qué necesita usted un recorte tan grande?

DIRECTOR DE PRESUPUESTO (presentando un hecho cumplido y amenazando): La única manera de lograr el ahorro necesario es que cada departamento haga un recorte del diez por ciento. Ya les dije a los demás jefes de departamento que usted aceptará el recorte. Si no lo acepta, ellos se retractarán y tendré que informar al presidente. **JEFE DE MARKETING** (haciendo caso omiso de la amenaza y reinterpretando el hecho cumplido como un problema por resolver): Comprendo lo que usted dice. Si mi recorte fuera inferior, usted tendría dificultades para explicarles a los demás departamentos, ¿correcto?

DIRECTOR DE PRESUPUESTO (presionando): Correcto. Entonces permítame anotar su visto bueno. ¿Trato hecho?

JEFE DE MARKETING (haciendo caso omiso de la presión y replanteando el problema como una oportunidad para ambos): ¿Sabe usted?, tenemos la oportunidad perfecta para conseguir un ahorro superior al diez por ciento. Se trata de algo que realmente le servirá a la compañía y nos hará quedar muy bien a ambos.

DIRECTOR DE PRESUPUESTO: ¿Ah, sí? ¿De qué se trata?

JEFE DE MARKETING (solicitando consejo): Como usted sabe, mi departamento acaba de implantar un nuevo plan para aumentar la productividad y reducir los

costos en una proporción sustancial. Pero los costos iniciales de ejecución representan el cinco por ciento de nuestro presupuesto. Usted es la persona que más experiencia tiene en estas cosas. ¿Cómo podemos conseguir los fondos para ejecutar el plan y al mismo tiempo evitar que los otros departamentos se retracten?

DIRECTOR DE PRESUPUESTO: No sé.. .

JEFE DE MARKETING (formulando una pregunta para solucionar el problema): ¿Podríamos explicarles a los otros jefes de departamento que el mío va a aceptar un recorte del cinco por ciento este año para que haya un ahorro mayor el año próximo?

DIRECTOR DE PRESUPUESTO: No creo que eso sea lo indicado.

JEFE DE MARKETING (preguntando "¿Qué tal si ... ?"): ¿Qué tal si nos comprometemos a fijar una cifra concreta para el año próximo? DIRECTOR DE PRESUPUESTO: Eso podría ayudar. Pero de todas maneras, eso no resuelve el problema de este año. Si su recorte es parcial, no lograremos el ahorro adicional que necesitamos. Mire, ya veo qué es lo que usted desea, ¿pero qué le voy a decir al presidente? No nos dará su aprobación.

JEFE DE MARKETING (preguntando "¿Qué tal si ... ?", otra vez): ¿Qué tal si hablo con el presidente y le expongo la idea?

DIRECTOR DE PRESUPUESTO: ¡Buena suerte!

JEFE DE MARKETING: Ya sé que no va a ser fácil, pero ¿cuento con su apoyo?

DIRECTOR DE PRESUPUESTO: Déjeme ver su plan otra vez. Deseo estudiarlo para cerciorarme de que las cifras se ajustan a la realidad. JEFE DE MARKETING: Lo tendrá en su escritorio antes de una hora. Gracias por la oportunidad.

El jefe de marketing todavía no ha conseguido lo que desea, pero ganó la negociación en cuanto a las reglas del juego. Al replantear la situación convirtió un enfrentamiento de posiciones en una negociación encaminada a solucionar el problema. Ahora él y el jefe de presupuesto van camino de negociar un acuerdo satisfactorio para ambos.

4. No presione: TIENDA UN PUENTE DE ORO

Tienda un puente de oro por el cual pueda retroceder el adversario.

-SUN Tzu

Usted ya está preparado para llegar a un acuerdo, tras controlar sus reacciones, calmar las emociones de su oponente y replantear la posición de él. Sin embargo, es posible que su oponente no quiera llegar a un acuerdo. Usted está enfrentado a la barrera de la insatisfacción de su interlocutor. Quizás él se pregunte: "¿Qué me importa a mí todo esto?" En esta fase todavía pueden salir mal las cosas, como sucede muchas veces.

Un ejemplo clásico fue la unión fallida entre dos gigantes del mundo de las comunicaciones. Como todas las historias, ésta también tiene dos versiones. La que damos aquí es la de Al Neuharth, quien cuenta cómo echó a perder la gran oportunidad de su vida. En 1985, CBS estaba batallando contra un intento de adquisición hostil por Ted Turner, el magnate de los medios de comunicación. Neuharth, presidente de Gannet, hacía mucho tiempo que tenía el ojo puesto en CBS y había cultivado una relación cordial con el presidente de dicha compañía, Tom Wyman. Neuharth concertó una reunión con Wyman para sondear el terreno y discutir la posibilidad de una unión que le permitiera a CBS resistir la toma por Turner.

Después de varias reuniones, los dos llegaron a un acuerdo sobre los puntos fundamentales. Decidieron que, considerando la edad y la experiencia de Neuharth, éste sería el presidente de la junta y ejecutivo principal, y que Wyman sería el presidente de la empresa y jefe principal de operaciones. En el borrador de un comunicado de prensa que Neuharth le presentó a Wyman, aquél propuso que el nombre de la nueva compañía fuese Universal Media.

Luego los ejecutivos de las dos compañías procedieron a ultimar los detalles. Así es como Neuharth describe en sus memorias la forma como se desplomaron las conversaciones:

Alrededor de la gran mesa rectangular se habían reunido una docena de banqueros, abogados y ejecutivos. Yo me encontraba al lado de Tom. Yo estaba furioso porque las personas que estaban en la sala llevaban más de tres días discutiendo, y no habían podido o no habían querido hacer lo que Wyman y yo ya habíamos acordado ... No me detuve en palabras vanas de cortesía y dije:

"Tom y yo pensamos que sería útil que los dos ejecutivos principales participaran en esta sesión para explicarles cómo cerrar este trato. Es demasiado sencillo ... Tom y yo llegamos a un convenio sobre cuál ha de ser la estructura administrativa de la compañía. Habrá siete directores de CBS, siete de Gannett y uno escogido conjuntamente. Yo seré el presidente de la junta y ejecutivo principal. Tom será el presidente de la compañía y ejecutivo principal de operaciones".

Los representantes de CBS se mostraron sorprendidos y confundidos. Mi gente se mostró complacida y de acuerdo conmigo. "Ni siquiera tienen ustedes que discutir, hablar o pensar sobre esto porque ya está definido".

Wyman parecía incómodo. Se enderezó en la silla y vaciló al decir: "Sí, ya acordamos que será así".

Me di cuenta inmediatamente de que había echado todo a perder. Había hablado escuetamente y con demasiada firmeza.

La gente de Wyman se estaba enterando por mí y no por él de lo sucedido. .. He debido dejar que Wyman les explicara los términos, puesto que él lo habría hecho con más delicadeza. Yo le había dado gusto a mi ego a expensas del ego de Wyman, que aplasté.

Wyman telefoneó dos días después para deshacer el trato. No estaba de acuerdo con cambiarle el nombre a CBS, y además estaba furioso con Neuharth porque se había enterado de que éste también había estado hablando de una fusión con Time Inc.

Tras colgar el teléfono, Neuharth se volvió a sus ejecutivos y les dijo: "Se terminó el juego. Nosotros perdemos y él también".

Los obstáculos

Después de explorar los intereses de ambas partes y las alternativas para solucionar el problema, usted podría estar dispuesto a cerrar el trato; pero cuando haga su propuesta, su oponente podría negarse a avanzar. La resistencia puede manifestarse de varias maneras: Falta de interés en las propuestas de usted, planteamientos ambiguos, demoras, incumplimiento o una negativa directa. En el caso de las dos compañías antes mencionadas, la resistencia de CBS se manifestó en el estancamiento de las negociaciones entre los dos grupos de ejecutivos.

A menudo atribuimos la resistencia de nuestro oponente a su personalidad o a su forma de ser, pero detrás del estancamiento suele haber razones de peso. Veamos cuatro de las más comunes:

No es idea de él. Es probable que su oponente rechace la propuesta de usted sencillamente porque no fue él quien pensó en ella primero. Neuharth no contó con Wyman para escoger el nuevo nombre ni para comunicarles los términos de la fusión a los ejecutivos.

Intereses no satisfechos. Tal vez usted no haya percibido uno de los intereses más importantes de su oponente. A CBS no le gustó la idea de cambiar de nombre.

Temor de quedar mal. Nadie desea quedar mal ante las personas a quienes representa. Neuharth atribuyó el fracaso de la negociación entre CBS y Gannett al hecho de que Wyman quedó mal ante su gente.

Mucho en muy corto tiempo. Es probable que su oponente se resista por considerar la perspectiva de un acuerdo como algo abrumador. La decisión es demasiado grande y el tiempo es demasiado corto. Quizás sea más sencillo para él decir no.

El reto que usted tiene es convencer a su oponente para que atraviese el abismo que hay entre la posición de él y el acuerdo que usted quiere. Ese abismo está lleno de insatisfacciones, incertidumbres y temores.

Tienda un puente de oro

Frustrado por la resistencia de su oponente, usted podría tener la tentación de "empujar" - halagar, insistir y presionar. Neuharth empujó demasiado cuando las negociaciones se estancaron.

Pero presionando, usted podría realmente dificultarle más a su oponente llegar a un acuerdo. Esto pone de relieve el hecho de que la propuesta es de usted y no de él. Ella no satisface los intereses de su oponente y le dificulta aceptar lo que usted desea, pues sentirá que está cediendo a sus presiones. Todo esto hace que su oponente vea la perspectiva de un acuerdo como algo muy abrumador.

Ante esa situación, lo más seguro es que su oponente se atrinchere más todavía. Quizás hasta agradezca la presión porque le da un pretexto para evitar tomar una decisión difícil. Al presionar, Neuharth agrandó el vacío que Wyman tenía que salvar para cerrar el convenio.

En lugar de presionar a su oponente hacia un acuerdo, haga todo lo contrario: trate de atraerlo en la dirección en que usted desea que avance. Lo que tiene que hacer es tender un puente de oro sobre el vacío, replantear la retirada y convertirla en una marcha hacia una mejor solución.

Veamos el ejemplo de lo que hizo el productor de cine Steven Spielberg cuando era adolescente y tuvo que tenderle un puente de oro a un bravucón que lo atormentaba:

Cuando tenía unos trece años, tuve que aguantar durante todo un año las injurias de un matón de la escuela. Me tiraba al suelo, o me metía la cabeza en la fuente de agua, o me hacía comer tierra, o con un golpe me hacía sangrar la nariz cada vez que jugábamos al fútbol durante la clase de educación física. Realmente yo le tenía terror. Era mi némesis ... Entonces pensé que si no podía vencerlo, lo mejor era tratar de unir fuerzas con él. Y le dije, "Quiero hacer una película sobre la

lucha contra los nazis y me gustaría que usted interpretara al héroe de esa guerra". Al principio se burló de mí, pero después aceptó. Era un muchachote de catorce años que se parecía a John Wayne. Le di el papel de jefe del escuadrón, con todo y casco, uniforme de fatiga y morral. Desde ese momento fue mi mejor amigo.

El joven Spielberg descubrió el secreto de tenderle un puente de oro al adversario. Se dio cuenta de que el matón necesitaba sentirse importante. Al ofrecerle otro medio de ser reconocido, logró negociar con éxito el cese del fuego, y atrajo al matón a su bando.

Claro que no es fácil tender el puente de oro. En una negociación difícil lo ideal sería recurrir a un mediador para ayudar a resolver las diferencias. Pero eso puede no ser viable, o quizás tampoco sea lo indicado. Entonces, ante la falta de un tercero, es usted quien tiene que mediar su propio acuerdo.

En vez de comenzar desde el lugar en donde se halla usted y seguir su instinto natural, es preciso que parta desde el lugar en donde se encuentra su oponente, a fin de poder guiarlo hacia el acuerdo. En una novela francesa, encontré una de las mejores descripciones de este proceso, hecha por un curtido diplomático: "Me vuelvo hacia el otro; me familiarizo con su situación; me veo a mí mismo viviendo su destino y, de esa manera, puedo experimentar su suerte y su infortunio. A partir de ese momento, pierde importancia la necesidad de imponer mi punto de vista, y me siento impelido a persuadirlo para que adopte la posición que yo considero mejor para él, la cual siempre coincide con los intereses de mi propia causa".

Tender el puente de oro significa ayudar al oponente a superar los cuatro obstáculos más comunes que impiden llegar a un acuerdo: Significa incluirlo en el proceso de encontrar la solución para que ésta se convierta en idea suya, no sólo de usted; significa satisfacer sus intereses; significa ayudarlo a quedar - bien; y significa facilitar el proceso de negociación hasta donde sea posible.

Incluya a su oponente

Uno de los errores más frecuentes en las negociaciones es anunciar que uno tiene la solución del problema. Los planificadores urbanos revelan su plan para un nuevo sitio en el cual depositar la basura sin tomar en cuenta la opinión de los residentes de la zona; en respuesta, los ciudadanos organizan inmediatamente un grupo para oponerse al proyecto. La gerencia anuncia un plan de trabajo más eficiente sin consultar con los empleados; los trabajadores se dedican a sabotear el plan clandestinamente. El director del presupuesto nacional y el jefe del gabinete del presidente se reúnen a puerta cerrada con seis dirigentes del Congreso y luego anuncian una serie de recortes presupuestarios; los miembros del Congreso que no participaron denuncian el acuerdo y lo rechazan durante la

votación. Eso mismo le sucederá a usted con su oponente si no lo incluye en el proceso de darle forma a la propuesta.

La negociación no es simplemente un ejercicio técnico para solucionar un problema, sino también un proceso político en el cual las distintas partes deben participar y darle forma al acuerdo conjuntamente. El proceso es tan importante como el producto. Es probable que usted pierda la paciencia ante la duración de las negociaciones, pero no olvide que la negociación es un ritual, un ritual de participación. Las cosas se ven diferentes cuando uno participa. Su oponente puede llegar a hacer concesiones que de otra manera no haría. Puede llegar a aceptar ideas que antes rechazaba de plano. En la medida en que incorpore sus ideas a la propuesta, ésta se vuelve suya.

Pídale ideas a su oponente, y aprovéchelas

Cuando negociamos, incurrimos en el error de querer decirlo todo. Decir cómo se debe solucionar el problema. Decir por qué la solución de uno es la más adecuada para el oponente. Neuharth manejó el difícil asunto de cambiarle el nombre a la compañía diciéndole a Wyman, por medio del borrador de un comunicado de prensa, que sería "Universal Media". Como era de esperarse, la idea no prosperó.

La negociación es más un proceso de preguntar que de decir. La forma más sencilla de incluir al oponente es pidiéndole ideas, ¿Cómo solucionaría él el problema de conciliar los intereses de ambas partes? Tal como lo reconoció Neuharth posteriormente, lo indicado hubiese sido pedirle ideas a Wyman antes de decirle cuál sería el nuevo nombre. De esa manera, Wyman no sólo habría participado en el proceso, sino que Neuharth se habría enterado de cuán importante era para la CBS conservar su nombre.

Una vez que usted haya sacado a flote las ideas de su oponente, usted debe aprovecharlas. Eso no quiere decir que deba aceptarlas de plano, sino escoger las más constructivas y tomarlas como punto de partida para avanzar en la dirección que usted desea. Es más fácil hacer que su jefe cambie de opinión si le dice: "Sobre la base de esa idea suya, ¿qué tal si ... ?" O "Se me ocurrió esta idea cuando usted dijo algo durante la reunión del otro día..." O "Como complemento de lo que hablamos esta mañana, se me ocurrió que tal vez..." Hágale ver a su oponente que lo que usted propone tiene relación con una de las ideas de él.

Aprovechar las ideas del otro no significa cambiar de opinión. Significa tender un puente para conectar su manera de pensar con la de él. Piense en aquel abad del siglo diecisiete de quien dijo el Papa: "Al principio de la conversación siempre estaba de acuerdo conmigo, y al final era yo quien siempre estaba de acuerdo con él".

Pida crítica constructiva

Cuando usted desarrolle sus ideas, haga participar a su oponente pidiéndole críticas. Insista en que no desea una confirmación o una negación, sino una evaluación. Anímelo a hacer comentarios constructivos haciéndole preguntas encaminadas a solucionar el problema. Por ejemplo: "¿Qué intereses suyos no satisface esta propuesta?" "¿En qué sentido no es justa?" "¿Cómo la mejoraría usted?" "¿Hay alguna manera de mejorar la propuesta para que lo beneficie a usted sin perjudicarme a mí?"

Cuando él haya expresado sus sugerencias, usted puede elaborar el borrador de la propuesta e incluir en éste las ideas de él y las de usted, y mostrárselo para que lo comente. Si se trata de una negociación en que hay varias personas, puede mostrarles el borrador de la propuesta a todos los interesados y pedirles que hagan sugerencias; luego, revisar el borrador y, si es necesario, pedirles más críticas. Poco a poco, usted irá generando un consenso. Es como pintar un mural entre muchas personas: Su oponente da unas cuantas pinceladas, luego las da usted, después el jefe de la contraparte, en seguida el jefe de usted. Cada persona comienza a ver el borrador como algo propio.

Ofrézcale una opción a su oponente

Si su oponente se obstina en no decir lo que piensa o en no comentar sus ideas, trate de que participe ofreciéndole una opción. Por ejemplo, si ha estado aplazando una entrevista con usted, comience por pedirle decisiones menores: "¿Le parece mejor a las diez de la mañana el martes o a las tres de la tarde el miércoles?" O "¿Preferiría que nos reuniéramos en su oficina o en la mía?"

Si se niega a examinar las opciones para superar el escollo, ofrézcale una lista de alternativas para que escoja. Si, por ejemplo, no logran ponerse de acuerdo con respecto al precio, dígame: "Podemos resolver la diferencia entre su oferta y la mía pidiendo la opinión de un evaluador, o puedo cubrir la diferencia en especie, o puedo pagar a plazos. ¿Qué prefiere usted?" Es más fácil pedirle que escoja entre A, B y C que inventar una cuarta opción.

Cuando el oponente escoja una alternativa, ésta se convierte en una idea de él. Tomemos el ejemplo de la propietaria de una casa que estaba negociando un acuerdo con un contratista de obras. La propietaria, pensando con preocupación que la remodelación tardaría más de lo proyectado, propuso una sanción del veinte por ciento en caso de que no se terminaran las obras en el tiempo previsto. El contratista rechazó la propuesta. Desafiándolo, la propietaria le dijo: "Está bien, fije usted la fecha en que espera entregarme la obra terminada". Al verse en un aprieto, el contratista puso un plazo de tres meses a partir de la fecha inicialmente pactada. Entonces la propietaria le preguntó: "Está bien. ¿Ahora sí acepta que incluyamos la cláusula de la sanción?" En vista de que el propietario sólo le estaba

pidiendo que cumpliera algo que sólo ocurriría en el peor de los casos, el contratista tuvo que acceder.

Trabajar conjuntamente con la contraparte para llegar a un acuerdo puede ser un proceso arduo y prolongado, pero siempre da buenos resultados. Recuerde el proverbio chino: "Dime, y quizás yo escuche. Enséñame y quizás aprenda. Hazme tomar parte, y lo haré".

Satisfaga los intereses de su oponente

Incluso si su oponente participa plenamente en el proceso de generar un acuerdo, es probable que todavía se resista a comprometerse en forma definitiva. En muchos casos, esa resistencia se debe a que usted no ha satisfecho algún interés de él.

Veamos el caso del representante de Campbell Soup Company que se encontraba negociando la adquisición de un restaurante muy próspero. El objetivo de Campbell era montar una cadena de restaurantes. El negociador comenzó con una oferta que le parecía justa, pero el propietario del restaurante la rechazó. Durante las seis semanas que siguieron, el negociador aumentó el precio varias veces, pero no le valió de nada. El propietario ni siquiera presentaba una contrapropuesta. Las conversaciones estaban estancadas, y el negociador estaba a punto de darse por vencido. Atribuyó el escollo a la manera de ser del propietario.

Pero entonces decidió sondear un poco. Durante la siguiente reunión con el propietario se abstuvo de hablar exclusivamente del trato, y animó al propietario a hablar de sus reservas respecto de la venta. El propietario le dijo: "Este negocio es creación mía, y me ha hecho famoso. No estoy seguro de querer venderlo para que se convierta en parte de su compañía. Ante todo, a mí me gusta ser independiente. Tendrán que pagarme mucho para que renuncie a todo". El negociador pudo apreciar entonces que el propietario necesitaba autonomía y reconocimiento, y que, claramente, esos intereses no eran satisfechos en un negocio en que el propietario se iba a convertir en un empleado de la compañía.

Entonces el negociador le preguntó: "¿Qué tal si no pasa a ser empleado nuestro? Esto se apartaría de nuestros procedimientos usuales, pero podríamos formar una empresa conjunta para manejar el restaurante. Campbell podría adquirir, digamos, el ochenta por ciento del restaurante, y usted se quedaría con el veinte por ciento. Usted sería el presidente de la empresa conjunta y quedaría al frente de la operación. Y podríamos acordar la compra del veinte por ciento en el futuro. Cuanto más tiempo permanezca usted como socio nuestro, más le pagaremos por su parte. ¿Cree usted que un trato como éste satisfaría sus necesidades?"

La respuesta del propietario fue afirmativa y no tardaron mucho en ultimar los detalles. El acuerdo satisfacía sus necesidades de reconocimiento y autonomía, al igual que su interés en obtener un precio justo. Campbell pudo adquirir el restaurante a un costo razonable y conservar al propietario el tiempo suficiente para beneficiarse de la fórmula que éste había empleado para administrar con éxito el restaurante.

Esta historia ilustra la importancia de usar la creatividad para llegar a una solución. Y más importante aún, muestra cuán fácilmente se puede perder una oportunidad si no se perciben los intereses insatisfechos del oponente. Para satisfacer esos intereses es necesario proceder como lo hizo el representante de Campbell y descartar cuatro cosas que se suelen suponer: Que el oponente no es razonable, que nada lo satisface, que lo único que desea es dinero y que es imposible satisfacer sus necesidades sin perjudicarse uno mismo.

No dé por sentado que su oponente no es razonable

Cuando un oponente inflexible nos produce frustración, es natural que nos parezca irrazonable. "Mi jefe está loco. Nadie puede tratar con él" o "Los adolescentes son imposibles. Es inútil razonar con ellos". Si usted llega a la conclusión de que es imposible negociar con su oponente, ni siquiera se molestará en sondear un poco para descubrir sus intereses insatisfechos.

Eso es algo que suele suceder en los casos de rehenes: "No se puede negociar con terroristas. Son gente desquiciada". Si bien es cierto que ese comportamiento puede parecer irracional desde nuestro punto de vista, para ellos puede ser perfectamente lógico. Mientras ellos vean una conexión lógica entre lo que hacen y los intereses que los motivan, hay lugar para hacer algo. Un negociador experto en terrorismo, quien representa a las corporaciones multinacionales en los casos de secuestros de ejecutivos, dice lo siguiente: "Todos ellos son racionales. Todos negocian. Hasta la hez de la sociedad aprecia el dinero". Por lo tanto, si es posible hablar con unos terroristas, ¿por qué no ha de ser posible hablar con un jefe o con un adolescente?

Entonces no se dé por vencido con facilidad. Póngase en la posición de su oponente y pregúntese honestamente: "Si yo fuera él, ¿aceptaría? ¿Y por qué no aceptaría?" Recuerde que los valores del oponente pueden ser distintos de los suyos, y que ésa puede ser la razón por la cual él rechaza lo que a usted le parece aceptable. Si analiza a fondo la situación, como lo hizo el negociador de Campbell, usted podría descubrir los intereses que permiten entender la negativa de su oponente.

Trate de tomar en consideración las objeciones de su oponente y de satisfacer sus intereses sin lesionar los de usted. Por ejemplo, lo que motiva muchas veces a los terroristas es el deseo de que el público reconozca su causa. La clave para

convencerlos de que pongan en libertad a los rehenes es hacerles saber que su mensaje fue escuchado, y que si matan a los rehenes lo único que lograrán será el descrédito a los ojos de la opinión pública. Muchos incidentes de rehenes que en un principio parecían imposibles de solucionar terminaron bien después de haberseles dado a los terroristas la oportunidad de hablar por radio y televisión.

No olvide las necesidades básicas del ser humano

Con frecuencia suponemos, como supuso en un principio el representante de Campbell, que a nuestro oponente sólo le interesa el dinero o algo igualmente tangible. Pasamos por alto los motivos intangibles que impulsan su comportamiento: Sus necesidades básicas como ser humano. Todos necesitamos seguridad y tenemos una profunda necesidad de reconocimiento. Todos deseamos identificarnos con un grupo y poder controlar nuestro destino. Las naciones y los grupos étnicos también tienen necesidades fundamentales. Si no se satisfacen, esas necesidades se convierten en obstáculos para el acuerdo.

Satisfaciendo las necesidades básicas del oponente es posible hacerlo cambiar de posición. El representante de Campbell pudo satisfacer las necesidades de autonomía y reconocimiento del propietario del restaurante. El joven Steven Spielberg encontró la manera de satisfacer la necesidad que tenía el matón de sentirse importante. Una toma de rehenes en Boston terminó cuando las autoridades le garantizaron al secuestrador que no saldría lastimado. El escollo en la negociación de la compra de un banco de Wisconsin se superó cuando el comprador accedió a conservar el nombre del vendedor. Un conflicto étnico en la región de Trentino-Alto Adigio, Italia, se disipó cuando la minoría de habla germana obtuvo la garantía de autonomía cultural y administrativa.

No dé por sentado que su oferta es un "pastel inmodificable" Aunque usted haya identificado las necesidades insatisfechas de su oponente, podría pensar que no puede satisfacerlas sin perjudicarse. No suponga equivocadamente que su parte en el negocio es un "pastel inmodificable", que si el otro recibe más usted recibirá menos. Muchas veces es "posible agrandar el pastel" y satisfacer los intereses de su interlocutor sin costo alguno, e incluso con algún beneficio para usted.

Busque transacciones muy favorables y de bajo costo. La forma más común de agrandar el pastel es una transacción muy favorable, y de bajo costo. Identifique aquellas cosas que usted puede concederle a su oponente y que representan un alto beneficio para él, pero que no le cuestan mucho a usted. A cambio de esas concesiones, identifique las cosas que son muy favorables para usted pero que representan un bajo costo para su oponente.

Veamos la negociación entre un hombre de negocios estadounidense y un taxista de Moscú. El hombre de negocios preguntó, en un ruso bastante chapurreado, cuánto valía la carrera del aeropuerto al hotel: "Cuarenta rublos", contestó el

conductor. El precio - equivalente en ese entonces a sesenta dólares - le pareció bastante alto al hombre de negocios, pero cuando le preguntó a otro taxista, éste mencionó la misma cifra. Entonces regresó al terminal y compró una botella de vodka por veinte dólares en un almacén que vendía en moneda extranjera. Se la ofreció al primer taxista en lugar de pago y éste la aceptó de muy buen grado. ¿Por qué? Porque el ruso habría tenido que esperar cuatro horas en fila para comprar la misma botella en un almacén de licores. La botella de vodka le costó poco al estadounidense pero representaba un beneficio importante para el ruso. La carrera hasta el hotel le costó poco al ruso y fue de gran beneficio para el estadounidense.

Utilice una fórmula condicional. Otra forma de agrandar el pastel es mediante una fórmula condicional. Suponga que usted es un consultor de marketing que está negociando sus honorarios con una cliente. Normalmente, usted cobraría quince mil dólares, pero su cliente sólo está dispuesta a pagar diez mil. Esa resistencia podría deberse a que ella no sabe si el trabajo de usted realmente le será de utilidad. En lugar de tratar de convencerla de que está equivocada, utilice una fórmula condicional para contrarrestar sus dudas: "¿Qué tal si tomamos como base unos honorarios de diez mil dólares, pero si sus ventas aumentan en un veinte por ciento durante los próximos seis meses usted acepta darme una bonificación de diez mil dólares?" Su cliente acepta gustosa, porque el aumento en las ventas sería una justificación suficiente para concederle aquella bonificación. Usted corre un riesgo, pero si logra su propósito queda en situación de ganar incluso más de lo que solicitó inicialmente. En síntesis, no pretenda combatir el escepticismo de su oponente; aprovéchelo inventando una solución para agrandar el pastel.

Ayude a su oponente a quedar bien Incluso después de satisfacer los intereses esenciales de su oponente, es posible que éste rehúse llegar a un acuerdo. Al fin y al cabo, la negociación no tiene lugar en un vacío social. Siempre están las personas a quienes él representa, cuya opinión es importante para él: Su jefe, su empresa, sus colegas, su familia, sus amigos y hasta su propia crítica interior. Obviamente, no quiere que sus representados piensen que él se rindió. Si había expresado su opinión en público anteriormente y luego la cambió, sus representados podrían decirle: "¡Usted se vendió!" "¿Qué clase de negociador es usted?" o "¡Usted dejó que nos robara!" Detrás de la inflexibilidad de su oponente podrían ocultarse las limitaciones que le impusieron las personas a quienes representa, y no los intereses personales.

Usted podría pensar que las personas a quienes su oponente representa no son asunto suyo y que usted también tiene por quién preocuparse. Sin embargo, esas personas pueden ser el obstáculo más grande de la negociación, y usted tiene la responsabilidad de ayudarlo a su oponente a tratar con ellas. Típicamente, la crítica de los representados se reduce a dos argumentos: Que el representante retrocedió de su posición inicial o que aceptó una nueva propuesta que no es

satisfactoria. Un objetivo de usted es ayudarle a su interlocutor a evitar ambas clases de crítica.

Ayúdele a ceder salvando las apariencias

Salvar las apariencias está en la esencia misma del proceso de negociación. Existe la idea errónea de que un gesto para salvar las apariencias del oponente no es otra cosa que un intento de maquillaje que se hace al final de la negociación para hinchar el ego de esa otra persona. Pero salvar las apariencias no es sólo cuestión del ego. Aquí están en juego el valor de la persona, su dignidad, su sentido del honor, su deseo de ser fiel a unos principios y planteamientos tradicionales y, obviamente, el deseo de quedar bien ante los demás. Todo esto puede quedar en peligro si su oponente se ve obligado a cambiar su posición. El que usted logre convencerlo de que lo haga dependerá de cuán bien pueda ayudarle a salvar las apariencias.

Veamos el ejemplo de la habilidad de que hizo gala el estadista francés Georges Clemenceau cuando negociaba la compra de una estatuilla en un bazar oriental: El dueño de la tienda se la ofreció por "sólo" setenta y cinco rupias, "por ser para él". El francés respondió ofreciendo cuarenta y cinco rupias. El vendedor siguió regateando, pero Clemenceau no se movió de su oferta inicial. Finalmente, el vendedor hizo un gesto de desesperación y protestó:

- ¡Imposible! Prefiero regalársela.

- ¡Hecho! - exclamó Clemenceau, y metió la estatuilla en un bolsillo -. Usted es muy amable, y se lo agradezco, pero un regalo así sólo lo hace un amigo. Espero que no se ofenda si le obsequio algo a cambio.

El sorprendido vendedor contestó que no.

- Aquí tiene - dijo Clemenceau tratando de salvar las apariencias del vendedor - cuarenta y cinco rupias para sus obras de caridad.

El vendedor aceptó el dinero y los dos se separaron como amigos.

Hágale saber que las circunstancias han cambiado. Otra forma de hacer quedar bien a su oponente es haciéndole ver que en un principio tenía la razón, pero que las circunstancias han cambiado. Suponga que su cliente más importante insiste en introducir modificaciones en el contrato de ventas que tiene con su compañía, pero el abogado de la casa matriz le dice a usted que eso es imposible. En lugar de rebatir directamente la decisión del abogado, hágale ver las circunstancias que pueden justificar una nueva aproximación: "La política de no hacer cambios siempre ha sido la apropiada en un mercado reglamentado. Sin embargo, ahora que el gobierno federal ha desreglamentado este sector, la competencia es mucho

más fuerte. ¿Realmente queremos arriesgarnos a perder a uno de nuestros clientes más importantes?"

Pídale a un tercero su opinión. Un método que ha resistido la prueba del tiempo es pedirle su opinión a un tercero - a un mediador, a un perito, a un jefe común o a un amigo. Una propuesta inaceptable de usted, podría ser aceptable si la hace un tercero.

Veamos el caso del amante de la pesca que deseaba comprar una cabaña en el bosque. El propietario insistía en una cifra exorbitante - 45 000 dólares - y había anunciado que no cambiaría el precio. El pescador hizo lo posible por que cambiara de opinión, pero todo fue inútil. Finalmente, propuso que pagaría el precio que un evaluador considerara justo.

- Está bien - respondió el propietario -, pero yo escojo el evaluador.

El pescador le contestó:

- Está bien, usted escoje un evaluador, yo escojo otro, y ellos escogen un tercero. El propietario aceptó. Los dos evaluadores escogieron al presidente de la sociedad local de avalúos. Bajo la vigilancia estrecha de sus colegas fijó la cifra de 38 000. El obstinado propietario accedió a vender la cabaña por ese precio, no sin antes murmurar que ese evaluador no tenía idea de lo que hacía. Pero salió del trance habiendo salvado las apariencias, pues pudo mantener su palabra de no regatear el precio.

Establezca una norma de justicia. A falta de un tercero, lo mejor es una norma de justicia. Suponga que no logra ponerse de acuerdo con su agente de seguros respecto de la indemnización por el robo de su automóvil. El agente se niega a pagar más de 5 000 dólares, pero usted cree que el precio justo es 7 000. Entonces usted le dice: "¿Por qué no dejamos que el mercado decida? Consulte en la sección de avisos clasificados, y yo haré lo mismo. Hablemos mañana otra vez". Con la información obtenida, acuerdan una indemnización de 6 500 dólares. El agente no siente que haya tenido que ceder, sino que, sencillamente, tomó como referencia el precio del mercado. Además, tiene una razón legítima para justificar ante el supervisor la suma adicional de 1500 dólares.

Ayude a su oponente a redactar el discurso de la victoria

Las personas a quienes su oponente representa podrían alegar que el acuerdo no es satisfactorio. Por lo tanto, ayúdele a pensar cómo presentar el asunto desde el punto de vista más positivo, incluso como una verdadera victoria. ¿Qué podría usted ofrecerle para ayudarle a su oponente a que explique las cosas con un discurso victorioso?

El presidente John F. Kennedy y sus asesores tuvieron que hacerse esta pregunta en octubre de 1962, cuando buscaban la forma de facilitarle al primer ministro soviético Nikita Khrushov la retirada de los misiles soviéticos de Cuba. Kennedy optó por darle su palabra de que los Estados Unidos no invadirían a Cuba. Para Kennedy no fue difícil hacer la promesa, puesto que de todas maneras no tenía intenciones de invadir, pero eso le permitió a Khrushov anunciar a sus seguidores del mundo comunista que había salvado a la Revolución Cubana de un ataque estadounidense y justificar su decisión de retirar los misiles alegando que ya habían cumplido su propósito.

Prevea lo que podrían decir los que critiquen a su oponente, y preséntele los argumentos necesarios para persuadirlos de la bondad del acuerdo. Por ejemplo, si usted trabaja en un banco de inversiones y está negociando con su jefe un alza de sueldos y una bonificación, piense en lo que los socios de su jefe podrían decir si él aceptara su propuesta: "Eres demasiado generoso con el dinero de la compañía", "Vamos a quedar mal cuando nuestra gente sepa que a los que trabajan para ti les fue mejor". Después piense lo que podría contestar su jefe: "El lo merece. El año pasado generó cinco millones de dólares en negocios". "Si no lo premiamos por su trabajo, se irá a trabajar en la competencia". Cuando usted le pida un aumento a su jefe, hágale ver las críticas que le podrían hacer, y dígame qué argumentos podría esgrimir para contrarrestarlas.

Sin sacrificar gran cosa, usted puede ayudarle a su oponente a ver la retirada como si fuera en realidad un avance. Por ejemplo, suponga que usted está negociando con un dirigente sindical que prometió conseguir un aumento de sueldos del diez por ciento. Usted podría concederle un cuatro por ciento para este año y un tres por ciento para los dos años siguientes.

Así, él podría decirles a los miembros del sindicato que él obtuvo el aumento del diez por ciento - en tres años. O suponga que usted va a comprarle una casa a una pareja que está decidida a no venderla por menos de 200 000 dólares, porque eso fue lo que pagó por ella, aunque ahora sólo vale 180 000 dólares. Usted puede acceder a pagar los 200 000 dólares pero a plazos, de manera que equivalgan a 180 000 dólares pagados de contado.

No olvide que es muy importante dar el crédito de la idea. Aunque la solución haya sido de usted, comparta el crédito de ella con su oponente - o deje que él se atribuya todo el mérito. En Washington, D.C., donde pululan los políticos que no pierden la ocasión de apropiarse de las buenas ideas de los demás, es común este dicho: "No hay límite para lo que se puede lograr en esta ciudad, siempre y cuando que uno esté dispuesto a dejar que otro se arrogue el mérito". Lo mismo ocurre en las negociaciones. Tomemos el caso de la novia que deseaba una vajilla de porcelana. El novio se opuso. Le dijo: "No necesitamos una vajilla tan grande". El tema se volvió motivo de disgusto. En un gesto de buena voluntad, el novio decidió acompañar a la novia al almacén, donde vio un diseño que le agradó.

Feliz, ella le dio todo el crédito por haber escogido la vajilla, y él se encargó de ufanarse de su buen gusto ante la familia y los amigos.

Aunque no tenga nada que darle a su oponente, trate de cambiar las apariencias para que él no se sienta derrotado. En una ocasión en que el primer ministro británico Benjamín Disraeli se vio acosado por uno de sus seguidores que deseaba un título nobiliario, le dijo: "Sabes que no puedo darte una baronía, pero puedes decirles a tus amigos que te la ofrecí y que la rechazaste. Eso es mucho mejor".

Vaya despacio para avanzar de prisa Aunque usted logre satisfacer los intereses de su oponente y le ayude a salvar las apariencias, él podría oponerse porque el proceso para lograr un acuerdo le parece muy complicado.

Demasiadas necesidades para tomar decisiones en un tiempo demasiado corto.

Lo que usted tiene que hacer es facilitar el proceso. Tome las cosas con calma si tiene prisa. Piense que usted es un guía cuya responsabilidad es ayudar a un cliente temeroso de las alturas a escalar una montaña empinada. Divida la jornada en etapas, marche al ritmo de su cliente, deténgase a descansar cuantas veces sea necesario, y mire retrospectivamente de vez en cuando para ver cuánto han avanzado.

Avance paso a paso

Si en un principio parece imposible llegar a un acuerdo sobre la totalidad del convenio, divídalo en etapas. Este método tiene el mérito de hacer que lo imposible parezca posible gradualmente. Cada acuerdo parcial va abriendo las puertas que se encontraban cerradas al principio.

Veamos hasta dónde llegó el diplomático estadounidense Charles Thayer al negociar paso a paso con un director de prisiones alemán al comienzo de la Segunda Guerra Mundial. Thayer, cuya misión era entregarle algunas pertenencias y provisiones a un vicecónsul británico que se encontraba prisionero, recuerda la entrevista:

El director de la prisión hizo traer al vicecónsul británico y le fue entregando las cosas, una por una: Pijamas, camisas, calcetines y un estuche de aseo personal ... Luego saqué una botella de jerez y expliqué que debían servirle una copa antes del almuerzo. El director no dijo nada, y tomó sumisamente la botella. Después saqué una botella de champaña y dije que se la debían servir bien fría con la cena. El director hizo un movimiento de impaciencia, pero no dijo nada. Después saqué la botella de ginebra, luego la de vermouth y finalmente una coctelera y expliqué que era para el martini de la tarde. "Se sirve una parte de vermouth", dije

dirigiéndome al director, "luego cuatro partes de ginebra y se le pone mucho hielo", pero ya se me habían agotado los pasos.

"¡Verdammt!" exclamó colérico el director. "¡Acepto servirle jerez y champaña y hasta ginebra a este prisionero, pero si desea martinis, que los prepare él mismo!"

Si Thayer hubiera presentado todas sus peticiones simultáneamente, el director de prisiones seguramente habría rechazado todo el conjunto. Pero al proceder paso por paso, pudo cumplir con éxito buena parte de su misión.

Para romper el hielo al comienzo de una negociación tensa, haga lo que hizo Thayer, y comience con lo más fácil. Pasando gradualmente de lo más fácil a lo más difícil usted podrá acostumbrar a su oponente a decir sí, además de demostrarle que no es imposible llegar a un acuerdo.

Si su oponente es especialmente escéptico, considere la posibilidad de proponer un experimento. Suponga que usted elaboró una propuesta muy buena para un nuevo proyecto, pero su jefe no se decide a darle el visto bueno. Él es de los que piensan que es más sencillo y más seguro seguir con lo comprobado y cierto. Para facilitar las cosas, plantee el acuerdo como algo experimental: "¿Podríamos probar un proyecto piloto en un solo departamento?" o "¿Podríamos experimentar durante un mes?" Un acuerdo experimental, al reducir el riesgo, facilita las cosas para la contraparte.

Cuando uno está en medio de una negociación complicada, a veces pierde la perspectiva y se descorazona. Si usted identifica los puntos cada vez más numerosos sobre los cuales han llegado a un acuerdo y también los puntos cada vez más escasos de desacuerdo, captará mejor el ritmo de la negociación. Haga una pausa después de cada paso y evalúe el progreso: "Entonces estamos de acuerdo en cuanto al producto y al precio. Lo único que nos queda por decidir es la forma de compartir los costos de mantenimiento y de entrega". Espere hasta el final para exigir un compromiso definitivo

Hay ocasiones en que el enfoque gradual no sirve porque el oponente no está dispuesta a ceder ni un ápice. Piensa que si da la mano le tomarán el pie. Si ése es el caso, no lo presione para obtener una concesión inmediata. Tranquilícelo haciéndole ver que no tiene que hacer un compromiso definitivo sino hasta el final, cuando tenga muy en claro lo que va a obtener a cambio.

Esto fue lo que hizo el presidente Jimmy Carter en 1978, durante las negociaciones de Camp David sobre el Medio Oriente. Tanto el primer ministro israelí Menahem Begin como el presidente egipcio Anwar el Sadat eran renuentes a modificar sus respectivas posiciones, por temor a que cualquier concesión fuera interpretada como señal de debilidad. De modo que Carter no les pidió que cambiaran sus puntos de vista hasta que transcurrieron los trece días de las

conversaciones de paz. Durante ese tiempo les hizo enfocar la atención en criticar y mejorar el borrador de las negociaciones elaborado por los Estados Unidos. Después de veintitrés borradores era imposible mejorar las cosas en beneficio de una de las partes, sin empeorar la situación de la otra. Sólo entonces Carter les pidió a Begin y a el Sadat una decisión. En lugar de tomar muchas decisiones difíciles a lo largo del proceso, solamente tuvieron que tomar una al final. En vez de enfrentarse a una pendiente resbalosa, ambos pudieron ver exactamente lo que recibirían a cambio de sus concesiones. Begin vio que a cambio de la Península de Sinaí obtendría la paz con Egipto, Sadat vio que en recompensa de la paz con Israel, recuperaría la Península de Sinaí. Ambas aceptaron.

Si su contraparte opone resistencia a un enfoque gradual, hágale ver claramente que no habrá acuerdo sobre nada hasta que estén de acuerdo en todo.

No se apresure a llegar a la meta

Durante la última fase de la negociación, por lo general, hay una sensación de premura. La reunión de negocios está a punto de terminar; hay un plazo para iniciar una huelga; una de las partes tiene que tomar un avión. O, al saber que está cerca el acuerdo, uno sencillamente siente la necesidad de acelerar, como hace el atleta cuando está cerca de la meta. Cualquiera que sea la razón, no olvide que por la prisa es fácil cometer errores. Si usted apresura a su oponente, éste podrá reaccionar estallando por un detalle insignificante o encontrar una falla cualquiera en el convenio. Para no perder el terreno ganado, proceda con lentitud y tranquilidad y déle tiempo a su oponente para que piense.

Anímelo a consultar con las personas a quienes representa. Si le dieron instrucciones de mantener una posición inflexible y él regresa con una propuesta completamente distinta, es probable que la rechacen. Una reunión con ellos es la oportunidad perfecta para ilustrarlos sobre los méritos de la propuesta y conseguir su apoyo.

Si usted se precipita, puede concluir erróneamente que ya existe un acuerdo. Al día siguiente, cuando los abogados se reúnan para redactar el contrato, podrían descubrir que usted interpretó el acuerdo de una manera, y su interlocutor de otra. Esto puede acarrear que usted sea acusado de proceder de mala fe, y quedará peor que si se hubiera demorado un poco más en llegar al acuerdo.

Una forma sencilla de evitar este problema es resumir la situación cuando crea que ha llegado a un acuerdo: "Veamos si los dos entendemos este acuerdo de la misma manera". Repase cada punto detalladamente. Si es posible, pongan lo acordado por escrito. Samuel Goldwyn, el magnate del cine, dijo una vez: "Un contrato de palabra no vale lo que vale el papel en que está escrito". Haga usted lo que hiciere, cerciórese de que los términos del convenio sean lo más claros y

concretos posible. Un poco de claridad en esta etapa le puede evitar muchos malentendidos más adelante.

Cruzar el puente

Para tender el puente de oro no basta con hacer una propuesta atractiva. Implica, en primer lugar, comprometer a su oponente en el diseño del acuerdo; en segundo lugar, mirar más allá de los intereses obvios de su oponente, como, por ejemplo, el dinero, a fin de satisfacer las necesidades intangibles, como el reconocimiento o la autonomía; en tercer lugar, ayudarlo a salvar las apariencias si abandona su posición inicial y ayudarlo a encontrar la forma de presentar el convenio como una victoria para las personas a quienes representa. Por último, implica ir despacio para avanzar rápido, ayudando al otro a cruzar el puente paso a paso.

De esta manera, usted habrá tomado las medidas necesarias para facilitarle las cosas a su oponente. Si éste cruza el puente, felicitaciones. Sin embargo, si no lo hace, usted tendrá entonces que hacer lo imposible para dificultarle la negativa. Ése es el tema del siguiente y último capítulo.

5. No ataque: USE EL PODER PARA EDUCAR

El mejor general es el que nunca se deja arrastrar a la batalla.

-SUN TZU

¿Qué camino le queda a usted si, a pesar de todos sus esfuerzos por tender un puente de oro, su oponente se niega a llegar a un acuerdo? Todavía le queda una barrera por romper: el juego de poder de su oponente. Aunque la propuesta que usted haga para llegar a un acuerdo sea atractiva, su oponente puede seguir pensando que la negociación es un juego donde uno gana y el otro pierde. Puede juzgar cuánto gana según lo que usted pierde. Puede confiar en que logrará dominarlo y someterlo a usted.

Usted podría llegar a la conclusión de que no le queda otra alternativa que jugar el juego de poder de su oponente. En el juego del poder, usted deja de escucharlo y reconocerlo y recurre a las amenazas; deja de replantear la posición de su oponente e insiste en la suya; no trata de tender un puente de oro sino decide obligar a su oponente a saltar por la baranda. Usted usa todo su poder para obligarlo a hacer lo que usted quiere que haga: Trata de hacer que destituyan a su difícil compañero de trabajo; demanda a su cliente moroso; declara la huelga contra una administración intransigente o le declara la guerra a su adversario nacional.

Usted acrecienta no sólo sus medios sino también sus fines. Cuantos más recursos invierta usted en la lucha, obviamente más concesiones querrá que le

haga su oponente. En este caso, su objetivo ya no es llegar a un acuerdo satisfactorio para ambos, sino vencer.

El propósito del juego de poder es amenazar o tratar de obligar al oponente a que eche pie atrás. Sin embargo, a menos que su ventaja sea decisiva, su oponente opondrá resistencia y luchará. La ira y la hostilidad lo inducirán a volver contraproducentes los esfuerzos que usted haga para desarmarlo. Se aferrarán con más obstinación a su posición, y frustrará todo intento de cambiar el juego. Opondrá mayor resistencia a cualquier acuerdo, no sólo porque usted le exige más sino también porque un acuerdo en esas circunstancias equivale a aceptar la derrota.

Cuanto más le dificulte usted el "no", más le dificultará también el "sí". Esa es la paradoja del poder.

De esa manera, usted se ve obligado a pagar un precio muy alto por imponer su propia solución. Con cada contragolpe de él, aumenta el costo de su lucha. Una demanda, una huelga o una guerra implican grandes cantidades de tiempo y dinero, por no mencionar la sangre, el sudor y las lágrimas.

Como resultado, fácilmente ambos podrían perder en lugar de ganar, como era su deseo en un principio. La compañía que demanda puede perder un cliente importante; el sindicato que declara la huelga puede empujar a la compañía a la quiebra; y la nación que declara la guerra puede quedar atrapada en una costosa situación sin salida. "Ojo por ojo, y todos podemos acabar ciegos", dijo Gandhi una vez.

Incluso si usted gana la batalla, es probable que pierda la guerra; en el proceso podría destruir las relaciones con su oponente. Además, éste no dejará de buscar la manera de desquitarse la próxima vez que se encuentre en una mejor posición. La guerra - en su forma militar, empresarial y familiar - es un modo muy costoso de manejar los conflictos. Esta es la razón por la cual el gran estratega chino Sun Tzu dijo hace más de dos mil años: "Ganar cien victorias en cien batallas no es el colmo de la habilidad. El colmo de la habilidad es subyugar al enemigo sin luchar".

¿De qué manera se puede usar el poder para inducir al adversario a aceptar unas condiciones sin acabar en un enfrentamiento oneroso? ¿Cómo usar el poder de manera constructiva y no destructiva? ¿Cómo anular el efecto de la paradoja del poder?

Use el poder para educar

El peor error que podemos cometer cuando nos sentimos frustrados es abandonar el juego de solucionar problemas para embarcarnos en el juego del poder.

Anular el efecto de la paradoja del poder implica facilitarle a su oponente el "sí" y al mismo tiempo dificultarle el "no". Para facilitar el "sí" se necesita una negociación encaminada a solucionar problemas; para dificultar el "no" hay que ejercer el poder. No se trata de optar por una de las dos cosas, sino de utilizar ambas.

Ejerza su poder como parte integral de la negociación encaminada a solucionar problemas. Utilice el poder para llevar al oponente renuente a la mesa de negociaciones. En lugar de buscar una victoria aplastante, ponga la mira en una solución satisfactoria para ambos. En lugar de usar el poder para obligar al otro a caer de rodillas, utilícelo para ayudarle a entrar en razón.

Habitualmente, cuando la otra persona se niega a llegar a un acuerdo a pesar de todos los esfuerzos que se hagan es porque todavía cree que puede ganar. Está convencida de que su MAAN - su mejor alternativa para un acuerdo negociado - es superior al puente de oro que usted le tendió. Entonces lo que usted debe hacer es convencerla de que está equivocada.

Utilice su poder para educar a su oponente y enseñarle que la única manera de ganar es ganar juntos. Desempeñe el papel de un consejero respetuoso. Actúe como si su oponente sencillamente se hubiera equivocado al juzgar la mejor manera de satisfacer sus intereses. Hágale ver que lo más importante es evitar las consecuencias funestas de no llegar a un acuerdo. No trate de imponerle sus condiciones. Trate de guiarlo para que tome una decisión que satisfaga los intereses de ambos.

El esfuerzo por educar al otro complementa el esfuerzo de tenderle un puente de oro. Lo primero pone énfasis en el costo de no llegar a un acuerdo, y lo segundo pone de manifiesto los beneficios de un acuerdo. De esa manera, su oponente se hallará en la alternativa de aceptar las consecuencias de no llegar a un acuerdo o cruzar el puente que usted le tendió. La labor de usted es presentarle cada vez con mayor nitidez esa alternativa para que pueda reconocer que la mejor manera de satisfacer sus intereses es cruzar el puente.

Hágale ver las consecuencias

Si su oponente no comprende las consecuencias de no llegar a un acuerdo, es usted quien debe hacerle ver la gravedad de ellas.

Formule preguntas para revelar la realidad

La manera más sencilla y económica de educar a su oponente es dejándolo que aprenda por sí mismo. Formúlele preguntas que le ayuden a reflexionar sobre el efecto de no llegar a un acuerdo. Deje que la realidad sea su maestra.

Cuando Chrysler Corporation se encontraba al borde de la quiebra en 1979, el presidente de la compañía, Lee Iacocca, trató de negociar con el Congreso una garantía de crédito. La mayoría de los legisladores creían que la labor del gobierno no era rescatar a las empresas privadas. Durante una serie de audiencias, Iacocca trató de hacer entrar en razón a los legisladores escépticos. Para hacerles ver las consecuencias de rechazar la petición de Chrysler, les formuló preguntas encaminadas a mostrar la realidad: "¿Sería realmente mejor para el país que Chrysler cerrara sus puertas y la tasa de desempleo aumentara en otro 0.5% de la noche a la mañana? ¿Contribuiríamos al ideal de la libre empresa si Chrysler fracasara y se perdieran decenas de miles de empleos en el exterior?"

Citando los cálculos del Departamento del Tesoro respecto del costo que los despidos le representarían al gobierno en seguros y pagos de prestaciones sociales durante el primer año únicamente, Iacocca les dijo a los legisladores: "Pueden escoger. ¿Prefieren pagar los 2 700 millones de dólares ahora, o desean garantizarme la mitad de esa suma con una buena probabilidad de que sea reembolsada?"

Lo que Iacocca realmente quiso decirles fue: "¿Desean aceptar las consecuencias de no llegar a un acuerdo o prefieren cruzar el puente de oro?" Aunque el Congreso se oponía a ayudar a Chrysler por motivos ideológicos, cambió de opinión cuando reconoció la realidad que enfrentaba. Más tarde, Iacocca escribió: "Cuando se dieron cuenta de cuántos de sus electores dependían de Chrysler para ganarse la vida, se olvidaron de la ideología". Iacocca obtuvo la garantía del crédito por 1500 millones de dólares que necesitaba.

Las tres preguntas que se usan más comúnmente para revelar la realidad son:

"¿Qué cree usted que sucederá si no llegamos a un acuerdo?" La pregunta más obvia es la que Iacocca le formuló al Congreso: "¿Cuál será el costo si no podemos llegar a un acuerdo?" Si usted ve que su oponente no tiene clara la totalidad del panorama, ayúdele con una pregunta: "¿Ha pensado en la posibilidad de que una huelga prolongada pueda llevar a esta compañía a la quiebra y que todos quedemos sin trabajo?" o "¿Se da cuenta de cuán graves serán las consecuencias para los dos si no arreglamos este asunto?" Si la persona con que usted negocia no ha pensado en el problema o ha subestimado las consecuencias, con estas preguntas comenzará a apreciar la belleza del puente de oro.

"¿Qué piensa usted que yo haré?" Si usted cree que su oponente subestima la fuerza de la MAAN de usted, pregúntele: "Si no podemos llegar a un acuerdo, ¿qué espera que yo haga para satisfacer mis intereses?" o "¿Qué me aconseja que haga?" A un empleado que ha estado faltando al trabajo, un

jefe podría preguntarle: "¿Qué debo hacer si usted se ausenta otra vez?" o "¿Qué haría usted si por culpa de un empleado que no viene a trabajar no se puede terminar un proyecto?" Si desea ser menos directo, mencione a las personas que dependen de su oponente. Un dirigente sindical puede preguntarle al gerente: "¿Cómo cree usted que se sentirán los empleados al saber que pierden las prestaciones de salud, y qué cree que harán al respecto?"

Si su oponente lo ha amenazado, pregúntele cómo cree que usted reaccionará si él insiste en amenazar: "Claro, pueden declarar la huelga, pero si lo hacen, ¿qué esperan que hagamos nosotros? ¿Creen que nos quedaremos con los brazos cruzados?" Haga preguntas que sirvan para demostrarle que usted no es tan vulnerable como él piensa, y su reacción podría ser perjudicial para ambas partes. "Tenemos un inventario de seis meses y si todos los gerentes trabajamos podremos mantener la planta en funcionamiento. No cabe duda de que la huelga nos perjudicará, pero más a los trabajadores. ¿Qué ganaríamos con eso?" Hágale saber que las amenazas sólo se volverían contra él si usted decide comunicárselas a las personas a quienes representa: "Si les comunico esto a los miembros de la junta, pensarán que es chantaje, y las cosas serán mucho más difíciles".

"¿Qué hará usted?" Si usted sospecha que su oponente sobreestima las bondades de la alternativa que tiene pensada, pregúntele acerca de ella: "¿Qué piensa hacer si no llegamos a un acuerdo? ¿Cuánto le costará a usted? ¿Cómo satisfará sus intereses?" Es natural que su oponente exagere las bondades de su MAAN, y de ahí la necesidad de sondear un poco para traer a la superficie los puntos desfavorables: "Claro que usted podría entablar una demanda, pero ¿cuánto tiempo tardará eso? ¿Y ha pensado en los honorarios del abogado? Y aunque esté convencido de que tiene la razón, nadie le garantiza que el jurado sea de su misma opinión".

Advierta, no amenace

Las preguntas quizás no siempre sean suficientes para educar a su oponente acerca de las consecuencias de no llegar a un acuerdo. El siguiente paso es plantear directamente las consecuencias. Antes de utilizar su MAAN, hágale saber a su oponente lo que intenta hacer. Es importante que le dé la oportunidad de reconsiderar su renuencia a negociar. Ciertamente, una advertencia puede ser más eficaz que utilizar su MAAN, porque ésta podría parecerle a su oponente mucho más grande de lo que es en realidad.

Sin embargo, usted debe tener cuidado de no amenazar. Las amenazas suelen volverse contra uno y convertir un problema de dinero en una cuestión de orgullo personal. Si su oponente se ve amenazado seriamente es probable que lance un ataque a fondo. Una amenaza directa también hará que la organización de su

oponente se una en contra suya. Los conflictos internos desaparecerán y todos se unirán para atacarlo a usted, su enemigo común.

¿Cómo dar a conocer su MAAN de manera tal que lleve al oponente a la mesa de negociaciones y no al campo de batalla? La clave está en decir las cosas en forma de advertencia y no de amenaza. A primera vista una advertencia suena como amenaza, pues ambas comunican las consecuencias negativas de no llegar a un acuerdo. Pero hay una diferencia fundamental, aunque sutil: La amenaza parece subjetiva, da la impresión de ser un enfrentamiento, mientras que la advertencia parece objetiva y respetuosa.

Amenazar es anunciar la intención de lesionar, perjudicar o castigar al oponente. Es una promesa negativa. Advertir, por el contrario, es prevenirlo acerca de un peligro. La amenaza comunica lo que usted está dispuesto a hacer si él no accede. La advertencia comunica lo que sucederá si no llegan a un acuerdo. En otras palabras, la advertencia lo desliga a usted un poco de su MAAN. Es una manera objetiva de presentar las consecuencias de no llegar a un acuerdo, de modo que las hace ver como si fueran producto de la situación misma. Es más fácil que su oponente se someta a la realidad objetiva que a usted, personalmente.

La amenaza implica enfrentamiento, mientras que la advertencia comunica respeto. Presente su información en un tono neutral y deje que sea su oponente quien decida. Cuanto más directa sea la advertencia, más respetuoso debe mostrarse usted.

Amenazar es decirle al reacio director del departamento de producción: "Si no acepta aumentar la producción, voy a llevar este asunto a la casa matriz". Ante eso, la reacción más probable será: "¿Quién se cree usted para decirme cómo administrar mi departamento?" Es probable que él se enfurezca, y lo único que usted logrará será crear una querrela interna. Por otro lado, advertir es decirle a su contraparte: "Si no cumplimos la cuota de producción acordada, la división se verá muy afectada y podremos tener problemas con la casa matriz". De esta manera, hay más probabilidad de que usted pueda inducir a su oponente a buscar la solución al problema.

A veces es necesario fijar límites para obligar al oponente a tomar una decisión. No obstante, si los límites son arbitrarios, pueden ser interpretados como una amenaza. Es mejor señalar límites "naturales" que sirvan de advertencias objetivas. Esos límites pueden ser la decisión sobre el presupuesto del año, la reunión trimestral de la junta directiva, un informe de prensa o la proximidad de las vacaciones de Navidad. Como estas fechas parecen fuera de su control, su oponente puede aceptarlas más fácilmente.

Demuestre su MAAN

Si su oponente hace caso omiso de su advertencia, usted debe dar el siguiente paso: Convénzalo de su poder demostrándole su MAAN. Una demostración sirve para convencerlo de lo que usted proyecta hacer sin necesidad de ponerlo en práctica. Es una manera de educar a su oponente a un costo mínimo para usted y con un daño mínimo para él.

En el Japón, por ejemplo, los trabajadores suelen declarar la "huelga" sin dejar de trabajar. Se ponen unas bandas negras alrededor del brazo para hacerle saber a la administración cuán hondamente se sienten agraviados. Las bandas también sirven para recordarle a la administración hasta qué punto el futuro económico de la compañía depende de los empleados. Por asombroso que parezca, esas huelgas simbólicas han demostrado que son muy eficaces para inducir a la administración a tomar muy en serio las peticiones de los trabajadores.

Si su MAAN es entablar una demanda, demuéstrelo haciendo que un abogado tome parte en la negociación. Una junta de barrio se oponía a la construcción de un puente elevado, y le pidió al departamento de obras que construyera un paso subterráneo por ser menos visible. La junta contrató a un abogado importante para que acompañara al vocero a presentar la petición al departamento de obras públicas, el cual había sido inflexible hasta entonces. Nadie mencionó la palabra demanda y, no obstante, el mensaje afloró fuerte y claro. El departamento de obras optó por desistir de su decisión inicial.

Para demostrar usted su MAAN en medio de las negociaciones puede abandonar el recinto. Sin embargo, esta táctica no se debe usar a la ligera. Usted no debe hacer un bluff sino enviarles una señal clara, tanto a su oponente como a las personas que éste representa, de que usted está decidido a recurrir a su MAAN. No es necesario que dé un portazo cuando salga; puede limitarse a decir: "Lo siento, pero tal como van las negociaciones, creo que no lograremos nada constructivo. Estoy a disposición suya en cualquier momento. Este es mi número telefónico. Por favor, llámenme cuando estén dispuestos. Hasta entonces, me temo que tendré que recurrir a mis alternativas". Deje la puerta abierta para que su oponente pueda llamarlo para que regrese, o para que el jefe de usted llame al jefe de él, o para que un tercero vaya a traerlo a usted.

Otra manera de demostrar su MAAN es haciendo los preparativos para ponerla en práctica y cerciorándose de que su oponente descubra sus planes. Tomemos el ejemplo de un almacén de departamentos muy exclusivo, que tenía políticas discriminatorias y a personas de las minorías sólo las contrataba para desempeñar los oficios más bajos. Una organización comunitaria protestó, pero el almacén rehusó negociar. En respuesta, la organización movilizó a tres mil compradores de los grupos minoritarios para que aparecieran en el almacén un sábado, vestidos con sus mejores galas. Los compradores mirarían la mercancía durante horas, manteniendo ocupados a los vendedores. Al llegar los clientes regulares y ver la multitud, darían media vuelta y se irían. Los dirigentes de la organización

comunitaria incluyeron en sus planes a una persona de quien estaban seguros que informaría al almacén. Cuando los gerentes se enteraron del plan, inmediatamente le solicitaron a la organización comunitaria que iniciara negociaciones con ellos, y acordaron contratar a un número considerable de vendedores y aprendices de ejecutivos entre los grupos minoritarios.

No olvidemos que el poder, al igual que la belleza, está en los ojos de quien lo ve. Para que su MAAN produzca el efecto deseado de inducir al oponente a regresar a la mesa de negociaciones, es necesario convencerlo de la realidad de esa alternativa.

Utilice su MAAN y aplaque la reacción

Si su oponente se empecina en no negociar, la única salida es que usted ponga en práctica su MAAN. Los trabajadores insatisfechos declararían la huelga. La asociación del barrio demandaría al departamento de obras. La organización comunitaria haría su expedición hasta el almacén de departamentos. El jefe de marketing pediría a la casa matriz que le ordenara al gerente de planta aumentar la producción.

Sin embargo, el problema de emplear el poder abiertamente es que puede provocar un contraataque, aunque tal acción no tenga sentido alguno. Es probable que la contraparte se deje llevar por sus emociones y actúe sin pensar en los costos de la lucha o en los beneficios de la negociación. Esa resistencia "irrazonable" puede frustrar cualquier intento de educar al oponente mediante el uso del poder.

Por consiguiente, la manera de emplear el poder es crucial. Cuanto más poder emplee usted más tendrá que aplacar la resistencia de su oponente.

Despliegue su MAAN sin provocar a su oponente

Es fácil abusar del poder. Ejercer poder puede convertirse en una válvula de escape para los sentimientos reprimidos de ira y frustración. Lo más probable es que usted sienta el deseo, muy humano, de hacerle pagar a su oponente todos los desvelos que le ha causado a usted. No obstante, por cada acción suya habrá otra reacción igual y contraria de él. "Cuanto más duros sean los métodos que uno utilice", escribió Sir Basil Liddell Hart, prominente estratega militar británico, "mayor será la ira de los adversarios y más obstinada su resistencia". Utilice el mínimo poder necesario. Lo mejor, después de no emplear la MAAN, es emplearla lo menos posible. Utilice el mínimo poder necesario para convencer a su oponente de que regrese a la mesa de negociación. Habitualmente, eso significa agotar todas las alternativas antes de lanzarse al ataque. Cuando comenzó la crisis de los misiles de Cuba, el presidente Kennedy optó por no ordenar un ataque aéreo inmediato para destruir las armas soviéticas. No quería empujar al primer ministro

Khrushov a ordenar represalias contra las fuerzas estadounidenses estacionadas en Berlín o en Turquía, lo cual podría llevar a la Tercera Guerra Mundial. Para desplegar su poder sin correr riesgos, Kennedy recurrió a un bloqueo naval de la isla de Cuba. La estrategia dio resultado; la crisis se resolvió por medio de negociaciones y no de la guerra.

Cuanto más logre controlarse usted, menos negativa será la reacción de su oponente. Si usted es el jefe de un sindicato que está en huelga, procure que ésta sea pacífica; impida que los más agresivos cometan actos de violencia física o sabotaje industrial. Si usted es el empleador, piense bien antes de contratar personal para reemplazar a los huelguistas. Haga hasta lo imposible por no provocar a su oponente, y no olvide que su objetivo fundamental es traerlo a la mesa de negociaciones.

Abocado a una rebelión de los comunistas de Malasia en 1948, Winston Churchill hizo llamar al mariscal de campo Templar y le dio plenos poderes para que hiciera lo que fuera necesario para aplastar a los sediciosos. Pero también le dio un consejo: "El poder absoluto, Templar ... puede embriagar . . . Utilícelo con moderación".

Utilice medios legítimos. Cuanto más legítimo sea el uso del poder, menos probabilidades habrá de que su oponente haga resistencia, y más probabilidades de que vuelva a la mesa de negociaciones. En el caso del almacén que tenía políticas discriminatorias, por ejemplo, ir de compras era una actividad completamente lícita, y la administración no podía impedirles la entrada a los compradores de las minorías sin generar publicidad negativa sobre el almacén y sobre sus métodos de contratación. En la crisis de los misiles cubanos, el presidente Kennedy optó por un bloqueo naval, en buena parte porque creía que era un medio más legítimo que un ataque aéreo. La legitimidad despersonaliza el uso del poder; así hay menos probabilidades de que el oponente se sienta atacado personalmente y obligado a reaccionar.

Neutralice el ataque de su oponente

La contienda del poder es de doble vía. Su oponente podrá contraatacar en respuesta a un despliegue de poder o sólo para obligarlo a usted a aceptar las condiciones que él desea imponer. En ese caso, usted tendrá que defenderse. Pero no hay que olvidar que el contraataque suele llevar a enfrentamientos infructuosos. Una forma más eficaz de proceder es neutralizar el ataque del oponente sin contraatacar.

Si usted cree que su cliente amenazará con pasar por encima de usted para conseguir mejores condiciones, hable de antemano con su jefe. Haga que se comprometa a enviar el cliente de nuevo a usted. Así, cuando el cliente lo amenace, usted estará preparado: "Puede hablar con mi jefe. Ya hablé con él del

asunto, y estoy seguro de que le dirá lo mismo que yo". Sin atacar, usted neutralizará el intento de coacción.

Veamos el caso de una mina de carbón en la cual las relaciones obreropatronales eran bastante difíciles. En las oficinas se recibían amenazas de bombas cada vez que había cambio de turnos. La administración se veía obligada a suspender las labores en la mina mientras se hacía la búsqueda. Por último, los ejecutivos tuvieron la idea de pedirle a la operadora del conmutador que grabara todas las llamadas y dijera lo siguiente: "Su voz está siendo grabada. ¿En qué podemos servirle?" Se reunió a los mineros para que escucharan la grabación y se les pidió que informaran a la gerencia si reconocían la voz. Después de eso, el número de amenazas se redujo considerablemente. La gerencia había logrado neutralizar la táctica del que llamaba.

O veamos un ejemplo de política internacional: En 1948, el líder soviético José Stalin bloqueó a Berlín Occidental para obligar a las tropas aliadas a abandonar la ciudad. Las potencias de Occidente pensaban romper el bloqueo con un convoy armado, pero temieron que eso pudiese desatar la Tercera Guerra Mundial. Entonces prefirieron neutralizar el bloqueo organizando un gigantesco puente aéreo para llevarles alimentos y suministros a los berlineses sitiados. Al darse cuenta de que no había tenido éxito, Stalin levantó el bloqueo y decidió negociar.

Tal como lo ilustran estas situaciones, el reto de usted es frustrar el ataque de su oponente pero sin devolver el golpe. No se trata de castigarlo sino de mostrarle que la única manera de satisfacer sus intereses es negociando.

El poder de la tercera fuerza

Usted solo podría no tener suficiente poder. Por suerte, casi todas las negociaciones se llevan a cabo en una comunidad más grande, que puede ser la "tercera fuerza" en las negociaciones. Muchas veces, incluir a otras personas es la forma más eficaz de refrenar los ataques del oponente e inducirlo a llegar a un acuerdo sin provocar un contraataque.

Forme una coalición. Cuando uno trata de inducir a negociar bien a un dictador, o bien a un almacén de departamentos o a un jefe intransigente, es útil formar una coalición poderosa de partidarios. Los Estados Unidos estuvieron al lado de la Gran Bretaña y de Francia durante la crisis de Berlín. La asociación del barrio obtuvo los servicios de un abogado eminente. La organización comunitaria para las minorías movilizó a tres mil compradores. Al escoger sus posibles aliados, piense especialmente en aquéllos que seguramente simpatizarán con su causa y estarán dispuestos a apoyarlo: un amigo o pariente, un cliente de muchos años, una organización que comparte sus objetivos o alguien que haya tenido problemas similares con su oponente.

Aunque lo más natural es buscar a los amigos y a los aliados, rara vez pensamos en apelar a las personas a quienes nuestro oponente representa: su familia, sus amigos, sus compañeros de trabajo y sus clientes. Aunque su oponente rehúse escucharlo a usted, es probable que escuche a esas otras personas, y más aún si lo que le piden es que negocie. Por ejemplo, en los Estados Unidos, en los casos de rehenes, la policía suele recurrir a los familiares y a los amigos del terrorista para que lo convenzan de que actúe con sensatez; en los casos internacionales, generalmente se acude a las naciones que tienen vínculos con los terroristas para que intercedan.

Además de sus aliados y los de él también están las personas del medio, los indecisos, los neutrales que no han tomado partido. Si usted está negociando la realización de un proyecto con un rival de su departamento, la persona que está en el medio puede ser el jefe de ambos. Si usted forma parte de una organización comunitaria que trata de negociar con un urbanizador recalcitrante, recurra a los medios de comunicación para pedir cubrimiento y editoriales de apoyo.

Recurra a terceros para frenar los ataques. La presencia de un tercero puede disuadir a su oponente de amenazar o atacar. En las peleas de niños, el ojo vigilante del padre a menudo impide que haya golpes. Cuando el público observa, hasta un gobierno dictatorial duda antes de usar la violencia.

Veamos el caso de una negociación extraordinaria. En 1943, cientos de mujeres alemanas casadas con judíos marcharon durante más de una semana por las calles de Berlín. Deseaban liberar a sus esposos de las prisiones nazis, en donde esperaban que los llevaran a las cámaras de gas. Los nazis apuntaron sus ametralladoras contras las mujeres, pero de nada les sirvió. El dilema era liberar a los prisioneros o usar la violencia contra mujeres "arias" ante los ojos de los ciudadanos cuyo apoyo y ánimo deseaban conservar a toda costa. Al final, el más bárbaro de todos los gobiernos que han existido optó por la primera alternativa, lo cual salvó de la muerte a mil quinientos judíos. Las mujeres desplegaron su MAAN - la marcha pacífica - y a la vez impidieron la reacción negativa - una masacre - gracias a la presencia de terceros: los ciudadanos alemanes.

Válgase de terceros para promover la negociación. Los terceros también pueden ayudarle a inducir a su oponente a negociar. El presidente de la compañía puede decirles a usted y a su rival que deben resolver el conflicto en una semana. Un juez puede llamarlos a usted y al abogado de su oponente a la oficina para instarlos a llegar a un acuerdo por fuera del tribunal. Algunas veces, el solo hecho de saber que otros observan es suficiente para obligar al oponente a negociar.

Un tercero también puede ayudar sirviendo de mediador. Puede ayudar a ambas partes a comprender sus respectivos intereses y sugerir alternativas de solución. Su oponente estará más dispuesto a aceptar la solución propuesta por un tercero que a ceder ante usted. Y si los dos no se dirigen la palabra, un tercero puede

reunirlos. El mediador puede ser un amigo de ambos, el jefe de ambos, un líder de la comunidad o un profesional neutral.

Si su oponente rehúsa aceptar su propuesta, válgase del apoyo de los demás para hacerle ver las ventajas de ella. Considere el método de intervención que se usa para convencer a los alcohólicos de que busquen tratamiento. La esposa de un alcohólico que rompía una y otra vez sus promesas de dejar la bebida llevaba sufriendo mucho tiempo. En su desesperación, buscó la ayuda de los demás: los niños, los hermanos, los amigos más íntimos y el empleador. Todos se unieron para convencer al enfermo de que necesitaba ayuda. Cada uno se encargó de decirle cuánto lo quería, le hicieron recuentos de incidentes que ocurrieron por conducir peligrosamente en la carretera, de violencia personal o de conducta vergonzosa. Luego todos se reunieron para insistirle en que buscara ayuda. Para facilitarle la decisión elaboraron una lista de centros de tratamiento e hicieron reservaciones en cada uno de ellos. Finalmente, ante tantas muestras de interés y de preocupación, el alcohólico decidió aceptar la ayuda que necesitaba. La esposa sola no hubiera logrado nada; fue necesario el apoyo de los amigos, los parientes y los colegas del enfermo. Tal como dice el viejo adagio: "Si una persona te dice que tienes cola, te ríes. Si tres personas te dicen lo mismo, vuelves a mirar".

Hay más probabilidades de que otras personas colaboren si usted puede demostrar la legitimidad del caso. Traiga a colación normas como los precedentes, la equidad, las reglas de la compañía y la ley. Como por lo general no basta con tener razón, presente su caso como algo de importancia para los terceros. Si usted recurre a su jefe, tendrá más oportunidades de conseguir su apoyo si le demuestra que tanto los intereses de la compañía como los de él están en juego.

Si ese tercero no desea ayudarle a hacer entrar en razón a su oponente, quizás usted tenga que darle una razón de peso para que cambie de opinión. Considere la táctica que emplearon los inquilinos de un edificio de un barrio marginal. Estaban tratando de convencer al dueño de que reparara la plomería, pero éste rehusaba escuchar. Entonces decidieron hacer una manifestación. En lugar de marchar con sus avisos alrededor del edificio o al frente de la oficina del propietario, fueron hasta el barrio elegante donde él vivía. En cuestión de minutos el propietario comenzó a recibir un diluvio de llamadas de los vecinos: "No nos interesa saber cómo se gana usted su dinero. Sólo retire a esa gente de nuestras aceras". Como era de esperarse, aceptó reparar las tuberías.

Cuando recurra a su MAAN, no olvide la utilidad de llamar a terceros para que le ayuden a traer a su oponente a la mesa de negociaciones. Si usted ejerce su poder por medio de ellos, corre menos riesgos de provocar una fuerte reacción negativa de su oponente.

Destaque el agudo contraste de las opciones de su oponente

Cuando eduque a su oponente acerca de los costos de no llegar a un acuerdo, debe recordarle permanentemente el puente de oro que usted ya le tendió. Cuando el oponente rehúsa negociar, el impulso explicable es retirar el puente - cancelar la última mejor oferta que uno hizo. En realidad, uno debe dejar siempre a la vista sobre la mesa la oferta más generosa. Ninguna otra cosa contribuye más a romper la resistencia del oponente que la posibilidad de una salida halagüeña.

Su poder para hacerle entrar en razón no radica en los costos que usted puede imponerle sino en el contraste entre las consecuencias de no llegar a un acuerdo y la tentación del puente de oro. La tarea de usted es destacar continuamente el agudo contraste hasta que el oponente se dé cuenta de que la mejor manera de satisfacer sus intereses es cruzar el puente.

Hágale saber a su oponente que hay una salida

El poder no sirve de nada si se usa para arrinconar al oponente y obligarlo a resistir con toda su fuerza. Dejar una salida es un precepto consagrado por el tiempo. Las crónicas militares de la China antigua cuentan la historia de un general que sitió a un grupo de rebeldes en la ciudad de Yuan Wu. En vista de que el general no lograba capturar la ciudad, el rey lo reprendió: "Ahora tiene usted un gran número de tropas rodeando al enemigo, el cual está decidido a luchar hasta el fin. ¡Eso no es estrategia! Debe levantar el asedio. Hágales saber que tienen una ruta de escape para que huyan y se dispersen. ¡Entonces cualquier policía de aldea podrá capturarlos!" El general siguió el consejo y de ese modo pudo ocupar a Yuan Wu.

Aunque usted crea que su oponente conoce la salida, él podría estar convencido de que ya no existe. Un asaltante de bancos que ha tomado rehenes puede pensar que ya no tiene salida porque mató a un oficial de la policía, y que no tendrá nada que perder si liquida a los rehenes. La misión del negociador de la policía es asegurarle que todavía puede salvar algo si negocia. Un adolescente que robó a sus padres para comprar drogas quizás piense que ya nunca más podrá regresar a casa; el desafío de los padres es convencerlo de que tiene las puertas abiertas.

Fácilmente, su oponente podría creer erróneamente que su intento de educarlo por medio del poder es un intento de derrotarlo. Usted debe reafirmarle constantemente que lo que busca es un acuerdo satisfactorio para ambos y no la victoria. En una negociación por un alza salarial, si usted menciona una oferta muy atractiva de trabajo, su jefe podría pensar que lo está amenazando con dejar la empresa. Tiene que hacer todo lo posible por convencerlo de que se quiere quedar. Por cada onza de poder que utilice, añada una onza de conciliación.

Deje que su oponente escoja

Paradójicamente, justo cuando parece que su oponente está accediendo, usted debe cederle el paso para dejar que tome su propia decisión. Respete la libertad que él tiene para escoger entre las consecuencias de no llegar a un acuerdo y el puente de oro. En fin de cuentas, es él quien debe escoger. Cuando los familiares y los amigos tratan de ayudarle al alcohólico con una intervención organizada lo único que pueden hacer es instarlo a buscar ayuda y describirle las consecuencias de no hacerlo, pero al final deben respetar su libertad para escoger.

No le dé a su oponente dos alternativas inamovibles. Permítale que sea él quien se ocupe de los detalles. Aunque la familia haya alistado las maletas del alcohólico y haya hecho las reservaciones para su tratamiento, deben darle la oportunidad de escoger por lo menos entre dos centros de tratamiento. De esa manera él sentirá que es el dueño de su decisión.

Aunque esté en posición de ganar, negocie

Un resultado impuesto nunca es estable. Aunque usted tenga una decisiva ventaja de poder, piénselo dos veces antes de lanzarse a la victoria e imponerle un acuerdo humillante a su oponente. Eso no sólo aumentará su resistencia sino que lo inducirá a socavar o a trastocar el resultado en la primera oportunidad que se le presente. A principios de este siglo, el mundo aprendió esta lección a un costo enorme: El tratado de paz impuesto después de la Primera Guerra Mundial se vino abajo y dio paso a la Segunda Guerra Mundial.

Los resultados más estables y satisfactorios, incluso para la parte más fuerte, suelen ser los que se logran a base de negociaciones. Benjamín Disraeli, primer ministro británico en el siglo diecinueve, resumió la lección así: "Además de saber en qué momento hay que aprovechar la ventaja, lo más importante es saber en qué momento renunciar a ella". Cuando usted se encuentre en medio de la contienda de poder, es vital que recuerde que su objetivo no es conseguir la victoria por la superioridad sino llegar a un acuerdo satisfactorio mediante negociaciones superiores.

Veamos lo que hizo una ciudad pequeña de Texas al negociar con una compañía petrolera los impuestos que ésta debía pagar por una refinería instalada justo afuera de los límites municipales. Los ciudadanos estaban descontentos porque las escuelas no tenían presupuesto, las calles eran malas y los servicios públicos insuficientes. Los concejales le pidieron a la compañía un aporte más grande para las arcas municipales, pero ésta se negó - a pesar de que pagaba un impuesto inferior al que pagaban los ciudadanos.

No era mucho lo que los concejales podían hacer. Al parecer, la compañía tenía todo el poder de negociación. Era una de las corporaciones más grandes del mundo, la mayor fuente de empleo de la ciudad y estaba representada por abogados sagaces y duros.

Desesperados, los ciudadanos celebraron una reunión para decidir lo que debían hacer. Después de mucho discutir, un abogado de la localidad propuso lo siguiente: "Las leyes del Estado permiten ampliar los límites de la ciudad con la aprobación de tres cuartas partes de los residentes. ¿Por qué, sencillamente, no anexamos los terrenos en donde funciona la refinería? Aplicando la tasa tributaria municipal conseguiremos los ingresos que necesitamos". La idea fue aprobada y se hizo un plebiscito que aprobó el proyecto por abrumadora mayoría.

Los ciudadanos contaban entonces con una poderosa MAAN. Sin embargo, los concejales decidieron no ponerla en ejecución. No deseaban enemistarse con la compañía, sino tan solo que ésta asumiera una proporción más justa de la carga tributaria de la ciudad. Cuando se sentaron a negociar con los abogados de la compañía, les dijeron: "Reconocemos lo que ustedes han hecho por el bienestar de esta ciudad. No podríamos sobrevivir sin ustedes. Pero como bien saben, la gente está muy descontenta con las escuelas y el estado de las calles, y no ve por qué la compañía no deba pagar la misma tasa tributaria que los demás. La ley nos autoriza a anexar los terrenos de la refinería, en cuyo caso ustedes tendrían que pagar la tasa tributaria municipal. Sin embargo, preferimos llegar a un acuerdo más satisfactorio para sus intereses".

Los concejales pasaron a presentar distintas alternativas que beneficiaban a ambas partes y reducían la carga de los impuestos. Ofrecieron reducir los gravámenes sobre las futuras inversiones de la refinería, puesto que reconocían que eso elevaría el nivel económico de la ciudad. Enterados de la campaña que estaba haciendo la petrolera para inducir a los proveedores a establecerse más cerca de la refinería, ofrecieron una exención de impuestos durante cinco años para las nuevas industrias. En pocas palabras, le tendieron un puente de oro a la compañía.

¿Qué podía hacer la compañía? El plebiscito no le permitía hacer caso omiso de las necesidades de la ciudad. Su MAAN - trasladarse a otra parte - representaba un costo muy alto. Claro está que podía responder reduciendo las operaciones y cancelando sus aportes a las obras de caridad de la ciudad. Pero los concejales no querían sacarles el dinero por gusto; en realidad, la ciudad estaba atravesando una crisis financiera. Los concejales neutralizaron la reacción de la compañía haciendo lo posible por no imponerle una solución y buscando la manera de satisfacer sus intereses.

Por último, la ciudad y la compañía llegaron a un acuerdo. La compañía aceptó aumentar su contribución fiscal de 300 000 dólares a 2 300 000 al año. En lugar de deteriorarse, las relaciones entre las dos comenzaron a mejorar.

Forje un acuerdo duradero

Una vez que usted logre hacer entrar en razón a su oponente, el último desafío es traducir esa buena voluntad en negociar un acuerdo sólido y duradero.

No pierda de vista la ejecución

Llegar a un acuerdo es una cosa, ejecutarlo es otra. Un cliente moroso puede hacer la promesa de que enviará el cheque por correo al día siguiente. Un empresario en quiebra podrá afirmar que cobrará sus facturas la próxima semana. Pero ¿puede uno confiar en lo que dicen?

Es necesario diseñar un convenio que induzca a su oponente a cumplir y que lo proteja a usted en caso contrario. No necesita mostrar desconfianza sino actuar independientemente de la confianza.

Diseñe un convenio que minimice sus riesgos. No piense únicamente en el recurso de la ley para hacer cumplir el convenio; los litigios son largos y costosos. Si tiene dudas acerca de la confiabilidad de su oponente, diseñe el convenio de tal manera que usted no tenga que cumplir su parte hasta que él cumpla la que le corresponde. Si usted es comprador, tome medidas para diferir sus pagos o entréguelos en depósito a un tercero mientras recibe lo que prometió el vendedor y verifica que se ajuste a lo pactado. Si recientemente le hizo una venta a un cliente esporádico, no acumule demasiado inventario para él. Espere hasta que se forme un archivo que permita ver si paga oportunamente.

Para protegerse todavía más, incluya garantías en el convenio. En lugar de confiar en una promesa que le hizo alguien de comprar su casa o su empresa, exija unas arras no reembolsables. Si le ofrecieron un cargo incierto, proponga una cláusula de protección que especifique lo que usted recibirá si la compañía se retracta o si usted es despedido.

Difículte la retirada a su oponente haciendo que otros participen. Trate de conseguir las firmas de los jugadores más importantes del oponente. Invite a personas o instituciones que sean verdaderamente significativas para su oponente, a fin que sirvan de testigos en el convenio. Anuncie el acuerdo públicamente.

No permita que su oponente interprete sus dudas como un ataque contra él. Si él le dice: "Confíe en mí", usted respóndale: "Por supuesto, confío en usted", y pase a explicarle la práctica comercial usual: "Estoy seguro de que nada va a salir mal con nuestro arreglo, pero mi abogado insiste en los procedimientos usuales de garantía". O si su futuro empleador insiste en que un apretón de manos y una promesa verbal de protección son suficientes, dígame: "Tiene usted toda la razón. Tengo plena confianza en lo que usted dice. Sin embargo, agregar un memorándum a mi hoja personal no sobraría en caso de que usted reciba un ascenso mañana y me toque tratar con un nuevo jefe".

Incorpore un procedimiento para resolver los conflictos. Las garantías son el último recurso en caso de incumplimiento de su oponente; no son el primer recurso. Para tener algo a lo cual recurrir en primera instancia, es necesario acordar de antemano un procedimiento para resolver los conflictos. En el convenio debe quedar muy claro lo que sucederá en caso de que una de las partes considere que la otra no está cumpliendo con las condiciones acordadas.

En un procedimiento típico para resolver conflictos se podría especificar que las partes tratarán primero de solucionar las diferencias mediante negociaciones. Si después de treinta días no logran llegar a un acuerdo, deben recurrir a un mediador. Si al cabo de otros treinta días el mediador no ha logrado nada, el conflicto debe someterse al arbitramento de un tercero aceptado por ambos. Las compañías petroleras, antes de iniciar una empresa conjunta, suelen establecer comités para que manejen todos los conflictos que puedan surgir. En caso de que un conflicto persista, se remite a dos altos ejecutivos, uno de cada compañía, quienes tratan de mediar en el asunto. Sólo cuando esto falla, las compañías recurren al arbitramento. En todos sus convenios, usted debe considerar la inclusión de un procedimiento para resolver los conflictos.

Reafirme las relaciones

Una negociación difícil bien puede dañar las relaciones. Si su oponente deja la mesa de negociación con desagrado, quizá no haga un buen trabajo tratando de convencer a las personas a quienes representa de las ventajas del acuerdo o de ejecutarlo. Quizá cumpla la letra, pero no el espíritu del convenio.

A usted le conviene que su oponente se levante de la mesa de negociaciones tan satisfecho como sea posible. Aunque usted esté feliz por el éxito de su gestión, no cante victoria. Al terminar la crisis de los misiles cubanos, el presidente Kennedy les dio instrucciones estrictas a los miembros de su gabinete para que no pretendieran haber logrado una victoria. No deseaba dificultarle al primer ministro Khrushov la labor de justificar ante sus camaradas la decisión de retirar los misiles. Sea generoso al final. Evite la tentación natural de pelear hasta por la última migaja. Tal como lo dijo un negociador experto en casos de rehenes: "Guardamos cierta cantidad de flexibilidad para el final, porque preferimos que sean ellos los que ganen el último round. Ponemos las cosas más fáciles de lo que ellos esperan porque deseamos que crean que lo hicieron muy bien". La satisfacción del oponente producirá muy buenos frutos durante la ejecución del convenio, e igualmente en negociaciones futuras.

Después de una negociación difícil tal vez usted no desee volver a ver a su oponente nunca más. Sin embargo, mientras usted dependa de él para el cumplimiento del convenio, es conveniente que mantenga buenas relaciones de trabajo. Las palabras amables y los gestos simbólicos ayudan. Si la situación lo

justifica, organice una ceremonia para la firma y una celebración para ambas partes. Comuníquese periódicamente con su oponente para hacerle ver que usted está cumpliendo su parte del convenio. Y atienda con prontitud cualquier queja de él. La mejor garantía de un convenio duradero son las buenas relaciones de trabajo.

Ponga la mira en la satisfacción de ambas partes, no en la victoria

Para el eminente estratega prusiano Carl von Clausewitz, la guerra era la continuación de la política por otros medios. Asimismo, usted debe ver en el uso del poder una continuación de las negociaciones por otros medios. De ahí se desprende lo demás: buscar la satisfacción de ambas partes en lugar de la victoria; usar el poder para educar en lugar de luchar. Usted debe hacerle saber a su oponente las consecuencias de no llegar a un acuerdo - por medio de preguntas de prueba para revelar la realidad, de advertencias en lugar de amenazas, y, en caso de necesidad, mediante demostraciones de poder.

Si usted debe emplear forzosamente su MAAN, utilice apenas el poder mínimo necesario para inducir a su oponente a regresar a la mesa de negociaciones. De esa manera desplegará su MAAN sin irritar y neutralizará los ataques de su oponente sin necesidad de contraatacar. Neutralizándolos, él no convertirá el uso que usted haga del poder en una batalla vana y costosa.

Recuérdale en todo momento a su oponente que el puente de oro siempre está a su disposición. No trate de imponerle una solución sino de educarlo acerca de la mejor alternativa para él - y para usted. En síntesis, utilice el poder para educar, no para atacar.

PARTE III
Conclusión

ADVERSARIOS QUE SE CONVIERTEN EN SOCIOS

Cuando murió, un hombre les dejó de herencia a sus tres hijos diecisiete camellos para que los repartieran de la siguiente manera: La mitad para el hijo mayor, una tercera parte para el segundo y una novena parte para el menor. Al disponerse a repartir la herencia no lograron ponerse de acuerdo porque diecisiete no es divisible por dos, por tres o por nueve. Por último decidieron consultar a una anciana sabia. Tras reflexionar, la anciana les dijo: "Vean qué sucede si toman mi camello". Al tener dieciocho camellos, el hijo mayor tomó su mitad, o sea nueve. El segundo hijo tomó su tercera parte, o sea seis, y el hijo menor su novena parte, o sea dos. Nueve, más seis, más dos sumaban diecisiete, por lo tanto sobraba un camello, el cual devolvieron a la anciana.

Como ilustra la historia de los diecisiete camellos, hay ocasiones en que parece no existir una salida en las negociaciones. Al igual que la anciana, es necesario cambiar de posición y ver el problema desde otro ángulo para encontrar ese decimoctavo camello.

La estrategia de penetración puede ser su decimoctavo camello. Con ella puede usted subir al balcón y observar su negociación difícil desde una nueva perspectiva. Usted hace una penetración cuando neutraliza la resistencia de su oponente, aproximándose indirectamente y actuando contrariamente a las expectativas de él. Cuando hablamos de penetración hacemos énfasis en el hecho de ser respetuoso con su oponente - no tratarlo como un objeto al que hay que presionar sino como a una persona que hay que persuadir. En lugar de cambiar la manera de pensar de la otra persona mediante presión, usted cambia el entorno en el que ella toma las decisiones. Deje que el oponente saque sus propias conclusiones y escoja. Su meta no es ganarle sino ganárselo.

Para cumplir esta meta, usted debe resistir las tentaciones humanas y naturales, y hacer lo contrario de lo que tiene deseos de hacer. Usted debe suspender su reacción cuando sienta ganas de retroceder; debe escuchar cuando sienta ganas de responder; preguntar cuando sienta ganas de darle la respuesta a su oponente; conciliar las diferencias cuando sienta ganas de hacer valer su punto de vista; educar cuando sienta ganas de atacar.

La negociación de penetración es difícil. Los negociadores que triunfan son pacientes y persistentes. El progreso suele llegar gradualmente. Cada pequeña penetración puede llevar a una mayor. Al final, hasta las negociaciones que parecían imposibles pueden conducir a un acuerdo igualmente satisfactorio para ambas partes.

Para ilustrar cómo se complementan los cinco pasos de la estrategia, veamos dos ejemplos diferentes: Una negociación sobre un aumento con un empleador, y una negociación sobre unos rehenes con un criminal armado.

Negociación sobre el salario

Imaginemos la manera como se desarrollaría una negociación sobre el salario:

EMPLEADA: Señor Castillo, ¿puedo hablar con usted un minuto?

EMPLEADOR: Elizabeth, si es sobre un aumento de sueldo pierde el tiempo. La respuesta es no.

EMPLEADA: No le he preguntado nada todavía.

EMPLEADOR: No necesita preguntar. No hay dinero en el presupuesto.

EMPLEADA: Pero ya pasó un año y medio desde mi último aumento.

EMPLEADOR: ¿No oyó lo que dije? No hay dinero en el presupuesto. ¿Fui perfectamente claro?

Veamos de qué manera puede continuar esta conversación. La acción y la reacción pueden llevar a la empleada a ceder o a enfrascarse en una discusión destructiva que terminaría con su retirada. Por otro lado, la empleada puede suspender su reacción contando hasta diez. En el balcón, ella recuerda su doble interés en recibir un aumento de sueldo y en mantener su relación de trabajo con el jefe obstinado. En vez de discutir con él, ella hace lo contrario y se pone del lado de él:

EMPLEADA: Me doy cuenta de que tenemos un presupuesto muy apretado y que en este momento todos estamos sometidos a una gran presión. No le estoy pidiendo que saque dinero del presupuesto para darme un aumento.

EMPLEADOR: ¿Ah, no?

EMPLEADA: No. No quiero darle problemas. Yo sé que usted está haciendo lo mejor posible por todos nosotros, bajo circunstancias difíciles.

EMPLEADOR: Así es. Me gustaría tener el dinero, pero no lo tengo ... Entonces, ¿de qué quiere hablarme?

EMPLEADA: Me gustaría que me diera algunos minutos de su tiempo para hablar sobre cómo le parece que estoy haciendo las cosas, en qué puedo mejorar y qué puedo esperar a cambio, sabiendo que en este momento no hay dinero en el presupuesto.

EMPLEADOR: Bueno, supongo que hablar no hace daño. Venga mañana alrededor de las diez, pero recuerde que un aumento está fuera de toda consideración.

La empleada todavía no ha llegado a un acuerdo sobre un aumento, pero neutralizó la resistencia de su jefe. Ella creó un clima más positivo, en el cual ambos pueden negociar. En la siguiente cita la conversación se desarrolla así:

EMPLEADA: Le agradezco el tiempo que se toma para recibirme. Estuve pensando en lo que usted dijo acerca del presupuesto tan apretado bajo el cual

trabajamos. Me preguntaba si yo podría ayudar a que ahorráramos dinero si yo asumiera más responsabilidades.

EMPLEADOR: Bueno, ésa es una pregunta interesante. Veamos ...

En vez de rechazar la posición de su jefe, la empleada replantea la discusión para hablar de cómo satisfacer las intenciones no manifiestas del jefe de reducir costos. La empleada toca el tema de la posibilidad de un aumento solamente después de esa conversación.

EMPLEADA: Ahora me doy cuenta de que un aumento está fuera de consideración, pero si yo logro reducir costos, ¿podríamos pensar en una compensación para mí? La tomaríamos de esos ahorros obtenidos con los trabajos que yo haría. Por supuesto que nos mantendríamos dentro del presupuesto.

EMPLEADOR: No estoy seguro de que eso funcione.

EMPLEADA: ¿Qué tal si lo tomamos como una prima condicional sobre los ahorros realizados?

Ambos están en camino de lograr un acuerdo que satisfará sus necesidades. La empleada está en la tarea de construirle a su jefe un puente de oro. Si el empleador sigue mostrándose reacio, la empleada puede mostrarle su MAAN, que en este caso es una oferta de trabajo que le hicieron a ella. Si ella quiere mantener una buena relación de trabajo con el jefe, debe evitar irritarlo:

EMPLEADA: Señor Castillo, quisiera pedirle un consejo. He disfrutado mi trabajo aquí y me gustaría mucho continuar, pero tengo muchas dificultades para pagar la universidad de mis hijos con mi salario actual. Me hicieron una oferta de trabajo que me ayudaría a conseguir el dinero que necesito. Idealmente me gustaría quedarme aquí. ¿Hay alguna manera en que podamos resolver esto? Esta manera de abordar el problema puede hacerle al empleador caer en cuenta de que perdería a un empleado valioso; podría ver el puente de oro como algo muy atractivo. Si la negociación con este empleador parece muy fácil, piense en la manera en que se utilizó la estrategia de penetración en una de las situaciones más difíciles que uno pueda imaginar: Una negociación de rehenes con un criminal armado.

Un caso de rehenes

En la mañana del jueves 14 de octubre de 1982, decenas de agentes de policía acudieron al segundo centro médico más grande de los Estados Unidos, el Kings County Hospital de Brooklyn, Nueva York. Larry Van Dyke, convicto de robo a mano armada, se había atrincherado en un vestuario del sótano con cinco empleados del hospital. Van Dyke, quien había ido al hospital a que le quitaran el yeso de un brazo, le había arrebatado el arma al oficial de la correccional a quien había herido para tratar de escapar. Al verse asediado por la policía, Van Dyke

tomó rehenes. Casi inmediatamente dejó salir a uno para que transmitiera el siguiente mensaje: "Quiero salir de aquí o comenzaré a matar gente".

Diez años antes, la policía probablemente habría manejado el incidente usando la fuerza. "Antiguamente", recordó un capitán de la policía, "habríamos rodeado el sitio, usaríamos el altavoz, lanzaríamos gases lacrimógenos y obligaríamos al hombre a intercambiar disparos con nosotros".

Pero en lugar de combatir, la policía decidió dialogar. El teniente detective Robert J. Loudon, negociador experto en casos de rehenes, inició la conversación gritando a través de la puerta del vestuario:

- ¿Cómo está? Yo soy Bob, y vine a ver qué está sucediendo y a ayudarle a salir de este lío. ¿Cómo se llama usted? Van Dyke contestó:

- Me llamo Larry Van Dyke, y tengo a mucha gente aquí. No tengo nada que perder, y no pienso regresar a la cárcel. Tiene treinta minutos para concederme la libertad.

Louden no rechazó la exigencia ni el límite de tiempo, sino que los replanteó como si fueran aspiraciones:

- Veré qué puedo hacer. Me ocuparé de eso y regresaré apenas pueda. Como usted sabe, estas cosas tardan tiempo. Yo no puedo tomar esa decisión. Mientras tanto, ¿hay algo que yo pueda hacer por usted? - Loudon estaba tratando de desviar la atención de Van Dyke hacia cosas realizables.

Mientras Loudon hablaba, otro negociador estaba al lado de él. La responsabilidad de éste era indicarle preguntas, pasarle mensajes y cerciorarse de que mantuviera su equilibrio emocional. Era la manera de llevar a Loudon al balcón.

Van Dyke previno que si la policía intentaba un rescate, mataría a los rehenes. Loudon le aseguró que nadie le haría daño.

- Usted no sabe cómo operamos - le dijo el detective -. En diez años nadie ha salido lastimado. No derribamos puertas. No es como en la televisión.

El abogado de Van Dyke aconsejó a su cliente:

- Larry, nadie va a hacerte daño. En trescientos casos, la unidad de negociación nunca ha lastimado a nadie.

Van Dyke amenazó con salir con sus rehenes. Loudon le dijo:

- Larry, es mejor que permanezca ahí adentro. Nosotros no podemos entrar y usted no puede salir. Tenemos mucha gente aquí afuera. No queremos usar la fuerza, pero lo haremos si es necesario. Usted es inteligente. Sabe cómo jugar este juego. Veamos si podemos resolver esto.

Louden hacía preguntas abiertas para descubrir qué estaba pensando Van Dyke y qué quería:

- ¿Cómo se metió usted en este lío? ¿Cómo podemos solucionarlo? - Van Dyke comenzó a quejarse de la corrupción y de los abusos del sistema penitenciario del Estado. Louden lo escuchó con atención, y le dijo -: Entendemos cómo se siente usted. Otras personas me han dicho lo mismo, y ahora que usted mencionó el asunto, podremos abrir una investigación para poner al descubierto la corrupción - estaba tratando de ponerse en consonancia con Van Dyke, de reconocer sus puntos de vista y de acceder hasta donde fuera posible. Lo que hizo Louden fue ponerse del lado de Van Dyke.

Van Dyke exigió hablar con Bella English, una reportera del Daily News a quien admiraba por sus artículos periodísticos. Louden aceptó ayudar a encontrarla y convenció a Van Dyke para que aceptara un teléfono portátil que facilitara la comunicación.

Paso a paso, el detective iba progresando. Trajeron a Bella English al sitio en un helicóptero de la Policía.

- Pase al teléfono - le dijo Louden -, pero no use palabras de connotación negativa como "rehén" o "cárcel".

Bella English se presentó y le preguntó a Van Dyke por qué deseaba hablar con ella.

- Porque usted es una reportera justa - le contestó -. Le dijo que enfrentaba una sentencia de veinticinco años o de por vida por robo a mano armada.

Con ayuda de Louden, Bella trató de tranquilizar a Van Dyke; le dijo que no necesariamente tendría que ser así. Poco después, Van Dyke aceptó liberar a un rehén, en cuanto recibiera almohadas, frazadas y café. A las 4:15 PM. salió el rehén.

Cuatro horas después, Van Dyke aceptó liberar a otro rehén, si la estación de radio WOR le permitía a Bella English transmitir sus quejas respecto de las condiciones de la cárcel. A los pocos minutos de terminar la transmisión, Van Dyke liberó al segundo rehén.

- Eso estuvo muy bien - le dijo Van Dyke a Bella -. Usted acaba de salvar una vida.

- No - replicó ella -: Usted acaba de salvar una vida. Van Dyke acordó liberar a otra persona si la estación WABC-TV pasaba un mensaje en vivo durante el noticiario de las 11:00 P.M. La estación aceptó, a solicitud del Departamento de Policía. Una vez en el aire, el rehén liberado transmitió un mensaje de amor que Van Dyke le envió a su esposa, y dijo que nadie saldría herido, siempre y cuando que la Policía no provocara algo.

Sin embargo, poco después de la medianoche, el estado de ánimo de Van Dyke cambió. La Policía oyó que estaba amenazando a un rehén: "Arrodílese, viejo. Le estoy apuntando a la cabeza. No quiero herir a nadie, pero si me ponen en ridículo, actuaré ridículamente". Van Dyke trató de culpar a Louden. "Esto va muy lentamente. Voy a matar a esta gente, y él tendrá la culpa.

Pero Louden desvió el ataque:

- No diga estupideces, Larry. Estamos aquí para ayudarlo. Estamos todos juntos en esto. Pero si usted lo hace, no lo habremos hecho nosotros, sino usted. Veamos si podemos arreglar esto.

Louden siempre buscó la manera de regresar al problema. El viernes por la mañana aumentó la tensión. Van Dyke pidió los periódicos matutinos y se enfureció cuando leyó que había sido acusado de delatar a otros reclusos. "¡Lo echaron todo a perder!", gritó furioso. "Dijeron que yo delataba a los presos y a los guardias. A los guardias sí, pero a los presos no". Dijo que había sido obligado por unos guardias a ayudar a atrapar a otros guardias que estaban involucrados en tráfico de drogas y afirmó que lo matarían si quedaba nuevamente bajo la custodia del Estado.

Louden trató de tranquilizarlo, concentrándose en la seguridad de Van Dyke como una necesidad básica:

- Yo sé que usted no es un soplón. Quienquiera que haya hecho esa afirmación está equivocado. Les diré a todos los medios de comunicación lo que estoy diciendo ahora. Déjeme ver si puedo resolver esto para que no tenga que regresar a una penitenciaría estatal.

Louden se puso en contacto con los funcionarios federales y estatales para averiguar si era posible trasladar a Van Dyke a una penitenciaría federal. La tensión comenzó a desaparecer cuando Mike Borum, comisionado encargado para asuntos penitenciarios del Estado, vino a decirle a Van Dyke que trataría de hacer los arreglos para un traslado. Van Dyke le dijo a su primo, funcionario de prisiones que había sido llevado a la escena: "Estoy pensando entregarme. Me ofrecieron un buen trato". Louden había tendido el puente de oro que necesitaba Van Dyke para hacer su retirada.

Van Dyke accedió a liberar a un cuarto rehén si la programadora WABC-TV y la estación de radio WINS transmitían en vivo la liberación, y además le permitían contar su versión de la historia por radio y televisión. Una vez en el aire, se quejó de las condiciones de la prisión del Estado: "Me han golpeado y me han engañado".

Cuatro horas después, Van Dyke comenzó a dudar de nuevo, e insistió en que no quería volver a la cárcel. Le dijo a Loudon:

- No tengo nada que perder. Juguemos a la ruleta rusa.

Loudon trató de tranquilizarlo y le habló suavemente toda la noche.

El sábado por la mañana, Van Dyke finalmente accedió a liberar al último rehén a cambio de cubrimiento periodístico y la promesa pública de Borum de que sería trasladado. A las 8:00 A.M., Loudon pudo informarle a Van Dyke que Borum se estaba presentando en ese momento por la WABC-TV. Veinticinco minutos más tarde salió el último rehén. A las 8:30 A.M., se entregó Van Dyke. Le fue concedida la petición de hablar con la prensa. "No estoy loco", dijo. "Soy una persona que estaba tratando de recuperar la libertad ... pero me atraparon. Aquí estoy". La policía lo condujo entonces al centro correccional metropolitano, un centro de detención de Manhattan.

Habían transcurrido cuarenta y siete horas. Así terminó uno de los incidentes más largos y dramáticos de toma de rehenes en la historia de la ciudad de Nueva York. "Yo no podría haber resistido más tiempo", dijo Loudon ronco y agotado.

El resultado fue una victoria para la Policía, que logró la liberación de los rehenes sin derramamiento de sangre, y además puso bajo custodia al delincuente. Loudon declaró que él y los demás integrantes de su equipo habían logrado convencer a Van Dyke de que se entregara "creando un clima de confianza y tratando de hacerle ver que podíamos tratarnos como seres humanos y ayudarnos mutuamente para salir bien del trance".

Van Dyke no consiguió la libertad, pero sí una promesa pública de que sería trasladado a una cárcel federal. Después de entregarse, el delincuente le hizo a la Policía el mejor cumplido posible: "Fueron honrados conmigo", dijo.

Así como el mejor general no se deja arrastrar a la batalla, la Policía no tuvo que usar la fuerza. Utilizó su poder, no para atacar a Van Dyke sino para refrenarlo y educarlo en el sentido de que la mejor alternativa para él era entregarse sin pelear. Lo hicieron entrar en razón en lugar de obligarlo a caer de rodillas.

Los cinco pasos de la penetración en las negociaciones

Que usted esté negociando con su jefe, o con un delincuente, o con un adolescente, los principios básicos son los mismos. En resumen, los cinco pasos de la negociación de penetración son:

1. Suba al balcón. Lo primero que usted debe hacer no es controlar las reacciones de su oponente sino las de usted mismo. Cuando su oponente se niega a aceptar algo o lanza un ataque, usted puede quedar aturdido y ceder, o puede contraatacar. Por lo tanto, frene su reacción mientras identifica el juego. Luego tómese tiempo para pensar. Emplee ese tiempo para establecer claramente sus intereses y su MAAN. Mantenga la mira sobre su premio durante toda la negociación. En lugar de perder los estribos o buscar el desquite, concéntrese en conseguir lo que desea. No reaccione: suba al balcón.

2. Póngase del lado de su oponente. Para poder negociar es preciso crear una atmósfera favorable. Neutralice la ira, el temor y la hostilidad de su oponente. Lo que él espera es que usted ataque o resista. Por lo tanto, haga todo lo contrario: escúchelo, reconózcale su punto de vista, y acceda siempre que sea posible. Reconózcale también su autoridad y su idoneidad. No discuta: póngase del lado de él.

3. Replantee. El siguiente reto es cambiar el juego. Cuando su oponente adopta una posición intransigente, usted puede sentirse tentado a rechazarla, pero generalmente lo único que se logra con eso es que él se aferre más a su posición. Dirija la atención de su oponente hacia el reto de satisfacer los intereses de ambos. Replantee todo lo que él diga, pensando siempre en solucionar el problema. Formule preguntas encaminadas a lograr ese fin: "¿Por qué desea eso?" o "¿Qué haría usted si estuviera en mi pellejo?" o "¿Qué tal si hacemos...?" En lugar de tratar de enseñarle a su oponente, deje que sea el mismo problema el que le enseñe. Replantee también las tácticas que él utilice, rodeando los muros de piedra, desviando los ataques y poniendo al descubierto los trucos. No rechace: replantee.

4. Tienda un puente de oro. Por fin, está usted dispuesto a negociar. Sin embargo, es probable que su oponente no desee dar un paso más, por no estar convencido de los beneficios del acuerdo. A usted le puede dar la tentación de empujar e insistir, pero eso quizás sólo genere más resistencia. Entonces haga todo lo contrario: llévelo en la dirección que usted desea. Imagine que usted es un mediador que debe facilitarles las cosas para que digan sí. Hágalo participar en el proceso, incorporando sus ideas en la negociación. Trate de identificar y satisfacer los intereses de su oponente, en particular las necesidades básicas que tiene como ser humano. Ayúdele a salvar las apariencias y haga que el resultado parezca una victoria para él. Vaya despacio para avanzar de prisa. No presione: tienda un puente de oro.

5. Use el poder para educar. Si su oponente insiste en atrincherarse y en pensar que puede ganar sin negociar, es su deber hacerle ver lo contrario. Dificúltele el no. Usted podría amenazar y recurrir a la fuerza, pero esas medidas suelen ser contraproducentes; si arrincona a su oponente, probablemente él se defenderá con todas sus fuerzas, e interpondrá más recursos en contra suya. Lo que usted debe hacer es educarlo respecto de los costos de no llegar a un acuerdo. Formule preguntas de prueba encaminadas a revelar la realidad y demuestre su MAAN. Utilícela únicamente si es necesario y reduzca al mínimo la resistencia de su oponente controlando sus impulsos y haciéndole ver que lo que usted busca es la satisfacción de ambos y no una victoria. Cerciórese de que su oponente sepa que el puente de oro siempre está a su disposición. No ataque: use el poder para educar.

De adversarios a socios

Se necesitan dos para pelear, pero sólo se necesita una persona para desenredar una situación enmarañada. En usted está el poder para resolver hasta las relaciones más difíciles. El mayor poder que usted tiene es cambiar el juego - yendo desde un encuentro frente a frente hacia una cooperación hombro con hombro para resolver los problemas. Las barreras más grandes para obstruir el camino son: las reacciones naturales de usted, las emociones hostiles del oponente, sus posiciones empecinadas, su fuerte insatisfacción y sus juegos de poder. Usted puede superar esas barreras aplicando las estrategias de la negociación de penetración. Usted no tiene que aceptar un no como respuesta.

Durante la Guerra Civil de los Estados Unidos, Abraham Lincoln pronunció un discurso en el cual habló con consideración de los rebeldes del Sur. Una anciana, partidaria de la Unión hasta la médula, lo reconvino por hablar bien de los enemigos cuando lo que debía hacer era buscar la manera de eliminarlos. La respuesta fue clásica: "Señora", le dijo Lincoln, "¿acaso no elimino a mis enemigos cuando los convierto en amigos míos?"

Ese es precisamente el objetivo de la estrategia de penetración: acabar con el adversario al convertirlo en socio de la negociación.

NOTAS FINALES

Prólogo

Las ideas de esta sección - intereses, opciones, normas y alternativas - son tomadas de *Sí... ¡de acuerdo!* (Getting to yes) de Roger Fischer y William Ury. Para ampliar esta información, lea el capítulo II de *Sí... ¡de acuerdo!* (Editorial Norma, Bogotá, 1985).

Primer paso

"Su mejor alternativa para un acuerdo negociado (MAAN)": El término MAAN surgió en el libro *Sí... ¡de acuerdo!* de Roger Fischer y William Ury (Editorial Norma, Bogotá, 1985).

"El «balcón» es una metáfora": La frase de "subir al balcón- se la debo a mi amigo, el profesor Ronald Heifetz, quien la utiliza durante sus cursos sobre liderazgo en la Escuela de Administración Pública John F. Kennedy de Harvard.

"Busque varios indicios": Para un buen análisis sobre la manera de reconocer las mentiras, vea *Telling Lies*, de Paul Ekman, Nueva York: Norton, 1985, y *Success with the Gentle Art of Verbal Self-Defense*, de Suzette Haden Elgin, Englewood Cliffs, Nueva Jersey: Prentice-Hall, 1989, págs. 28-29.

"Una de las imágenes políticas más famosas de nuestro tiempo": Sergei Khrushov, comunicación personal con el autor, febrero de 1989.

"Era un problema que yo llevaba a casa": Citado en "When Bad Bosses Happen to Good People", Jane Ciabattari, *Working Woman*, julio de 1989, págs. 88-89.

"Un productor de cine". Este ejemplo fue adaptado de una anécdota del libretista y humorista Larry Gelbart, citada en el magnífico libro de Carol Tavris, *Anger: The Misunderstood Emotion*, Nueva York: Simon & Schuster, 1982, págs. 149-150.

Segundo paso

"Rara vez conviene-: Fortune de Felice, "Negotiations or the Art of Negotiating", en 1. William Zartman, ed., *The 50% Solution*, New Haven: Yale University Press, 1976, pág. 56.

"Un grupo de empleados de AT&T": El caso se conoció a través de una conversación personal con un ejecutivo de AT&T en el otoño de 1985.

"Todo se ha dicho ya": André Gide, *Le Traité di Narcisse*, 1981.

"Veamos el ejemplo de una negociación colectiva": Este ejemplo lo tomé del estudio excelente de William F. Whyte *Pattern for Industrial Peace*, Nueva York: Harper, 1951, págs. 87-88 y 182-183.

"Robert McNamara, ex secretario de defensa de los Estados Unidos": Este ejemplo lo saqué de las notas personales que yo tomé en esa reunión.

"Veamos el ejemplo del profesor de la Universidad de Columbia". Lo tomé de un ensayo de K. Hegland: *Why Teach Trial Advocacy?: An Essay on Never Ask Why*,

en "Humanistic Education", monografía 111, J. Himmelstein y H. Lesnick, eds., Nueva York: Facultad de Educación de la Universidad de Columbia, 1982, p. 69.

"Veamos el caso del diplomático estadounidense John Limbert": Esta historia aparece en el libro del Dr. Julius Segal *Winning Life's Toughest Baffles: Roots of Human Resilience*, Nueva York: Ivy Books, 1986, p. 41.

"Un senador de los Estados Unidos": Conocí este ejemplo gracias a Elizabeth Sherwood.

"Veamos el ejemplo de un empleado de United Way": Esta anécdota la conocí gracias a Pedro Ferreira.

"Todos empleamos distintos «lenguajes sensoriales»": Para más información sobre la importancia de armonizar con la orientación sensorial de la otra persona, vea las

obras de John Grinder y Richard Bandler, por ejemplo, *Frogs finto Princes*, Moab, Utah: Real People Press, 1979. Pg. 66 "Haga afirmaciones con «yo», no con «usted»": Para un análisis excelente sobre este punto, en lo que se refiere a las

relaciones entre los padres y los hijos, vea el libro del Dr. Thomas Gordon, P.E.T.: *Parent Effectiveness Training*, Nueva York: Plume, 1975, págs. 115-138.

"Un importante psicólogo infantil": Haim G. Ginott, *Between Parent and Child*, Nueva York: Avon, 1956, p. 138.

Tercer paso

"En 1979 (. . .) el tratado SALT 11 para el control de armas estratégicas": Este ejemplo lo tomé de una conversación con Joseph R. Biden, Jr., en mayo de 1983.

"Durante una negociación para adquirir una compañía": Victor Kiam, *Going for It! How to Succeed as an Entrepreneur*, Nueva York: William Morrow, 1986, pág. 178.

"Nos gustan los plazos": E.C. "Mike" Ackerman, comunicación personal con el autor, otoño de 1987.

"Tomemos el ejemplo de un general del siglo dieciocho": *The Little, Brown Book of Anecdotes*, Clifton Fadiman, editor general, Boston: Little, Brown, 1985, pág. 222.

"Si usted es jefe ejecutivo": Para un análisis excelente sobre las negociaciones de adquisiciones y fusiones de empresas, vea el libro de James C. Freund, *The Acquisition Mating Dance*, Clifton, Nueva Jersey: Prentice-Hall, 1987.

Cuarto paso

"Un ejemplo clásico fue la unión fallida": Este relato lo tomé de las memorias de Al Neuharth *Confessions of an*

S.O.B., Nueva York: Doubleday, 1989.

"Cuando tenía unos trece años": Steven Spielberg, citado en *Time*, 15 de julio de 1985. Le agradezco a Arthur Kanegis que me haya mencionado este ejemplo.

"Me vuelvo hacia el otro": François Walder, *The Negotiators*, Nueva York: McDowell, Obolensky, 1959, pág. 12. Pg. 108 "Al principio de la conversación": *Fortune de Felice*, op. cit., pág. 57.

"Tomemos el ejemplo de la propietaria de una casa": Esta anécdota es de Edward Lustig.

"Veamos el caso del representante de Campbell Soup Company": Este relato lo escuché durante una conversación personal con un ejecutivo de Campbell, en el otoño de 1983.

"Todos ellos son racionales": Ackerman, op. cit.

"La clave para convencerlos": Para un análisis excelente sobre técnicas de negociación en casos de rehenes, vea el artículo de G. Dwayne Fuselier "A practical overview of hostage negotiation", FBI Law Enforcement Bulletin, vol. 50, julio de 1981.

"Veamos el ejemplo de la habilidad": The Little, Brown Book of Anecdotes, op. cit., pág. 129.

"Veamos el caso del amante de la pesca": Le agradezco esta historia a Joseph Haubenhofer.

"En una ocasión en que el primer ministro británico Benjamín Disraeli": The Little, Brown Book of Anecdotes, op. cit., pág. 171.

"Vaya despacio para avanzar de prisa": Les debo esta frase a Michael Doyle y a David Straus. La utilizan en su libro Making Meetings Work, Nueva York: Playboy Press, 1976.

"El director de la prisión": Charles W. Thayer, Diplomat, Nueva York: Harper, 1959, págs. 90-91.

Quinto paso

"Ganar cien victorias": Sun Tzu, The Art of War, traducido

por Samuel B. Griffith, Oxford, Inglaterra: Oxford University Press, 1963, pág. 96.

"Cuando Chrysler Corporation se encontraba al borde": Lee Iacocca, con William Novak, Iacocca: An Autobiography, Nueva York: Bantam, 1984, págs. 218-219.

"Tomemos el ejemplo de un almacén de departamentos muy exclusivo": Tomé este ejemplo de Saul D. Alinsky, Rules for Radicals, Nueva York: Vintage Books, 1972, págs. 146-147.

"Cuanto más duros sean los métodos": Basil Liddell Hart, Strategy, Nueva York: Signet, 1974, pág. 357.

"Cuando comenzó la crisis de los misiles de Cuba": Para un relato excelente sobre las decisiones del presidente durante esta crisis, vea la obra de Graham T. Allison, Essence of Decision, Boston: Little, Brown, 1971, y la de Robert F. Kennedy, Thirteen Days: A Memoir of the Cuban Missile Crisis, Nueva York: W.W. Norton, 1969.

"El poder absoluto, Templar": Le agradezco al embajador Jamsheed Marker esta anécdota sobre Churchill. Pg. 139 "En 1943, cientos de mujeres alemanas": Este incidente aparece en un estudio doctoral de Nathan Stoltzfus de la Universidad de Harvard. Para una descripción corta de la protesta, vea el artículo de Nathan Stoltzfus, "The Women's Rosenstrasse Protest in Nazi Berlin", en Nonviolent Sanctions, invierno de 1989/90, pág. 3.

"Considere el método de intervención": Para un análisis completo de la técnica de intervención, vea la obra de Vernon E. Johnson, *Intervention*, Minneapolis: Johnson Institute Books, 1986.

"Considere la táctica que emplearon los inquilinos": Alinsky, op. cit., pág. 144.

"Las crónicas militares de la China antigua": Sun Tzu, op. cit., pág. 79.

"En un procedimiento típico": Para un análisis detallado de los procedimientos para resolver conflictos, vea la obra de William L. Ury, Jeanne M. Brett y Stephen B.

Goldberg, *Getting Disputes Resolved*, San Francisco: Jossey-Bass, 1988.

"Al terminar la crisis de los misiles cubanos": Lea a Robert F. Kennedy, op. cit., págs. 105-106.

"Guardamos cierta cantidad de flexibilidad para el final": Ackerman, op. cit.

Conclusión

"Un caso de rehenes": Este relato lo tomé de artículos de prensa y de una entrevista personal con el teniente detective Robert J. Loudon (ahora retirado) el 8 de febrero de 1991.

"Durante la Guerra Civil de los Estados Unidos": Lo tomé de *Little, Brown Book of Anecdotes*, op. cit., pág. 360.