

TODO ES NEGOCIABLE

COMO CONSEGUIR LO QUE SE QUIERE

HERB COHEN

1998

Criterios sobre el libro “TODO ES NEGOCIABLE”

El mundo es una inmensa mesa de negociaciones en la que, nos guste o no, todos negociamos.

La manera en que se produzcan nuestros encuentros cotidianos con los demás, tanto en la vida privada como en la profesional, influirá decisivamente en que las cosas salgan bien o suframos fracasos y decepciones.

Este libro enseña a dirigir y organizar la vida, consiguiendo lo que se quiere; enseña qué hacer y cómo hacerlo. Desde las relaciones entre padres e hijos hasta los más complejos asuntos internacionales, la negociación siempre es un factor de primera importancia. Se trata de un proceso que podemos comprender y dirigir, una habilidad práctica en la que es posible adiestrarse para aumentar nuestras posibilidades de llegar a ser un triunfador.

En las páginas en *Todo es negociable* Herb Cohen presenta enfoques concretos para tratar con la pareja, el jefe, la tienda, el banquero, los hijos, el abogado, los mejores amigos, incluso para tratar con nosotros mismos. *Todo es negociable* da una visión útil, sensata y nueva de nuestra realidad y de la mejor manera de dominarla. Herb Cohen muestra aquí como llegar a ser un triunfador.

AGRADECIMIENTOS

Nuestros mejores pensamientos vienen de otros.

RALPH WALDO EMERSON

Este libro, como cualquier otro, tiene un origen remoto. Muchas personas y experiencias han perfilado mi pensamiento a lo largo de los años. A este respecto, resulta honesto y justo decir que el trabajo en este manuscrito comenzó hace mucho tiempo.

Pese a esta calificación, la obra es básicamente el fruto de treinta años de participación directa en miles de negociaciones. Durante este periodo, me ha sido inmensamente provechoso el haber trabajado con muchos distinguidos pensadores y hombres de acción tanto en el sector privado como en el público.

Sin embargo, pecaría de ingrato si no mencionara de forma específica a algunos individuos que contribuyeron en mi evolución. Aunque no se les puede considerar responsables de nada que yo haya escrito, sus nombres son los siguientes: Robert E. Alberts, Saul D. Alinsky, Renee Blumenthal, Harlan Cleveland, Michael Di Nunzio, Viktor E. Frankl, Jay Hale y, Eric Ho! /er, Eugene E. Jennings, George F. Kennan, Mar ya Mannes, Norman Podhoretz, Bill Rosen, Bertrand Russeli, Arthur Sabath, Francis A. Sinatra, y por supuesto, Esther Greenpun.

A otros que han dejado sus huellas en estas páginas, les envío mi agradecimiento, específicamente, a George Elrick, Eleanor Harvie, Anita Lurie y a mi mejor amigo, Larry King. Estoy en deuda con Carole Livingstone por sus consejos, y con mi editor, Lyle Stuart, por su singular mezcla de paciencia y por correr el riesgo.

Sobre todo, quiero agradecer a mi esposa y compañera de la vida, Ellen, por su apoyo y colaboración. Sin ella, este proyecto no habría sido tomado en consideración y, ni mucho menos, terminado.

Antes de seguir adelante, permítaseme comentar tres cosas que el lector notará en la lectura.

Primero, deseo asegurar a la mayoría de mis lectores que no es mi intención ser peyorativo cuando uso de forma predominante el género masculino. Para escribir este libro, pasé horas interminables tratando de vencer el prejuicio semántico del idioma inglés. Mis intentos iniciales para eliminar el problema de pronombres dio como resultado una prosa que era confusa o torpe. En consecuencia, ocasionalmente se puede encontrar algún rastro de sexismo verbal. Cuando esto ocurra, les ruego que me excusen. Obviamente, no creo en el hecho de que Eva fuera creada de una costilla de Adán, y por tanto, que las mujeres sean inferiores. En esta época de emancipación, la culpa fundamental proviene de nuestro idioma materno.

Segundo, he preferido no incluir notas al pie de página, referencias o textos

técnicos para dar mayor énfasis a las ideas o conceptos de este libro. Mi propósito no era escribir una obra académica para el especialista, sino un manual práctico y ameno para el profano. Los pensamientos y ejemplos deben de tener sentido por si mismos. Si no es así, ninguna preciada nota al pie de página puede brindar la salvación.

Tercero, he “pintado con brocha gorda” para que el lector no se vea obstaculizado por terminología técnica o legalista. Lo hice para facilitar la comprensión de los conceptos básicos. Resulta obvio que, en algunos casos, he hecho algunas su gerencias personales en un sentido figurativo y no para que sean tomadas literalmente.

No es mi intención prescribir su comportamiento ni decirle lo que debe hacer. En cambio, mi propósito es iluminar su realidad y sus oportunidades. Al hacerlo, le señalo el pensamiento y el comportamiento que pueden estar limitándole, así como las opciones y alternativas que usted puede elegir. Cada lector, dentro de su propio sistema de creencias y de vida, tiene una manera de conseguir lo que quiere basado en sus peculiares necesidades.

H C.

Northbrook, Illinois.

Criterios sobre el libro "TODO ES NEGOCIABLE"	2
PRIMERA PARTE	7
Si, usted puede.....	7
1. ¿QUÉ ES LA NEGOCIACIÓN?.....	7
2. CASI TODO ES NEGOCIABLE.....	11
1. INFORMACIÓN.....	12
2. TIEMPO.....	12
3. PODER.....	13
3. CUANDO LOS PIES SE MOJAN	18
1. GENERANDO COMPETENCIA	18
2. LA SATISFACCIÓN DE NECESIDADES	18
3. PONERSE A LA VENTA	19
4. ¡AQUÍ HAY UNA PEQUEÑA MANCHA!.....	19
5. LAS TECNICAS INDIRECTAS	20
6. EL ULTIMÁTUM	21
7. EL MORDISCO.....	22
8. AYUDEME.....	23
9. LA DEBILIDAD COMO FORTALEZA	24
10. «NO COMPRENDEMOS».....	24
11. DANDO EL ULTIMATUM FINAL	25
SEGUNDA PARTE	28
Las tres variantes cruciales	28
4. EL PODER	29
1. EL PODER DE COMPETIR.....	31
2. EL PODER DE LA LEGITIMIDAD	33
Delaware cerrado.....	34
3. EL PODER DE ARRIESGARSE.....	34
4. EL PODER DEL COMPROMISO	36
5. EL PODER DE LA PERICIA.....	38
6. EL PODER DEL CONOCIMIENTO DE «NECESIDADES»	39
7. EL PODER DE LA INVERSIÓN.....	40
8. EL PODER DEL PREMIO Y EL CASTIGO.....	41
9. EL PODER DE LA IDENTIFICACIÓN	43
10. EL PODER DE LA MORALIDAD	45
11. EL PODER DEL PRECEDENTE	46
12. EL PODER DE LA PERSISTENCIA	47
13. EL PODER DE LA CAPACIDAD DE PERSUASIÓN	48
14. EL PODER DE LA ACTITUD.....	49
5. EL TIEMPO	52
6. LA INFORMACIÓN	57
TERCERA PARTE.....	64
Estilos de negociación	64
7. GANAR A TODA COSTA... EL ESTILO SOVIETICO	65
1. POSICIONES INICIALES EXTREMAS	66
2. AUTORIDAD LIMITADA	69
3. TÁCTICAS EMOCIONALES.....	70
4. LAS CONCESIONES DEL ADVERSARIO CONSIDERADAS COMO DEBILIDAD.....	78
5. MEZQUINOS EN SUS CONCESIONES	79
6. IGNORAR LAS FECHAS LIMITE	80
8. NEGOCIAR PARA SATISFACCIÓN MUTUA	85
1. USANDO EL PROCESO PARA SATISFACER NECESIDADES	88
2. ARMONIZANDO O RECONCILIANDO NECESIDADES.....	89

3. CONFLICTOS.....	90
9. MÁS SOBRE LA TÉCNICA PARA SALIR TODOS GANADORES	93
1. LOGRAR CONFIANZA MUTUA	93
A) El proceso preparatorio	93
B) El acontecimiento formal	95
2. CONSEGUIR EL COMPROMISO DE LA OTRA PARTE	102
3. CONTROLAR LA OPOSICIÓN.....	105
A) Opositor de ideas	106
B) Opositor visceral.....	109
1. Jamás olvide el poder de su actitud	112
2. No juzgue jamás las acciones y las motivaciones de los demás	112
4. LA SOLUCIÓN DE COMPROMISO	113
CUARTA PARTE	119
Negociando cualquier cosa en cualquier lugar	119
10. NEGOCIACIONES TELEFÓNICAS Y MEMORÁNDUMS DE ACUERDO	119
1. CARACTERÍSTICAS DE LAS NEGOCIACIONES TELEFÓNICAS	119
1.1. Más malentendidos	119
1.2. Más fácil para decir que no	119
1.3. Más rapidez.....	120
1.4. Más competitividad	120
1.5. Mayores riesgos.....	121
1.6. Ventajas para el que llama.....	121
2. LAS SIGUIENTES SUGERENCIAS PUEDEN REALIZARSE SIN ESFUERZO PARA AYUDARLE A CONSEGUIR EL ÉXITO:	122
2.1. Sea quien llama y no quien recibe la llamada	122
2.2. Planee y prepárese	123
2.3. Una salida elegante	123
2.4. Disciplínese para escuchar bien.....	124
2.5. Escriba un memorándum del acuerdo	124
11. RECURRIENDO A LAS ALTURAS	128
12. TOMANDOLO PERSONALMENTE	136

PRIMERA PARTE

Si, usted puede

1. ¿QUÉ ES LA NEGOCIACIÓN?

Para llegar a la Tierra Prometida, hay que negociar cómo cruzar el desierto.

Su mundo real es una inmensa mesa de negociaciones, y, le guste o no, usted es un participante. Usted, como individuo, entra en conflicto con los demás, miembros de su familia, vendedores, competidores o entidades con nombres impresionantes como «el Sistema» o «la estructura de poder». El modo en que trate estos problemas no sólo puede determinar el que usted prospere, sino también el que disfrute de una vida plena, placentera y satisfactoria.

La negociación es un campo de conocimiento y de acción cuyo objetivo es ganarse el favor de una gente de la que usted quiere cosas. Es tan simple como eso.

¿Qué es lo que queremos?

Queremos toda clase de cosas: prestigio, libertad, dinero, justicia, status, amor, seguridad y reconocimiento. Algunos sabemos mejor que otros cómo conseguir lo que queremos. Usted está a punto de convertirse en uno de ellos.

Tradicionalmente, las recompensas recaen sobre quienes tienen gran talento, dedicación y educación. Pero la vida ha desilusionado a los que creen que la virtud y el trabajo duro triunfan al final. Los «ganadores» parecen ser gente que no sólo es competente, sino que también tiene capacidad de «negociar» para conseguir lo que quiere.

¿Qué es la negociación? Es la utilización de la información y el poder para afectar comportamientos dentro de un «remolino de tensiones». Si se piensa en esta amplia definición, uno se da cuenta que de hecho se negocia todo el tiempo tanto en el trabajo como en la vida privada.

¿Con quién se usa la información y el poder para afectar comportamientos, aparte del trabajo? Los maridos negocian con las esposas y ellas con ellos. (Espero que su matrimonio sea una cooperativa negociación de Triunfador-Triunfador.)

Usted usa información y poder con sus amigos y parientes. Las negociaciones pueden tener lugar con un guardia de tráfico dispuesto a ponerle una multa, con un tendero no dispuesto a aceptarle un talón, con un propietario que no le brinda servicios esenciales o quiere duplicarle el alquiler, con el profesional que le cobra una parte de los costos de su propia educación, con un vendedor de coches que trata de engañarle o con un conserje de hotel que no tiene habitaciones disponibles aunque usted ya tenga una reserva garantizada. Algunas de las negociaciones más frecuentes y frustrantes ocurren en el seno de la familia, donde padres e hijos las llevan a cabo sin darse cuenta de ello. Permítame darle un ejemplo de mi experiencia personal.

Mi esposa y yo tenemos tres hijos. A los nueve años, el menor pesaba veintitrés kilos, un peso extraordinariamente liviano para un chico de esa edad. Realmente, era desconcertante para toda la familia. Lo digo porque a mi mujer y a mí nos gusta comer y nuestros dos hijos mayores tienen un apetito voraz. Y luego estaba este tercer chico. La gente nos preguntaba:

—¿De dónde lo habéis sacado?

—¿De quién es hijo?

Nuestro hijo llegó a ese estado de enflaquecimiento mediante una estrategia vital que consistía en evitar lugares donde se sirviera comida. Para él, palabras como «comida», «cocina», «cena» y «alimentos» eran cosas profanas.

Hace varios años, llegué a casa un viernes por la noche después de una ascética semana de viajes y conferencias. Estar de viaje es una experiencia solitaria —al menos para algunos—, de modo que sopesé una negociación potencial con mi mujer para más tarde. Cuando entré en casa me escandalizó encontrar a mi mujer echada en posición fetal en el sofá y chupándose el pulgar. Me di cuenta de que podía haber un problema.

—He tenido un día terrible —murmuró ella. Para alejarla de sus problemas, dije:

—¿Por qué no vamos todos a cenar a un restaurante?

Ella y los dos mayores replicaron al unísono:

—¡Qué idea estupenda!

El de nueve años se opuso.

—¡No voy a ningún restaurante! ¡Allí es donde sirven comida!

En ese momento, lo alcé del suelo y lo metí en el coche, lo que representa una forma de negociación.

Cuando entramos en el restaurante, el chico prosiguió con sus quejas. Por último, dijo:

—Papá, ¿por qué tengo que sentarme a la mesa con todos? ¿Por qué no puedo estar *bajo* la mesa?

Me volví a mi mujer.

—Nadie se va a dar cuenta. Somos cuatro arriba y uno abajo. ¡Incluso podemos ahorrar algo! — Ella se opuso al principio, pero la convencí de que la idea podía tener algún mérito.

Empezamos a comer y los primeros diez minutos fueron tranquilos. Pero antes de que llegara el segundo plato, sentí una mano húmeda que me subía por las piernas. Pocos segundos después, mi mujer pegó un salto como si le hubiera picado un ganso.

Furioso, metí la mano bajo la mesa. Cogí al reo de los hombros y lo senté violentamente a mi lado. Murmuré:

—Siéntate aquí. ¡Y no me hables más ni a mí, ni a tu madre, ni a tu hermano ni a tu hermana!

Contestó:

—Vale, pero ¿puedo quedarme de pie sobre la silla?

—Está bien —concedí—, ¡pero déjanos en paz!

Veinte segundos más tarde, sin previo aviso, este chico flaco se puso las manos alrededor de la boca y aulló:

—¿Este restaurante es una porquería!

Aunque me quedé atónito, tuve suficiente presencia de ánimo como para agarrarle del cuello, echarle bajo la mesa y pedir la cuenta. De camino a casa, mi mujer me dijo:

—Herb, pienso que esta noche hemos aprendido algo. No volvamos jamás a llevar a este monstruo a un restaurante.

Debo confesar que jamás hemos vuelto a invitarlo a un restaurante. Lo que hizo nuestro hijo de nueve años en esa vergonzosa ocasión fue utilizar poder e información para afectar

nuestro comportamiento. Al igual que muchos jovencitos de hoy, es un negociador —al menos con sus padres.

Uno negocia constantemente en el trabajo, aunque no siempre se es consciente de estar haciéndolo. Los subordinados o empleados usan información y poder para afectar el comportamiento de sus superiores. Digamos que usted tiene una idea o propuesta que quiere que le acepten. Es necesario que coordine su concepto de manera tal que satisfaga las necesidades actuales de su jefe, así como las actuales prioridades de su empresa. Hay mucha gente con experiencia técnica que carece de capacidad negociadora para vender sus ideas. Como resultado, se sienten frustrados.

En el mundo de hoy, un jefe siempre negocia para asegurar el compromiso de sus empleados. ¿Qué es un jefe? Alguien con autoridad formal que intenta que la gente haga voluntariamente lo que se debe hacer. Usted y yo sabemos que hoy la mejor manera de aprovecharse de un jefe, es decir, de transformarlo en víctima y de que usted sea el victimario, es hacer precisamente lo que él o ella quiere que usted haga. Cuando le dice qué hacer, usted toma nota y pregunta:

—¿Es esto lo que usted quiere? —Entonces, procede a cumplirlo literalmente.

Dos semanas después, su jefe se le acerca y le interroga:

—¿Qué ha pasado?

Y usted contesta:

—No sé. Hice exactamente lo que usted me dijo que hiciera.

En el mundo de hoy, tenemos un nombre para eso. A ese fenómeno lo denominamos «Obediencia Maliciosa». Y hay mucha gente que la practica hasta convertirla en un arte refinado. De modo que si de casualidad usted es un jefe, usted nunca debe querer que un empleado haga exactamente lo que usted le dice que haga. De vez en cuando, usted quiere que él haga lo que usted *no* le ha dicho que hiciera... Y a menudo lo que usted *no puede* decirle que haga porque hay muchos problemas que no pueden ser previstos.

No sólo negocia usted con su jefe o sus subordinados, sino que también lo hace con sus pares. Para que el trabajo se haga, necesita la cooperación, ayuda y apoyo de mucha gente que no está por debajo suyo en el organigrama con las flechas señalando para arriba. Esta gente puede tener funciones diferentes u otras disciplinas. Incluso pueden trabajar en otros puntos de la ciudad. Usted necesita capacidad negociadora para obtener su ayuda y apoyo.

Puede ser que tenga que negociar con clientes, banqueros, vendedores, proveedores, incluso agencias gubernamentales como Hacienda, ministerio de Trabajo o instituciones de salud pública. Puede ser que negocie un mayor presupuesto, más espacio en la oficina, mayor autonomía, tiempo libre del trabajo, un cambio de lugar de trabajo o cualquier cosa que usted crea que satisface sus necesidades. Lo que estoy recalcando es que usted tiene que negociar con más frecuencia de la que se imagina. En consecuencia, debe aprender a hacerlo bien. Puede aprender a ser eficaz —y de ese modo reforzar la calidad de su vida— tanto fuera como dentro del trabajo.

En cada negociación en que está implicado —en cada negociación en que yo estoy implicado—, de hecho, en toda negociación que se haga en el mundo (desde la diplomática geopolítica a la adquisición de una casa), siempre hay tres elementos presentes:

1. INFORMACION. El otro bando parece saber más sobre usted y sus necesidades de lo que usted sabe sobre ellos y sus necesidades.
2. TIEMPO. El otro bando no parece conocer el tipo de presiones estructurales, las

limitaciones de tiempo y los plazos restrictivos a los que usted está sometido.

3. PODER. El otro bando siempre parece tener más poder y autoridad de la que usted piensa tener.

El poder es una entidad fascinante. Se trata de la capacidad o habilidad para conseguir que las cosas se hagan... para ejercer control sobre la gente, los acontecimientos, las situaciones y sobre uno mismo. Sin embargo, todo poder está basado en la percepción. Si usted piensa que lo tiene, entonces realmente lo tiene. Si usted piensa que no lo tiene, entonces no lo tiene en absoluto. En resumen, usted tiene más poder si cree que tiene poder y contempla los sucesos de su vida como negociaciones.

Su capacidad negociadora determina el que usted pueda o no influenciar su medio ambiente. Le proporciona una sensación de dominar su propia vida. No se trata de estafar ni menos de intimidar de un modo insospechado. Se trata de analizar la información, el tiempo y el poder a fin de afectar comportamientos... de satisfacer necesidades (las suyas y las de otros) con el objeto de que las cosas se hagan tal como usted quiere.

El arte de la negociación no es nuevo en realidad. Según mi definición, dos de los más grandes negociadores de la historia vivieron aproximadamente hace unos dos mil años. Ninguno de ellos formó parte del Sistema de su tiempo. Ninguno tuvo una autoridad formal. No obstante, ambos ejercieron el poder.

Ambos hombres se vestían pobremente y deambulaban haciendo preguntas (es decir, reuniendo información); uno en forma de silogismos; el otro en forma de parábolas. Tenían objetivos y normas. Estaban dispuestos a correr riesgos, pero con un sentido de dominio de la situación. Cada uno de ellos eligió el lugar y la forma de su muerte. Sin embargo, al morir, ambos se ganaron la lealtad de sus prosélitos, que prosiguieron su misión después de sus muertes y cambiaron el sistema de valores de esta tierra. De hecho, muchos de nosotros tratamos de vivir según sus valores en nuestra vida cotidiana

Por supuesto, me estoy refiriendo a Jesucristo y Sócrates. De acuerdo con mi definición, ambos fueron negociadores. Fueron negociadores morales con espíritu de ganadores y fueron personas de poder. En realidad, los dos utilizaron deliberadamente muchos de los enfoques de colaboración que le enseñaré a lo largo de las páginas de este libro.

2. CASI TODO ES NEGOCIABLE

El letrero no estaba puesto allí por el Gran Impresor en el Cielo.

La información las presiones del tiempo y el poder percibido a menudo significan para usted la diferencia entre satisfacción y frustración. Permítaseme dar un ejemplo usando una situación hipotética. Se despierta una mañana y va a la nevera a buscar un vaso de leche. Piensa beberla casi toda pura y luego verter el resto en su café. Cuando abre la puerta de la nevera, nota que ésta está húmeda. Da un paso atrás y ve que hay un charco de agua en el suelo. Llama a su esposa para diagnosticar la situación y su esposa le da el nombre técnico del problema: «Nevera rota.»

Usted comenta:

—Pienso que necesitamos una nueva. Comprémosla en una tienda normal donde no nos traten de dar gato por liebre.

Como sus niños son demasiado pequeños para quedarse solos, usted les dice:

—Todos al coche. Vamos a comprar una nevera.

En el camino, discute su problema de dinero. Ya que no tiene mucha liquidez en aquel momento, decide no gastar más de 35.000 pesetas en la adquisición. En otras palabras, usted tiene un objetivo firme en la cabeza.

Llega a la tienda: El Corte Inglés, Galerías Preciados, Sears, o la que sea. En aras de la narración, digamos que se trata de Sears. Usted entra caminando enérgicamente en la sección de electrodomésticos con su organización familiar siguiéndole los pasos. Cuando echa una mirada a las neveras, ve una que parece satisfacer sus necesidades y especificaciones. Sin embargo, al acercarse, usted se da cuenta de que sobre ella se encuentra el precio que dice: «Únicamente 39.196,— pesetas.» Son 4.196 pesetas más de lo que usted puede pagar. No es un letrero vulgar escrito con un rotulador. Es simétrico y hecho por un profesional: impreso en plancha sobre una tabla cara. Y parece haber sido colocado allí por el Gran Impresor del Cielo.

Usted llama:

—¿Oiga! —Y un vendedor se le acerca.

—Sí... ¿podría ayudarle?

Usted contesta:

—Me gustaría hablar con usted de esta nevera.

Si le dice:

—¿Le gusta?

—Ciertamente —admite usted.

—Pues bien... le prepararé la cuenta. Usted dice:

—No... espere. Tal vez podamos hablar.

El levanta una ceja y dice:

—Cuando termine de hablarlo con su esposa, me puede encontrar en la sección de Ferretería. —Y se aleja.

Ahora yo le pregunto a usted, ¿es ésta una negociación fácil o difícil? La mayoría de la gente de nuestra cultura diría difícil. ¿Por qué? Debido al gran desequilibrio de información, aparente presión de tiempo y poder percibido.

1. INFORMACIÓN.

¿Qué sabe usted de las necesidades del vendedor o de la tienda? ¿El vendedor trabaja con salario, a comisión o con una mezcla de ambos sistemas? Usted no lo sabe. ¿Tiene él un presupuesto, cuotas, plazos a cumplir? Usted no lo sabe. ¿Ha tenido él un buen mes o su jefe le ha advertido que hoy vendiera una nevera o de otro modo estaría en la calle? Usted no lo sabe. ¿Cuál es la situación de inventario de este modelo? ¿Es un producto de gran venta en la tienda, actualmente a la espera de reposiciones, o es un clavo que el gerente de la tienda se quiere sacar de encima a cualquier precio? Usted no lo sabe. ¿Le es rentable este modelo a la tienda? De ser así, ¿en qué cantidad? Usted no sabe.

Obviamente, usted no sabe mucho sobre el vendedor o la tienda. Pero, ¿sabe el vendedor algo de usted? Sí, sabe que usted está interesado en la nevera. La gente puede pasear y mirar por la sección de Deportes, de Ropa o de Aparatos de alta fidelidad de Sears, pero no en la sección de Electrodomésticos. Examinan las neveras cuando las necesitan. Además de este «hecho real», el vendedor sabe qué competidores venden neveras en las cercanías, si tienen modelos u ofertas especiales y cuánto cobran.

Aunque, por el momento, él parezca ignorarle a usted y su esposa, en realidad está escuchando su conversación con una atenta oreja. Le oye discutir con su esposa sobre su vieja nevera, su problema de liquidez y su necesidad de una nueva nevera. Casi cualquier cosa que ustedes dicen agudiza el desequilibrio de información y fortalece la posición del vendedor.

Pequeños comentarios «el color realmente es perfecto»... «No pienso que podamos conseguirlo más barato en Galerías Preciados»... «el refrigerador es de lo mejor que he visto» brindan al vendedor nuevas ventajas.

Note que el vendedor nunca responde directamente a ninguna pregunta que le daría información a *usted*. Su respuesta a cualquier pregunta es una nueva pregunta. Si usted pregunta:

—No estoy diciendo que compraré esta nevera, pero si lo hago, ¿cuándo piensa usted que me la podría enviar?

Y él le dice:

—¿Cuándo quiere que se la envíe? Y cuando usted contesta:

—¿Qué tal esta tarde a primera hora? Si le dice:

—¿Por qué tan pronto?

En ese momento, usted o su esposa pueden contestar:

—Porque tenemos unas 5.600 pesetas en alimentos que se nos están echando a perder.

¿Le gusta al vendedor tener esta información? Sí, porque usted le ha revelado sus necesidades sin conocer las de él.

2. TIEMPO.

Relacionado con la diferencia de información está el problema de presión organizativa y de tiempo. El vendedor con quien usted trata, parece tranquilo. Su organización no está visible. ¿Y qué pasa con su organización? Es sumamente visible, pero no está unida. Su esposa dice:

—Vamos ya.

O usted dice:

—Quedémonos.

O viceversa.

¿Y los dos niños que usted ha traído a la tienda? ¿Dónde están? ¿Están al lado de la nevera en posición de descanso esperando mansamente que se efectúe la transacción? Pues no. Uno de los chicos está jugando al escondite entre las neveras.

—¿Dónde está?

—Creo que en aquella amarilla..., la que tiene la puerta cerrada. Si no lo sacamos en tres minutos, se ahogará.

¿Y la otra criaturita? En la otra punta de la tienda con un palo de hockey y un disco de caucho, está jugando contra las lavadoras y las secadoras. De vez en cuando, aúlla:

—¿Vamos! ¡De prisa! ¡Está por empezar el partido!

Mientras su organización le está apretando las clavijas a usted, el vendedor de electrodomésticos actúa como si estuviera absolutamente desinteresado en venderle la nevera. Periódicamente, dice como al descuido:

—Hola, ¿se ha decidido? —Como si estuviera de paso para comerse un mango o una papaya.

3. PODER.

Además de todo esto, está el problema del poder. En este caso, el poder se manifiesta de dos maneras:

A) *El poder del precedente*. La mayoría de la gente cree firmemente que no se puede negociar en una tienda de precios fijos. Si yo les preguntara por qué, lo más posible es que me respondieran: «¿Cómo podría ser de otra manera si tienen precios fijos?» Esto da como resultado la siguiente cadena de causa y efecto:

1. Están convencidos que no pueden negociar con una tienda de precios fijos.
2. Por tanto, no *tratan* de negociar con una tienda de precios fijos...
3. ...lo que da como resultado su incapacidad para negociar con una tienda de precios fijos y de ese modo prueban que tenían razón desde el principio.

Éste es un ejemplo estupendo de la creación de una profecía que se cumple.

¿Ha observado alguna vez a alguien que hiciera el menor esfuerzo por negociar en una tienda de precios fijos? La misma idea lleva en sí la semilla del fracaso.

El cliente se acerca al letrero que indica el precio y lo señala tímidamente. Por supuesto, el vendedor conoce la intención del cliente, ya que ha pasado varias veces por la misma situación. Pero quiere que el cliente hable.

Finalmente, el vendedor pregunta:

—¿Cuál es el problema?

El cliente señala el letrero y farfulla:

—Ya sabe.

El vendedor dice:

—¿Hay algo malo en ese letrero?

El cliente tartamudea:

—No, no... se trata del pr... pr...

El vendedor pregunta inocentemente:

—¿El qué?

Y el cliente por último estalla:

—¿El precio!

En ese preciso instante, el vendedor adopta una actitud de indignación moral y declara:

—¿Por favor, señor, esto es Sears!

Si esto me llegara a suceder, yo contestaría excusándome:

—Oh... lo lamento. No sabía dónde estaba.

Y en ese momento, mi esposa da media vuelta y empieza a irse de la tienda comentando por encima del hombro:

—¡Jamás volveré a salir de compras contigo! —Lo cual, de paso, no está tan mal porque, en el proceso, he conseguido un objetivo colateral.

Hay un modo de escapar de este atolladero: No actúe como si su experiencia limitada representara verdades universales. No es así. Oblíguese a superar su propia experiencia comprobando enérgicamente sus suposiciones. Para su perplejidad, descubrirá que muchas de ellas son falsas. Aumente su nivel de aspiraciones. Evite la actitud negativa ilustrada por la siguiente canción:

Decían que era un trabajo que no se podía hacer;

Con desgana, lo encaró, enfrentó

Ese trabajo que no se podía hacer...

Y, por Dios, realmente no lo pudo hacer.

Como negociador, corra algún riesgo, libérese de precedentes de sus anteriores experiencias, desafíe sus propias suposiciones, levante su nivel de aspiraciones y aumente sus expectativas.

Mientras usted y su esposa enfrentan el letrero de las 39.196,— pesetas en la tienda, hay otra forma en que se está manifestando el poder:

B) *El poder de la legitimidad*. El poder de la legitimidad emana de la autoridad imaginada o percibida. A menudo, una autoridad que está representada por algo inanimado como un letrero, un formulario o un documento impreso; normalmente, una autoridad incuestionable.

Por ejemplo, si yo le sugiriera que hiciera algo, usted evaluaría mi pedido basándose en sus propias necesidades. Si mi pedido y sus necesidades empatan, usted puede llegar a hacerlo. Pero si un letrero le dirigiera para que usted hiciera algo, las posibilidades de que usted lo hiciera estarían virtualmente garantizadas. Permítame recalcar mi idea con un ejemplo.

Si usted viaja, está familiarizado con ese pequeño letrero que hay sobre cualquier mostrador de conserjería de hotel, además de otro puesto detrás de cada puerta de cada habitación. Ambos dicen: «Hora de salida: 12 horas.»

¿Qué porcentaje de clientes, piensa usted, se toman la molestia de partir exactamente a esa hora? Alguien me hizo esa pregunta en una ocasión y yo le contesté:

—Cuarenta por ciento.

Más tarde me enteré, por medio de hoteleros, que la cifra es aproximadamente entre el noventa y el noventa y nueve por ciento, dependiendo de la ubicación del hotel.

¿Le sorprende esa cifra? A mí me sorprendió. En un buen año, vota el cincuenta y cinco por ciento de los norteamericanos, pero el noventa y cinco por ciento parten de los hoteles

a la hora estipulada. La pregunta es, ¿qué hace que esta migración de gente normalmente independiente acuda a conserjería a la hora señalada?

Hace cinco años, estuve en un Meliá. Debido a que tenía que coger un vuelo a primera hora de la tarde, fui a conserjería a las once y media a pagar la cuenta y marcharme. No había nadie. En ese momento, sentí un poco de hambre y decidí ir al snack, cargar la comida en la cuenta y regresar. Después de comer, miré el reloj. Las manecillas marcaban las doce. Ya que antes no había habido nadie en la conserjería, supuse que no habría más de tres personas.

Cuando llegué, vi que había una cola de veintiocho personas delante de la caja, como presos esperando pasar al comedor. No lo pude creer. ¿Cómo era posible pasar de cero a veintiocho en media hora? Me dije: «Lo más probable es que no sean huéspedes que se marchan. Por el aspecto, pueden ser forasteros de un viaje organizado en grupo. Parte del *tour* debe ser mostrarles este hotel.» Si así era el caso, yo no iba a esperar en una cola que obviamente nada tenía que ver conmigo. Decidí adelantarme, llegar a la caja y formar la verdadera cola de gente que pagaba la cuenta.

Cuando me adelanté pasando a estos «turistas», algunos me miraron, pero no con amor. De repente, me di cuenta. Un poco avergonzado, traté de hacerme el distraído cuando me puse al final de la cola.

Una vez allí, le toqué el hombro a la persona que estaba delante mío y le pregunté:

—¿Para qué es esta cola?

Me contestó:

—Para pagar, es la hora.

—¿Cómo es eso?

—Hora de irse, por eso —farfulló.

—Y usted, ¿cómo lo sabía?

—Lo leí en mi puerta, así lo supe.

Ése fue un comentario muy significativo. Él vio el letrero en su puerta y por esa razón, estaba allí.

Un segundo ejemplo del poder de la legitimidad: Un subordinado en una empresa se arma de valor, entra en el despacho de su jefe y dice:

—Perdóneme, pero quisiera un aumento. Siento que realmente me lo merezco.

¿Acaso el jefe contesta: «No, no puede tener un aumento»? Jamás.

En cambio, dice:

—Ciertamente que usted se merece un aumento, pero...

(«Pero» es sinónimo de: «¡Déjese de tonterías!»). Pone a un lado unos papeles, señala una tarjeta impresa colocada bajo el vidrio encima del escritorio y dice en voz baja:

—Es una lástima que usted esté recibiendo el máximo para su categoría.

El empleado murmura:

—¿Oh... me he olvidado de mi categoría! —Y emprende la retirada empujado por lo que la palabra impresa dice que le corresponde por derecho. «¿Cómo puedo discutir con una hoja impresa bajo un cristal?» Eso es precisamente lo que su jefe *quiere* que diga.

Un tercer ejemplo de este poder de legitimidad: hace veinte años, estuve implicado en el aspecto legal del negocio inmobiliario. La gente venía a mí para firmar sus contratos. La

mayoría pagaba el depósito y ni siquiera leía el documento. En raras ocasiones, alguien me decía:

—Quisiera leer este contrato antes de firmarlo. ¡Tengo el derecho constitucional a ello!

Yo siempre contestaba:

—Por supuesto que tiene derecho a ello. ¡Adelante y léalo!

A mitad de la lectura, la persona exclamaba:

—¿Espere un segundo! ¡Un momento! ¡Este documento me transforma en un siervo obligado por la duración del contrato!

Yo contestaba:

—Lo dudo. Es un documento corriente. Abajo a la izquierda, tiene el número de contrato.

Por lo general, la persona contestaba:

—Oh, un contrato corriente... Pues, en ese caso... —Y ella o él lo firmaban, sometidos por varios números impresos que aparentemente poseían una propiedad mágica.

En los raros casos en que una persona aún dudaba en poner su firma, yo añadía:

—Los abogados no aprobarán ningún cambio.

Tenga en cuenta que los abogados ni siquiera *sabían* que no aprobarían ningún cambio. De cualquier modo, esas palabras funcionaban como un encantamiento, ya que la palabra «abogados» proyectaba en una vasta pantalla la poderosa imagen de la legitimidad. Teóricamente, uno se entromete con los abogados.

Mientras tanto, de regreso en el escenario de Sears, usted está contemplando el letrero de las 39.196,— pesetas, abrumado por el poder supuestamente inmovible, tal como estaba la gente en el hotel, el empleado que pedía aumento y la gente que firmaba contratos de alquiler. Y sin embargo, en ninguna de estas ocasiones, usted tendría que sentirse abrumado. Cada una de estas situaciones es negociable.

¿Cómo puedo yo decir cosa semejante? Porque casi todo lo que es producto de una negociación tiene que ser negociable, incluyendo el precio en el letrero encima de la nevera.

Piénselo un momento. ¿De dónde sacó Sears ese precio de 39.196,— pesetas? Usted lo sabe tan bien como yo. La gente de marketing dijo: «Pongamos 35.000,— pesetas. Eso venderá un montón de neveras.»

La gente de finanzas dijo: «La prudencia dicta que cuando vendemos una nevera tiene que haber un beneficio. Cobremos 43.200,— pesetas.»

Los publicitarios interrumpieron y dijeron: «Los estudios psicológicos indican que el mejor número es 39.999,— pesetas.»

Y alguien espetó con impaciencia: «Oíd, tenemos que dirigir una empresa. ¿No podemos ponernos de acuerdo?»

Lo hicieron. Llegaron a un compromiso. Se reunieron y salieron con 39.196,— pesetas. No hay un Gran Impresor en el Cielo.

Algunas cosas no son producto de la imaginación. Los Diez Mandamientos no fueron fruto de una negociación. Ciertamente resulta difícil negociar con el Señor cuando se presenta con un *fait accompli* grabado en unas tablas. El Sermón de la Montaña no era un documento negociado. Cristo no se reunió con sus seguidores y les dijo: «Dadme vuestra inversión. Formaremos un equipo de trabajo. Organizaos en subcomités e inventaremos algo.» Ya que estas cosas son «ofrendas sagradas», están en una categoría distinta a los

precios de Sears, la hora de salida de un hotel, la categoría profesional o incluso el contrato corriente de alquiler.

Debido a que tantas cosas *son* negociables, eso no significa que usted o yo estemos negociando todo el tiempo. Si usted me preguntara: «¿Negocia usted con tiendas de precio fijo? ¿Negocia con Sears?», yo le sería absolutamente franco y le diría: «Una de las estrategias de mi vida es no entrar jamás en un Sears.»

Mi argumento es que si usted negocia algo, ello debe depender totalmente de usted y estar basado en sus respuestas a las siguientes preguntas:

1. ¿Estoy cómodo negociando en esta situación determinada?
2. ¿La negociación satisfará mis necesidades?
3. ¿El gasto de tiempo y energía de mi parte vale los beneficios que recibiré a causa de este encuentro?

Unicamente si usted, como individuo único, puede contestar de forma afirmativa a estas tres preguntas, debe entonces proceder con la negociación. Usted siempre debe tener una sensación de dominar la situación. Elija sus oportunidades basándose en sus necesidades. No permita que le manipulen o intimiden aquellos que no están implicados en sus intereses personales.

Usted tiene la libertad de elegir su actitud para con cualquier conjunto determinado de circunstancias y la capacidad para afectar el resultado. En otras palabras, *puede tener un papel mucho más importante del que pensaba en la construcción de su propia vida y la mejora de su estilo de vida.*

3. CUANDO LOS PIES SE MOJAN

El secreto de andar sobre las aguas es saber dónde están las piedras.

Permítame reconstruir el escenario. Usted, su esposa y sus dos hijos están en Sears enfrentados por una nevera cuyo precio es superior al que usted puede pagar. Sin embargo, usted quiere la nevera. ¿Vale la pena negociarla? Si sus respuestas a las tres preguntas que cerraban el capítulo anterior son afirmativas, debe proceder sin dudarlo. Pero, ¿cómo? ¿Qué puede decir y hacer?

1. GENERANDO COMPETENCIA

Para empezar, no se defina a usted mismo con demasiada mezquindad. No se considere como alguien que quiere comprar una nevera. Considérese como alguien que quiere vender dinero. El producto que está a la venta es *dinero*. Cuanta más gente haya que quiere su dinero, más puede usted comprar con él. ¿Cómo hacer que la gente compita por ese dinero? Haga que compitan por él.

Volviendo a la situación en Sears, una manera inequívoca de generar competencia por su dinero es informar al vendedor que la competencia tiene modelos comparables a menor precio. El hecho que la competencia esté dispuesta a aceptar su dinero, le proporciona al instante una ventaja..., así como el hecho de que Sears a menudo compite consigo mismo. ¿Le parece sorprendente que Sears haga cosa semejante? Fíjese en el catálogo expuesto en la misma tienda. Allí, en medio de la página dedicada a electrodomésticos, está la misma nevera a 35.200,— pesetas, más 2.080,— pesetas por transporte. Muéstrole la página al vendedor y luego empiece a negociar.

2. LA SATISFACCIÓN DE NECESIDADES

Usted tiene otras opciones que giran en torno a la satisfacción de sus necesidades, reales o ficticias. En un sentido fundamental, *cada* negociación es para satisfacer necesidades. Sears le ofrece un precio de 39.196,— pesetas que satisface *sus* necesidades..., pero ¿y las de usted? Idealmente, ambas partes debieran ganar o salir adelante cuando se ha consumado la transacción.

Hay varias maneras en que usted puede hacer que el vendedor de Sears tome aguda conciencia de las necesidades que usted tiene que satisfacer. Puede preguntar:

—¿En qué colores viene este modelo?

Si el vendedor le contesta:

—Treinta y dos.

Usted debe preguntar:

—¿Cuáles son?

Cuando termina de decírselo, usted exclama:

—¿Eso es todo? ¿Ésos son los únicos colores que tiene?

Cuando él dice:

—Así es. Exactamente, ¿qué es lo que busca?

Usted le explica:

—Tenemos una cocina psicodélica. Esos colores son demasiado convencionales. ¡No

pegarían ni con cola! Espero que me haga alguna rebaja en el precio.

Una segunda manera de expresar sus necesidades es discutir el supletorio que hace cubos de hielo. Usted comenta:

—Veo que este modelo viene con un supletorio para hacer cubitos de hielo.

El vendedor afirma:

—Pues sí. Hace cubitos las veinticuatro horas del día. ¡ Por sólo cuatro pesetas la hora!

(Fíjese que ha hecho una suposición totalmente injustificada sobre las necesidades de usted.)

Y usted neutraliza esta falsa suposición, diciendo:

—Eso representa un difícil problema. Uno de mis chicos tiene una laringitis crónica. El médico siempre dice: ¡Nada de hielo! ¡Nada de hielo! ¿Podría usted sacarle el supletorio?

—¡Pero si ocupa toda la puerta!

—Lo sé... pero, si le prometo no usarlo, ¿no afectaría eso al precio?

Una tercera manera de expresar sus necesidades —y su insatisfacción con las características de la nevera— es discutir la puerta. Usted puede decir:

—Esta puerta se abre desde la izquierda. Y en mi familia no hay ningún zurdo.

Comentarios como éste le indican al vendedor que sus necesidades no están satisfechas por completo. Y que, en consecuencia, las *de él* tampoco debieran estarlo.

3. PONERSE A LA VENTA

Usted también puede preguntar:

—¿Cuánto saldrá a la venta? ¿O ya pasó la fecha?

La suposición es que si no está actualmente a la venta, acaba de estarlo o está a punto de hacerlo. No hay ninguna razón por la que se le penalice por haber llegado demasiado tarde o demasiado temprano a la puesta en venta.

4. ¡AQUÍ HAY UNA PEQUEÑA MANCHA!

Una opción sumamente eficaz que usted puede emplear es la vieja técnica del modelo en exposición. Tiene dos aspectos. Con el aspecto número uno, usted se acerca a la nevera, la examina intensamente mientras el vendedor le observa, y murmura:

—¡Veo una pequeña mancha!

El vendedor dice:

—Yo no veo nada.

Usted insiste:

—Parece haber un punto negro... una pequeña mancha en el costado. De hecho, cuando le da la luz, veo que hay múltiples manchas en el costado de la nevera. ¿No hay un múltiple descuento por esto?

¿Qué pasa si no hay múltiples manchas?

Usted siempre puede *hacer* unas manchas. (No estoy hablando ahora de ética; estoy lidiando con opciones aunque sea para engañar.) ¿Se acuerda del niño con el palo de hockey y el disco de plástico? Haga que juegue un poco más cerca de su nevera.

El aspecto número dos de la técnica del modelo en exposición es conocido como el DTI, descuento de trauma interno. La implicación es que el modelo expuesto *tiene que tener* imperfecciones. Tal vez, no son visibles al ojo, pero están allí. Después de todo, la gente ha estado abriendo y cerrando la puerta, toqueteando las bandejas y los compartimientos desde hace meses. El modelo en exposición es como un transeúnte que ha dado varias vueltas a la manzana: uno de esos desdichados caminantes que sufren de *stress* por haber sido maltratados. Por esa razón, usted tiene derecho a un descuento de trauma interno, o normal DTI.

5. LAS TECNICAS INDIRECTAS

Siempre se puede salir del tema principal de discusión y tratar un elemento secundario relacionado con el precio global. Es concebible que el vendedor no tenga autoridad para determinar qué reducción puede hacer del precio real de la mercancía, pero puede ser que tenga más flexibilidad y «ceder» en otros aspectos, como, por ejemplo, el descuento de intercambio.

En consecuencia, usted puede decir:

—Pues bien, si éste es su precio, yo quisiera 12.000 pesetas por mi vieja nevera. Está en excelentes condiciones.

Y si el vendedor exclama:

-¿Qué?

Usted replica:

—Muy bien..., se la dejo por 4.000 pesetas.

Desde luego, acepto que esto no se hace a menudo con neveras, pero la gente lo hace con éxito cuando compra un coche.

¿Y sí...?

Otra opción de gran eficacia a su disposición es el uso de las palabras «¿Y si...?» Se trata de una frase mágica en las negociaciones. Por ejemplo: ¿Y si compro cuatro neveras? ¿Afectará el precio? ¿Y si me la llevo a casa en una furgoneta en vez de que ustedes me la envíen? ¿Me hará otro precio? ¿Y si compro una lavadora-secadora y una parrilla para bocadillos al mismo tiempo? ¿Habrà otro precio? ¿Y si en los próximos Seis meses, nuestra asociación de vecinos compra una nevera al mes? ¿Qué precio me haría?

Siempre es posible que no consiga lo que quiere cuando emplea la táctica de ¿Y si...?, pero nueve de cada diez veces, la persona con la que usted negocia, le hará una contraoferta a su favor.

No se olvide de que el precio de 39.196 pesetas fue puesto de forma arbitraria, que hay muchas cosas implicadas en esa cifra que incluyen instalación, costos de transporte, servicio de contratos y garantías, todo lo cual le cuesta dinero a Sears. Si usted le puede ahorrar a la tienda cualquiera de estos gastos, usted tiene derecho a que el ahorro repercuta en su favor. Por ejemplo, si usted le pregunta al vendedor:

—¿El precio incluye los gastos de instalación?

Y él le contesta:

—Por supuesto.

Usted bien puede decir:

—Pues como tengo en casa un equipo de herramientas, yo mismo puedo hacer las conexiones y ajustes necesarios.

6. EL ULTIMÁTUM

Supongamos que no tiene tiempo disponible y no se siente con ánimos de negociar más. Se acerca al primer vendedor que ve y le dice:

—Mire... usted quiere vender esa nevera y yo quiero comprarla. Le doy 35.000 pesetas ahora mismo. ¿Sí o no?

Cuando usted da media vuelta y se aleja, ¿le seguirá el vendedor a la calle? No, no creo. ¿Por qué? Porque él no tiene nada invertido en una relación con usted o en la transacción. Además, a él le disgusta su actitud tajante. La clave para hacer que un ultimátum funcione es siempre la medida en que la otra parte haga una inversión de tiempo y energía.

Teniendo en cuenta este principio, intentemos dar otro enfoque. Usted entra como por casualidad en la sección de electrodomésticos a las dos de la tarde de un lunes cuando hay un mínimo de actividad. Le dice al vendedor:

—Estoy interesado en ver toda su línea de neveras.

De dos a cuatro haga que le muestre cada modelo de la sección explicándole todas sus características. Por último, usted comenta:

—Antes de decidirme, tendré que volver mañana con mi esposa.

El vendedor ya ha invertido dos horas en usted.

El martes, de nuevo a las dos, usted llega con su esposa. Busca al mismo vendedor. Repite el proceso de examinar todos los modelos en venta. Finalmente, usted le dice:

—Antes de decidirnos, quisiéramos venir con un especialista en neveras: mi suegra. Ella sabe mucho de estas cosas. ¡Hasta mañana!

El vendedor ya ha invertido cuatro horas en usted.

El miércoles a la hora señalada, usted entra en los grandes almacenes con su esposa y su suegra. Induce al vendedor a repetir las demostraciones hasta las cuatro y en ese momento usted farfulla:

—¿Sabe qué? ¡No puedo decidirme!

El jueves por la tarde, como era de esperar, usted entra solo y le dice:

—¿Qué tal? ¿Se acuerda de mí? Me interesa comprar una nevera.

El vendedor pone cara de pocos amigos y dice:

—¡Eso espero!

Y usted prosigue:

—Mire, sólo tengo 35.000 pesetas, una cajetilla de cerillas, un lapicero y cinco duros sueltos. Me encanta este modelo. Por favor..., tal vez podamos llegar a un acuerdo. — Entonces, si él no le contesta de inmediato, usted se encoge de hombros, da media vuelta y empieza a irse lentamente.

¿Le seguirá el vendedor? Pues, sí. Él ha invertido algo en la situación y quiere algo a cambio del esfuerzo realizado. Probablemente diga algo como:

—Vale, vale. Ya es suficiente. Es un trato.

¿Por qué *acepta* su oferta de «sí o no»? (aunque usted no usó esas palabras en esta ocasión). Porque usted ha dado el ultimátum de tal manera que su aceptación queda virtualmente garantizada. Ha hecho que el ultimátum sea atractivo y ha obligado al vendedor a pasarse una cantidad inusual de tiempo con usted. Si está haciendo un análisis de costo-beneficio y musitando para sí: «¡He invertido seis horas en este pesado! Pero

mejor malo conocido que bueno por conocer. ¿Quién sabe quién está merodeando por la calle?»

7. EL MORDISCO

La táctica conocida como «mordisco» funciona sobre la misma base. Tal vez usted no conozca el término, pero cuando se lo describa, lo reconocerá al instante. En este ejemplo, voy a suponer que usted es un hombre. Pero la misma situación puede aplicarse a una mujer. Lo único que hay que hacer es cambiar mentalmente la referencia de una tienda de ropa de caballero a una «boutique» o tienda de modas.

Usted entra en una tienda de caballeros en la zona del centro, donde usted vive, a comprar un traje. Alguien importante para usted va a casarse, y usted quiere estar elegante en la boda. Debido a que las solapas cambian de anchura cada año a causa de una obsolescencia planificada, a usted le preocupa el corte. Por esa razón, tiene una cinta de medir en el bolsillo.

—¿Le podría ayudar? —le pregunta el vendedor.

—Pienso que sí... —contesta usted frunciendo, pensativo, el entrecejo.

Durante tres o cuatro horas, usted pasa de un perchero a otro y de traje a traje midiendo meticulosamente las solapas, siempre seguido por el vendedor) que no se atreve a abandonarle porque usted le hace continuas preguntas sobre el ancho de las hombreras, carteras de los bolsillos, estilos de mangas y la cantidad de botones. Usted repite, una y otra vez:

—¿Cuánto tiempo estará de moda este traje? —Y cuando él aventura amablemente una respuesta, usted le espeta

—. ¿Está seguro?

Después de examinar treinta y nueve trajes y de toquetear setenta y ocho solapas, el vendedor, ahora con cara de piedra, está a punto de estallar y usted le dice:

—Me parece que me llevaré ese de franela de 29.600 pesetas. Ese que está allí... con las rayas de colores sobrios.

El vendedor suspira, aliviado. Tratando de conservar la calma, murmura:

—¡Quiere seguirme, por favor?

Le lleva a un pequeño vestidor, con espejos en el fondo, donde el sastre hace los arreglos. Usted se quita el traje que lleva puesto, se pone el que piensa comprar y se pone de pie: delante de un espejo triple. Cerca suyo, mientras usted está allí, se encuentra el vendedor, ahora un tanto tranquilo mientras escribe la factura y calcula su comisión.

Bajo usted, mientras se balancea, un anciano caballero con la boca llena de alfileres y una cinta métrica alrededor del cuello, se pone en cuclillas. Se quita cinco alfileres de la boca y los clava en la tela. Momentos después, marca con tiza unas equis en los fondillos del pantalón, luego clava otro a tres centímetros de la bragueta. Farfulla con un acento que usted no puede identificar:

—Es un traje hermoso. Le queda muy bien.

Siempre que habla, tiene acento, O tal vez no es un acento, sino los alfileres en la boca.

En ese momento, usted gira la cabeza hacia el vendedor y le pregunta con desfachatez:

—Y ¿qué clase de corbata me dará gratis?

El vendedor deja de escribir. Mire al anciano arrodillado. El viejo levanta la cabeza sin

saber si poner otro alfiler o marcar otra equis. Se aleja de su bragueta, que cae tres centímetros.

Esto es lo que se conoce por «mordisco».

¿Qué sucede en la cabeza del vendedor después de que se calma la primera oleada de odio? Murmura para sí: «Este insoportable me ha hecho perder tres horas y media de mi tiempo. No he podido tomar un café. Me he retorcido los hombros ayudándole a ponerse treinta y nueve chaquetas. He observado a este cretino medir setenta y ocho solapas. Muy bien; eso ya ha pasado. ¿Qué es lo que tengo? ¿Qué puedo rescatar de esta desolación? Una venta de 29.600 pesetas de la que ganaré una comisión de 4.800 pesetas. Para salvar este dinero, supongo que puedo gastar 480 pesetas de mi bolsillo y comprarle una corbata a precio de costo a este payaso. ¡Espero no volver a verle jamás!»

¿Conseguirá usted la corbata? Por supuesto que sí. ¿Se ganará el amor y la admiración del vendedor? Eso es algo distinto. Le dará una corbata gratis porque está comprometido emocionalmente con la situación y no porque le tenga afecto.

¿Habría funcionado el mordisco si él no hubiera invertido una cantidad anormal de tiempo? No. El éxito de un mordisco está en proporción directa con la cantidad de tiempo invertido. Sin inversión de tiempo, no hay juego. Por esa razón, usted siempre debe tratar que la otra parte invierta tiempo en una situación. Y por esa misma razón, al principio usted siempre debe abordar una negociación con un espíritu de colaboración, como si estuviera necesitado de ayuda.

8. AYUDEME

Actuar como si tuviera necesidad de ayuda es lo contrario a actuar como si lo supiera todo. ¿Qué quiero decir con actuar como si lo supiera todo? Consideremos a algunos altos ejecutivos de la industria privada o incluso del gobierno. Debido a la mitología popular que dicta cómo deben parecer y actuar, estos líderes se esfuerzan en proyectar una imagen impresionante.

Esta imagen es un habilidoso trabajo de cosmética. Es una mezcla de Robert Redford o Robert Goulet en un buen día, mezclado con un poco de Lorne Greene en su papel de comandante de la nave espacial *Estrella galáctica*. Este ejecutivo estereotipado tiene las sienes ligeramente canas, aunque adorna su cabeza con una cabellera abundante y bien peinada. Tiene una mandíbula cuadrada y prominente. Su voz es profunda y resonante. Su apretón de manos es lo bastante firme como para destrozarle los nudillos. Anda con paso viril. Siempre dice: «Encantado de verle», lo quiera decir o no.

Si usted despierta a este ejecutivo de plástico en medio de la noche, después de que él ha bebido y jaraneado en demasía, saltará de la cama y exclamará:

—¡Hola, qué tal! ¡El gran ejecutivo se levanta! ¡Encantado de verle!

Y si usted le pregunta:

—Dígame, gran ejecutivo, ¿alguna vez ha tenido un grano? Si dirá:

Porque jamás lo ha tenido.

Este modelo superficial y estereotipado es un fraude. Es un cuento chino porque es autodestructivo (y cansador) andar siempre activo y dignificado, lleno de experiencia y conocimiento. Es autodestructivo porque siempre pretende saberlo todo. De vez en cuando, es beneficioso decir el equivalente de «no se... ¡ayúdame!» La admisión de que uno no tiene todas las respuestas es algo que humaniza y hace que los demás sean más receptivos a sus propuestas.

9. LA DEBILIDAD COMO FORTALEZA

En una negociación, a menudo la estupidez es mejor que la inteligencia, la falta de expresión es mejor que la locuacidad y muchas veces la debilidad puede realmente ser fortaleza. De modo que acostúmbrese a decir de tanto en tanto, «no sé», «no comprendo», «me he perdido» o «ayúdame», cuando estas frases puedan serle útiles.

Piense en sus propias experiencias cuando trata a estúpidos. ¿Qué les pasa a todos sus refinados argumentos, a su lógica y a su completa información cuando trata con un cretino que ni siquiera entiende de qué está hablando? Resulta obvio que su capacidad de persuasión es inútil.

¿Ha intentado alguna vez negociar con alguien en quien usted percibe que tiene una incapacidad de comprensión o de palabra? Por ejemplo, imaginemos que yo trato de negociar con usted y que usted tartamudea o simula hacerlo. Yo puedo decirle:

—Pues bien, ¿cuál es su objeción a este trato? Y usted replica:

—Num... num... num...

—Tranquilo, hombre, ¿qué trata de decirme?

—Num... num... num...

—¿Quiere decir número uno? Usted asiente con la cabeza.

—Muy bien, ¿qué significa número uno?

—El pre... el pre... el pre...

—¿Quiere decir el precio? Usted asiente.

—Muy bien, ya estamos en marcha. ¿Y el número dos?

—La cal., la cal., la cal...

—¿Se refiere a la calidad?

Usted asiente..., y así sucesivamente.

¿Usted qué ha dicho? Nada. ¿Qué voy a hacer? Le estoy ayudando con su argumentación y estoy invirtiendo mi tiempo en la situación, lo que en realidad le da a usted el control: usted manda.

Mi mujer afirma que cuando hablo con un ciego siempre levanto la voz. ¿Por qué? Supongo que inconscientemente trato de ayudarle a ver.

La debilidad puede resultar un arma de negociación. Supongamos que un banco importante llama a un cliente importante para lamentarse de un atraso en la devolución de un préstamo importante. El deudor contesta:

—Realmente me alegre tener noticias de vosotros porque recientemente mi situación financiera se ha deteriorado. De hecho, la única posibilidad de evitar la quiebra es que me reduzcáis el interés al básico o al menos sólo uno y medio por ciento por encima del básico. Y que me aplacen los pagos hasta dentro de un año.

La debilidad del deudor reduce el poder y la capacidad negociadora del acreedor.

10. «NO COMPRENDEMOS»

En especial cuando se trata con regiones o culturas diferentes, a menudo el idioma es usado como una falsa incapacidad. Soy muy consciente de esto porque hace muchos años vi a tres caballeros japoneses que representaban a las Líneas Aéreas Japonesas y que usaban esta triquiñuela durante las negociaciones con un numeroso grupo de refinados

ejecutivos de una gran empresa norteamericana.

La presentación que brindó la compañía a los orientales fue abrumadora. La reunión dio comienzo a las ocho de la mañana y duró dos horas y media. Con el apoyo de diagramas móviles, complicadas tarjetas de computadoras y otros tipos de datos de apoyo, tres proyectores reproducían imágenes al estilo de Hollywood en la pantalla que justificaban el precio exigido. Yo estuve allí en la mesa de negociaciones y le puedo jurar que era como Disneylandia.

A lo largo de todo este espectáculo planificado, los caballeros japoneses permanecieron sentados a la mesa sin decir palabra.

Por último, uno de los altos ejecutivos norteamericanos, con una cara rebosante de satisfacción y expectativa, volvió a encender las luces de la sala y se dirigió a los impasibles caballeros del Japón.

—Pues bien... ¿qué piensan?

Uno de los japoneses sonrió amablemente y respondió: —No entendemos.

Al ejecutivo, la cara se le puso como el papel.

—¿Qué quiere decir con no entendemos? ¿Qué es lo que no entienden?

Otro de los japoneses sonrió con suma amabilidad y contestó: —Todo esto.

Yo estudiaba al frustrado ejecutivo y pensé que estaba al borde del infarto.

—¿A partir de cuándo? —preguntó.

El tercer caballero japonés sonrió amablemente y contestó: —Desde que se apagaron las luces.

El ejecutivo se apoyó en una pared, se aflojó la corbata y gruñó sin ánimos:

—Pues... entonces, ¿qué quieren que hagamos?

Ahora contestaron los tres japoneses: —¿Podríamos volver a verlo?

¿Quién estaba ahora al mando? ¿Quién engañaba a *quién*? ¿Cómo era posible repetir una presentación de dos horas y media con algo que remotamente se pareciera al entusiasmo y la convicción iniciales? El precio exigido por la corporación se vino abajo.

Moraleja: No se apresure demasiado a «entender» o hacer gala de su intelecto al inicio de la reunión. Vigile su ritmo de escuchar y contestar. Aprenda a preguntar, aun cuando piense que sabe las respuestas.

Además, si usted pide ayuda a los demás, ello tiende a crear un clima de relación mutuamente beneficiosa. Al menos, obliga a la otra parte a realizar una inversión que a la larga puede representar una ventaja para usted.

11. DANDO EL ULTIMATUM FINAL

En algunas de las ilustraciones examinadas anteriormente, se han usado ultimátums. Se los utiliza a menudo, ya sea por un padre que da a su hijo «una última oportunidad» con respecto a una prohibición o por un sindicato que quiere rematar un convenio colectivo.

Para que el ultimátum tenga éxito, se deben apreciar cuatro criterios:

1. *Cubrir el pastel*. La otra parte no debe tener opciones o ha hecho tal inversión que no puede dar marcha atrás y retirarse. En consecuencia, el ultimátum *debe* llegar al término de la negociación, jamás al principio. No se puede cubrir el pastel hasta después de hecho.
2. *Suave y apetitoso*. Las palabras usadas jamás deben ofender o despreciar a la otra

parte. Ultimátums duros como:

«¡Sí o no!» o «Lo toma o lo deja» actúan en contra de uno mismo. Los ultimátums «suaves» son apetitosos porque simplemente son una declaración de su realidad. Ejemplo: «Claro que comprendo sus problemas, su posición es válida, pero esto es todo lo que tengo. Ayúdeme.»

3. *Un recibo que no puede ser falsificado.* Siempre es útil apoyar su posición final con alguna forma de documentación o legitimidad. Ejemplo: «Usted se merece lo que está solicitando. Ojalá pudiera dárselo, pero esto es cuanto puede mi presupuesto.»

La exhibición visual del «presupuesto oficial», que consiste en marcas negras sobre un papel blanco, por lo general da resultado. Otras referencias como: «Eso sería una violación de las directivas salariales de la administración», «El sindicato no nos lo permitiría», o «Sería contra la política de la empresa», son también sumamente eficaces.

Incluso sin documentación de apoyo, todos hemos sido anonadados por declaraciones como: «¡Pero todos mis amigos van a ir!» o «¡Si permitimos que tú lo hagas, entonces todos querrán hacerlo!»

4. *Selección de un menú limitado.* Jamás deje sin alternativas a la otra parte. Nunca diga: «O esto o nada.» Más bien, estructure de tal modo la situación que ellos puedan elegir una opción obviamente más deseable que una tercera.

Por ejemplo, supongamos que me gustaría emplearle en mi compañía. Usted quiere un salario de dos millones al año, pero yo no puedo pagarle más que millón y medio. ¿Digo yo el equivalente de «o lo coge o lo deja»? No, eso es ofensivo. En cambio, yo le digo:

—Usted se merece lo que pide. Es razonable. Sin embargo, esto es cuanto le puedo ofrecer: entre millón doscientos y millón y medio. ¿Qué quiere?

Obviamente, usted contesta:

—Millón y medio.

Protesto un poco como si usted estuviera tomando el control de la situación:

—¿No podríamos hablar de millón trescientos?

—No... quiero el millón y medio.

Lanzo un suspiro y capitulo..

—Pues bien. Si usted lo siente así, estoy de acuerdo. Un millón y medio.

La misma técnica de menú limitado funciona incluso en situaciones altamente dramáticas. En agosto de 1977, unos croatas secuestraron un avión TWA que volaba del aeropuerto La Guardia de Nueva York al Chicago-O'Hare. Después de un largo período, el avión voló a Montreal, Newfoundland, Shannon, Londres para llegar por último al Charles de Gaulle de París donde las autoridades francesas reventaron a tiros los neumáticos del aparato.

El avión estuvo tres días en la pista. Finalmente, la policía francesa, abundando en mi criterio, dio a los terroristas un ultimátum de menú limitado que repetiré a continuación:

—Pues bien, muchachos... podéis hacer lo que os plazca, pero la policía norteamericana ha llegado aquí y si os entregáis y volvéis a Estados Unidos con ellos, os darán de dos a cuatro años de cárcel como máximo. Eso significa que probablemente estéis libres en diez meses.

Los franceses hicieron una pausa para que los croatas digirieran el mensaje y luego continuaron:

—Pero si os capturamos nosotros, la pena será de muerte de acuerdo con la ley francesa. Ahora bien... ¿qué queréis hacer?

Créase o no, los secuestradores decidieron entregarse y correr el riesgo con el sistema judicial norteamericano.

SEGUNDA PARTE

Las tres variantes cruciales

La irrealidad es la fuente de la impotencia. No podemos controlar lo que no comprendemos.

CHARLES REICH

Hay un momento emocionante en la obra *La muerte de un viajante*, de Arthur Miller, cuando el patético Willy Loman se dirige a su hermano rico y le pregunta: «Oh, Ben, ¿cómo lo lograste? ¿Cuál es la respuesta?»

Para todos nosotros —ganadores o perdedores por igual—, Willy está pidiendo la fórmula omnipotente del éxito en el juego de la vida.

Si la vida es un juego, la negociación es una forma de vida. Si se quiere alcanzar el éxito, se debe comprender el juego en toda su dimensión.

De entrada, usted debe tener una orientación realista y ver las cosas tal como son sin emitir juicios. Es lugar común que la gente contemple selectivamente su propia situación y haga un juicio moral. Evite este subjetivismo, ya que sólo se puede traducir en expresión de deseos. Por el contrario, vea todo tal cual es. Aunque el asunto y los personajes cambian de negociación en negociación, los ingredientes esenciales son tres y son constantes.

Imagínese lo siguiente: Varios hombres, con las caras más impasibles que se pueda imaginar, se reúnen en torno a una mesa en un cuarto lleno de humo. La noche está avanzada. ¿Qué están haciendo? Tratan de resolver algo compitiendo estratégicamente en un certamen gobernado por precedente y ritual. ¿De qué trata el certamen? Puede ser de política, póquer..., o negociación.

En la política, el póquer o la negociación, el éxito no sólo proviene de tener una buena mano, sino también de analizar la situación completa para poder jugar las cartas con habilidad. Hasta el jugador más sutil y con mejores posibilidades avanza poco si no toma en consideración las realidades que afectan a todos los demás. A fin de influenciar el resultado —ya se trate de política, póquer o negociaciones—, usted debe analizar con realismo la posición tanto de la otra parte como la suya propia a la luz de tres variantes omnipresentes e íntimamente interrelacionadas:

1. **PODER.**
2. **TIEMPO.**
3. **INFORMACIÓN.**

4. EL PODER

Si usted piensa que puede o que no puede, siempre tiene razón.

HENRY FORD 1

Anteriormente, definí el poder como la capacidad o habilidad de hacer que se hagan las cosas, de ejercer control sobre gente, acontecimientos, situaciones y sobre usted mismo. En esencia, el poder no es bueno ni malo. No es moral ni inmoral. No es ético ni antiético. Es neutral.

El poder es un modo de trasladarse de un sitio a otro. Digamos que actualmente usted se encuentra en la posición A (su situación actual y sus problemas). Quiere pasar a la situación B (su objetivo, destino o meta). El poder le capacita para ir de A a B. Le capacita para cambiar su realidad a fin de lograr esa meta.

El «poder» es un concepto con connotaciones desagradables. ¿Por qué? Porque implica una relación de amo-esclavo, de un lado que domina al otro. Esta acusación soterrada está alejada de las realidades de la vida. Cuando la gente culta se queja del poder, lo hace por una de dos razones:

1. No les gusta cómo se está ejerciendo. Se emplea de un modo manipulador, coercitivo o dominante; es el poder *sobre* los demás; no *para* los demás. Hay un abuso de poder y la crítica es válida.
2. No están de acuerdo con el objetivo del poder. Si el fin deseado es considerado como corrompido o explotador, ni siquiera los medios más apropiados pueden hacer aceptable esa finalidad.

Aparte de estas dos instancias, yo no veo ninguna objeción posible al uso del poder. Jamás debe ser un objetivo en sí mismo. Debe ser el transporte a otro destino. Si separamos el poder de sus muchos posibles objetivos, éstos pueden ser deliciosamente «buenos» o abominablemente «malos», pero el poder de realizarlos es una fuerza neutral como la electricidad o el viento. Usted y yo sabemos perfectamente que la electricidad no es mala porque alguien haya sufrido una descarga. El aire, en forma de viento, no es malo simplemente porque a veces se transforma en huracanes. El aire entra y sale de nuestros pulmones todo el tiempo. Lo necesitamos; sin él, nuestros cuerpos se destruirían. También necesitamos el poder para protegernos y asegurar que tenemos un sentido de dominio de nuestras propias vidas.

Usted tiene muchísimo poder. Úselo para cumplir sensatamente los objetivos que le son importantes. A usted mismo se debe el que viva conforme a sus propias exigencias en lugar de las de algún otro.

Si toma conciencia de una injusticia contra usted u otro, tiene el poder de actuar. Si se aleja porque cree que es impotente («¿Qué puede hacer una sola persona?»), sin duda se sentirá frustrado y miserable.

Cuando la gente de nuestra sociedad piensa que, como individuos no pueden hacer nada, eso es malo para todos. Gente «impotente» se convierte en indiferente y arroja la toalla, lo que significa que los demás tienen que soportar la carga en sus espaldas, o volverse hostiles y entonces tratar de destruir un sistema que no pueden comprender y que no creen que puedan controlar. Esta actitud está generalizada en el mundo actual. Algunos de sus síntomas son descenso de la productividad y violencia insensata.

Lynette «Squeaky» Fromme fue una de las personas que se volvieron hostiles. Intentó matar al presidente Gerald Ford. Después de su arresto, explicó lo siguiente:

—Cuando la gente que te rodea te trata como a un crío y no presta atención a lo que dices, *¿tienes que hacer algo!*

Ese «algo» que hizo «Squeaky» fue psicopático y autodestructivo. Su visión de sí misma estaba totalmente equivocada. No se dio cuenta de que tenía otras alternativas que eran socialmente aceptables y legales. No se percató de que un acto criminal, sea cual sea su objetivo, es casi siempre un abuso de poder.

En esencia, el poder es neutral. Es un medio, no un fin. Resulta indispensable para la salud mental y la supervivencia pacífica y se basa en la percepción.

Permítame ilustrar lo que quiero decir cuando digo que usted tiene poder si *percibe* que lo tiene. Imagínese a un preso en la celda de castigo. Las autoridades le han quitado los cordones de los zapatos y el cinturón porque no quieren que se haga daño. (Se los guardan para después.) El desafortunado va de un lado a otro de la celda cogiéndose los pantalones con la mano izquierda, no sólo porque carece de cinturón, sino porque ha perdido cinco kilos. La comida que le pasan por debajo de la puerta es pésima y se niega a comerla. Pero, ahora, cuando se pasa los dedos por las costillas, siente el Olor de un cigarrillo Marlboro, su marca favorita.

A través de una mirilla diminuta, observa a un guardia solitario que en el pasillo fuma con placer. Desesperado por el deseo de fumar un cigarrillo, el preso llama a la puerta respetuosamente con los nudillos de su mano derecha.

El guardia se acerca a desganado y pregunta con malos modos:

—¿Qué quiere?

El preso contesta:

—Quisiera un cigarrillo, por favor..., de la marca que está fumando, Marlboro.

Erróneamente, el guardia percibe al preso como un ser impotente, por tanto, gruñe con desprecio y da media vuelta.

El preso percibe la situación de forma diferente. Tiene conciencia de sus opciones; está dispuesto a probar sus posibilidades y correr riesgos. De modo que vuelve a llamar a la puerta con la mano derecha, esta vez de forma autoritaria.

El guardia, exhalando una nube de humo, gira la cabeza con irritación.

—¿Ahora qué quiere?

El preso contesta:

—Por favor, quiero uno de sus cigarrillos en los próximos treinta segundos. Si no me lo da, me voy a golpear la cabeza contra el muro de cemento hasta que pierda el conocimiento y esté lleno de sangre. Cuando me recojan del suelo y me reanimen los funcionarios, juraré que *usted* lo hizo.

»Seguramente no me -creerán, pero piense en todas las declaraciones que tendrá 'que hacer y todas las comisiones ante las que tendrá que rendir cuentas. Piense en los informes que tendrá que escribir por triplicado. Piense en todo el papeleo en que estará enredado. *¡Todo eso por no darme un miserable Marlboro!* Nada más que un cigarrillo y la prometo no volver a molestarle.

¿Pasa el guardia un cigarrillo por la mirilla? Pues, sí. ¿Le da fuego? Pues, sí. ¿Por qué? Porque éste ha hecho un rápido análisis de costo-beneficio de la situación.

Sean cuales fueren sus circunstancias, lo más posible es que usted esté en mejor situación que el preso cogiéndose los pantalones con la mano izquierda. Quería un Marlboro y lo consiguió. *Dentro de lo razonable, usted puede hacer lo que quiere si es*

consciente de sus opciones; si prueba sus posibilidades, si se arriesga de forma calculada y basado en una sólida información; y si cree que tiene poder.

La fórmula es casi risiblemente simple. Crea firmemente que tiene poder y usted hará que los demás perciban una imagen de confianza en sí mismo. Aunque el poder, como la belleza, está estrictamente en el ojo del observador, comienza en usted mismo.

Hablando de que el poder reside en el ojo del observador, ¿recuerda la película *El Mago de Oz*? Hay un individuo que ejerce un gran poder en ese film: el Sabio poderoso, grande y fuerte. Hace que Dorothy y sus amigos se pasen el tiempo haciendo cosas muy peligrosas cuando intentan robar la escoba que pertenece a la Bruja Mala del Oeste. Obedientemente, arriesgan sus vidas en pos de este objetivo porque piensan que el Sabio es poderoso.

Al final de la película, cuando el perro Toto baja el telón, ¿quién resulta ser el Sabio? Nada más que un vejete con una máquina de humos y una matraca. En realidad, el viejo no tiene ningún poder, pero lo ha ejercido porque todos estaban convencidos que lo tenía. Hasta el desenmascaramiento, la percepción de todos los demás estaba basada en la auto-percepción del Sabio.

A diferencia del Sabio, usted no tiene por qué simular su poder. *¡Usted tiene más poder en las yemas de sus dedos de lo que se imagina!*

1. EL PODER DE COMPETIR

Siempre que usted crea competencia por algo que usted posee —dinero en el caso de Sears—, lo que tiene aumenta de valor. Resulta obvio que cuanto más gente quiera su dinero, más valor tiene ese dinero.

Esto es aplicable no sólo a los productos o servicios, si usted es un vendedor —y al dinero, si es un consumidor—, sino también a algo tan abstracto como una idea. Supongamos que yo soy su inmediato supervisor en el trabajo y usted entra en mi despacho y me dice:

— ¡Herb! Tengo una idea formidable... ¡un nuevo concepto que es realmente un hallazgo!

Si entonces, yo le pregunto:

—¿Lo has hablado con alguien?

Y usted contesta:

—Sí, varias veces con los supervisores, pero a ellos no les parece nada del otro mundo.

¿Acaso esta respuesta realza la idea ante sus propios ojos? Por cierto que no. Su idea está devaluada porque nadie compite por ella.

Pero si su respuesta fuera: «Sí, he hablado con otros a tu nivel y dicen que quieren saber más al respecto porque les parece estupendo», mi reacción sería un inmediato: «Cierra la puerta y cuéntamela», porque usted está creando competencia y ha hecho que la idea parezca valiosa y deseable.

Para seguir con el poder de la competencia, ¿resulta más fácil conseguir trabajo cuando ya se tiene uno o cuando se está en paro? Por supuesto, la respuesta es que es más fácil conseguir un trabajo cuando ya tiene uno.

Consideremos esta escena: usted solicita un cargo. Por alguna razón, hace doce meses que no trabaja. Yo examino sus cualificaciones y luego le pregunto con toda amabilidad:

—¿Qué ha hecho en el último año para mantenerse ocupado?

Usted se aclara la garganta y dice:

—No mucho. —Me dice que ha hecho algunos trabajos de ingeniería o ha actuado como

consejero.

Yo le contesto:

—Gracias, ya lo llamaremos.

Su ansiedad le hace perder la serenidad. Y entonces pregunta:

—Pero, ¿cuándo? ¿Me podría dar una fecha?

Yo detecto que está bajo una gran presión porque carece de alternativas. Y pienso: «¿Cómo puede valer esta persona si nadie lo quiere?» Pongo cara de piedra y le contesto:

—Nuestra oficina se pondrá en contacto con usted lo antes posible.

Usted se lame el labio y pregunta:

—Pero, ¿cuándo?

Trato de ablandar la cara mientras pienso: «¿Qué importancia tiene? Si de todas formas no vamos a ninguna parte.»

Pasemos a otra escena. Usted necesita un préstamo. Está preocupado porque como «persona media» en la economía de hoy, sabe que no es el único que necesita efectivo.

¿Los bancos le han golpeado a la puerta ofreciéndole sus servicios? pues, no.

Por último, después de muchas caminatas, se llena de valor para entrar en la institución de crédito local. ¿Vale la Pena acercarse, titubeante, al encargado de préstamos de un banco, y pedirle, de rodillas: «Por favor, ayúdeme. Estoy en la indigencia. Salve a mi familia de los horrores de la bancarrota. No tengo garantías y posiblemente no podré devolverle lo que me presta, pero Dios se lo pagará en la vida eterna?» No es una táctica que dé resultados.

He aquí una táctica más eficaz: Si usted es un hombre, póngase un traje gris especial para préstamos bancarios. Si es una mujer, póngase un vestido de corte conservador. Luzca un reloj de oro y la medalla de su universidad (si no la tiene, pídale prestada). Haga que tres amigos —su entourage— se vistan de la misma manera. Entre en el banco emanando vibraciones que digan: «¡Hola! Aquí estoy yo, el gran ejecutivo caminando por el banco. Apartaos de mí con vuestro sucio dinero... No lo necesito. ¡Para mí eso es algo superado!» Haga eso y el encargado de préstamos le seguirá fuera del banco con la boca abierta.

Dicho sea de paso, lo que acabo de describir es lo que denomino la Teoría de Adquisición de Dinero de Bert Lance. ¿Se acuerda de Lance? Fue el director del presupuesto federal con Carter. Usando la táctica de «Apartaos de mí con vuestro sucio dinero», le otorgaron 1381 créditos en 41 bancos: los préstamos totalizaban más de veinte millones de dólares. ¡Veinte millones de dólares! ¿Por qué compitieron los bancos entre sí para darle inmensas cantidades de dinero a Lance?. Por tres razones:

1. Porque otros bancos le estaban dando dinero, lo que indicaba claramente que su clasificación de créditos era de primera clase.
2. Porque los bancos pensaban que no necesitaba el dinero. Esa era su percepción basada en el hecho de que él actuaba como si no le importara. Parecía no tener el menor problema en el mundo. La actitud de Lance era que le estaba haciendo un favor a los bancos concediéndoles la *oportunidad* de que le prestaran dinero.
3. Lo más importante era que él tenía opciones que obviamente aprovechaba al máximo. Sus opciones eran que podía pedir a cualquier banco cuando le daba la gana. Esto hacía que los bancos compitieran entre sí para ponerle el dinero en las manos.

Cuando los mismos bancos se enteraron de que Lance necesitaba desesperadamente esos préstamos para pagar otros préstamos, las puertas se le cerraron.

Lo que quiero recalcar es que Bert Lance percibió que tenía opciones y las aprovechó. Cobraba de la competencia que había creado. Usted debiera hacer lo mismo siempre que le sea posible. Sobre todo, *jamás entre en una negociación sin tener opciones*. Si lo hace, la otra parte le tratará a la ligera, como en los ejemplos de buscar trabajo y de vender ideas que le acabo de contar.

2. EL PODER DE LA LEGITIMIDAD

Otra fuente de poder a su disposición es el poder de la legitimidad.

En nuestra sociedad, la gente está condicionada a tener respeto a lo impreso. La palabra impresa, los documentos y las señales representan la autoridad. La mayoría de la gente tiende a no cuestionarlos.

Yo le digo bien a las claras que, a medida que usted negocia su camino por la vida, se *puede* cuestionar y desafiar la legitimidad. Asimismo le aconsejo claramente que use su poder de legitimidad cuando le es ventajoso y que lo cuestione cuando el hacerlo le puede presuponer una ventaja.

Lo que acabo de decir es tan importante que vale la pena repetirlo: *Se puede cuestionar y desafiar la legitimidad. Use el poder de la legitimidad cuando le resulta ventajoso y cuestiónelo cuando el hacerlo le puede presuponer una ventaja.*

He aquí un ejemplo de desafiar el poder de la legitimidad: hace unos tres años, Hacienda me llamó para investigar mi contribución fiscal. Yo había comprado un edificio que había depreciado por un número de años cuando rellené mi formulario. Durante la verificación, un funcionario de Hacienda presentó recurso oficial diciendo que el edificio debía depreciarse cada treinta años. Yo oficialmente dije después de veinte años. ¿Por qué tomé esa posición? Pues eso es lo que había puesto en mi formulario y pensé que sería una buena idea seguir diciendo lo mismo.

El funcionario farfulló:

—¡Es una depreciación de treinta años!

Y yo contraataque:

—¡Es de veinte años!

Con gesto de reprobación en la cara, buscó en el último cajón de su escritorio, sacó un libro y buscó entre las páginas.

—Mire —me dijo—, el libro lo dice aquí: ¡treinta años!

Me puse de pie, di vuelta al escritorio, estudié la página y Pregunté inocentemente:

—¿Ese libro menciona mi nombre?

Me contestó:

—¡Por supuesto que no!

—Entonces, no creo que se trate de mi libro.

Para reafirmar mi actitud, quité de una estantería detrás de él otros libros. El protestó:

—¿Qué está haciendo?

—Estoy buscando mi libro, el libro que cite mi nombre y mi edificio.

El funcionario dijo:

—Vamos, vuelva a ponerlos en su lugar. ¡No se puede discutir con un libro!

—¿Por qué no? —protesté.

Si puso mala cara.

—¡Porque nadie jamás lo ha hecho!

—Pues, permítame ser el primero —dije sonriente.

Piense en el Libro que desafié con éxito. ¿Era un estatuto aprobado por el Congreso? No. ¿Se trataba de un decreto del Ejecutivo? No, era un documento de Hacienda, producto de una negociación, redactado por burócratas para interpretar una norma que también era producto de otra negociación. Ya que la posición del libro era el resultado final de una negociación, el asunto era negociable.

He aquí otro ejemplo de *usar* el poder de la legitimidad. El programa «Candid Camera» de Allen Funt hace décadas que mantiene su éxito en la televisión norteamericana. El programa está basado en el efecto increíble que la legitimidad tiene sobre la mayoría de la gente, sea cual fuere su sexo, educación o posición. En un episodio de hace varios años, Funt cerró al tráfico el estado de Delaware durante hora y media. ¿Cómo? Colocando un inmenso cartel sobre la mayor autopista, un cartel que decía simplemente:

Delaware cerrado

Se formaron colas de autos. Los vehículos salían de la autopista. Los conductores confusos se apeaban y se dirigían a Funt, que estaba detrás del letrero mientras cámaras ocultas filmaban el acontecimiento. Mucha gente hizo variaciones de la pregunta: «Eh, ¿qué pasa en Delaware?»

Funt simplemente señalaba el cartel y decía: «¡Lea el letrero! »

Los conductores fruncían el entrecejo, se rascaban la cabeza y apretaban los labios. Uno preguntó:

—¿Cuándo piensa que volverá a abrirse? Vivo allí y me espera la familia.

Resulta obvio que la legitimidad es extremadamente poderosa en nuestra sociedad. Use ese poder, pero use su cabeza y use también el poder de los riesgos.

3. EL PODER DE ARRIESGARSE

Cuando se negocia, se debe estar dispuesto a arriesgarse. Correr riesgos implica una mezcla de coraje y sentido común. Si no corre riesgos calculados, la otra parte le manipulará. Como se dice comúnmente, «para ganar, hay que apostar primero».

Un hombre llamado Smith se me acercó en un descanso de uno de mis recientes seminarios y me dijo:

—Herb, me alegra haber venido a esta sesión. Mi familia y yo estamos por cambiar de casa y he encontrado una que me enloquece. La llamamos la casa de los sueños.

Lo miré y dije:

—Y... el vendedor quiere 150.000 dólares y yo sólo estoy dispuesto a pagar 130.000. ¿Cómo puedo conseguir esta casa por 130.000 aunque el vendedor quiere 20.000 dólares más? Enséñeme algunas tácticas de negociación.

Le pregunté:

—¿Qué pasaría si no consiguiera esta casa de sus sueños?

Me contestó:

—¡Bromea? Pienso que mi mujer se mataría. ¡Mis hijos se irían de casa!

Entonces, murmuré:

—Hmmm. Dígame... ¿qué siente por su mujer y sus hijos?

—Vamos, Herb... son mi vida. ¡Haría cualquier cosa por ellos! Sólo *tenemos* que conseguir esa rebaja.

Adiviné lo que pasó. ¿Pagó Smith 130.000 o 150.000 dólares por su casa de los sueños? Tiene razón, pagó 150.000. Con su actitud, tuvo suerte de no pagar 160.000. Esa casa significaba tanto para él que no estaba dispuesto a arriesgarse a perderla. Debido a que le preocupaba tanto (moraleja: preocúpese pero nunca demasiado), no podía permitirse ninguna incertidumbre («Tal vez haya otra cosa que me podría interesar...»). Y se trataba de una incertidumbre que podría haber hecho que el vendedor se ajustara a la reducción del Precio. Se quedó aferrado a ella porque no tenía nada más a donde agarrarse. El resultado fue que pagó lo que le estipularon. Recuerde: Cuando sienta que *tiene que* tener algo, siempre se paga el máximo. Se pone en una situación en que la otra parte le puede manipular.

Arriesgarse de forma inteligente implica un conocimiento de los pros y los contras más una predisposición filosófica a encogerse de hombros y absorber una pérdida considerable sin pestañear («Así son las cosas»). Obviamente, la posibilidad de la pérdida es el precio que se ha de pagar por cualquier progreso.

Cuando digo que debe estar dispuesto a arriesgarse, no estoy aconsejando que haga algo tan idiota como arriesgar sus ahorros en la ruleta de Las Vegas. No estoy proponiendo que corra riesgos que le puedan hacer pensar en cortarse las venas si la rueda de la fortuna se detiene en el número equivocado. *Estoy* sugiriendo que corra riesgos moderados o incrementales: riesgos que pueda tomar sin que las consecuencias adversas sean desastrosas.

Permítame darle un ejemplo de cómo calcular los pros y los contras y una sugerencia acerca de cómo hacer más controlables los riesgos. En un momento determinado, durante uno de mis seminarios sobre negociación, me pongo delante del grupo con una moneda en una mano y digo:

—Estoy a punto de echar la moneda a cara o cruz. La echaré una sola vez. Si decís cara o cruz correctamente, os daré un millón de dólares. Si os equivocáis, me dais cien mil dólares. Suponiendo que ésta es una apuesta legítima y que no estoy bromeando... ¿cuántos de los presentes la aceptarían?

Normalmente, nadie levanta la mano. Arrojo la moneda, la miro y me la vuelvo a guardar en el bolsillo. Comento.

—Tratemos de analizar lo que os pasó por la cabeza cuando hice la propuesta. Os dijisteis: «Este tipo está dando una ventaja de diez a uno en una apuesta de cara o cruz. Tal vez sepa mucho de negociaciones, pero no es muy brillante que digamos.»

La mayoría de mi audiencia asiente con la cabeza. Sigo hablando:

—¿Pensabais en ganar? ¿Tratasteis de imaginar lo que haríais con un millón de dólares? Tal vez, ¿primero crearos una cobertura fiscal y luego iros a Hawai? No, pensabais en perder. Pensabais: «¿De dónde puedo sacar cien mil dólares? ¡En este momento, no tengo nada hasta el día de cobro!»

La mayoría de los presentes se ríe con cierto nerviosismo.

Continúo:

—Puedo imaginarme a varios de vosotros caminando a casa después del seminario. Os recibe vuestra esposa y pregunta: «¿Pasó algo anormal?» Y le contestáis: «Pues, estaba

este tipo y tenía una moneda en la mano y la echó a cara o cruz. De paso, ¿cuánto dinero hay en la cuenta? ¿No tenemos nada en efectivo?»

El público fue lo bastante inteligente como para no aceptar mi apuesta a cara o cruz. El grado de riesgo de cualquiera, en una situación monetaria similar, es proporcional a lo que la persona ya posee como fortuna personal. Si alguien en la audiencia fuera un multimillonario, me podría haber desafiado y aceptado mi apuesta. J. Paul Getty o Howard Hughes no se lo habrían pensado dos veces. El viejo dicho es aún válido: «El dinero llama al dinero.»

La posesión de riquezas le permite a uno explorar oportunidades favorables, ya que el riesgo inherente es moderado. No es más que un mordisco. En caso de pérdida, la persona rica se puede encoger de hombros y exclamar: «¡Y qué!»

¿Supongamos que reduzco cuantitativamente la ecuación de la apuesta? ¿Supongamos que la reduzco de un millón contra cien mil a cien contra diez? ¿Me aceptarían la apuesta en la audiencia? Lo más probable es que todos los presentes lo hicieran, ya que los riesgos ahora no son más que incrementales con respecto a sus posesiones.

Recuerde que la proporción entre las dos cifras es aún la misma, pero se ha eliminado la posibilidad de una pérdida desastrosa. La mayoría podemos soportar la pérdida de diez dólares sin pestañear. Muy pocos pueden absorber la pérdida de cien mil dólares sin golpearse la cabeza contra la pared.

Aun cuando no reduzca la ecuación de la apuesta, la audiencia puede hacer que el riesgo sea manejable si se unen y dividen los riesgos. Quiero decir que si cada una de las mil personas en la audiencia pone cien dólares y un representante elegido arroja la moneda, la posibilidad de pérdida sólo implica cien dólares, que si bien es bastante desagradable, no es desastrosa. Sin embargo —y he aquí la atracción—, la posibilidad de ganar a cara o cruz implica una milésima parte de un millón de dólares, o sea, meterse mil dólares en el bolsillo.

Por tanto, cuando hay mucho en juego, siempre considere la posibilidad de compartir el riesgo. Cuando el riesgo se divide de modo que está tanto en los hombros de otros como en los suyos, usted está en la situación envidiable de aprovechar las oportunidades cuando tiene todas las de ganar.

Al comprometer a otros, usted también expande sus horizontes y aumenta su «poder de permanencia». Ya se trate de una partida de póquer o de invertir en la bolsa, usted tiene una posición de mayor poder si su capital es considerablemente mayor que el de sus oponentes.

Al alentarle a correr riesgos, yo quiero que usted acepte riesgos óptimos o moderados. No quiero que juegue o se juegue «el destino a los dados». ***Antes de apostar nada, calcule las posibilidades a fin de determinar si los beneficios potenciales valen el posible costo del fracaso. Sea racional, no impulsivo. Jamás corra un riesgo por orgullo o por el deseo de terminar de una vez por todas con el asunto.***

4. EL PODER DEL COMPROMISO

Como acabo de demostrar, conseguir el compromiso de un gran número de gente cuando echo la moneda le capacita a dividir su riesgo en todo un grupo. Al compartir el riesgo, usted se pone en posición de poder explotar la oportunidad favorable, porque el riesgo sólo es moderado. Esta técnica de comprometer a terceros se debe aplicar a todas las actividades básicas de la vida cuando el resultado es incierto.

Por ejemplo, si usted está a punto de embarcarse en una aventura monumental y arriesgada, no se dirige a su jefe, su familia o sus socios y proclama: «¡Esto es importante!

¡Es idea *mía*! ¡Mi propuesta! ¡Si algo va mal, yo me entierro!» No, eso es una locura. En cambio, usted camina por su oficina, tienda u hogar y recuerda a todos: «¡Estamos en esto todos juntos!»

En suma, no salga cojeando sobre una sola pierna, para convertirse en un héroe o en un don nadie, que se la pueden cortar. Convenza a los demás a que le ayuden, comprométalos en la planificación y en la toma de decisiones y ellos cargarán con parte de la carga. Recuerde que la gente apoya todo aquello que de una forma u otra ha contribuido a crear.

Usted puede hacer que el poder de compromiso de los otros funcione a su favor de tres maneras:

1. Dispersando el riesgo total, usted puede aprovechar las circunstancias ventajosas.
2. Ya que sus socios comparten la ansiedad y le prestan su apoyo, a usted se le reduce el grado de *stress*.
3. La dedicación hombro a hombro de su grupo transmite unas terribles vibraciones de poder a la otra parte.

Su capacidad de ganarse el compromiso de los otros magnifica el impacto de sus palabras y le brinda poder. Por el contrario, cuando la otra parte percibe que en su equipo o grupo cada uno va por su lado, su posición queda minada, como en el caso de la nevera Sears, ya que entonces usted, su esposa y sus críos transmiten señales conflictivas al vendedor.

Como un ejemplo más, supongamos que usted y cuatro más, en representación de su compañía, están a punto de negociar con gente de otra organización. Cuando usted se aproxima a la mesa de negociaciones, supone que todos los componentes de su grupo ven las cosas del mismo modo. Cuando empieza la reunión, alguien de su grupo hace una concesión inesperada con la que concuerda la otra parte.

Este comentario generoso o revelador, ocurrido de golpe y porrazo, debilita su capacidad negociadora. Atónito, usted casi sospecha que el otro bando le ha puesto un espía en su grupo. Está tan irritado que cuando se hace un descanso, usted le musita al culpable:

—¿Está usted seguro de estar con la compañía? ¡Déjeme ver su carnet de identidad para saber para quién trabaja!

Lo que aquí ha sucedido es que usted no ha logrado negociar el compromiso de todos los componentes de su equipo antes de asistir a la reunión. ***Moraleja: consiga siempre el compromiso de los demás en cualquier empresa. Déjeles que tomen parte en la acción, para que ésta sea tanto de ellos como de usted. La participación propicia el compromiso. El compromiso propicia el poder.***

En una escala más amplia, usted sabe que cuando una comunidad no apoya su policía local, la seguridad ciudadana se ve mermada. Los bancos fracasan si se evapora la confianza en su estabilidad. Los ejércitos son inútiles a menos que los soldados crean en lo que están peleando. Se perdió Vietnam, no porque los «mejores y más brillantes» cometieran errores, sino porque el compromiso se erosionó en las selvas y en casa y luego fracasó la política exterior. En realidad, la retirada de tropas del presidente Nixon ratificó una decisión que ya había sido tomada por la mayoría que se había comprometido a terminar con la guerra.

Volviendo al hecho de que usted no necesita nunca simular su capacidad de poder porque posee más potencial del que cree, permítame mostrarle algunas fuentes adicionales.

5. EL PODER DE LA PERICIA

¿Se ha dado cuenta alguna vez que cuando los demás perciben —o creen— que usted tiene más conocimientos técnicos, más pericia especializada o mayor experiencia que ellos, le tratan con una consideración que va del respeto al temor? Le daré un ejemplo verídico y dos casos hipotéticos.

El ejemplo verídico: durante la segunda guerra mundial, el general George S. Patton dirigió la invasión aliada del norte de África. Patton era uno de los hombres más ególatras de su tiempo. Creía saberlo todo de todo, desde poesía hasta balística. No obstante, aceptaba todas las recomendaciones que le daba el capitán de la nave capitana. ¿Por qué? Porque ese comandante tenía una experiencia de la que carecía Patton y lo admitía.

El primer ejemplo hipotético: Usted está redecorando su casa, apartamento o condominio. Tiene en mente cierto papel pintado, pero no está seguro que haga juego con sus muebles. Emplea a una casa decoradora para que le aconseje. Su trabajo ha aparecido publicado en una revista super exclusiva. Le dice que use un papel de empapelar totalmente distinto porque el que usted ha elegido está pasado de moda. Usted lo hace sin vacilar. ¿Por qué? Porque con los honorarios que le cobra, usted supone que ella tiene el conocimiento y el gusto de experta que usted no tiene.

El segundo ejemplo hipotético: Usted siente unos agudos dolores en el abdomen. Su médico de cabecera lo pasa a un especialista en medicina interna. Después de darle su historial médico a la enfermera, se acuerda de que estos síntomas son similares a los que tuvo hace tres años cuando tuvo un ataque de vesícula biliar. Después de los *tests* necesarios y un breve examen, le llevan a una sala llena de certificados y diplomas (ha contado catorce mientras espera). Llega el especialista y da su diagnóstico: diverticulitis.

Le hacen entrega de una página mimeografiada y le dicen:

—¿Desea hacer alguna pregunta?

Usted contesta en la negativa y lo siguiente es que ya le están dando otra cita en recepción. Aunque no puede ni pronunciar ni escribir el nombre de su enfermedad, usted sabe que «la tiene». ¿Por qué? ¿Quién puede cuestionar la proclamación del diagnóstico a la vista del medio físico y de las credenciales profesionales del experto?

Yo quisiera explicarle cómo puede utilizar esta actitud de aceptación, respeto y temor —que nace, en parte, de la aureola de misterio y magia que había en torno a los antiguos hechiceros— en situaciones de negociación. Usted puede utilizar el poder de la pericia porque hoy es rampante la misma reverencia por el conocimiento especializado.

Como usted sabe, la mayoría de nosotros rara vez cuestionamos las declaraciones de expertos fiscales, médicos, mecánicos de coches, abogados, especialistas en computadoras, agentes de bolsa, investigadores científicos, profesores, generales del Pentágono o fontaneros. ¿Por qué no los cuestionamos? Porque de algún modo estamos convencidos de que en sus especialidades saben más que nosotros.

Esto es lo que tiene que hacer si quiere presentarse como un experto: establezca al principio de la confrontación sus antecedentes y credenciales. Si lo hace, puede ser que ni siquiera se cuestionen sus asertos. En otras palabras, aproveche el hecho de que, en negociaciones complicadas, a menudo los participantes carecen del conocimiento especializado de ciertos aspectos del tema en discusión.

Siempre que sea posible, tenga realmente la sapiencia que los demás suponen que tiene. Prepárese con tiempo. Si la negociación es lo bastante importante para que usted la gane, debe valer el tiempo que le dedique para afinar la puntería. (Estudie bien los temas antes de discutirlos.) Si no tiene esa sapiencia, no fuerce la suerte. Límitese a hacer unos

comentarios incisivos, o deje caer unas pocas palabras selectas en la jerga de los expertos y luego cállese la boca.

Sobre todo, no sea pretencioso. En el mundo de hoy, donde el «conocimiento dura tanto como un pescado» (e incluso en el refrigerador no es mucho tiempo), resulta imposible ser un experto en todos los campos. Por lo general, la única clase de conocimiento requerida en la mayoría de las negociaciones es la capacidad de hacer preguntas inteligentes y saber si está recibiendo las respuestas precisas.

¿Qué pasa si usted está en desventaja porque el otro bando tiene un experto que escribió dos ensayos y una monografía sobre el tema en discusión? Ningún problema. Use sus recursos (comunidad, amigos, organización, etc.) y traiga a su experto que escribió *tres* ensayos, dos monografías y un libro sobre el tema. Obviamente, eso neutralizará a la otra parte.

Cuando usted se enfrenta al «experto» del otro lado de la mesa o escritorio, no se deje impresionar. Tenga en mente que si no le necesitaran a usted o a lo que tiene que ofrecer, no estaría allí. Acostúmbrase a decir de vez en cuando: «No entiendo. Hace tres minutos que me he perdido.» O: «¿Me lo podría explicar con lenguaje sencillo? » Una dosis de irreverencia, más una pizca de inocencia cuando están combinadas con una amable persistencia y muchas preguntas, a menudo cambian la actitud y el comportamiento del supuesto experto.

6. EL PODER DEL CONOCIMIENTO DE «NECESIDADES»

En toda negociación, hay dos cosas que siempre se regatean:

1. El asunto y demandas específicas que se proclaman abiertamente.
2. Las *necesidades* reales de la otra parte, que rara vez se verbalizan.

Permítame ilustrar esta distinción volviendo a la analogía de la nevera Sears. Supongamos que usted entra en la sección de electrodomésticos y le dice al vendedor:

—Mire... si me vende este modelo de 39.196 pesetas en 36.000, le pago al contado ahora mismo.

¿Funcionaría esta táctica en Sears? No. La propuesta no satisface las necesidades reales de la organización. ¿Por qué? Como usted sabe, Sears quizá no sea realmente un mero comercio de detallista. Simplemente actúa como tal. En realidad, Sears es una institución financiera que puede preferir que usted pague su cuenta a crédito. ¿Por qué? Porque entonces se beneficia con un 18 96 por el dinero ingresado en su cuenta de crédito.

Y en otros sitios, ¿daría resultado esta táctica de poner el dinero sobre la mesa? Sí, dependiendo de dónde lo intenta. Si le hace la misma oferta a la tienda de su barrio que puede estar teniendo problemas de liquidez, lo más posible es que el propietario no dude un instante en aceptarle la oferta. Podrá tener más margen de acción con ese dinero en efectivo. Además, ¿quién podría afirmar que lo anotará en su declaración de Hacienda?

Las necesidades de cada uno, son diferentes. Sears no necesita su dinero en efectivo. *Si usted puede establecer una conjetura razonable acerca de cuáles son las necesidades del otro, entonces puede predecir con admirable certeza lo que sucederá en cualquier relación con esa persona.*

Jamás se olvide que detrás de toda organización o institución aparentemente despiadada e indiferente, hay gente normal que lucha con desesperación por satisfacer sus necesidades básicas. Para relacionarse con éxito con cualquier individuo de cualquier organización, lo único que tiene que hacer es determinar sus necesidades, luego satisfacerlas. Así, cuando alguien en el transcurso de una negociación le dice: «Hasta aquí

puedo llegar», ¿es eso real o realmente real?

Esencialmente lo que la gente dice que quiere (sus demandas) puede que no sea lo que realmente satisface sus necesidades. Por ejemplo, digamos que pienso comprar un nuevo coche. Tengo en mente un modelo determinado y una agencia específica. Mi táctica tiene dos características:

1. Reúno el máximo posible de información sobre el coche. Esto no es difícil de conseguir. Busco en revistas o publicaciones de autos. Charlo con recientes compradores del modelo. Pregunto a mecánicos que han trabajado en él. Tomo notas del rendimiento, costos y potenciales problemas de servicio.

2. Después, trato de informarme lo más posible sobre la agencia. Esta información tampoco es difícil de encontrar si le hago a la gente idónea las preguntas precisas. Confirmo su reputación. Me entero del actual estado de su negocio, el volumen de inventario que debe financiar, sus costos añadidos y cómo paga a sus vendedores. Verifico con otras agencias de la competencia para determinar los precios.

Luego, con respecto al titular de la agencia, me entero de sus gustos, preferencias, prejuicios y sistema de valores. Averiguo si es una persona amiga de tomar decisiones rápidas o sopesadas. Averiguo si le gusta correr riesgos o si es un entusiasta de mejor pájaro en mano que ciento volando.

Si esto le suena irreal, recuerde que estoy a punto de invertir miles de pesetas en un coche del que espero que me dé un buen rendimiento durante algunos años. Como he dicho antes, si la negociación vale la pena, entonces también vale la pena prepararse para que dé buenos resultados.

Cuando estoy frente al titular de la agencia, o uno de sus vendedores, observo, hago preguntas y hablo menos de lo que escucho. Esto me brinda información valiosa que me posibilita estructurar mejor la negociación. Entonces adapto mi estilo de comprador para *satisfacer las necesidades reales* del vendedor. Sus necesidades reales pueden ser regatear como un vendedor de alfombras en un mercado oriental. Puede ser que obtenga una satisfacción del regateo, de la competencia. Yo hago el mismo juego con destreza, porque a mí también me gusta negociar con mercancías valiosas. Lo más seguro es que no acepte las demandas de precio del vendedor, pero satisfaré sus necesidades reales y no verbalizadas. La transacción acabará para satisfacción de todas las partes.

7. EL PODER DE LA INVERSIÓN

Ya hemos discutido la importancia de lograr que la otra persona invierta tiempo, dinero o energía en una situación. Es el factor clave para hacer el ultimátum. Conformo la base del «mordisco» («¿Qué tipo de corbata me dará gratis?»). Fue crucial en el ejemplo de los tres caballeros japoneses enfrentados a la sofisticada empresa norteamericana («¿Lo podrían repetir, por favor?»). Por esa razón, al principio de cada encuentro, usted debe relacionarse con la gente con ánimo de colaboración. Si después quiere ser más competitivo o lanzar un ultimátum, puede hacerlo., pero sólo al final, después de que la otra parte ha hecho su inversión.

Hay una proporción directa entre la magnitud de la inversión y la disposición a comprometerse. ¿Por qué le resultó tan difícil a Estados Unidos salir de la guerra en Vietnam? Porque para cuando trataron de librarse de la guerra, ya habían sacrificado cuarenta y cinco mil vidas norteamericanas en ese esfuerzo. Nadie se aleja despectivamente después de semejante inversión.

Si usted compra dos acciones o hace dos inversiones inmobiliarias y una sube de valor y la otra baja, ¿cuál venderá primero? Naturalmente, la que ha subido. ¿Y la otra? Se aferra a

ella por un tiempo. Quizá hasta compre un poco más porque si antes tenía buen precio, ahora es una oportunidad. Reconozca este principio de la naturaleza humana. Haga que funcione a su favor, no en contra.

He aquí otro comentario con respecto a este poder: Digamos que mi jefe me asigna negociar con alguien llamado Copperfield. Me dice:

—Quiero que me consigas este precio. Puedes llegar a un acuerdo sobre aspectos secundarios, pero no sobre el precio. El precio es firme como una roca.

Doy comienzo a mi negociación con Copperfield. Empezamos por un número uno teóricamente cuadrado. Yo expongo mi posición; Copperfield, la suya. Tenemos dificultades, pero resolvemos nuestras diferencias. Pasamos al punto número dos. Una vez más, expongo mi posición; Copperfield, la suya. Nos esforzamos por llegar a un acuerdo, pero no podemos. Yo le digo:

—Copperfield, podemos volver a esto más tarde.

—Muy bien —me contesta.

En otras palabras, después de muchos dimes y diretes, dejamos el punto en cuestión porque estábamos en un callejón sin salida.

Pasamos al tercer punto. Aunque lleva tiempo, nos ponemos de acuerdo sobre el punto tres. Pasamos al cuarto. Debatimos, pero por último lo solucionamos. El siguiente es el quinto y después de discutir, finalmente estoy de acuerdo con comprar una sugerencia creativa de Copperfield.

Por último nos acercamos a la línea de llegada con acuerdo en cuatro de los cinco puntos discutidos. Copperfield sonríe. Pude oler las rosas del triunfo. Tiene la negociación virtualmente en el bolsillo, o así lo piensa. Le digo:

—Copperfield, ¿podemos volver al punto dos?

—Por cierto —me dice—, tal vez podamos llegar a un compromiso en el precio.

—Ay, Copperfield —le digo—, lo lamento, pero no puede haber ningún compromiso con respecto a eso. El precio es inamovible. Lo necesito entero.

Ahora considere dónde está Copperfield. Si rompe conmigo en este punto, pierde toda su inversión de tiempo y esfuerzo. Tiene que volver a empezar con otra persona. Por lo que él sabe, esa «otra persona» puede resultar mucho más difícil que yo. Por esta razón, tiende a ser maleable. Conseguiré mi precio.

Lo que quiero recalcar es lo siguiente: Si usted tiene que negociar algo difícil —un asunto emocional o algo concreto que se puede enunciar numéricamente como un precio, costo, tasa de interés o salario—, *trátelo al final de la negociación después de que la otra parte ha hecho un fuerte gasto de energía y una inversión sustancial de tiempo.*

¿Qué pasa si el asunto emocional o ese algo concreto aparece al principio de la negociación? No lo ignore, hable al respecto, pero pospóngalo. Vuelva a ello una vez que la otra parte ha pasado una cantidad considerable de tiempo con usted. Se sorprenderá de ver lo flexible que es la otra parte al final de la negociación después de haber hecho esa inversión.

8. EL PODER DEL PREMIO Y EL CASTIGO

Su percepción de que yo puedo ayudarle o lesionarle —física, financiera o psicológicamente— me proporciona fuerza en nuestra relación. La realidad «real, factual» de la situación es inmaterial. Si usted *piensa* que yo puedo o podría hacer algo que le

afectaría (aun cuando no pueda o no lo vaya a hacer), yo ejerzo poder en mi relación con usted. Es esta percepción, verdadera o falsa, la que confiere autoridad a la secretaria del jefe como antaño la daba a la amante del rey. (El vendedor poco perspicaz es el que trata a la secretaria del jefe como si fuese un miembro ínfimo del equipo. La persona avispada sabe que a menudo ella puede abrirle o cerrarle las puertas.)

Ya que todo el mundo es único, lo que alguien percibe como peligroso puede ser percibido como inofensivo por otra persona. Lo que uno percibe como un premio, otro lo considera como algo sin importancia. Recompensas y coerciones... golpes positivos o negativos... llegan en tantas formas como existen percepciones y necesidades individuales. *Si yo tengo conciencia de las percepciones y necesidades que usted tiene, y si sé que usted piensa que tengo control sobre usted, puedo entonces controlar su comportamiento.*

Supongamos que usted piensa que yo tengo influencia en que usted consiga una promoción o un aumento de salario, si lo despiden, cuándo puede ir a comer, si se le puede reñir delante de los demás, dónde va a estar su despacho o oficina, si la empresa le da un coche, si le asignan un sitio en el parking, cuándo puede tomar sus vacaciones o si aumenta su presupuesto o su cuenta corriente. Si todas estas cosas le son importantes, ¿hace eso que usted me trate con guantes de seda? Mejor será que lo crea.

Pasando a algo supuestamente superficial: Supongamos que yo sé que para usted es importante que yo pase a decirle buenos días cada mañana por su escritorio o que le envíe una tarjeta de Navidad o de cumpleaños. ¿Puedo yo hacer que usted se esfuerce por obtener mi beneplácito si no le saludo a la mañana o me olvido de enviarle la tarjeta? Una vez más, mejor será que lo crea.

Si algo de esto parece insignificante —tan insignificante como un vaso de leche tibia a ojos de un devoto beodo—, así es como son las cosas en el mundo real. No estoy diciendo que se aproveche de este poder de percepción si los otros piensan que usted lo tiene. Sólo estoy diciendo que debe tener conciencia de la realidad de la situación.

He aquí dos cosas a recordar:

1. Nadie negociará con usted de ninguna manera a menos que esté convencido que usted puede o podría ayudarle... o que puede o podría lesionarle.
2. En una relación de rivalidad, si usted piensa que yo puedo o podría ayudarle o lesionarle, yo jamás debería neutralizar su percepción de mi poder a menos que consiga algo a cambio, como una concesión de su parte, o que usted tome una nueva posición que realmente me beneficie a mí o a nuestra relación.

Y por neutralizar su percepción del poder (ya sea falsa o verdadera), quiero decir lo siguiente. Cuando el presidente Jimmy Carter tomó posesión de su cargo, habló de derechos humanos en la política exterior. No habla nada malo en eso. Por desgracia, a renglón seguido, formuló lo que los norteamericanos debían o no hacer. A los ojos de algunos adversarios, esto les transformó de inmediato en tigres de papel, no más peligrosos que el gatito de su vecina. Cometió el desgraciado error de eliminar públicamente opciones, sin conseguir nada a cambio.

Por ejemplo, como líder moral del mundo, el presidente Carter anunció que Estados Unidos jamás enviaría tropas a Africa o al Próximo Oriente. Fidel Castro, mascando un puro dijo: «¿Qué tal? ¡Los yanquis no van a enviar soldados a Africa! ¡Cuánta consideración! ¡En ese caso, Cuba enviará tropas a Africa! » y Cuba lo hizo metiendo soldados en Angola y en el Cuerno de Africa.

Carter tendría que haber mantenido a Castro en la incertidumbre. Tendría que haber conservado abierta la opción percibida (se usase o no) de contrarrestar agresiones con presiones diplomáticas o incluso fuerzas militares. Tendría que haber dicho: «Nosotros

somos el líder moral, pero no sabemos con exactitud lo que haremos o dejaremos de hacer. Ahora que lo pienso, ¿no somos nosotros los tipos que enviamos los bombarderos B-52 a Hanoi en vísperas de Navidad? ¿Quién sabe lo que piensan hacer nuestros pilotos cuando vengan los fríos? »

De haberlo dicho, Castro habría dejado que se le acabase el puro y en el caso de haber ido mercenarios cubanos a Africa, habrían levantado la vista cada vez que apareciera un avión entre las nubes.

Moraleja: No se transforme en un tigre de papel. En una situación competitiva, no elimine opciones ni reduzca la presión sobre el otro bando hasta haber recibido lo que quería. En la geopolítica, la percepción de que usted está dispuesto a arriesgarse y ejercer el poder puede neutralizar el oportunismo de un agresor potencial.

9. EL PODER DE LA IDENTIFICACIÓN

Obtendrá un máximo de su capacidad negociadora si logra que los demás se identifiquen con usted.

Permítame explicarle. ¿ Por qué prefiere una tienda a otra en el mismo centro comercial? ¿Por qué lleva su coche al mismo taller una y otra vez? ¿Por qué tiene su cuenta corriente en un banco y no en otro? En el mundo de los negocios, ¿por qué trata con una compañía y no con otra competidora?

No se trata simplemente de factores de calidad, conveniencia, precio o costo. Lo que echa la balanza a uno u otro lado es el grado de identificación que usted tiene con la gente que allí trata.

Si alguien en El Corte Inglés le hace sentir bien, importante, o al menos, cómodo y comprende sus necesidades, usted se identificará con El Corte Inglés y estará a su favor aun cuando Galerías Preciados le ofrezca algo que parezca mejor. Por esa razón, es crucial su capacidad para lograr que los demás se identifiquen con usted, negocie usted con quien sea o por la razón que sea.

Por ejemplo, gran parte del éxito de la corporación IBM se debe a la profesionalidad de su gente, no en su aspecto sino en la forma de tratar a los clientes. Hace varios años, le pregunté a uno de esos clientes por qué compraba un equipo costoso de IBM en vez de uno de la competencia. El cliente contestó:

—Lo podríamos haber comprado más barato en cualquier parte, y en materia de calidad, IBM no es lo mejor. Sin embargo, se trata de un sistema complejo y sabemos que si tenemos problemas, ellos nos ayudarán.

¡Eso es identificación!

¿Cómo lograr que los demás se identifiquen con usted? Si usted se comporta como una persona profesional y razonable, usted puede hacerse con la cooperación, la lealtad y el respeto de la gente que trata con usted. No haga alardes de su rango ni exagere su autoridad. En su lugar, trate de demostrar comprensión y empatía. Diríjase a las necesidades, esperanzas, sueños y aspiraciones de la otra persona. Trate a cada uno a un nivel humano con la esperanza de que usted le puede ayudar a resolver su problema. Si muestra este comportamiento, de usted emanará una clase de poder persuasivo y sutil que recuerda la atracción mágica del flautista de Hamelin.

Cuando hablamos de liderazgo y carisma, a menudo nos referimos a individuos que se comportan de una manera tan respetable que provocan la emulación. ¡Quienes siguen a un líder, a veces con grandes sacrificios, se identifican tanto con esa persona que sienten los triunfos de ella como propios!

La historia está llena de ejemplos que van desde Buda y Cristo al general Eisenhower y la Madre Teresa. Aunque no estén en la misma categoría, las estrellas del espectáculo deben su popularidad a la amplia identificación que crean en los demás. Un Rodríguez de la Fuente, por ejemplo, era un personaje simpático, decente y honesto, con el que la gente se identificaba. Su pasión por la vida natural le hacía humano y transmitía una empatía que llegaba a los telespectadores. Nos gustaba.

El poder de la identificación existe en todas las relaciones interpersonales, incluyendo las transacciones comerciales y la política. Por ejemplo, en muchas ocasiones yo estoy expuesto a situaciones en las que varios expertos discuten los distintos aspectos de un asunto determinado. Lo que normalmente hago —además de confiar en mi estudio previo— es dar más credibilidad a las palabras de una persona a la que conozco y respeto: una persona con antecedentes públicos intachables. Estoy de acuerdo, cuando me es posible, con sus sentimientos y opiniones porque confío en ella y me identifico con ella.

Rara vez admitimos esta identificación o hablamos al respecto, pero es un factor importante en nuestras decisiones acerca de qué aparato de alta fidelidad comprar o qué candidato votar. Cuando abundan los datos y los hechos y el tema es complejo, a todos nos influyen aquellos con quienes podemos identificarnos. Como resultado, hasta es posible que la gente vote contra sus propios intereses económicos si se identifica fuertemente con un candidato político.

La identificación también funciona al revés. Una persona puede tener razón sobre los temas en discusión, pero ser tan fanática y desagradable que nos pone en su contra. Mucha gente vota por el candidato A no debido a ningún grado de afinidad, sino porque no puede tragar al candidato B. Esto es verdad en todos nuestros asuntos y tomas de decisión.

Permítame contarle mi propia experiencia con este principio.

Hace un par de décadas, cuando salí de la Facultad de Derecho, en Estados Unidos había una recesión. Nadie me dijo que la había, de modo que cuando no pude conseguir trabajo, lo tomé muy a pecho. Diez años después, cuando me enteré de que había habido una recesión, me sentí mucho mejor.

Después de un breve período sin trabajo, fui a trabajar para la Sociedad de Ayuda Legal, defendiendo a indigentes acusados de pequeños delitos.

Uno de mis primeros representados fue un hombre acusado de robo con escalamiento. Ahora, cuando recuerdo el caso, creo que posiblemente fuera culpable. ¿Por qué lo digo? 1) Había hecho dos confesiones por separado a las autoridades policiales; 2) había dejado las huellas digitales por todo el lugar, y 3) cuando le capturaron, estaba viendo televisión en el aparato robado.

No era lo que se podría llamar un caso defendible.

Pese a todo, yo era joven y concienzudo y traté de que mi cliente tuviera todos los derechos acordados por la Ley. Al tratar de establecer mi defensa, fui a visitar al acusado en la cárcel. Después de varias entrevistas en las que cambiaba constantemente su versión de los hechos, me resultó evidente que era un estúpido y un mentiroso. No quise hacerle declarar porque de inmediato se verían las contradicciones de su historia.

Ya que tenía que tener a alguien como testigo, elegí a su madre. Sean cuáles fueran las circunstancias, las madres siempre declaran a favor de sus hijos. Ella era bastante presentable:

una anciana de cabellos canos y un bastón; el tipo de mujer a la que uno ayuda automáticamente en la calle.

Una vez instalada en el lugar de los testigos, empecé a hacerle preguntas. A los dos minutos, estaba claro que el problema de mi cliente era en parte genético. La madre también era estúpida y mentirosa. Se contradijo cuatro veces en 120 segundos. Se me secó la boca y tomé asiento sabiendo que el caso estaba perdido.

Por alguna extraña razón, el fiscal no estaba dispuesto a dejar el caso en ese punto. Se enfrentó a la anciana y empezó un severo interrogatorio. Al parecer no sólo quería declarar culpable al acusado, sino sumamente culpable, superculpable, uno de los acusados más culpables jamás sentenciados en aquel juzgado.

Al tratar de desacreditar a la madre como testigo, la atacó con alevosía. La trampeaba, la atormentaba, le gritaba, la insultaba. Ella se quebró y empezó a sollozar. Cuando se secó las lágrimas de los ojos, se le cayeron las gafas al suelo. Accidentalmente, el fiscal dio un paso atrás y se las pisó.

Después de anunciar de repente una pausa, el juez me hizo un gesto llamándome para que ayudara a bajar a la anciana ahora histérica. Al hacerlo, miré por casualidad al jurado. De improviso, atónito, me di cuenta de lo que sucedería. Ese jurado detestaba al fiscal. Estoy seguro que pensaban: «Ya es suficiente con que esta pobre madre tenga como hijo a un delincuente. ¿Por qué tiene que mortificarla ese monstruo de fiscal? »

El jurado volvió al poco rato con un veredicto de inocente; fue una de las pocas victorias que tuve en aquel periodo de mi vida.

Por favor, no me culpe de haber engañado a la justicia. Yo no *gané* el caso. La otra parte lo *perdió*. ¿Por qué? Porque los hechos quedaron tan ensombrecidos por el comportamiento del fiscal, que el jurado no se pudo identificar con él ni con los válidos razonamientos que hacía. El voto del jurado fue contra las pruebas presentadas.

Con más frecuencia de lo que lo admite la gente, la identificación (ya sea a favor o en contra) tiene un papel de suma importancia en las negociaciones y en las tomas de decisión. Por esa razón, el comportamiento decente y cooperativo es el equivalente de tener una garrafa de agua en el desierto de Gobi.

10. EL PODER DE LA MORALIDAD

La mayoría de los educados en Occidente llevamos en nosotros similares normas éticas y morales. Las aprendimos en las escuelas o iglesias y las vimos en acción en nuestra experiencia familiar y en el mundo del trabajo y de nuestros amigos. Nuestros conceptos de la justicia tienden a ser muy parecidos. Pocos de nosotros caminamos por la vida sin creer que lo que hacemos es por el bien de la humanidad.

Por esa razón, si le presenta a la gente un argumento moral, es posible que funcione. Y si usted se pone a merced de ellos sin defenderse, hay una posibilidad de que sucumban. ¿Por qué? Porque se pueden identificar con usted y vacilar antes de aprovecharse de alguien que está verdaderamente indefenso.

Incluso cuando alguien tiene a la ley de su parte y teóricamente le puede destrozar, si usted le dice:

—Puede hacer lo que quiera conmigo... pero, ¿sería correcto? —es posible que su apelación a la misericordia llegue a buen puerto. Esto es verdad incluso en el sistema judicial.

A veces los acusados se ponen a merced del tribunal, que ocasionalmente puede llegar a perdonar.

Por ejemplo, un acusado declarando ante el juez, puede rogar: «Excelencia, ¿estaría bien ponerme entre rejas por largo tiempo? Tengo tres hijos pequeños en casa. Tengo una

esposa. Al encarcelarme, sólo les está penalizando a ellos. Excelencia, no me importa cumplir mi castigo, pero piense en lo que representa una larga condena a mi familia. Sé muy bien que merezco pasarme la vida en una celda por lo que he hecho, pero ¿sería eso justo para mi familia inocente?» Lo más seguro es que el juez se piense muy bien antes de dictar una larga condena.

¿Funciona esta estrategia con gente que tiene diferente sistema de valores culturales? No. ¿Funciona con gente de educación completamente distinta a la nuestra? No. La gente que está programada por formas ajenas a nosotros, como los chiitas musulmanes no pueden comprender nuestros conceptos de perdón, dar la otra mejilla u ofrecer ramas de olivo. Lo que entienden es poder, oportunismo y venganza. Que no le engañe esa gente. Usted debe tratar con la gente basándose en el marco de referencias que tiene esa gente.

No obstante, la mayoría de la gente en contacto con usted comparte sus valores. Por tanto, si alguien próximo a usted —su esposa, su jefe o un subordinado, por ejemplo— le hace un mal desilusionándole, rebajándole, atacándole de mala manera o no haciendo lo prometido, pregúntele si eso es correcto o justo. No es nada sorprendente que esa pregunta conmueva a la persona más egoísta, materialista o hastiada.

11. EL PODER DEL PRECEDENTE

Mencioné este poder con respecto a la situación en Sears cuando dije que la mayoría de la gente cree que no se puede negociar con una tienda de precios fijos. Si les pregunto por qué, me contesta⁹ «Entonces, ¿por qué habrían de llamarse tiendas de precios fijos?»

También he dicho: No actúe como si su experiencia limitada representara verdades universales. Oblíguese a distanciar-se de su propia experiencia examinando estas suposiciones. No se encierre en viejas maneras de hacer las cosas.

Es muy fácil encerrarse —o que le encierren—, porque un aspecto del poder del precedente está basado en: «No hagas olas», «No se puede discutir con el éxito» y «Siempre lo hemos hecho de esta manera». Este aspecto nace de hacer presión para hacer cosas de la manera que antes se hacían. O de la manera que ahora se hacen. Costumbres y prácticas actuales o del pasado son consideradas sagradas. Son la *única* manera de hacer las cosas. La palabra «cambio» es como un insulto.

Por ejemplo, una de las tareas más espinosas que debe enfrentar cualquier nuevo presidente en Washington, un nuevo ejecutivo en cualquier gran corporación o un nuevo líder de una organización de gran prosapia, es cambiar prácticas del pasado profundamente arraigadas. Después de la elección de 1968, Richard Nixon proclamó: «Ya es hora de quitarnos de encima y del bolsillo a este gobierno.» Pocas semanas después, presentó el mayor presupuesto de la historia del país.

He aquí otro aspecto del poder del precedente: se puede usar como una excusa para el cambio. Cuando el sindicato norteamericano de la industria automovilística consiguió un aumento del siete por ciento en su convenio, los obreros canadienses, usando como justificación ese caso, negociaron de inmediato y consiguieron el mismo aumento. La lógica implícita era muy simple: «Allí está nuestro modelo; nosotros también debemos conseguirlo.»

El alcalde de Memphis (Tennessee) anunció públicamente que todos los policías y bomberos que fueran a la huelga serían despedidos. Hicieron la huelga y perdieron sus trabajos. Varios días después, se logró un acuerdo y el alcalde los reintegró a sus cargos. Como resultado, los bomberos de Chicago se declararon en huelga esperando que, si eran penalizados, lo más probable era que los reintegraran después de alcanzado un acuerdo. Los acontecimientos posteriores probaron que tenían razón.

En otras palabras, si la gente en el momento A hace algo y la gente en el sitio B se entera, lo primero afecta el comportamiento de la gente del lugar B. La información vuela. Estamos todos sintonizados en el mismo programa de televisión. De modo que si usted quiere controlar una situación y no quiere que lo que pasa en A influya en B, prepárese a demostrar a la gente en B por qué sus condiciones difieren de las de A.

Si bien se ha de evitar ser eclipsado por el poder del precedente, aproveche este poder a su favor. Para justificar lo que está haciendo o solicitando, siempre refiérase a otras situaciones similares a la suya actual, y en las que usted o Fulano de Tal hicieron las cosas de una manera y el resultado que usted quería se obtuvo.

Por ejemplo, si usted está en una tienda tratando de negociar el precio de una mercadería para que no le resulte perjudicial a su cartera, y el vendedor le dice que allí no se negocia nada, ¿usted qué hace? Le dice:

—Espere un momento. ¡Por supuesto que lo hacen! Aquí compré un martillo en la sección de ferretería hace dos semanas. Tenía una tara y el empleado me descontó dos dólares.

Utilice la «lógica» de la tradición popular, aunque en realidad tal vez esa tradición sea ilógica. Si está comprando un aparato o un coche, diga siempre: «Quiero el modelo del año pasado, no el de este año.» ¿Por qué lo dice? Porque todo el mundo sabe que el modelo del año pasado es más barato que el de este año, aunque los dos estén prácticamente en buen estado. ¿Conoce usted la diferencia entre una nevera de 1980 y otra de 1981? Tal vez, una tenga plano de deriva. En términos de dinero, el concepto muchas veces no sirve si el aparato no ha sido usado, pero los precedentes y el folklore están a su favor y usted puede beneficiarse de ellos.

12. EL PODER DE LA PERSISTENCIA

La persistencia es al poder lo que el carbón al acero. Royendo la presa de un embalse el tiempo suficiente hasta una rata puede inundar un país.

La mayoría de la gente no es lo bastante persistente cuando negocia. Presentan algo a la otra parte y si ésta la acepta de inmediato, se encogen de hombros y pasan a otro tema. Si ésa es una característica suya, le sugiero que la cambie. Aprenda a insistir. El presidente Carter tenía esa admirable cualidad. Era tenaz, obstinado. Era sumamente persistente.

En mi opinión, el presidente Carter era una persona extremadamente moral, decente y ética. Sin embargo, al mismo tiempo, puede haber sido uno de los líderes más aburridos de la historia norteamericana. Cuando se deben pasar quince minutos en su compañía, es como tomar un sedante. Alguien comentó en una ocasión que cuando ¡Carter charlaba al lado de la chimenea, se apagaba el fuego. En suma, si entra en una habitación es como si alguien se hubiera ido.

Pero él usó con eficacia su anticarisma con Sadat de Egipto y Begin de Israel en su escondido retiro presidencial en las colinas de Maryland.

Camp David no es la Sodoma y Gomorra del mundo occidental. Decididamente no es un sitio para juerguistas. Ni siquiera para los moderadamente divertidos. La actividad más excitante del lugar es oler conos de pino.

Carter, al saber todo esto y dándose cuenta de que quería lograr «mínimos resultados aceptables», se ocupó con mucha inteligencia de que sólo hubiera dos bicicletas para catorce personas y una total falta de entretenimientos. Por las tardes, para descansar, los presentes tenían la posibilidad de ver una de tres películas muy insípidas. Para el sexto día, todos habían visto dos veces las películas y estaban casi muertos de aburrimiento.

Pero cada día a las ocho de la mañana, Sadat y Begin oían la usual llamada a la puerta

seguida de un discurso monótono: «Buen día, soy Jimmy Carter, ya preparado para otras diez sesiones aburridas del mismo tema tedioso.» Para el decimotercer día, si usted hubiera sido Sadat o Begin, habría firmado cualquier cosa con tal de irse de allí. El acuerdo de paz de Camp David fue un ejemplo clásico de la paciencia y persistencia de Jimmy Carter.

Usted no tiene una intervención directa en los acuerdos de paz de Camp David, pero está personalmente involucrado en muchas otras situaciones. Digamos que tiene un problema con su compañía de seguros a causa de un accidente. Su coche de seis años, que estaba en excelentes condiciones, ha quedado destruido en un accidente. Su valor, según el seguro, es de sólo 100.000 pesetas. Usted no lo puede reemplazar con ninguno por debajo de 250.000 pesetas. Y a usted no le importa lo que dice la aseguradora. Sus valoraciones no son más que marcas de tinta sobre papel blanco.

¿Que debe hacer?

Usted debe informar a la aseguradora que no aceptará nada por debajo de 250.000 pesetas. Y lo recalca diciendo: « ¡Estoy totalmente dispuesto a recurrir a los tribunales..., y arriesgarme a las costas y la publicidad! »

¿Este último cuento hará que se enciendan las campanillas de alarma en las orejas del agente? Puede apostar lo que quiera que la respuesta es afirmativa. Él sabe lo que el litigio quiere decir: demoras, incertidumbres, preguntas de agencias gubernamentales y oficiales, además de un perjuicio en el prestigio de la compañía. También sabe que el litigio implica costos legales y la dedicación de unas reservas que podrían invertirse de mejor forma.

También puede haber consideraciones prácticas que pueden desalentar a la aseguradora a enfrentarse con usted en los tribunales..., consideraciones que pueden ir desde la falta de testigos hasta el exceso de trabajo en su sección legal.

¿Conseguirá usted su dinero? Sí, si usted sigue hablando con el agente y sus superiores, escribiendo cartas y dando información adicional (cuentas y recibos de reparaciones) que justifican su afirmación de que su coche era un «vehículo único» por encima y fuera de lo previsto por la compañía de seguros. La persistencia paga sus dividendos.

13. EL PODER DE LA CAPACIDAD DE PERSUASIÓN

La mayoría de nosotros en nuestra sociedad civilizada dependemos demasiado de la capacidad de razonamiento para hacer que pasen las cosas. Hemos llegado a creer que la lógica prevalecerá. La lógica, por sí misma, rara vez influencia a la gente. En la mayoría de los casos, no funciona.

Si usted quiere convencerme de que crea algo, haga o compre algo, debe confiar en tres factores:

1. Tengo que comprender lo que usted dice. Es imperativo que exprese sus razones en analogías relacionadas con mis experiencias y mi estilo personal. A fin de lograrlo, usted debe entrar en mi mundo. (Por esa razón, le resulta tan difícil negociar con alguien que es estúpido o a quien usted considera un lunático.)
2. Su evidencia debe ser tan abrumadora que yo no puedo discutirla.
3. Tengo que creer que usted satisfará mis necesidades y deseos existentes.

De estos tres factores, el tercero (satisfacción de mis deseos y necesidades) es, con ventaja, el más importante. ¿Por qué lo digo? Porque aun cuando usted me presente unas pruebas abrumadoras que yo entiendo, en caso que la conclusión me deprima, seguiré sin estar convencido del todo. Sus datos y su lógica pueden ser irreprochables, pero el que yo

los acepte no satisface mis necesidades y deseos. Los padres de adolescentes comprenden mejor que nadie este fenómeno ilógico, pero es la base para muchos fracasos de convencimiento.

La industria de la publicidad, cuyo objetivo es motivar el comportamiento, usa este concepto para influenciar a los posibles consumidores. Todos hemos visto ciertos anuncios de desodorantes en la televisión. Alguien se rocía las axilas y que da inmunizado las veinticuatro horas del día por un escudo protector. Al anunciante no le podría importar menos que usted entienda o no el anuncio o si hay pruebas que corroboren su afirmación. Simplemente quiere demostrar cómo este rociador satisface las necesidades y deseos que usted tiene de ser socialmente aceptable.

Seré honesto con usted: yo no comprendo ese anuncio. Sé que no hay pruebas que sostengan esa teoría del escudo invisible. ¡Jamás he visto un escudo invisible ni conozco a nadie que lo tenga y no sólo porque es invisible! Pero me gusta creer en un escudo protector e invisible que me rodea. Creer en el escudo me hace sentir cómodo y confiado en cualquier situación.

Digamos que nos conocemos en una reunión social y que yo me acerco para decirle algo confidencial. Usted retrocede un poco. Si yo no hubiera usado el rociador dos horas antes, podría creer que su movimiento se debe a que yo ando con un problema de higiene encima. Pero como aún tengo más de veinte horas de protección con el escudo invisible, pienso que la persona que está a su lado, la persona con quien usted ha venido, tiene el problema.

Hablando de problemas, durante siglos todo el mundo pensaba que el sol giraba en torno a la tierra. La gente creía firmemente que la tierra era el centro del universo. Y llegó un hombre brillante llamado Copérnico que trató de anular esa burrada proponiendo una nueva teoría del sistema solar. Dijo, sin un atisbo de duda, que la tierra giraba alrededor del sol.

Los personajes influyentes de su tiempo bostezaron y se alzaron de hombros. Comprendían a Copérnico de una forma abstracta e intelectual. Después de todo, su lógica era abrumadora. Sólo un atrasado mental podía desafiar las pruebas. Pero en realidad, nadie aceptó su teoría en su fuero interno porque el descubrimiento no afectaba para nada la vida de nadie. El hecho de que la tierra girara en torno al sol no parecía más importante que el hecho de que los gatos se comen a los ratones.

Un día alguien exclamó: «¡Eh, esperad un momento! ¡Podemos usar esta nueva ciencia llamada astronomía! ¿Sabéis qué? ¡Podremos navegar en los océanos! ¡Haremos disminuir nuestro índice de desocupación! ¡Enviaremos a la gente a tierras distantes a que conozcan a los nativos! ¡A conquistar, subyugar y explotar! ¡Podremos hacernos con un montón de oro y plata y traerlos aquí! ¡Eso satisfará nuestras necesidades y deseos!»

Los otros dejaron de bostezar. Otro dijo: «Olvidaos de la vieja teoría. Estamos de acuerdo con ese chico polaco llamado Copérnico.» Una vez más, la ciencia siguió adelante.

Moraleja: Si usted quiere convencer a la gente, muéstrole la relevancia y valor inmediato de lo que está diciendo en términos de satisfacer sus necesidades y deseos.

14. EL PODER DE LA ACTITUD

¿Cuál es la peor persona para la que usted puede negociar? Usted mismo.

Usted lo hace mucho mejor negociando para otro. ¿Por qué?

Porque usted se toma demasiado en serio en cualquier interacción en la que está implicado. Se preocupa demasiado de sí mismo. Ello le provoca *stress* y presiones. Cuando negocia para otro, está mucho más tranquilo. Es más objetivo. No le importa tanto,

porque ve la situación como un entretenimiento o un juego. Y lo es.

Esta característica de preocuparse demasiado cuando se está involucrado personalmente es común a todo el mundo. Hace poco, me pidieron que llevara a cabo una amplia negociación financiera para un banco importante del extranjero. La transacción era de millones de dólares y todos estaban preocupados, salvo yo. Yo me sentía tranquilo, disfrutaba del viaje y pensaba con serenidad. ¿Sabe por qué yo estaba tan calmo con tanto en juego? Se lo jugaban los banqueros, no yo. Si las cosas iban mal, podían perder millones. De haber estado en sus pellejos —y me conozco—, yo también habría estado afligido. Pero a mí me pagaban cada día, de modo que mi actitud era, «otro día, otro dólar». Veía toda su gran negociación financiera como un juego, como una diversión. Oh, me importaba, pero no tanto. Sin embargo, cuando regresé a casa y vi las calificaciones de mi hija en la escuela, se me terminaron la diversión y el juego. La transacción familiar en torno a la mesa de la cocina fue seria y, debido a que me importaba tanto, estoy seguro de que no lo hice tan bien en casa como lo había hecho en el extranjero.

Trate de considerar todas sus relaciones y situaciones, incluyendo su trabajo, como un juego, como el mundo de la ilusión. Distánciese un poco y disfrute de todo. Haga lo que tenga que hacer lo mejor que pueda, pero no caiga destrozado si las cosas no salen tal como usted quiere. Recuerde que pocas veces las cosas son lo que parecen. Hasta la nata de la leche se disfraza de crema y, como alguien de la tele dijo en una ocasión, «cuando se quita el oropel falso, ¿qué es lo que se encuentra debajo? El oropel de verdad».

Acostúmbrese a decir en cada una de sus negociaciones:

«Si todo sale mal, ¿se me acabará la vida?» Si la respuesta a esta pregunta es negativa, enséñese a decir: «¿Qué importa?», «¿Y qué?» y «¿A quién le importa?» Fortalezca esa actitud de interesarse en las cosas, pero no demasiado. Parafraseando a Eugene O'Neill, se podría decir: «Este episodio no es más que un extraño intermedio en la exposición eléctrica de Dios Nuestro Señor.»

Si usted elabora esta actitud sana, un tanto divertida y de que «todo es un juego» en todas sus negociaciones, tendrá tres beneficios tanto dentro como fuera de su trabajo:

1. Tendrá más energía porque siempre tendrá la energía de hacer cosas con las que disfruta. (Sin duda ha tenido alguna vez la experiencia de sentirse agotado después de un día de mucho trabajo y de pronto sentirse lleno de una vitalidad explosiva cuando alguien le sugiere hacer algo divertido.)
2. Tendrá menos presiones. Habrá menos ácido úrico en su sangre y disminuirá la tendencia a la hipertensión. Hasta puede dejar de hacer un poco de *jogging* porque mejorará su condición física. (Si su trabajo se convierte en una diversión, su ansiedad bajará al nivel de la que se tiene ante una partida de ping-pong.)
3. Obtendrá mejores resultados porque su actitud canalizará la sensación de control de su propia vida. (Transmitirá una confianza indicativa de opciones y la gente empezará a seguirle.)

Irónicamente, uno de los practicantes más visibles en Estados Unidos de esta actitud es un pastor protestante con un programa en la televisión. El reverendo Ike, estrella de la tele y la radio, atrae a una gran audiencia con su mensaje y estilo poco ortodoxos.

Predica el «poder verde» y frecuentemente pide a su audiencia que le dé «una mano a Dios».

Un día caminaba él entre la gente de su congregación y repetía una y otra vez:

—No os preocupéis. No hay de qué preocuparse.

Un feligrés levantó la mano y dijo:

—Reverendo Ike... usted no comprende. Tengo un problema muy serio. *Estoy preocupado.*

El reverendo le contestó con un ademán tranquilo:

—Pues entonces, olvídelo.

—¡No, no! ¡No puedo... es serio y me preocupa!

—Entonces dígame —dijo el reverendo—, ¿qué le puede Preocupar tanto?

—Es el banco —declaró el feligrés—. Le debo seis mil dólares. Mañana vence la fecha de pago. No tengo para pagar y me preocupa.

Al reverendo Ike no se le movió un pelo.

—Buen hombre, ¿por qué se preocupa? ¡Quien tiene un serio problema es el banco!

Aunque tengo la persistente sospecha que el consejo del reverendo Ike es rémora de un viejo chiste, mucho se podría decir a favor de su actitud.

Hemos puesto el poder bajo una lupa. Ahora volvamos a ver las tres variables presentes siempre en cualquier negociación.

1. Poder.

2. Tiempo.

3. Información.

Es hora de ver el tiempo..-

5. EL TIEMPO

Mientras llegue antes de que todo termine, usted nunca llega tarde.

JAMES J. WALKER

Es una verdad comúnmente aceptada que el tiempo sigue su marcha. Se mueve con la misma velocidad para todos, hagamos lo que hagamos. Ya que no podemos controlar el reloj, debemos examinar de qué manera el paso del tiempo afecta el proceso de negociación.

La mayoría de la gente habla de negociaciones como si fueran acontecimientos o eventos con un inicio y final definidos. De ser así, tendrían un marco fijo de tiempo. Podría dar comienzo una negociación cierto día a las nueve de la mañana: usted quiere pedirle a su jefe un aumento que se le debe hace tiempo. Como la secretaria le ha dicho que su jefe tiene otra entrevista a las diez, usted es consciente de la limitación en el tiempo.

La siguiente ilustración muestra el punto de partida de la negociación como G (cuando usted entra en la oficina) y el punto final como K (cuando el jefe se levanta y le acompaña hasta la puerta). Este punto final es el final del plazo. ¡Qué siniestra parece a veces esa palabra!

Suponiendo que se trata de un marco adecuado, ¿cuándo tendrá lugar el mayor comportamiento de concesión? ¿En los momentos G, H, I o J? En virtualmente todas las negociaciones, los acuerdos y las concesiones ocurren entre puntos J y K, lo más cerca posible del final del plazo. Además, en casi toda negociación, los acuerdos y concesiones no suceden hasta el punto K (o posiblemente L), en el momento del final del plazo o después.

En otras palabras, si el jefe reconoce los méritos de su caso y finalmente acepta darle un aumento de sueldo, lo más posible es que eso ocurra a las 9.55. Esta realidad, de que todo ocurre a la undécima hora, es común en todas las negociaciones.

¿Cuándo llena la gente sus declaraciones de renta?

Si a una secretaria se le dan siete días para pasar a máquina un informe, ¿cuándo lo hace?

Teniendo dos meses para escribir una monografía, ¿cuándo la terminará? (Olvídese de cuándo la termina, mejor sería preguntar cuándo la empieza a hacer.)

Incluso una institución tan disciplinada y responsable como el Congreso de los Estados Unidos, decide su legislación a última hora.

En consecuencia, en cualquier negociación, espere que se lleve a cabo cualquier concesión importante y acuerdo poco antes del plazo final. Por tanto, si yo conozco su plazo y usted no conoce el mío, ¿quién tiene ventaja? Si usted es exacto con respecto al tiempo y yo soy flexible, ¿quién tiene ventaja? Yo, porque a medida que nos acercamos al momento que usted percibe como final del plazo, le aumenta la presión y hace las concesiones.

Mientras yo le miro retorcerse, puedo demorar concederle algo aunque mi final de plazo sea inmediatamente después del suyo. Lo siguiente indica de qué forma más dura aprendí este concepto:

Hace veinte años, yo estaba empleado en una compañía que operaba internacionalmente. Tenía ese tipo de cargo clave que quedaba al descubierto cuando alguno de mis superiores me decía: «Eh, Cohen, ¿por qué no trae dos cafés con leche y dos solos?»

Para decirlo con palabras sencillas, no había ningún respeto.

Mientras buscaba café para los importantes, también estaba en contacto con los que llegaban del extranjero llenos de historias exóticas. A veces me los encontraba en el desayuno antes del trabajo. Les preguntaba:

—¿Dónde habéis estado?

—Oh, acabo de llegar de Singapur donde cerré este trato de nueve millones.

Luego, yo me dirigía a otro y preguntaba:

—¿Y tú?

—Oh, de Abu Dhabi.

Yo ni siquiera sabía dónde estaba Abu Dhabi. De puro amables, me preguntaban:

—¿Y tú dónde has estado?

¿Qué podía decir? Pues, fui al zoo... al acuario, pero tengo ganas de visitar el jardín botánico. No tenía nada que decir. Ya que los jóvenes necesitan «historias de guerra», cada viernes iba a ver a mi jefe. Le rogaba una y otra vez:

—Por favor, deme una oportunidad. Envíeme afuera. Dé-jeme ser un negociador.

Le molesté tanto que un día me dijo:

—Muy bien, Cohen, le voy a enviar a Tokio para que llegue a un acuerdo con los japoneses.

Me dio un ataque de alegría. En mi alboroto, me dije:

«¡Ésta es mi oportunidad! ¡ La llamada del destino! ¡Liquidaré a todos los japoneses, luego pasaré a ser miembro de la comunidad internacional! »

Una semana después estaba en un avión rumbo a Tokio para unos catorce días de negociaciones. Me había llevado un montón de libros sobre la mentalidad y psicología japonesa. Me decía sin cesar: «Lo voy a hacer muy bien.»

Cuando el avión aterrizó en Tokio, fui el primer pasajero en salir corriendo por la escalerilla, dispuesto a dar la batalla. Al pie me esperaban dos caballeros japoneses que me hicieron una amable reverencia. Me gustó.

Los dos japoneses me ayudaron a pasar la aduana y luego me escoltaron hasta una inmensa limosina. Me arrellané cómodamente en el lujoso asiento y ellos ocuparon los dos banquillos desplegables.

Yo les dije con toda generosidad:

-¿Por qué no os sentáis a mi lado? Hay espacio de sobra.

Y me contestaron:

—Oh, no. Usted es una persona importante. Obviamente necesita descansar.

—Eso también me gustó.

Aún en el coche, uno de mis anfitriones me preguntó:

—¿Sabe usted el idioma?

Le contesté:

—¿Se refiere al japonés?

—Exacto, es lo que se habla en Japón.

—Pues no, pero espero aprender unas pocas expresiones. Me he traído un diccionario.

El otro me preguntó:

—¿Le preocupa volver al aeropuerto a tiempo para coger su avión de regreso? —Hasta ese momento, no me había preocupado—. Podemos ordenar que este auto le lleve de vuelta ese día.

Y yo pensé: «Qué considerados»

Saqué del bolsillo mi billete de vuelta, y se lo entregué para que me arreglaran mi viaje en coche al aeropuerto. Entonces, no me di cuenta de que dios ya sabían mi final de plazo, mientras que yo no tenía ni idea del de ellos.

En vez de dar comienzo a las negociaciones de inmediato, primero me hicieron experimentar la hospitalidad y cultura japonesas. Durante más de una semana, paseé por el país desde el Palacio Imperial a los templos de Kioto. Hasta me pusieron en un curso de Zen en inglés para que estudiara su religión.

Cada velada me hacían sentar en un cojín durante cuatro horas y media para el entretenimiento y la cena tradicionales. ¿Se puede imaginar lo que representa estar sentado en un suelo duro todas esas horas? Si no cogí entonces hemorroides, lo más probable es que ya no las coja nunca. Siempre que preguntaba por la iniciación de las negociaciones, me contestaban:

—Hay mucho tiempo, mucho tiempo...

Por último, en el duodécimo día, empezamos las negociaciones, pero terminamos pronto porque teníamos un partido de golf. En el décimotercer día, volvimos a empezar, pero terminamos temprano porque teníamos la cena de despedida. Por último, la mañana del decimocuarto día, reasumimos las negociaciones a toda prisa. Cuando llegábamos al meollo de la cuestión, apareció la limosina para llevarme al aeropuerto. Nos metimos todos adentro y continuamos discutiendo los términos del acuerdo a toda prisa. Cuando los frenos del coche indicaron que habíamos llegado, acabamos de cerrar el trato.

¿Cómo se imagina que me salió esa negociación? Durante muchos años, mis superiores la definieron como la «primera gran victoria japonesa desde Pearl Harbor».

¿Por qué pasó esa debacle? **Porque mis anfitriones conocían mi límite de tiempo y yo desconocía el de ellos.** Pospusieron hacer concesiones anticipando con toda razón que no podía volver a casa con las manos vacías. Además, la impaciencia que sin duda demostré les decía que yo creía que mi hora de partida era algo casi sagrado. Como si fuera el último avión que jamás volvería a despegar del aeropuerto de Tokio. Hasta los negociadores más experimentados caen de vez en cuando en trampas similares. Por ejemplo, ¿recuerda cuando Estados Unidos quiso negociar su salida de la guerra en Vietnam?

Durante meses, los americanos trataron que los vietnamitas fueran a la mesa de negociaciones. Durante meses, hicieron apelaciones directas e indirectas. Ningún resultado.

De hecho, lo que estaban diciendo los vietnamitas era:

«Hace 627 años que estamos en esta guerra. ¿Qué nos importa si luchamos otros 128 años? En verdad, una guerra de treinta años sería una bagatela para nosotros.» Los americanos no lo podían creer. ¡Una bagatela de 32 años!

¿Hablaban totalmente en serio los nortvietnamitas? Por supuesto que no. ¿Tenían una fecha límite? Sí, al igual que los japoneses cuando negocié con ellos en Tokio. ¿Tenían presiones para acabar al menos con esa fase del conflicto? Ciertamente. Pero perpetuaron

su *bluff* porque sabían que los americanos no estaban comprometidos con una guerra indefinida en Vietnam.

Después de meses de continuas hostilidades, por último los vietnamitas cedieron. Poco antes de las elecciones presidenciales en Estados Unidos, acordaron celebrar conversaciones de paz en París. Estados Unidos despachó de inmediato a Averell Harriman como representante y él alquiló una habitación en el centro de la ciudad, en el Ritz, en la plaza Vendôme, con un alquiler semanal.

¿Se acuerda usted lo que hicieron los norvietnamitas? Eventualmente, alquilaron una villa en las afueras de París con un contrato de dos años y medio. ¿Y piensa usted que la actitud vietnamita con respecto al tiempo, más tarde agravada por interminables disputas sobre la forma de la mesa de negociaciones, tuvo un impacto en el resultado de las negociaciones? Sin la menor duda. En retrospectiva, ahora podemos comprender por qué los acuerdos de paz de París jamás resolvieron eficazmente la guerra, al menos, para satisfacción de los americanos.

Pese a su actitud casi diabólica con respecto al tiempo, los vietnamitas del norte tenían una fecha límite. Créalo y tómelo como artículo de fe que esa parte —***toda otra parte— siempre tiene una fecha tope en cualquier negociación. De no tener presión para negociar, no lo harían. Pero una y otra vez, actuaron como si no les importara y esa actitud es eficaz. Funciona porque la otra parte siempre siente la presión del tiempo, que cada vez parece ser mayor que la de la otra parte. Eso es verdad en cualquier negociación.***

¿Se acuerda del vendedor de la nevera Sears que vuelve periódicamente con un: «Hola, ¿ya se ha decidido?»? Lo más posible es que bajo esa actitud calma en apariencia haya un ser humano angustiado, a quien el jefe le ha dicho esa misma mañana: «Si hoy no vende una nevera, mañana estará en la calle trabajando en una gasolinera.»

He aquí otro artículo de fe al que aferrarse: Las fechas tope —las propias y las de los demás— son más flexibles de lo que uno se imagina. ¿Quién impone las fechas límite?

¿Quién se las impone? Esencialmente, uno mismo en una actividad llamada autodisciplina o control del propio tiempo. Su jefe, gobierno, clientes o familiares pueden tener algo que ver, pero fundamentalmente la fecha límite es *obra de uno mismo*.

Ya que éste es el caso, no es necesario que usted cumpla ciegamente una fecha límite. No estoy diciendo que usted debería ignorarlas. Sólo digo que habría que analizarlas. Ya que invariablemente son el producto de una negociación, pueden ser también negociables.

Siempre pregúntese: «¿Qué pasa si no cumplo la fecha tope? ¿Qué certeza hay de pérdida o castigo? ¿Cuál es el castigo? En suma ¿cuál es el riesgo que corro?»

Por ejemplo, todos sabemos la fecha para entregar la declaración de renta. ¿Qué sucede si lo hace tarde? ¿Llegará alguien a su casa con un rifle y le arrastrará hasta la cárcel? Difícil.

Si usted analiza esta fecha tope, una medida para evaluar su comportamiento es si usted le debe al gobierno o si el gobierno le debe a usted. Si usted es un deudor sustancial que declara realmente a destiempo, Hacienda le penalizará añadiendo un interés y una multa a la suma adeudada. Sin embargo, si usted compara el interés que consigue el gobierno por permitirle a usted usar el dinero que le pertenece al gobierno con el interés que le cobraría un banco por el mismo dinero, se dará cuenta que los términos del gobierno le son favorables.

La pregunta sería tendría que ser: «¿Con quién quiero hacer negocios, con el banco local a un alto interés o con el gobierno a un interés razonable?» Yo siempre me digo que es

preferible el gobierno.

¿Qué sucede si el gobierno le debe dinero a usted y usted hace la declaración tarde? Aunque tal vez tenga que esperar un poco más por la devolución, no hay penalización. Hacienda tiene la suerte de que usted no le cobre interés. Sin embargo, hay gente que sabe que le tiene que devolver dinero y, aun así, se pone frenética por cumplir con la fecha tope. Algunos se equivocan en sus sumas y restas debido a la prisa de último minuto y terminan arriesgándose a una revisión prolongada y costosa de su declaración.

Pregúntese: «Si el gobierno me debe dinero, ¿por qué estoy haciendo todo de prisa y corriendo?» Luego dígame a sí mismo: «Lo mejor es que revise mi declaración con calma, vuelva a verificar las sumas y restas y la eche al correo cuando lo crea conveniente.»

Como hemos visto, la forma en que consideramos y usamos el tiempo puede ser crucial para tener éxito. El tiempo hasta puede llegar a influenciar una relación. Una llegada tardía puede ser considerada como prueba, confianza u hostilidad, mientras que una llegada a tiempo puede ser vista como prueba de ansiedad o de falta de consideración con los demás. El tiempo puede favorecer a las dos partes, dependiendo de las circunstancias.

A pesar de estas interpretaciones momentáneas que pueden afectar el clima de la negociación, vale la pena recalcar algunas de las observaciones ya hechas:

1. Ya que la mayoría de los comportamientos de concesión y de los acuerdos se dan en el momento de la fecha tope o poco después, sea paciente. A menudo la verdadera fortaleza exige la capacidad de aguantar esa tensión sin retirarse ni presentar batalla. ***Aprenda a tener siempre bajo control sus mecanismos de defensa. Guarde la calma, pero manténgase alerta para actuar en el momento favorable. Como regla general, la paciencia da frutos. Cuando usted no sabe qué hacer, lo mejor que puede hacer es no hacer nada.***

2. En una negociación problemática, su mejor estrategia es no revelarle a la otra parte su fecha límite. Siempre tenga en mente que debido a que las fechas límite son el producto de una negociación, son más flexibles de lo que la gente se imagina. ***Nunca cumpla ciegamente una fecha límite, sino que evalúe los beneficios y los perjuicios correspondientes cuando se aproxima a esa fecha tope o la supera.***

3. La «otra parte», por más calma y serena que pueda aparentar, siempre tiene una fecha límite. En la mayoría de los casos, la tranquilidad de que hace gala exterior recubre grandes presiones.

4. Sólo se debe llevar a cabo una acción precipitada cuando está garantizado que será en beneficio de usted. Hablando en general, no se puede lograr rápidamente el mejor resultado; sólo se puede lograr con tiempo y persistencia. Muy a menudo cuando se aproxima la fecha tope, se produce un cambio de poder presentando una solución creativa o incluso un cambio posicional de la otra parte. ***La gente quizá no cambie, pero con el paso del tiempo, lo hacen las circunstancias.***

Después de haber examinado el poder y el tiempo, pasemos al siguiente ingrediente: la información...

6. LA INFORMACIÓN

Alguna gente siente la lluvia; otros únicamente se mojan.

ROGER MILLER

La información representa el meollo del asunto. Puede abrir la puerta al arca del llamado éxito. Afecta nuestra evaluación de la realidad y las decisiones que tomamos. ¿Por qué entonces no logramos la información precisa? Porque tendemos a considerar nuestras negociaciones con la gente como acontecimientos o sucesos limitados. Pocas veces anticipamos que necesitaremos información hasta que nos encontramos ante una crisis o «acontecimiento focal» que crea una cascada de consecuencias disfuncionales.

Únicamente bajo circunstancias de emergencia y una fecha límite nos vemos embarcados en una negociación. De repente, nos encontramos en el despacho del jefe, en la agencia de coches o a punto de saludar al vendedor de neveras de Sears. Por supuesto, la obtención de información en estas circunstancias presenta enormes dificultades.

Al discutir el tiempo, vimos de qué manera el final de una negociación es más flexible de lo que imaginamos. Del mismo modo, el punto de arranque real de una negociación siempre precede en semanas o meses al encuentro cara a cara con la otra parte. A medida que usted lee este libro, ya está usted en el «proceso» de muchas negociaciones que aún no tendrán lugar por algún tiempo».

En consecuencia, una negociación —o cualquier interacción significativa— no es un *evento*, es un *proceso*. Si se me perdona la analogía, una negociación es parecida a la evaluación de una actuación o una enfermedad mental: ninguna de las dos tiene un marco temporal definido. Por ejemplo, si un psiquiatra declara que un paciente está mentalmente enfermo el viernes 6 de junio a las 4 de la tarde, ¿significa eso que el paciente se enfermó en ese momento preciso? ¿Quiere decir que el paciente estaba perfectamente normal a las 3.59 y que de repente se vuelve loco sesenta segundos después? Por supuesto que no. Él ha desarrollado los síntomas mucho antes. La enfermedad mental es un proceso que tiene lugar en un extenso período de tiempo.

Durante el evento real de negociación, a menudo hay una estrategia común por la cual una parte, o las dos, esconden sus verdaderos intereses, necesidades o prioridades. ***El razonamiento es que la información representa poder, en especial en situaciones en que no se puede confiar por completo en la otra parte.*** Los antiguos traficantes de caballos nunca le hacían saber claramente al vendedor qué caballo les interesaba realmente porque, si lo hacían, subían los precios. Por supuesto, siempre representa una gran ventaja saber lo que realmente quiere la otra parte y cuáles son sus límites y su fecha tope. Las posibilidades de conseguir esta información son muy remotas si está tratando con un negociador experimentado.

¿Cómo se consigue? Se empieza pronto, porque cuanto más pronto se empieza, más fácil resulta conseguir información. Siempre se consigue más información antes de la confrontación formal y convenida, porque la gente siempre tiende a soltarse un poco antes de salir a las cámaras, si se me permite esta figura. Una vez que se enciende la luz roja, su actitud deviene defensiva. Dicen: «Vamos..., ahora no le puedo decir nada. ¡Es hora de negociar! »

Durante el período de acumulación de información anterior a la negociación propiamente dicha, usted sondea y tienta de forma tranquila y consistente. No se comporta como un gran inquisidor, sino como un ser humano humilde y normal.

Algunos suponemos que cuanto más intimidatorios o sin tacha parezcamos a los demás,

más nos dirán. En realidad, sucede lo contrario. Cuanto más confundidos e indefensos parecemos, más nos ayudan con información y consejo. Por tanto, deje en casa su traje especial para solicitar créditos bancarios y olvídense del maquillaje; uno o dos granos visibles no estarán de más. Con este enfoque, le resultará más fácil escuchar que hablar. Debería preferir hacer preguntas a contestarlas. De hecho, pregunte aun cuando piensa que conoce la respuesta porque, al hacerlo, usted prueba la credibilidad de la otra parte.

¿ De quién consigue y sonsaca información? De cualquiera que trabaje para o con la persona que usted verá en la reunión de negociación o cualquiera que haya tenido tratos con ella en el pasado. Esto incluye secretarias, empleados, ingenieros, conserjes, esposas, técnicos o ex clientes. ***Estarán dispuestos a contestar sus preguntas si usted usa una táctica no amenazadora.***

En mis muchos años de negociaciones, la gente me ha contado cosas valiosas. Un verano yo tenía un trabajo de ventas y recuerdo que un capataz me dijo en una conversación informal: —Su producto es el único que ha pasado todas nuestras pruebas y concuerda con nuestras especificaciones. —Y luego añadió—: Eh, Cohen, ¿cuándo piensa que terminarán las negociaciones del mes próximo? ¡Nos estamos quedando sin stock!

Obviamente, archivé esta información que saqué a relucir cuando estuve frente al jefe de ventas en la mesa de negociaciones.

Realistamente, no siempre es posible hacer un contacto directo con gente asociada con la otra parte. En estos casos, usted puede hacer uso de terceros, del teléfono o de gente que ha negociado con ellos en el pasado. Todo el mundo ha dejado huellas y se debe aprender de la experiencia de los demás.

Otra fuente de datos son los competidores de su adversario, quienes pueden estar muy dispuestos a hablar de costos. Si usted, como comprador, puede tener acceso a los costos del vendedor, conseguirá una tremenda ventaja. Esta información no es tan difícil de obtener, ya que muchas publicaciones, tanto oficiales como privadas, dan todo tipo de datos al respecto.

Recuerde que lo que usted quiere saber para negociar son los límites reales de la otra parte, es decir, la raya que no cruzarán. Cuanta más información tenga sobre la situación financiera, prioridades, fechas tope, costos, necesidades reales y presiones organizacionales, en mejores condiciones estará usted para negociar con ellos. Y cuanto antes trate de conseguir estos datos, más fácil le será obtenerlos.

En la mayoría de los casos, para conseguir información, hay que hacer algo más que comportarse con modestia y pedir ayuda. Por lo general, usted tiene que dar información a fin de que se la den a cambio. Usted da información selectiva de forma gradual por tres razones:

1. Según la Biblia, es más apropiado dar que recibir.
2. La gente perceptiva no se comunicará seriamente con usted a menos que tengan lugar riesgos recíprocos. No comparten la información con usted hasta que usted comparte una información determinada con ellos. Para convencer a alguien que avance un poco más, usted también tiene que avanzar con una aparente actitud de devolver las revelaciones que le hagan. Se trata de un comportamiento de mutuo riesgo: la creación deliberada de una confianza mutua.
3. Cuando usted da una información cuidadosamente verbalizada y controlada en la fase preparatoria, usted espera que la otra parte baje su nivel de expectativa.

El tercer punto es especialmente importante porque si usted suelta algo completamente nuevo durante el encuentro, la respuesta que recibirá será:

—De ninguna manera, nunca he oído hablar de eso.

Si su sorpresa está próxima a la fecha límite, usted tiene una buena posibilidad de estancar la negociación. Sin embargo, si usted introduce el mismo nuevo concepto durante la fase preparatoria, lo menciona luego varias veces a intervalos hábilmente espaciados, el concepto empieza a ser conocido por la otra parte. Si se trata el asunto en la reunión final, la respuesta entonces puede ser: eso. Hace tiempo que se habla de eso.

En esencia, siempre lleva tiempo acostumbrarse a una nueva idea. Debido a que ahora la idea es conocida, de algún modo es aceptable.

Por tanto, no se sorprenda cuando reciba una reacción negativa al principio. «No» es una reacción, no una posición. La gente que reacciona negativamente a su propuesta simplemente necesita tiempo para evaluarla y ajustar su pensamiento. Con el paso de tiempo suficiente, y repetidos esfuerzos de su parte, casi todo «no» puede transformarse en un «tal vez» y finalmente en un «sí». Si usted da tiempo suficiente para su aceptación y brinda nueva información que aún no han considerado al formular el «no» inicial, usted les puede convencer.

Un ejemplo de esto fue la reacción inicial del pueblo norteamericano con respecto a la destitución del presidente Nixon. Cuando se presentó la idea al principio, se realizó un sondeo entre seiscientas personas, presumiblemente una sección representativa del electorado. La reacción fue del 92 % en contra. La razón esgrimida fue: «Nunca he oído hablar de algo semejante», «Debilitaría al ejecutivo» o «Podría ser un mal precedente para las futuras generaciones».

Tres meses después, se realizó otro sondeo con la misma gente y el porcentaje en contra bajó al 80 %. Después de unos pocos meses, los mismos entrevistados estuvieron en un 68 % en contra de la destitución. Cuando se hizo el último sondeo, menos de un año después del primer contacto, el 60 % estuvo *a favor* de la destitución del presidente.

¿Cómo cambió de opinión esta gente? Obviamente hubo dos razones:

1. Habían recibido información adicional.
2. Se habían acostumbrado a lo que originalmente había sido una nueva idea.

Recuerde que el cambio y las nuevas ideas sólo son aceptables cuando se las presenta lentamente en fragmentos diminutos. Recuérdelo cuando trata de alterar la opinión, pensamiento, percepciones y expectativas de otra persona. Para la mayoría, resulta más fácil y más cómodo quedarse donde están. No les preocupa las diferencias de grado. Únicamente por medio de la perseverancia, puede usted esperar cambiarlos e implementar sus objetivos.

Cuando por último llega a la reunión final, usted debe disciplinarse para practicar técnicas efectivas de prestar atención. Si se concentra cuidadosamente en lo que está aconteciendo, puede aprender mucho acerca de los sentimientos, motivaciones y necesidades reales de la otra parte. Por supuesto observar y escuchar atentamente no significa solamente oír lo que se está diciendo, sino también entender lo que se omite.

La gente es renuente a mentir a cara descubierta, pero algunos no vacilan en embaucar, soslayar y rehuir. Cuando se empiezan a oír generalizaciones, es el momento de hacer preguntas específicas a fin de clarificar lo que se está diciendo realmente.

En años recientes, se ha hecho muy popular un estudio e interpretación de señales de aviso. Una señal es un mensaje enviado indirectamente cuyo significado puede ser ambiguo y requerir interpretación. Esencialmente caen en tres categorías básicas:

1. *Señales no intencionales*, en las que el comportamiento o las palabras transmiten un mensaje inadvertido (por ejemplo, el lapso freudiano).

2. *Señales verbales*, en las que la entonación o énfasis de la voz envía un mensaje que parece contradecir lo que se está diciendo.

3. *Señales de comportamiento*, que son el lenguaje corporal tal como es expresado por posturas, expresiones faciales, contactos oculares y gestos de las manos, el lugar donde se sienta una persona en la mesa de negociaciones, quién da un codazo a quién, quién palmea en la espalda a quién (presumiblemente, en nuestra cultura tienen más poder los palmeadores que los palmeados).

Para explicar mejor lo que quiero decir con señales de comportamiento o «pistas no verbales», permítame imaginar esta escena. Un marido ha estado de viaje de negocios por un período extenso de tiempo. Ha vivido una vida ascética en sus viajes y ha añorado su casa. Al caminar hacia su casa, maleta en mano, nota que las luces están un poco bajas. Al acercarse más, oye música melódica en la casa. Acelera el paso a medida que crece su ansiedad. Luego ve a una mujer, que parece ser su mujer, de pie en la puerta de entrada con una bata transparente y una copa en cada mano.

—¿Dónde están los chicos? —pregunta él.

—Tardarán horas en llegar a casa —contesta ella.

Ahora bien, yo le pregunto, ¿es ésa una señal o no lo es? ¡Para algunos de nosotros, la señal puede significar que nos hemos equivocado de casa!

El punto es que vivimos en un mundo donde se transmiten y reciben señales no verbales. ¿Cómo hace una esposa para decirle a su marido que esta noche *es la noche* aunque normalmente no lo sea? ¿Le escribe un memorándum: «Actividades nocturnas: olvida anteriores compromisos»? Y al revés, ¿cómo hace una esposa para informar a su marido que esta noche *no es la noche* aunque comúnmente lo sea? Esto último es un acontecimiento más normal para algunos de nosotros.

Desde que éramos niños, todos aprendimos a comunicar nuestras necesidades, gustos y disgustos sin recurrir a las palabras. Esta capacidad ha seguido con nosotros y a menudo aparece en la forma de una ceja levantada, una sonrisa, una caricia, una mueca, un guiño o una renuncia a que haya contacto ocular durante una conversación. Estas acciones son señales de comportamiento, o una forma de lenguaje corporal.

La gente se ha fascinado con el arte de enviar y descifrar mensajes no verbales (lectura de señales de comportamiento), tal como prueba el creciente número de publicaciones y conferencias sobre el tema. Las autoridades incluso han acordado legitimar a este campo del conocimiento denominándolo ciencia de la proxémica, el estudio del espacio y del movimiento de la gente en su interior. En cuanto al valor de este lenguaje mudo en las negociaciones, es decididamente limitado. La interpretación de casi todo el lenguaje corporal es obvia; sin embargo, puede confundir el asignar un significado universal a un gesto aislado pese a todas las circunstancias.

He aquí un ejemplo de situación cuya interpretación es bastante obvia: debido a un recado inesperado a primera hora de la mañana, usted llega tarde al trabajo. Al llegar sin aliento, ve a su jefe sentado en el escritorio de usted. Cuando se aproxima, él se apoya en el respaldo de la silla, se pone las manos detrás de la cabeza y, mirando el reloj, pregunta como al azar:

—¿Sabe qué hora es?

Suponiendo que su jefe sabe leer el reloj, usted no tiene que ser ningún experto para saber lo que está pasando.

En cuanto a tratar de catalogar y dar significado a cada gesto corporal, el siguiente ejemplo será suficiente. Supongamos que usted está tratando de venderme un servicio o un

producto. En medio de la venta, me toco el mentón con el pulgar y el índice. ¿Qué significa eso? ¿He decidido comprar o no? No creo que nadie sepa lo que significa. Freud no lo habría sabido. Puede indicar que tengo un grano, que me he cortado mientras me afeitaba, que estoy tratando de tener una hendidura en el mentón como Cary Grant, que estoy tratando de cubrirme la papada o que tengo un hábito neuromuscular del que no soy consciente.

Aunque estoy diciendo que tratar de interpretar una sola señal aislada es una pérdida de tiempo, resulta importante ser sensible a lo que realmente se está comunicando. Si algunas personas se han vuelto paranoicas tratando de descifrar las señales no verbales, la mayoría de la gente es completamente literal. Se trata de gente audiovisual que sólo cree en lo que puede ver y oír. Invariablemente dice cosas como: «Pues bien, pero escribámoslo», «Aquí nos guiamos por las normas» o « ¿ Por qué soy el último en enterarme?» Cuando los literalistas ven algo escrito en la pared, ni siquiera leen el mensaje, sino que examinan minuciosamente la escritura. Un literalista es quien al observar que una rosa huele mejor que una col, llega a la conclusión que también hará una sopa mejor.

Como negociador, usted debe ser sensible a los factores no verbales de cualquier comunicación. Hasta San Pablo aconsejó: «La letra mata, pero el espíritu da vida.» De modo que en el transcurso de una negociación, oblíguese a distanciarse para poder escuchar con su «tercer oído» y observar con su «tercer ojo». Este distanciamiento le capacitará para oír las palabras en su justo contexto no verbal y usted podrá ver el conjunto. En una negociación, las señales son significativas si forman parte del todo e indican la dirección del movimiento.

Para mostrarle la importancia de las señales si son vistas como parte del conjunto, le relataré este caso. Digamos que usted intenta venderle una idea a su jefe. Cuando empieza a explicar, se da cuenta de que el jefe está mirando un poste telefónico a través de la ventana. Ésa es una señal que por sí misma tal vez no indique nada, como frotarse el mentón. Usted continúa hablando. Ahora el jefe se recuesta en el sillón, junta las manos formando un vértice con las yemas de los dedos y mira a través del vértice. Es otra señal. Pero en conjunción con la primera, puede tener significado. De cualquier modo, usted sigue su perorata. El jefe empieza a golpetear el escritorio con el índice izquierdo. ¿Quiere eso decir: «Siga trabajando así, lo está haciendo muy bien,? Difícilmente. Probablemente un literalista pensará: «Mi jefe se ha aficionado a los ritmos latinos.»

Ahora el jefe se pone de pie, le pone un brazo por encima del hombro y empieza a empujarle hacia la puerta. Ésa es otra señal. Si es medianamente perceptivo, el conjunto de señales es pasmosamente claro. (Un literalista se preguntaría: « ¿Qué pasa? ¿A qué viene este súbito afecto? ¿Qué está tratando de hacer? Yo pensaba que era un hombre de familia.») Pero es de esperar que usted no sea un literalista. Para este momento, usted está a la puerta, el jefe tiene los ojos opacos y le está diciendo adiós con la cabeza. Obviamente, estoy exagerando, pero la cuestión es que la gran ventaja de leer las señales es que en su conjunto brindan información acerca de cómo está usted progresando hacia su objetivo. Si lo que pasa no es de su gusto, puede usar su tiempo crucial (antes de llegar a la puerta) para hacer los ajustes necesarios.

¿Cómo podemos aplicar todo esto a una situación de negociación? La clave de la información que cualquier negociador quisiera tener sobre la otra parte son sus verdaderos límites o cuánto está dispuesto a sacrificar para llegar a un acuerdo. En otras palabras, cuál es el mínimo precio en que venderá el vendedor o cuál es la cifra máxima del comprador. Muy a menudo esto se puede descubrir observando el tipo de comportamiento de concesión que tiene la otra parte.

Supongamos que estoy negociando con usted para comprar un caro equipo de alta

fidelidad que tiene una avanzada tecnología, nueva en el mercado. Digamos para simplificar que lo único que tengo son 120.000 pesetas. Ya que su producto es nuevo, usted quisiera conseguir el máximo posible para probar cuál podría ser la demanda compradora de esta sofisticada tecnología.

Si primero yo le ofrezco 80.000 pesetas y mi siguiente oferta es de 110.000, ¿cuánto dinero supondrá usted que yo tengo disponible? Si nuestra relación como adversarios es de poca confianza mutua, usted se imaginará que dispongo de 150.000 pesetas, 170.000 o hasta 200.000. ¿Por qué? Porque el aumento de 80.000 a 110.000 es tan grande que usted esperará que yo tenga más de 120.000 pesetas. Entonces, aunque le jure que sólo tengo 120.000, y sería verdad, no es muy factible que usted me crea en una transacción competitiva percibida. Esto es válido porque todos tendemos a ignorar las protestas de la otra parte. Nuestra experiencia nos enseña que los aumentos de comportamiento de concesión son el barómetro más agudo de los límites verdaderos de la autorización.

De esta manera, si el medio ambiente de las negociaciones es competitivo, usted me ve como adversario, y a fin de lograr un resultado de cooperación, yo tendré que jugar a la competitividad. En este clima, éste es el modo en que yo tendría que hacerle saber que mi techo es de 120.000 pesetas. Hago una oferta inicial de 70.000 pesetas, que usted rechaza. La próxima es de 100.000. El siguiente avance es hacia un desgano 115.500 pesetas. Luego paso a 118.600, y así sucesivamente. De esta manera, lo puedo comprar a 120.000 pesetas porque he ido disminuyendo los aumentos gradualmente, en vez de actuar como un marinero borracho. ***Aumentar poco a poco pequeñas sumas como yo hice es una técnica conocida como «juego del incremento monetario».***

Si algún lector de este libro es discípulo de Howard Cosell, podría decir: «A mí no me gusta participar en juegos.» Por cierto, ésa es su prerrogativa, pero recuerde que *a fin de lograr un resultado de colaboración en un medio ambiente competitivo, usted tiene que participar en el juego*. Si no lo quiere hacer, tiene una alternativa: Puede cambiar el clima de nuestra relación para crear una confianza mutua. En la medida en que lo logre, puede reducir el juego. El asunto es que usted simplemente tome la realidad tal cual es y luego proceda de acuerdo con esa realidad. Y repito: A fin de lograr un resultado de colaboración en un medio ambiente de posturas opuestas, usted debe jugar el juego competitivo.

Esto me hace recordar una experiencia divertida que tuve con alguien que no participé en el juego del incremento monetario. Tengo un vecino que es médico, un profesional. (La definición de un profesional es alguien a quien le gusta el dinero, pero no hablar de él.)

Cuando su casa resultó dañada por una tormenta, vino a casa y me dijo:

—Herb, ¿me harías un favor? Un tipo del seguro va a venir a hablar de dinero. Tú te ocupas de estas cosas. ¿No te importaría hablar con él en mi nombre?

—Ciertamente —le dije—, será un placer. ¿Cuánto quisieras conseguir?

—Si la compañía de seguros me paga 30.000 pesetas, estaría bien.

Asentí con la cabeza y le pregunté:

—¿Cuánto has pagado por los perjuicios causados por la tormenta?

—He perdido más de 30.000 pesetas. Eso es seguro.

—Pues bien, ¿qué tal si consigues 35.000 pesetas?

—¿Oh, eso sería fantástico!

Lo que hice fue conseguir que se comprometiera con un objetivo para evitar la posibilidad de un malentendido por su parte.

Media hora después, el agente llamó a mi puerta. Cuando le hice pasar a la sala, abrió su

portafolio y me dijo:

—Señor Cohen, yo sé que una persona como usted está acostumbrada a lidiar con grandes cifras. Me temo que no tengo mucho que ofrecerle. ¿Qué le parecería *una primera oferta de únicamente nueve mil pesetas*?

Me quedé en silencio un momento, pero me puse pálido. Me había programado y condicionado para responder a todas las primeras ofertas con el explosivo equivalente: «¿Está usted en sus cabales? ¿Se ha vuelto loco? ¡No lo puedo aceptar!» Además, aprendí en mi tierna pubertad que la primera oferta siempre implica una segunda y tal vez una tercera. Lo que es más, cuando alguien usa la palabra «primera», eso significa que él mismo está molesto de mencionar una suma tan ridícula, por tanto, ¿cómo me voy a sentir yo como receptor de semejante oferta?

Después de expresar mi incredulidad, el agente musitó:

—Muy bien, lo siento. Olvídese de lo que le he dicho. ¿Y un poco más, unas 20.000 pesetas?

—Un poco más —dije—, 20.000 pesetas. Seguro que no.

—Muy bien entonces —prosiguió—. ¿Y 30.000 pesetas?

Después de una breve pausa, dije:

—¿30.000 pesetas? Pues, no se.

El tragó saliva y dijo:

—Pues bien, dejémoslo en 40.000 pesetas.

—¿40000 pesetas? Pues... no se.

—Entonces, quedemos en 50.000 pesetas.

—¿50.000 pesetas?... No sé.

—¿Y 60.000 pesetas?

Ahora usted me pregunta, ¿qué piensa que dije? Sí, lo ha adivinado: ¿60.000 pesetas? Pues... no sé.» ¿Por qué decía siempre lo mismo? Diablos, no lo sé, pero estaba funcionando de maravillas. ¡Tenía miedo de decir cualquier otra cosa!

El asunto finalmente se arregló en 95.000 pesetas y fuimos a la casa de al lado a firmar el acuerdo. Mi vecino me recibió preguntándome cómo nos había ido, a lo que le contesté:

—Pues..., no se.

Hasta el día de la fecha, no estoy tan seguro de haberlo hecho tan bien en aquella negociación porque la señal no intencional del agente me trastocó por completo.

Moraleja: Vigile los incrementos de concesión, ya que envían un mensaje poderoso acerca de los límites verdaderos de la autoridad.

TERCERA PARTE

Estilos de negociación

Jamás os enfadéis. No hagáis jamás una amenaza. Razonad con la gente.

Don Corleone, El padrino

Hace unos pocos años, en un viaje en avión, mi compañero de asiento me preguntó:

—¿Cuál es su profesión?

—Soy un negociador —le contesté.

Le brillaron los ojos y trató de reprimir una sonrisa de hombre de mundo. Por su reacción, supe que estaba pensando:

«Pues, ¿quién sabe? Quizá este tipo venda láminas de aluminio a inquilinos de casas de ladrillos.»

Por desgracia, esta reacción negativa a la palabra «negociador» es una equivocación compartida por mucha gente. Cuando la oyen, automáticamente piensan en un astuto manipulador que trata de ganar a expensas de alguna víctima inocente. Ciertamente, hay quienes operan de esa manera. Sin embargo, esta estrategia competitiva es una sola forma para conseguir lo que se quiere. En la realidad, el estilo de los negociadores puede cubrir un amplio espectro entre los que son competitivos (yo gano, tú pierdes) y los que colaboran (los dos podemos ganar).

Ahora nos concentraremos en esos modos primarios de comportamiento de negociación que usan los individuos para resolución de conflictos:

En el capítulo 7, «Ganar a toda costa... el estilo soviético», los negociadores tratan de conseguir lo que quieren a expensas de la otra parte. Incluso si usted nunca usa esta estrategia, tiene que tener la capacidad de reconocerla; de otra manera, podría ser su víctima.

Luego, en los capítulos 8 y 9, «Negociar para satisfacción mutua» y «Más sobre la técnica para salir todos ganadores», el énfasis puesto para derrotar a un adversario al esfuerzo por derrotar un problema y obtener un resultado mutuamente aceptado. En este caso, todos trabajan juntos para encontrar una solución creativa que satisfaga las necesidades de todas las partes.

7. GANAR A TODA COSTA... EL ESTILO SOVIETICO

Los pobres heredarán la tierra pero no sus minerales.

J. PAUL GETTY

En My Fair Lady, Alfred P. Doolittle canta:

El Señor hizo que el hombre ayudase a su vecino sea donde sea —en la tierra, el mar o el pantano—, pero con un poquitín de suerte, cuando llegue a su puerta, no estará en casa.

Supuestamente, esta canción es inglesa, pero la letra, escrita por Alan Jay Lerner, se podría aplicar a casi toda la cultura occidental. *Para la mayoría de la gente, éste es un mundo competitivo en el cual el éxito individual está medido no por lo bien que se han hecho las cosas en comparación con el potencial personal, sino por cuántos han quedado atrás.* Todos vivimos en una sociedad llena de situaciones de Pérdida o Ganancia, donde la lucha competitiva por entrar en un buen colegio puede ser tan dura como entre dos cadenas de restaurantes.

Hay gente que interpreta esto como que toda la vida es una batalla constante en la que se pierde o se gana. Ven un mundo lleno de rivales y competidores, con personas que quieren sus trabajos, su status social, su dinero, sus promociones, su aparcamiento, su vivienda o su esposa.

El negociador competitivo ve casi todo como una lucha constante en la que se gana o se pierde. Es un empeinado batallador que busca satisfacer sus propios objetivos a toda costa, sin preocuparse de las necesidades o la aceptación de los demás. No tiene dudas de que tiene razón en esa convicción y enfoque de las cosas. A una persona semejante, cada victoria le produce una inmensa satisfacción.

Aunque tal visión y estrategia tengan una aplicación limitada, hay gente que la emplea constantemente, sin hacer una distinción entre un socio y un adversario verdadero. Aunque sólo les interese su propio triunfo, el resultado siempre es la derrota de la otra parte. Si la relación entre negociadores es continua, el resultado de cualquier negociación entre ellos deja un legado que afecta el futuro de la misma.

El enfoque competitivo (Ganar-Perder) se da cuando un individuo o grupo intenta conseguir sus objetivos a expensas de un adversario. Estos intentos de triunfar *sobre* un adversario pueden abarcar desde esfuerzos brutales de intimidación a sutiles formas de manipulación. Denomino esta estrategia orientada a los propios intereses «estilo soviético». Este término es descriptivo porque los líderes de la Unión Soviética, más que nadie, han tratado constantemente de ganar a expensas de otras naciones o grupos.

No me entienda mal. No me estoy refiriendo a una manera nacional o étnica de negociación. Hablo de un estilo de negociación que nada tiene que ver con la geografía. Hay gente con excelentes antecedentes locales, gente que todos conocemos, y que trata de operar al «estilo soviético».

¿Cómo se puede identificar a estos negociadores al estilo soviético? Obviamente, nunca tratan de mostrarse tal cual son. Son demasiado astutos como para desenmascarse como «soviéticos». Aparentemente humildes y considerados, parecen interesados en las necesidades de los demás. Se encuentran con usted con

una sonrisa en los labios y un brillo cálido en los ojos. Figuradamente, llevan una Biblia en la mano izquierda y un frasco de agua bendita colgando de la cintura. Con la mano derecha, le bendicen y luego murmuran benignamente: «Vete con Dios, hijo mío.» Después de que se han retirado, usted se da cuenta de que le corre un hilo de sangre por la pierna. Entonces, le resulta difícil quitarse el abrigo por el estilete que le han clavado en la espalda. Únicamente entonces usted musita: «Maldito seas, ¡soviético!»

Después de que se han ido y de que usted toma conciencia del daño recibido, es difícil hacer nada al respecto. Una vez más, la pregunta de cómo reconocer el estilo soviético debe ser contestada. Se le distingue por el comportamiento específico de la otra parte. Todos los «soviéticos», ya sean de Moscú o Madrid, usan los mismos seis pasos en su baile negociador:

1. *Posiciones iniciales extremas.* Siempre empiezan con demandas intransigentes u ofertas ridículas que afectan el nivel de expectativa de la otra parte.
2. *Autoridad limitada.* Los negociadores tienen poca o ninguna autoridad para hacer concesiones.
3. *Tácticas emocionales.* Se les sube la sangre a la cara, aumentan el volumen de la voz y actúan exasperados, horrorizados de que se estén aprovechando de ellos. De vez en cuando, se retiran indignados de una reunión.
4. *Las concesiones del adversario consideradas como debilidad.* Si usted cede y les concede algo, lo más posible es que no actúen a la recíproca.
5. *Mezquinos en sus concesiones.* Demoran hacer cualquier concesión y cuando finalmente la hacen, ésta sólo refleja un minúsculo cambio en su posición.
6. *Ignorar las fechas límite.* Tienden a ser pacientes y a actuar como si el tiempo careciera de importancia para ellos.

Después de haber bosquejado el estilo soviético en seis características, elaboraré cada uno de estos puntos con ejemplos y analogías específicas:

1. POSICIONES INICIALES EXTREMAS

Siempre que adquieren un producto caro, hacen una primera oferta ridícula. Por lo general, esto se hace en secreto, a puertas cerradas, para evitar que otros compradores compitan con su oferta. Se usa la táctica para hacer creer al vendedor que no hay otra alternativa más que tratar con ellos. Por ejemplo, ¿cuándo nos enteramos que los soviéticos habían comprado trigo canadiense o norteamericano? Normalmente, después de que unos barcos especiales estaban cargados y en camino a su destino. En algunos sitios, estas transacciones se han denominado el Gran Robo de Grano.

He aquí otra instancia de cómo operan los soviéticos como compradores: Hace casi treinta años, estaban interesados en adquirir una gran parcela de tierra en el North Shore de Long Island. Querían construir un centro de descanso y recreo para su personal diplomático. En aquellos tiempos, la extensión que pretendían en esa zona se vendía entre 360.000 y 500.000 dólares. La propiedad por la que se decidieron estaba evaluada en 420.000 dólares.

¿Ofrecieron los astutos soviéticos pagar 420.000 o siquiera 360.000 dólares? Ni por asomo. Ya que eran maestros en cifras bajas, hicieron una oferta inicial de 125.000

dólares, una cifra risible. Pero nadie se rió. ¿Cómo lo lograron? Haciéndolo como siempre lo hacen cuando compran algo: Negociando en secreto y eliminando, por tanto, a la posible competencia.

En este caso, pagaron una cantidad pequeña para tener una opción exclusiva de un año con tal de que el asunto se mantuviera en secreto. Los propietarios sabían que la cifra de 125.000 dólares era absurda. Sin embargo, no pudieron obtener otras ofertas debido a la restricción en la opción de compra. Después de tres meses de dimes y diretes frustrantes, pensaron: «Esto es ridículo, pero tal vez pedíamos demasiado.» Entonces rebajaron la cifra inicial de 420.000 a 360.000 dólares. Psicológicamente, los soviéticos los tenían como peones en un tablero de ajedrez.

Cuando los soviéticos venden algo importante, hacen exactamente lo contrario. Sus exigencias son excesivas, luego abren las puertas de par en par para alentar a que se hagan ofertas competitivas. Haciendo que varios interesados compitan entre sí, suben el precio de venta astronómicamente.

Una ilustración gráfica de este método puede comprobarse en la venta de derechos para televisar las Olimpíadas de Moscú de 1980 (antes de que Estados Unidos boicoteara los juegos y dejara sin efecto este asunto).

El costo de estos derechos había aumentado considerablemente de lo que había pagado CBS en los juegos de 1960 en Roma a la oferta triunfal de ABC para los juegos de Montreal en 1976. Éstos son los precios de venta aproximados:

1960	un millón y medio de dólares
1964	tres millones
1968	cinco millones
1972	trece millones
1976	veintidós millones de dólares

Los soviéticos, con su típica ambición, liquidaron esta predecible sucesión de aumentos. Durante los juegos de estío en Montreal, el presidente de cada una de las tres redes máximas de la televisión norteamericana fue invitado a una lujosa tiesta a bordo del *Alexander Pushkin*, que estaba anclado en el río St. Lawrence. Cada red fue contactada por separado y recibió las exigencias soviéticas: Querían ¡210 millones de dólares en efectivo! Su demanda no seguía exactamente una progresión geométrica.

Para generar una lucha a muerte, hicieron lo que mencioné anteriormente: Promovieron una competitividad entre sus posibles clientes. Invitaban a representantes de ABC, NBC y CBS a la capital soviética; transformaron a los tres en una especie de gladiadores luchando en el circo romano. Roone Arledge, entonces director de deportes de ABC, comentó amargamente: «Quieren que nos peleemos como tres escorpiones metidos en una botella. Cuando terminemos, dos habrán muerto y el ganador estará agotado.»

Fui testigo de esta lucha entre los servidores de Moscú y los magnates de Manhattan. En ese momento estaba en la Unión Soviética embrollado en unas negociaciones de distinta naturaleza. Asistí a uno de los cócteles organizados para mantener los ánimos de los gladiadores. Jamás he probado mejor vodka ni mejor caviar ni he visto rostros tan decididos y tensos.

Cuando entraron en la recta final, he aquí las ofertas: NBC, 70 millones de dólares; CBS, 71 millones; y ABC había alcanzado los 73 millones. En ese momento, se

aceptaba que la experiencia de ABC en las anteriores Olimpiadas les daría ventaja. Sin embargo, CBS pagó los servicios de Lothar Bock, un intermediario profesional de Munich. Con la ayuda de Bock, se convino una reunión entre los negociadores soviéticos y William Paley, presidente de CBS, en noviembre de 1976. En esta ocasión se llegó a un acuerdo, pues CBS aceptó subir un poco más la oferta y dio aún más concesiones.

Todo el mundo supuso que CBS había ganado. No obstante, los soviéticos no pudieron resistirse al «mordisco» y, a principios de diciembre de 1976, anunciaron otra ronda de negociaciones. Los ejecutivos de CBS se enfadaron, pero fueron a Moscú para la reunión que se celebraría el 15 de diciembre. En ese momento, los soviéticos anunciaron a las tres redes que lo sucedido hasta la fecha sólo les calificaba para la fase final de la subasta. Los norteamericanos quedaron perplejos ante la imprudencia de los anfitriones y pese a las amenazas soviéticas, todos abandonaron la reunión y volvieron a casa.

Esto dejó a los negociadores soviéticos con las manos vacías. Una situación así en la Unión Soviética puede suponer un serio problema. Cuando los funcionarios americanos negocian y se retiran, esto puede afectar sus trabajos. Pero cuando funcionarios soviéticos negocian y meten la pata, esto puede afectar sus vidas.

Desesperados por generar nuevos interesados, los soviéticos inventaron una cuarta opción. Proclamaron que los derechos para televisar los juegos olímpicos ahora pertenecían a una oscura compañía norteamericana llamada SATRA, que tenía una oficina en la ciudad de Nueva York. SATRA no es lo que nadie denominaría una corporación de telecomunicaciones. Darle los derechos a ellos equivalía a decirle a un chico dueño de una Polaroid: «Muy bien, niño, haz un buen trabajo. Los juegos olímpicos son tuyos.»

Usando de forma inteligente la fantasmada de SATRA, los soviéticos convencieron a Lothar Bock a que renovara los contactos con las grandes compañías de televisión. Éste lo hizo y eventualmente ofreció sus contactos y servicios a NBC. Discutiendo, argumentando y negociando y volando entre Moscú y Manhattan, Bock finalmente consiguió los derechos televisivos por 87 millones de dólares para NBC. Por encima de esa suma, la compañía convino pagarle 6 millones adicionales a Bock por sus servicios, más sumas adicionales por gastos de representación. Por supuesto, los acontecimientos posteriores hicieron que NBC se arrepintiera de esta victoria sobre sus archienemigos. (Los soviéticos jamás hablaron en serio acerca de su exigencia de 210 millones de dólares. Más tarde se supo que esperaban que los derechos se vendieran entre 60 y 70 millones de dólares.)

Aunque los ejemplos citados se refieren a la Unión Soviética, se han usado tácticas similares en nuestra sociedad desde hace mucho tiempo. Años atrás trabajé para una gran compañía de seguros de siniestros que había lanzado una filosofía publicitaria que decía: «Acuerdo rápido y justo de todas las demandas justas, con cortesía y consideración para todos.»

Pese a estos elevados sentimientos, el sistema premiaba a los agentes que convencían a los solicitantes con sumas absurdas en el más puro estilo soviético. Esta táctica funcionaba porque los asegurados creían erróneamente que no tenían más opción que tratar con el agente que representaba una posición de monopolio. Por supuesto, tenían otras opciones: Quejarse a instituciones oficiales, escribir al presidente de la compañía, pasar por encima del agente para tratar personalmente el asunto con un gerente, realizar acciones legales con un abogado, o simplemente,

esperar que la presión del tiempo castigue al adversario.

También deben ser muy conocidas las situaciones en que el precio exigido es excesivo y se genera una intensa competencia entre los posibles compradores. Puede suceder en subastas en cualquier parte con los compradores compitiendo fieramente con precios mayores. Siempre que existe un producto, materia prima o servicio escaso, los vendedores han sabido explotar la avidez de los posibles compradores que quieren una gratificación inmediata de sus necesidades. Hace unos años, el Mazda RX 7, un coche japonés de importación en Estados Unidos, tenía tal demanda que algunos agentes orquestaron un movimiento de demandas y contrademandas que dio como resultado que el coche se vendiera a más de 2.000 dólares por encima de su precio oficial.

¿Por qué funcionan estas tácticas soviéticas de uno gana-otro pierde? Porque lo permitimos. Estamos influenciados por la extrema posición inicial y quedamos aún más perplejos cuando la gente con la que negociamos parece no tener autoridad.

2. AUTORIDAD LIMITADA

Digamos que soy un representante de la International Harvester y se me ha dado autorización para ir a vender tractores a la Unión Soviética. Si los soviéticos están interesados, yo finalmente me reuniré con algunos negociadores veteranos y duros de sus agencias oficiales de comercio exterior. Esta gente no es la que fiscalizará el uso de mi producto, ni tampoco quienes tomarán la decisión de comprar o no. Porque todo en la Unión Soviética está determinado por solamente unos pocos del Politburó; las personas que durante tres meses han estado sentadas frente a mí en la mesa de negociaciones no tienen autoridad discrecional para hacer concesiones o tomar acuerdos.

¿Cuál es el efecto de este dilema? Yo tengo autoridad suficiente para consumir el trato, pero mis adversarios siempre tienen que consultar con algún comisario ausente para realizar cualquier movimiento. Si ellos no tienen autoridad, ¿qué sucede cuando estamos juntos por un período de tiempo? Yo hago ofertas y concesiones; ellos sólo me dan vodka y camaradería.

Después de haber estado fuera de casa un tiempo, siento la compulsión de hacer algún avance. Como resultado, sigo haciendo ofertas. ¿Qué estoy haciendo? Estoy apostando contra mí mismo. Por esa razón, jamás se debe empezar una negociación con alguien que carezca totalmente de autoridad. La única excepción podría ser cuando se siente muy solitario. Pero presumiblemente, entonces usted negociaría por algo que escapa a los objetivos de este libro.

Una variación de esta triquiñuela es usada con frecuencia por agentes de coches que dan limitada autoridad a los vendedores del salón de ventas. Invariablemente, la persona con la que usted trata se excusará para ir a hablar con el jefe de ventas o hasta con el propietario de la agencia. Puede que halle o no, pero usa ese tiempo para ayudarse a evaluar la negociación.

Hace muchos años, en un invierno de Chicago especialmente frío, me encontré en una agencia de coches usados con la intención de comprar uno. Ya que la temperatura era gélida, hice una oferta y sentí ansiedad por terminar de una vez la operación.

Para mi sorpresa, el vendedor me dijo que carecía de autoridad para vender a ese

precio y dijo:

—Un momento, por favor, tengo que hablar con aquella persona que está en el cobertizo.

Ahora yo pregunto, ¿cree usted que había realmente alguien en el cobertizo? ¿Puede acaso alguien sobrevivir un invierno de Chicago en un cobertizo?

Pero está el otro lado de la moneda. Jamás se permita a usted mismo —o a cualquiera que negocie en su nombre— una autoridad ilimitada. Algunas últimas palabras fueron: «Hagas lo que hagas, está bien... tienes toda la autoridad.» Usted debe recordar que Neville Chamberlain fue con toda autoridad a Munich a negociar con Hitler. Ciertamente, no le fue muy bien como negociador.

Si usted extiende su autorización a los demás, haga siempre que se comprometan con un objetivo que crean factible. Se deben sentir comprometidos a lo que usted espera de ellos. Sus negociadores no son chicos de recados, sino gente responsable que debe tener autoridad, pero hasta cierto punto. En último término, díales: «Id allí y tratad de conseguirlo non esa suma. Si podéis, fantástico. Si no podéis, volved y discutiremos más la cuestión.»

Anteriormente mencioné que la peor persona para la que se podía negociar era uno mismo. Uno se compromete demasiado emocionalmente y entonces resulta muy fácil perder la perspectiva. Además, cuando uno conduce sus propias negociaciones tiene autoridad total y es, por tanto, posible tomar decisiones rápidas sin hacer un uso apropiado del tiempo.

¿Cómo se puede evitar esto? Imponiéndose el hábito de llevar a cabo verificaciones y balances de la situación; limitándose de forma deliberada, al menos por un tiempo; jurándose a si mismo, antes de negociar, el equivalente de «juro que no voy a pagar más de 100.000 pesetas por ese televisor en color. Ni un céntimo más. Si no lo puedo conseguir hoy por ese precio, me voy a casa».

Si el tener demasiada autoridad es una desventaja en las negociaciones, se desprende que la peor persona para negociar en cualquier empresa es el director general. Es una perogrullada que la menos indicada para negociar por la ciudad es el alcalde; la menos idónea para la provincia, el gobernador, y la peor para el país, el presidente.

La persona como individuo puede ser brillante, paciente y experta, pero tiene demasiada autoridad.

Hay otro aspecto del enfoque soviético que quisiera mencionar: el uso de emociones que al parecer no son espontáneas.

3. TÁCTICAS EMOCIONALES

Durante años, los soviéticos han puesto a un lado los papeles y se han retirado de las reuniones sin previo aviso. Hasta pueden actuar ofendiendo personalmente, todo a fin de provocar, distraer o intimidar a sus oponentes. ¿Quién puede olvidar a Nikita Krushev golpeando la mesa con su zapato en una sesión de las Naciones Unidas? Cuando la gente se enteró, su reacción fue: «Dios santo, ese hombre es un bárbaro. Profanó una institución mundial con su conducta. Si mi hijo hiciera lo mismo, yo pensaría que ha tenido un ataque de nervios. Si un día ese hombre se despierta de malhumor, es capaz de hacer volar el mundo.»

Meses después, alguien agrandó la foto de Krushev con el zapato, la estudió con una lupa y para su perplejidad, allí, bajo la mesa, había otros dos zapatos en los pies del líder soviético. Ahora bien, ¿qué quiere decir eso? Tal como lo veo, caben tres posibilidades:

1. El hombre tenía tres pies. Esta alternativa parece un tanto remota.
2. Esa mañana cuando se vestía, se volvió a Gromyko y le dijo: «Camarada, guarda ese zapato en la bolsa de papel. Lo usaremos a las tres de la tarde.»
3. Durante la sesión, llamó al comisario Ivanovich y le dijo: «Pásame tu zapato. Lo necesitaremos en unos pocos minutos.»

Estamos hablando de un acto hábilmente planeado y premeditado para lograr una reacción determinada. ¿Fue eficaz el acto? Posiblemente sí. La gente se intranquiliza cuando debe afrontar una actitud irracional y poderosa. Hasta puede tender a ceder ante las amenazas para evitar que le hagan daño. Esto me hace acordar de un chiste: ¿Dónde puede dormir un gorila de 200 kilos? Donde quiera. Ésa puede haber sido la reacción que quería la Unión Soviética.

Por supuesto, no se necesita golpear una mesa para comportarse emocionalmente. Hasta se puede utilizar una muestra normal de sentimientos para manipular a los demás. ¿Ha tratado usted alguna vez de negociar con alguien que se quiebra y empieza a llorar? Tiene un efecto devastador. Piense en sus propias experiencias al respecto. Tiene toda la lógica y los hechos a su favor mientras trata con su esposa, padre o hijo. Ya que sus pruebas son abrumadoras, usted tiene a los demás arrinconados y sin saber dónde ir. De repente, brotan las lágrimas y les empiezan a correr por las mejillas.

¿Cómo reacciona usted? ¿Acaso piensa: «Está bien, ahora a dar el golpe final»?

Nada de eso. Si usted es como la mayoría de nosotros, usted cede y dice: «Oh, lamento haberte hecho llorar. Supongo que me he pasado un poco.» Hasta es posible que vaya más lejos y diga: «No sólo voy a darte lo que me pedías, sino que pondré algo más como compensación por haberte hecho llorar. ¡Aquí tienes mi tarjeta de crédito, vete al centro y cómprate algo! »

Obviamente, no me estoy refiriendo únicamente al llanto de las mujeres. En mi opinión, las lágrimas de los varones son aún más eficaces que las de las mujeres. Lo digo porque conozco una compañía que ha tratado de despedir a un capataz grandote y robusto desde hace más de doce meses. El estilo de la dirección es sumamente discreto. No suele enviar cartas de despido ni llamar a alguien y anunciarle: «¡Está despedido!»

En cambio, organiza una sesión en la que el jefe de personal habla con el empleado a punto de ser despedido acerca de una «vida más allá de las paredes de esta compañía» y de otras opciones laborales. Por lo general, el empleado reacciona ante estas sutiles sugerencias, dimite él mismo y hasta le ahorra la indemnización a la empresa.

He aquí el caso: En el último año, el jefe de personal se ha reunido cuatro -veces con el capataz en cuestión. En cada ocasión, ha intentado sugerirle que no desean más sus servicios. Incluso antes de que discutan las posibles alternativas, el rudo capataz ha empezado a gimotear y a llorar a moco tendido. Puede tratarse de una buena actuación, pero enerva al jefe de personal, quien después farfulla a un colega: «Mira, si quieres despedirlo, hazlo tú. ¡Yo no puedo! » Últimamente, me he enterado que la

compañía ha abandonado la idea de las entrevistas con el capataz. Por lo que sé, sigue en su puesto.

Si las lágrimas son eficaces, ya sean espontáneas o programadas, lo mismo es el enfado.

He aquí una situación hipotética: Usted y yo estamos negociando. Nos pasamos la mañana en su despacho discutiendo una programación de datos para las computadoras de mi compañía. Usted está ansioso por venderme sus servicios. Cuando estamos a punto de discutir los costos, usted mira su reloj y me dice: «¿Por qué no vamos a comer algo? Conozco un sitio a la vuelta de la esquina donde me conocen y no necesitamos reservar mesa.»

Vamos a su mesa habitual, miramos el menú lleno de platos caros y pedimos la comida y las bebidas. Saboreando mi martini, le pregunto:

—Dígame, ¿cuánto piensa cobrarme por esta programación?

—Pues para serle franco, Herb —me contesta—, estaba pensando en dos millones de pesetas.

Yo exploto. Me da un ataque de apoplejía. Levantando el volumen de la voz, exclamo:

—¿Qué está tratando de hacer? ¿Se ha vuelto loco? ¡Dos millones! ¡Es una cifra astronómica! ¿Quién se piensa que soy?

Avergonzado, ya que todo el mundo nos mira, usted se cubre los labios y susurra:

—Ssshhh.

Levanto el volumen otro decibelio.

—¿Realmente usted debe haber enloquecido! ¡Eso es un asalto!

Ahora usted tiene ganas de esconderse bajo la mesa porque muchos clientes del restaurante le conocen, aunque a mí no. El *maitre* nos mira sin saber qué hacer. Incluso nuestro camarero duda en acercarse. Tiene miedo de resultar herido. Usted sabe bien que los espectadores se están preguntando; «¿Qué ha dicho para provocar de esta manera a ese tipo?, ¿Trataba de timarlo?» Yo le he intimidado públicamente al estilo soviético con una indignación fingida. En caso que usted vuelva a dirigirme la palabra, lo más probable es que no sea en un lugar público. Pero si lo hace, es casi seguro que esperará conseguir mucho menos de dos millones de pesetas;

Resulta extraño que el silencio, que es mucho más fácil de conseguir, pueda ser tan eficaz como las lágrimas, la furia y la agresión.

De todas las triquiñuelas emocionales, ésta es la que mayor impacto ha tenido en mí. Hace veintidós años que estoy casado felizmente con mi esposa, pero cuando tenemos una discusión su mejor táctica es siempre el silencio; se retira, o como yo lo denomino, se abstiene. Usted comprenderá mi vulnerabilidad, pues paso mucho tiempo lejos de mi casa. Supongamos que regreso de un viaje de dos semanas por el extranjero deseando amor y afecto. Ansiosamente, entro en mi casa.

—¿Ya estoy en casa, querida! ¿Dónde están todos?

Silencio.

Después de esperar una respuesta, vuelvo al ataque:

—Soy yo. Estoy aquí. ¿Hay alguien?

Silencio.

Por último, después de lo que parece una demora interminable, aparece mi mujer. Se muestra muy reservada o indiferente. De cualquier modo, voy hacia ella y le anuncio:

—¿Querida, soy yo! ¡Ya estoy de vuelta!

Silencio.

—¿Qué pasa, querida? ¿Alguien enfermo? ¿Algún muerto? ¿Cuál es el problema?

Silencio.

Su cara es inexpresiva y no me mira. ¿Qué pienso? «Oh, oh, ella sabe algo que desconozco. Ya sé que haré. Lo confesare.» Ahora bien, ¿qué pasa si confieso lo que no debo? Voy muy rápidamente de problema uno a problema dos.

Cuando se da a alguien el tratamiento del silencio, a menudo se le obliga a hablar aunque sólo sea debido a la incomodidad que le sobrecoge. De forma inadvertida, dan información que de otro modo, no darían. En consecuencia, se produce un cambio favorable en el equilibrio de poder.

Hay numerosas tácticas emocionales que a menudo son obvias. La risa es una. Si usted decide no discutir seriamente nada con nadie; si opta por cambiar de tema, o si decide humillar a alguien, un ataque de risa es tan devastador como el corte de una espada de samurai.

Supongamos que usted vende en su casa unos objetos y yo voy un fin de semana a examinar su mercadería. Usted tiene un viejo trineo sobre el que ha colocado un papel escrito a mano que dice: «Antigüedad - rareza. Haga su oferta.» Ya que *Ciudadano Kane* es mi película favorita de todos los tiempos, quiero comprar el trineo. Al acercarme a usted, le digo:

—Le doy 500 pesetas por el viejo trineo.

Por alguna razón desconocida por mí, de repente usted empieza a reírse a carcajadas. ¿Qué pienso? «¿Qué es tan gracioso?... ¿Tendré abierta la bragueta?... Oh, demonios, no debía haber ofrecido tan poco por esa antigüedad.» Uno tendría que estar muy seguro del aspecto que uno tiene y de su conocimiento de viejos trineos, si realmente quiere comprar uno de ellos.

Darse media vuelta e irse es otro truco emocional. Una rápida retirada, en especial si es inesperada, puede sorprender y confundir a la otra parte. Produce problemas adicionales y crea incertidumbre en el futuro.

Imagínese esta situación: Un marido se encuentra con su mujer después del trabajo en un restaurante tranquilo para cenar. En la mitad de la cena, ella le informa de una excelente promoción, con 50% de aumento de sueldo, que le han ofrecido si ella va a vivir a otra parte del país. Por la expresión del marido, es obvio que él no comparte su orgullo y entusiasmo. Le pregunta:

—¿Y qué pasa conmigo y mi trabajo?

—No te preocupes —contesta ella—, puedes venir conmigo. En cuanto al trabajo, ¡lo puedes conseguir en cualquier parte!

De repente, sin previo aviso, él dice tajantemente:

—Permiso. —Se pone de pie y camina hacia la puerta.

Cinco minutos después de su partida inesperada, en medio de un conflicto emocional, ella piensa en lo que ha sucedido y evalúa su situación:

¿Se fue porque estaba enfadado? ¿Se sentirá bien?

Tal vez sólo fue a poner otra moneda en el parquímetro. Quizás esté en el baño o haciendo una llamada.

¿Dije algo para herirlo?

¿Está deprimido o lleno de envidia?

¿Tengo suficiente dinero para pagar la cuenta?

¿Habrá tenido un accidente?

¿Me ha dejado para siempre?

¿ Volverá?

¿Cómo voy a casa?

Para acentuar aún más su ansiedad, el camarero preguntar

—¿Sirvo los dos platos ahora o los conservo calientes hasta que regrese su amigo?

Hablando de aumento de ansiedad, la amenaza velada es un arma poderosa. Hace uso de la imaginación de la otra parte; porque lo que piensa que puede suceder siempre es más atemorizador que lo que realmente podría pasar. Si un oponente cree que alguien tiene la fuerza de cumplir una amenaza, la amenaza percibida es más aterradoradora que la llevada a cabo.

Por ejemplo, si yo estuviera metido en una negociación competitiva con usted y quisiera presionarle más, usaría con habilidad ambigüedades y generalizaciones. Jamás diría el equivalente de: « ¡ Le fracturaré el dedo meñique en este instante!» Eso no sólo es demasiado específico, sino tremendamente vulgar. En cambio, le miraría a los ojos y diría:

—¡Yo nunca me olvido de una cara y siempre pago mis deudas!

¿Quién puede saber lo que eso significa? Sin embargo, si usted pensara que tengo bastante capacidad y determinación estuviera lo suficiente loco, el hecho podría afectar su compostura.

Por supuesto, un soviético astuto rara vez cumpliría una amenaza... sólo un poco para dar credibilidad a su poder; porque una vez realizada la amenaza, se reduce la presión y la otra parte se adapta y enfrenta la situación.

En 1979 hubo la posibilidad de una huelga de policías en Nueva Orleans que podría haber hecho cancelar la fiesta mayor de la ciudad. Mientras esto fue una amenaza creíble, los sindicalistas tuvieron el máximo poder en sus negociaciones para que los reconocieran las autoridades municipales.

Una vez que cometieron el error de realmente declararse en huelga con la subsecuente cancelación de las fiestas, la opinión pública se opuso a ellos y perdieron todo poder de negociación. El resultado fue que el intento de sindicalizar a la policía terminó en un fracaso.

Hace varios años, asistí a un festival de música que se celebra en Ravinia, un

suburbio al norte de Chicago. Como el aparcamiento es siempre un problema, quedé encantado al encontrar un sitio en una pequeña calle privada no lejos del evento. Cuando me apeé de mi coche, noté que el coche detrás del mío tenía en el parabrisas lo que parecía ser un aviso publicitario. Me detuve a leerlo y repito a continuación lo que decía:

Este vehículo está aparcado en propiedad privada. La marca, modelo y matrícula han sido anotados. Si se repite este aparcamiento incorrecto, este vehículo será enviado al desgüace donde le arrancarán el interior mediante fuego, y el coche será comprimido en un cubo de aproximadamente 80 cm. por un metro. El cubo será enviado (previo pago de transporte) al domicilio del propietario para su uso como mesa de calé y como constante recordatorio de no aparcar en propiedad privada.

Sin duda, se trataba de una broma. Pero al desconocer la estabilidad del autor y al necesitar más un coche que una mesa de café, opté por buscar otro aparcamiento.

Aunque existen muchas otras tácticas emocionales, sería correcto cerrar esta muestra representativa con una que debe resultarle familiar al lector. Escuche la siguiente conversación telefónica entre una madre y su vástago independiente y maduro.

MADRE. — ¡Hola, Pat! ¿Sabes quién soy? Soy tu...

PAT. — Hola, mamá, ¿cómo estás? Estaba a punto de llamarte.

MADRE. — Está bien. No tienes por qué llamarme. Sólo soy tu madre. ¿Por qué habrías de estar gastando dinero en, teléfono?

PAT. — ¡Ay!, vamos, mamá. He tenido mucho trabajo. ¿Cómo te sientes?

MADRE. — ¿Cómo se puede sentir una persona de mi edad? Escucha, este sábado voy a celebrar tu cumpleaños. Cumple veintinueve. Y he invitado a mis mejores amigas del club para que te conozcan. He encargado un pastel delicioso y tu comida favorita, de modo...

PAT. — Pero, mamá, este fin de semana pienso irme afuera. Ya te lo había dicho...

MADRE. — ¿Quieres decir que no puedes encontrar unas pocas horas para mí?

PAT. — No, no se trata de eso. Pero he planeado este viaje y he hecho...

MADRE. — Está bien, Pat, lo comprendo. Lamento molestarte. Les diré a mis amigas que estás demasiado atareada para mí.

PAT. — *Por favor*, mamá... No estoy diciendo eso.

MADRE. — No, lo comprendo. No te preocupes por mí. Ya me arreglaré. Después de todo, no hay ninguna ley que diga que un hijo debe ver a su madre.

Tal vez esta conversación sea melodramática, pero la táctica se reconoce fácilmente: *producir culpabilidad*. Mel Brooks¹ en *The Two-Thousand-Year-Old Man*, hace una gran caricatura del uso de la culpabilidad. Una madre y un padre avanzan bajo la lluvia a visitar la cueva de su hijo. Cuando llegan, son recibidos con cariño e invitados a pasar al interior. Pero ellos se quedan tímidamente afuera, diciendo: «Está bien. Para nosotros está bien quedarnos bajo la lluvia. No nos importa.*

Causar sensación de culpa se da en las relaciones íntimas, pero también pasa fuera del círculo de amigos y parientes ¿Le ha pedido alguna vez un aumento a su jefe y le ha oído, contestar: «Usted cree que se puede quejar, pero permítame que le cuente

la cruz que yo debo cargar»? Sean cuales sean las injusticias de su caso, los lamentos de la dirección general hacen que las suyas empalidezcan en comparación. Usted ha sido superado. Cuando abandona al mártir, se siente egoísta por haberle siquiera molestado con su queja insignificante.

¿Por qué usa la gente estas maniobras emocionales? *¡Porque funcionan!* Tienen éxito si no reconocemos lo que realmente está sucediendo. Nos decimos: «Oh, él es así. No hay nada que hacer.» Como si hubieran nacido con un cromosoma de manipulador. Sin duda, la mayoría de la gente no planea montar estas escenas. Inconscientemente, recurren a estas técnicas probadamente eficaces para mantener su dominio. Sin embargo, hay algunos que siempre usan la compasión y la culpabilidad como parte de su repertorio habitual.

En una ocasión, oí hablar de un vendedor de material de oficina que llevó la táctica emocional a nivel de ciencia virtual. Cuando hacía sus ventas, llevaba en el bolsillo izquierdo de su camisa un reloj en funcionamiento, bajo la chaqueta de su traje. El simpático vendedor hablaba sin parar desde que traspasaba el umbral. Cuando sentía que estaba perdiendo una venta potencial, se ponía de pie y se acercaba al cliente, evidentemente para despedirse. Con aspecto deprimido y agobiado, hacía una pausa durante el prolongado estrechar de manos.

Debido a la proximidad y al silencio reinante, el posible comprador podía oír ahora un levísimo tic-tac. Por lo general, preguntaba:

—¿Qué es ese ruido?

Después de simular sorpresa, el vendedor se tocaba el corazón y decía:

—¡Oh!, sólo es mi marcapasos. A propósito, ¿no me podría dar un vaso de agua?

Por lo que he oído, siempre conseguía el vaso de agua y normalmente hacía la venta a continuación. La persona que me contó esta historia fue una de sus víctimas. Según me dijo:

—Antes de darme cuenta de que los marcapasos no hacen ruido, ya me había cogido con una grapadora, una calculadora o una perforadora.

La mayoría de nosotros cuestionaríamos este comportamiento desde el punto de vista ético. Lo cito no para copiarlo o aceptarlo, sino para comprenderlo. Sin embargo, esta táctica de producir culpa es modificada para eliminar el obvio engaño y se la utiliza al servicio de altos ideales y a menudo es aplaudida.

Mahatma Gandhi es normalmente reverenciado como predicador de la no-violencia, pero sus medios tácticos fueron nada más que una variante de la estrategia de culpa. Lo que este delgado asceta realmente le estaba diciendo a Inglaterra era:

«Si no le concedéis la independencia a la India, me pondré en huelga de hambre. Cada día me deterioraré más y la culpa de mi muerte estará en vuestra alma.» Sus fines pueden haber sido elevados, pero los medios no son otra cosa más que las viejas tácticas de producir sentimientos de culpa. En última instancia dieron resultado, pues azuzaron la conciencia mundial y obligaron a Inglaterra a cambiar su política colonial.

¿Por qué he relatado estas tácticas de estilo soviético? No se trata de que quiera que usted las utilice, sino que quiero que las pueda reconocer para que no sea víctima de ellas. Un conocimiento y comprensión de los medios más truculentos no le corromperá. El mero conocimiento del mal no constituye un pecado. A fin de pecar,

usted necesita conocimiento, motivación y acción. No hay duda de que estoy abogando por el reconocimiento y no por la adopción de esos medios.

Recuerde que una táctica que se la reconoce tal cual es —una táctica que se vuelve transparente— deja de ser eficaz. Su oponente puede tener una pistola en las manos, pero sin municiones. En suma, *¡una táctica percibida deja de ser una táctica!*

Por ejemplo, volvamos al «mordisco». Supongamos que hago todo lo descrito en la tienda de hombres. Después de montar todo, proclamo: «¿Y qué tal si me da gratis una corbata?»

¿Qué sucede si el vendedor diagnostica la maniobra? Puede empezar a estornudar de la risa y decirme: —Ha sido un magnífico mordisco. Me encanta cómo lo ha hecho. Por favor, no es justo que se lo guarde para usted. Tiene que compartirlo con los demás. —Y en ese momento, llama a los demás vendedores—. Eh, Arnold, Larry, Irv, venid aquí, por favor. ¡Quiero contaros este magnífico mordisco! Es extraordinario. —Volviéndose a mí y aún riendo, exclama—:

¡Tiene que hacerlo para ellos!... *Desde el principio*. ¡Les encantará!

¿Cómo piensa que puedo reaccionar ante semejante conmoción? Molesto y avergonzado. Probablemente, murmure:

—Oh, sólo era una broma. Deme dos trajes... al precio oficial, por supuesto...

Sigamos un momento más con el mordisco. Supongamos que usted es un vendedor de una tienda, o una persona que ha invertido mucho en una transacción determinada, y alguien trata de hacerle un mordisco. Hay tres tácticas simples que se pueden usar para evitar y confundir a esa persona:

1. *Falta de autoridad*. Aclare que le gustaría ayudar pero que no tiene la autoridad necesaria para satisfacer el pedido. Diga: «Lo lamento. La última persona que hizo algo semejante fue despedida y ahora está en paro.»

2. *Legitimidad*. Ponga un cartel en la pared que diga:

«CON ESTA VENTA, NO HABRA REGALOS EXTRA.»

3. *Risas de reconocimiento*. Utilizando un poco de buen humor, reconozca la táctica y elogie al cliente por su habilidad en llevarla a cabo tan bien. Usted se divierte con el cliente, no se ríe de él.

Hablando de contrarrestar las tácticas emocionales, esto me lleva a una cuestión que últimamente me ha hecho pensar. Por lo general, la víctima es una mujer ejecutiva de una empresa o en el gobierno. Normalmente, el problema se presenta en reuniones con colegas o superiores. Mientras esta mujer da su opinión o presenta un informe, un miembro del grupo habitualmente golpetea la mesa o presiona verbalmente levantando la voz o incluso gritando. El asunto es ¿cómo lidiar con esta presión verbal como parte de intimidación táctica?

Esencialmente, es importante darse cuenta de que el presunto intimidador u «hombre infantil» es la persona que tiene el problema. Pese a la provocación, el receptor de este abuso debe permanecer sereno y en calma. Jamás intente emularle, pero tampoco ceda. Continúe formulando sus ideas con confianza. Si él continúa, baje la voz por debajo de lo normal. En caso de que persista, ya casi no se le oirá, pero su dominio será patente, en contraste con su comportamiento infantil. Para entonces, los presentes se identificarán con usted y el provocador será una molestia para todos.

El provocador verbal y los que practican estas tácticas emocionales normalmente han aprendido su comportamiento cuando niños. Puede haber sido observado en un modelo familiar o adoptado por método de tanteo. Las tácticas que producían beneficios han sido retenidas y se descartaban las que producían castigo o dolor.

Hace poco tiempo, oí a un niño en unos grandes almacenes que le decía a su madre:

—¡Si no me das el juguete, me echaré a la escalera mecánica!

Cinco minutos después, vi pasar al niño con el juguete en la mano y una sonrisa de satisfacción en la cara. Si ese niño sigue siendo premiado por sus amenazas y ataques, esas tácticas continuarán en el enfoque que luego tenga para controlar a los demás.

Acuérdese que cuando un negociador adulto se permite un ataque verbal, se puede suponer que normalmente se trata de un comportamiento inconsciente. Lo mejor en estas circunstancias es esperar a que pase el ataque y luego agradecer a esa persona por haber explicado su opinión de forma tan clara y tajante.

Esta reacción de su parte casi siempre hace que la otra persona se arrepienta de su arranque y, entonces, puede incluso volverse más simpática.

Ya que los siguientes tres pasos del estilo competitivo soviético son coherentes con lo dicho hasta este momento, podemos ahora pasar a ellos.

4. LAS CONCESIONES DEL ADVERSARIO CONSIDERADAS COMO DEBILIDAD

Los rusos, volviendo a tiempos del zar, siempre han respetado el poder al tiempo que han demostrado una desconfianza hacia los extranjeros que a menudo bordea la paranoia. Aun creen que la mejor manera de conseguir la cooperación de los demás es mostrar una disposición a emplear la fuerza bruta. En esto, su filosofía de *detente* se parece a la del Imperio Romano, que mantenía la paz (la Pax Romana) basándose en una predisposición frecuentemente demostrada a usar la fuerza.

Mientras los diplomáticos occidentales, por lo general, consideran las negociaciones como un compromiso entre posiciones conflictivas, el Kremlin las ve como una lucha a ser ganada. Para ellos, se trata de una pelea callejera figurada, y si un oponente se adhiere a las reglas del marqués de Queensbury, empiezan a cuestionar la fuerza que pueda tener el oponente.

Resulta obvio que la misma actitud de ganar a toda costa no caracteriza a nuestra manera de pensar. Sin duda, existen algunos sectores de nuestra sociedad en los que prevalecen las actitudes fuertemente competitivas: las elecciones presidenciales, los deportes competitivos, los litigios en el sistema legal y en los negocios, donde a veces hablamos de «ganarse una promoción» o de «derrotar a la competencia».

Es factible que nuestros soviéticos caseros, quienes creen que la competencia inescrupulosa es parte de una programación divina, han hecho generalizaciones a partir de observaciones limitadas en este terreno. A pesar de esta minoría de Ganar o Perder, la mayoría tiende a aceptar una solución que represente lo mejor para todos en vez de tratar de salirnos con la nuestra. Además, es posible que de forma errónea asignemos esas motivaciones y filosofía a todos los que negocian con nosotros.

Esto significa que el hombre occidental medio que negocia, cuando se enfrenta a un

punto muerto, a menudo está dispuesto a hacer la primera concesión a fin de superar esa situación. Suponemos que la otra parte respetará este espíritu de colaboración y actuará en consecuencia. En realidad, si se negocia con alguien de estilo soviético, sucederá exactamente lo contrario.

Durante las negociaciones de armisticio al final de la guerra de Corea, ambas partes hicieron sus demandas iniciales con respecto a la delimitación de la frontera definitiva. Obviamente, fueron muy distintas. De repente, los negociadores de las Naciones Unidas, apartándose de adecuadas prácticas de negociación, hicieron una concesión importante. Al tratar de ser conciliatorios con los «soviéticos» de Corea del Norte, en realidad revelaron cuál era su posición límite en materia de concesiones. En vez de considerar esta actitud como algo razonable, dieron sensación de debilidad a los oponentes y endurecieron su postura negociadora.

El almirante norteamericano C. Turne: Joy, que encabezaba el equipo de negociadores de la O.N.U. en Panmunjon, luego admitió que su pronta concesión (que jamás tuvo su contrapartida) les dio gran ventaja a los comunistas. Al escribir sobre su experiencia, señaló:

«Debido a nuestra tendencia norteamericana de que un punto muerto debe ser resuelto mediante mutuas concesiones, los comunistas tienen ventaja al aplicar sus tácticas de dilación.»

En esencia, cuando se lidia con los soviéticos, en caso de que usted les conceda algo generosamente, es improbable que se produzca una concesión recíproca.

¿Recuerda el ejemplo de los soviéticos cuando tratan de comprar una propiedad en Long Island? Vimos cómo ofrecieron 125.000 dólares cuando se pedía un precio de 420.000. Cuando, al cabo de tres meses, los vendedores redujeron su exigencia a 360.000 dólares, ¿cómo respondieron? Antes de contestar esta pregunta, yo le pregunto: «¿Qué haríamos nosotros si estuviéramos en la situación del comprador?»

Si su actitud refleja el dicho de: «Dar un poco y recibir un poco» o «Una mano lava a la otra», haríamos una contraoferta aumentando nuestra oferta inicial.

Los negociadores de la Unión Soviética, al igual que los norcoreanos, no hicieron nada semejante. Por el contrario, siguieron firmes en su oferta de 125.000 dólares. Veían la concesión de 60.000 dólares de rebaja de parte de los vendedores como un gesto simpático, pero como indicación también de debilidad. En consecuencia, mantuvieron la oferta inicial durante ocho meses; luego regatearon hasta pagar 133.000 dólares.

Esto no tendría que haber sido algo inesperado, tal como indicará el próximo paso de su táctica negociadora.

5. MEZQUINOS EN SUS CONCESIONES

Desde el principio, debemos ser conscientes de que los soviéticos, debido a su sistema, tienen dos ventajas innatas cuando negocian con los occidentales:

1. Más información. Debido a la naturaleza cerrada de su sociedad, en contraste con nuestras libertades, siempre empiezan sabiendo más de nuestras necesidades, prioridades y fechas tope que nosotros de ellos. Sus representantes y agentes vigilan nuestros medios de comunicación, leen nuestros periódicos e incluso se suscriben a nuestras publicaciones científicas. En cambio, nosotros sabemos de ellos esencialmente lo que el Politburó quiere que sepamos.

2. Más tiempo. En general, ocurren muy pocos cambios en la alta jerarquía del Kremlin. Trátese de Kruschev, Brezhnev o Gromyko, sus mandatos no parecen tener fin. Por el contrario, en Occidente, suceden cambios regulares de liderazgo debido a que los ciclos políticos son más breves. Para complicar aún más el uso eficaz de nuestro tiempo, existen las encuestas de popularidad y la naturaleza dinámica de nuestras sociedades, que causan cambios de personal y una abrumadora necesidad de conseguir resultados rápidos y tangibles.

Como, hace más de treinta años, dijo el Secretario de Estado Dean Acheson: «El asunto de negociar con los rusos es un trabajo prolongado.» La naturaleza del sistema soviético con una prensa controlada por el Estado y ausencia de obligación de rendición de cuentas, les permite tener el lujo de la paciencia.

Con esta ventaja, pueden establecer marcos temporales más prolongados para conseguir lo que quieren. En el curso de las negociaciones, pueden disminuirnos con innumerables demoras, con constantes «*nyet*» y haciendo minúsculas concesiones, todo separado por largos intervalos.

Para la mayoría de nosotros, el «tiempo es dinero» y esta actitud nos ha condicionado a observar y respetar programaciones y fechas tope. Correlativamente a esta actitud, se nos ha enseñado a reverenciar la eficacia, lo que significa que preferimos reuniones y negociaciones breves e intensas.

Hace más de cien años, Alexis de Tocqueville dijo del carácter norteamericano: «Hay una tendencia a abandonar un objetivo maduro en aras de una pasión momentánea.»

Uno de los determinantes más decisivos en el resultado de cualquier negociación es el tamaño y cantidad de concesiones hechas por una parte en comparación con las hechas por la otra parte. Los astutos negociadores soviéticos, siempre que pueden, tratan de que la otra parte haga la primera concesión. En consecuencia, tratan de evitar cualquier reciprocidad. Cuando se les concede algo, ellos siempre devuelven algo de menor valor. Como practican la persistencia, los negociadores competitivos tratan de que el tamaño y la cantidad de lo que se les concede sea siempre mayor de lo que ellos conceden.

6. IGNORAR LAS FECHAS LIMITE

A lo largo de mis palabras sobre el estilo competitivo de negociación, he usado como modelo las prácticas de la Unión Soviética. Sin duda, su elemento táctico fundamental, que sirve como eje en torno al cual giran las demás partes, es el *tiempo*.

Como hemos visto, siempre que se negocia con un soviético, hay que armarse de paciencia. Todo empezará puntualmente, pero las demoras parecerán interminables. Si se intenta acelerar las cosas, su pedido será discutido y debatido, pero nada cambiará. Incluso cuando llegan al final, no tienen prisa, porque saben que todas las fechas tope son producto de una negociación. En consecuencia, ¡son negociables! Tratarán de convencerle que la fecha tope original es real, pero ellos nunca se la han tomado en serio.

Volviendo a la adquisición de la propiedad en Long Island, ya que la dejamos cuatro meses antes de la expiración del término de la opción, los soviéticos sólo habían ofrecido 133.000 dólares contra el precio fijado en 360.000. A partir de entonces,

poco ocurrió hasta que vino un agitado movimiento de ofertas rusas (a la izquierda está la oferta con relación a la fecha tope y a la derecha la cantidad):

veinte días antes	145.000	dólares
cinco días antes	164.000	»
tres días antes	176.000	»
un día antes	182.000	»
fecha de expiración	197.000	»

A partir de estas cifras, resulta evidente que virtualmente toda la actividad soviética se redujo a los últimos cinco días anteriores a la expiración de la opción. Aún estaban a considerable distancia: la oferta soviética de 197.000 dólares contra el precio de los vendedores de 360.000 dólares. Cuando pasó la fecha, las dos partes estaban en un punto muerto.

El agente inmobiliario estaba a punto de volver a poner ~ este terreno en el mercado cuando volvió a ser contactado por los soviéticos, un día después de la expiración. Después de otra semana de negociaciones frenéticas, los soviéticos pagaron 216.000 dólares en efectivo al propietario que necesitaba desesperadamente el dinero debido a problemas de «liquidez». ~

No es necesario decir que el precio final no siempre cuenta toda la historia, pero hay considerable evidencia de que la compra soviética estuvo por debajo del precio del mercado.

Esta viñeta de negociación expresa de forma dramática el estilo soviético en acción.

También es interesante ver cómo terminó todo eso. Ahora los soviéticos tenían su propiedad, que requería una reclasificación urbana antes de que pudieran usarla para sus fines. ¡ Al presentarse ante el comité encargado de la reclasificación, se encontraron con el ex propietario, aún furibundo.

Después de presentar varios proyectos y de demoras anormales, los soviéticos se dieron cuenta de que no podrían conseguir el permiso para hacer los cambios que necesitaban. Casi un año después del contrato de compra, volvieron a vender el terreno por 372.000 dólares. Luego, con tácticas más tranquilas, adquirieron un terreno adecuado en King's Point, en el mismo Long Island.

Una vez- más, he presentado el estilo competitivo soviético en gran detalle *no* porque yo quiera que usted opere de esta manera. Como he dicho antes, quisiera que usted reconociera estas tácticas para que no caiga víctima de ellas. **Para reiterar aún más mi punto: una táctica conocida deja de ser una táctica.**

Para que funcionen las tácticas soviéticas, deben darse estos tres criterios conjuntamente:

1. *Ausencia de relación continua.* La negociación debe ser una *transacción directa* en la que el perpetrador está seguro que no volverá a necesitar a su víctima. Por tanto, si la relación es continua, usted puede obtener una victoria pírrica a expensas de hipotecar esa futura relación.

Digamos, por ejemplo, que yo, como negociador soviético, le doy a usted un mordisco y me salgo con la mía. ¿Se da cuenta usted de que ha sido timado? Tal vez no al instante, pero eventualmente se dará cuenta de lo que ha sucedido. En caso que pueda ignorar que le han dejado ensangrentado, alguien le tocará el hombro y le dirá amablemente: «Oiga, usted tiene un objeto metálico clavado en la espalda... ¡oh!, sí, está sangrando profusamente.» Hasta el más negado se dará cuenta de lo que le ha ocurrido.

Por más indignado que esté, tiene pocos recursos. Sin embargo, en caso de volver a vernos, usted va a estar esperándome. Suponiendo que yo tenga más poder que usted en este segundo encuentro, su actitud bien puede ser: «Puede ser que yo me hunda, pero éste se hunde conmigo.»

En esencia, usted ahora está dispuesto a sacrificarse con tal de vengarse. Lo que usted hace es parte de la estrategia de «que pierdan todos» simbolizada por la expresión: «Sangraremos todos. »

2. *Ningún remordimiento posterior.* Ya sea debido a la ética, la moral o la educación religiosa, casi todos tenemos un concepto de lo que significa el juego limpio. Usted y su conciencia tienen que seguir viviendo con los medios tácticos usados para obtener la victoria. Si después usted está abrumado por una sensación de culpa y contricción, ¿valió la pena ese triunfo? Como decía Janis Joplin: «¡No te comprometas porque es todo cuanto tienes! »

Sin embargo, quienes creen que el fin justifica los medios no tienen reparos con este criterio.

3. *Ignorancia de la víctima.* La víctima potencial debe ser inocente —inocente e ignorante—, al menos por el momento. Si la presa comprende las reglas de la cacería, es difícil que permanezca en la línea de fuego. Por tanto, aparte de la capacidad del cazador, se requiere la cooperación de la víctima inadvertida.

Por esta razón, es conveniente poder reconocer el estilo competitivo. Si suficiente gente tuviera este conocimiento, podríamos negarles a los astutos sus victorias en nuestro medio

a expensas de los desprevenidos. De hecho, si este conocimiento estuviera difundido, neutralizaríamos las tácticas competitivas y reduciríamos la intensidad negociadora.

Pues, hablemos de usted, lector. ¿Cómo puede protegerse para no encontrarse con un estilete clavado en la espalda? ¿Cómo se puede guardar de que le corra la sangre por la pierna? La respuesta es su capacidad para anticipar y reconocer este estilo.

Recuerde que el primer criterio soviético para montar la trampa es conseguir algo de un solo golpe. De modo que cuando se le funde el viejo carromato y vuela a ver a su agente de coches usados en la ciudad de Nueva York, Madrid, o Estocolmo, ¿cuáles son las tácticas con que seguramente habrá de enfrentarse? Compare lo que encuentra con cualquier vendedor de coches nuevos, quien necesita de su buena fama para poder trabajar y sobrevivir.

Donde quiera que se halle y sus antenas le indiquen que tiene ante sí a un negociador competitivo, usted tiene tres opciones:

1. Siempre hay otras alternativas, de modo que da media vuelta y se retira. Ya que la vida es corta, le puede decir al manipulador que negocie consigo mismo.
2. Si tiene tiempo o ganas, puede entrar en el juego. Con sus contraataques puede vencer al demonio en su propio terreno.
3. Con gran habilidad, transforme esa relación de torneo competitivo en un encuentro de cooperación mutua en el que ambos puedan satisfacer sus necesidades.

En los siguientes capítulos, le demostraré por qué y cómo puede tener lugar esta

transformación y le indicaré negociaciones en las que pueden ganar ambas partes.

8. NEGOCIAR PARA SATISFACCIÓN MUTUA

El dinero habla... pero, ¿dice la verdad?

Hay una historia legendaria que se ha convertido en parte del folklore de las negociaciones.

Un hermano y una hermana han estado disputando por las sobras de un pastel y cada uno insiste en una porción más grande. Cada uno quiere esa porción y no desea que su hermano le engañe. Justo en el momento en que el chico se ha hecho con el cuchillo y se apresta a llevarse la porción del triunfo, llega el padre o la madre.

En la tradición salomónica, el progenitor dice: « ¡Un momento! No me interesa quién corte las dos porciones, pero quien lo haga tiene que darle *al otro* el derecho de elegir.» Naturalmente, para protegerse el chico corta las dos porciones idénticas.

El cuento puede ser apócrifo; pero su moraleja tiene hoy vigencia. Hay muchas situaciones en las que las necesidades de los protagonistas no son realmente antagónicas. Si se cambia la mira de vencer al otro por la de superar el problema, todos pueden beneficiarse.

En una negociación de cooperación en la que todos ganan, tratamos de alcanzar un resultado que brinde unos beneficios aceptables para todas las partes. El conflicto es considerado como una parte natural de la condición humana. Si el conflicto es visto como un problema a resolver, se pueden encontrar soluciones creativas que fortalezcan las posiciones de ambas partes. E incluso las partes pueden terminar con una relación más sólida.

Puede tratarse de una coincidencia, pero en una negociación colectiva entre empresarios y sindicalistas, la metáfora del pastel es la que normalmente se utiliza. A menudo, una parte, dice: «Nosotros sólo queremos nuestra porción del pastel.» Sin embargo, si se ve el pastel como una suma fija de dinero, lo que una parte gana, la otra necesariamente tiene que perderlo. Consideremos lo siguiente:

Después de llegar a un punto muerto en las negociaciones, un sindicato se declara en huelga. Si el sindicato gana, los salarios perdidos durante la huelga excederán los beneficios ganados. Por el contrario, con la huelga, la patronal perderá más que el costo de conceder las demandas sin la huelga. De modo que ambas partes pierden con la huelga. Si no hay huelga, en una atmósfera de confianza, pueden alcanzar un acuerdo que permita a ambas partes conseguir lo que quieren.

A pesar de esta lógica, continuamos presenciando huelgas en las que no sólo pierden la patronal y los sindicatos, sino también el público, la economía y el interés nacional. ¿Por qué suceden? Tal vez parte del problema es la analogía del pastel. Cuando convergimos en una suma fija y empezamos a discutir las demandas, contra-demandas, conclusiones y ultimátums, no hay muchas posibilidades de un resultado creativo. En cambio, deberíamos ver nuestros verdaderos intereses como complementarios y preguntarnos mutuamente: «¿Cómo podemos llegar a hacer el pastel más grande entre todos, de modo que tengamos todos más margen?»

Obviamente, esto no sólo se refiere a las relaciones laborales, sino a todas las negociaciones en que las relaciones sean «permanentes. Si usted piensa un momento, verá que cubre prácticamente cualquier negociación.

Ya que la naturaleza no hace a todos los seres humanos iguales, sus necesidades y las mías no son normalmente idénticas. En consecuencia, es posible que ambos podamos alcanzar una victoria en caso de negociar.

El hecho de que cada persona sea única es algo aceptado, al menos a nivel intelectual. Entonces, ¿por qué enfocamos la mayoría de las negociaciones como si se tratasen de negociaciones entre enemigos en las cuales nuestra satisfacción debe ser a expensas de la otra parte? La razón es que, en casi todas las negociaciones, se discute acerca de una «suma fija», normalmente dinero.

¿Por qué siempre en las negociaciones se habla de dinero o de algún derivado como precios, tasas, salarios o «asuntos de pasta»? ¿Por qué todo el mundo está aferrado al dinero? ¡Porque así es! Porque el dinero es específico, preciso y cuantificable. Le corrobora si usted está satisfaciendo sus necesidades. *Le ayuda a ir apuntando los tantos*. Es una medida de medir el progreso. Es un hito para determinar los valores. Incluso es un medio de codificar mensajes desagradables.

¿Qué pasaría si yo voy a mi jefe y le digo: «¡Para trabajar con un imbécil como usted y en esas circunstancias tan degradantes, yo quiero más dinero!» Tal franqueza no creo que me haga ir bien con mi jefe. Por tanto, he aprendido a codificar mis verdaderos sentimientos y frustraciones y decirle simplemente: «Me gustaría ganar más dinero.»

No sólo es más civilizado este puro mensaje económico, sino que el jefe me pasa un brazo por encima de los hombros y exclama: «Me gusta la gente ambiciosa. Usted y yo llegaremos lejos.»

Desde que éramos jovencitos, la mayoría de nosotros ha sido condicionado a aceptar como tópico de conversación el dinero. Algunos han llegado a creer que su color favorito tiene que ser el de los billetes. Uno oye hablar a la gente y a veces se cree que son billetes vivientes. Pero si usted cree que la mayoría de las negociaciones tratan de dinero, usted está equivocado. La gente no es lo que parece ni lo que dice. Ciertamente que el dinero es una necesidad, pero sólo una de muchas. Si usted se olvida de sus otras necesidades, la satisfacción únicamente de la necesidad económica no le hará feliz. Permítame probárselo con la siguiente situación hipotética:

Una tarde al hojear una revista, dos personas que viven juntas —digamos dos esposos—, ven en un anuncio un reloj de anticuario que está usado como fondo.

La esposa comenta:

—¿No te parece el reloj más hermoso que has visto en tu vida? Me pregunto lo que cuesta. No hay ningún precio en ese anuncio..

Deciden buscar el reloj en tiendas de anticuario. Mutuamente acuerdan que, en caso de encontrarlo, no pagarán más de 5.000 pesetas.

Después de tres meses de búsqueda, finalmente encuentran el reloj en el escaparate de un anticuario.

—Allí está! —exclama excitada la esposa.

Los dos se acercan a la vitrina.

—Tienes razón —dice el esposo—, pero recuerda que no vamos a pagar más de 5.000 pesetas.

—¡Oh, oh! —gime la mujer—. Allí hay un cartel que dice 7.500 pesetas. Vámonos a casa. Dijimos que no pagaríamos más de 5.000, ¿recuerdas?

—Lo recuerdo —dice el marido—, pero hagamos la intentona. Hace tanto tiempo que lo buscamos.

Celebran una conferencia íntima y nombran negociador al marido para tratar de conseguirlo a 5.000 pesetas.

Cobrando ánimos, se dirige al vendedor.

—Veo que allí tiene un *relojito* a la venta. También he visto el supuesto precio, y veo que hay un poco de polvo sobre él, lo que le da una apariencia de cierta antigüedad.

—Reuniendo sus fuerzas, ahora el marido dice—: Le diré lo que voy a hacer. Le haré una sola oferta por el reloj y eso será todo. Y estoy seguro que usted se conmovirá. ¿Está listo? —Hace una pausa—. Aquí la tiene: 2.500 pesetas.

El vendedor, sin que se le mueva una pestaña, responde:

—Es suyo. Vendido.

¿Cuál es la primera reacción del marido? ¿Entusiasmo? ¿Acaso se está diciendo: «Lo he hecho extraordinariamente bien. Lo he comprado a precio mucho más bajo del que quería»? Seguro que no. Usted sabe tan bien como yo, porque hemos pasado por experiencias similares, que su reacción inicial es: « ¡ Qué estúpido he sido! ¡ Le tendría que haber ofrecido mil quinientas! » Y usted conoce su segunda reacción: «Ese reloj debe tener algo mal.»

Cuando el marido lleva el reloj al coche, se dice a sí mismo: «Por cierto que es liviano. ¡Y yo no soy tan fuerte! ¡Apuesto a que le faltan algunas piezas! »

De cualquier manera, lo coloca en el *hall* de entrada. Tiene un aspecto magnífico. Parece estar funcionando bien, pero tanto él como su esposa se sienten inquietos.

Después de que se acuestan, se levantan tres veces en medio de la noche. ¿ Por qué? Seguro que no oyeron repicar. Esto continúa durante varias noches de insomnio. Rápidamente se les deteriora la salud y se muestran hipersensibles. ¿ Por qué? Porque el vendedor tuvo la osadía de venderles ese reloj por 2.500 pesetas.

De haber sido una persona decente, razonable y compasiva, les habría permitido el placer y la autosatisfacción de regatear hasta comprarlo a 4.900 pesetas. Pero al ahorrarles 2.500, les costó tres veces esa suma en cuentas de irritación. El error clásico en esta negociación fue que toda la atención estaba concentrada en un solo elemento: el precio. Si la pareja fuera unidimensional, con sólo una necesidad, la económica, habrían quedado en éxtasis. Sin embargo, y al igual que todos nosotros, ellos tenían muchas facetas, muchas necesidades, algunas conscientes y otras inconscientes.

La satisfacción de esta pareja en el precio de lo que querían no les hizo felices. Al parecer, conseguir el reloj al precio deseado, no fue suficiente. Para ellos, en esas circunstancias, la negociación terminó demasiado rápidamente. Necesitaban un poco de charla, un intercambio para establecer la confianza, incluso un poco de regateo. Si el marido hubiera podido emplear su ingenio con éxito contra el vendedor, este proceso le habría hecho sentirse mejor, tanto acerca de la compra como de sí mismo.

Anteriormente, dijimos que la negociación es una actividad en la que las partes tratan

de satisfacer sus necesidades. Sin embargo, las necesidades reales rara vez son lo que parecen ser, porque los negociadores tratan de esconderlas o no las reconocen. En consecuencia, nunca las negociaciones son totalmente de lo que tratan abiertamente, ya sea un precio, servicios, productos, territorios, concesiones, tasas de interés o dinero. Lo que está en discusión y la manera en que se lo considera es la satisfacción de necesidades psicológicas.

Una negociación es algo más que un mero intercambio de objetos materiales. Es un modo de actuar y comportarse que puede crear comprensión, fe, aceptación, respeto y confianza. Es su enfoque, el tono de su voz, los métodos que usa y el interés que usted demuestra por los sentimientos y las necesidades de la otra parte.

Todas estas cosas configuran el *proceso* de negociación. Por tanto, la manera en que trata de obtener su objetivo puede, por sí misma y en sí misma, satisfacer algunas de las necesidades de la otra parte.

Hasta este momento, hemos explorado por qué tan a menudo las negociaciones terminan innecesariamente en luchas personales, conflictos que no benefician a ninguna de las partes.

Si la negociación implica la satisfacción de necesidades, hemos sugerido que el proceso —la manera en que resolvemos el conflicto— puede satisfacer las necesidades de los participantes. Además, ya que cada persona es única, las necesidades en discusión pueden ser armonizadas o reconciliadas.

Permítame ahora elaborar cómo el proceso de negociación y la reconciliación de las necesidades del oponente pueden utilizarse para crear resultados de satisfacción para todas las partes:

1. USANDO EL PROCESO PARA SATISFACER NECESIDADES

Al inicio de una negociación, usted siempre debe empezar con mano de seda y no con agresividad. Exponga su caso con moderación, rásquese la cabeza y admita que hasta es posible que esté equivocado. Recuerde que «errar es humano, y perdonar, divino». No vacile en decir: «Necesito su ayuda en este problema porque yo no se.»

Siempre diríjase a la otra parte con tacto y respeto por su dignidad. Incluso si tiene fama de ser negativo, molesto y agresivo, dé un enfoque que manifieste expectativas positivas. Si se le da la oportunidad, la mayoría de la gente trata de conformarse y hacer el papel que se le sugiere. En otras palabras, la gente tiende a comportarse del modo que se espera que se comporte.

Tratemos de ver el problema desde el punto de vista o marco de referencias de ellos. Escuche con empatía, lo que significa que no se permita elaborar contra-argumentos cuando ellos están hablando. Jamás se muestre vehemente, porque a menudo la forma en que usted dice algo determinará la respuesta que obtiene. Evite usar términos absolutos cuando les contesta. Aprenda a prolongar sus respuestas con un: «Lo que pienso, creo que usted lo ha dicho... »

Esta «conducta de lubricante» suavizará sus palabras, consagrará sus actos y reducirá la fricción. Siga estos modelos y usted obtendrá un aliado mientras ambas partes buscan una solución mutuamente aceptable.

Permítame mostrarle cómo funcionó este enfoque en un breve encuentro que tuve hace algunos años:

Yo estaba con un socio en Manhattan por negocios. Ya que teníamos algo de tiempo esa mañana antes de nuestra primera reunión, fuimos a tomar un buen desayuno. Después de pedir, mi compañero salió a buscar un periódico. Cinco minutos después, regresó con las manos vacías. Sacudía la cabeza y soltaba tacos en voz baja.

—¿Qué ha pasado? —le pregunté.

—¿Esos sinvergüenzas! —me contestó—. Voy al kiosko de enfrente y cuando cojo el diario, le entrego un billete de diez dólares al empleado. En vez de darme cambio, me arrebató el diario del brazo y me empezó a sermonear acerca de pedirle cambio justamente en la hora más atareada.

Al acabar el desayuno, discutimos el episodio. Mi compañero era de la opinión que había arrogancia en el ambiente y que su adversario era «semejante cretino» que jamás volvería a cambiarle a nadie un billete de diez dólares. Acepté el desafío, crucé la calle mientras mi amigo me espiaba desde fuera del restaurante.

Cuando el empleado se dirigió a mí, le pregunté humildemente:

—Señor, perdóneme... pero me pregunto si me podría ayudar con un problema. Soy forastero en la ciudad y quiero un *New York Times*. Sólo tengo un billete de diez dólares. ¿Qué puedo hacer?

Sin vacilar, me entregó el periódico y dijo:

—Aquí tiene; consiga el cambio y vuelva.

Lleno de satisfacción, crucé la calle triunfalmente con el «trofeo» en la mano. Mi socio, que había observado lo que luego denominaría «El milagro de la calle 54», sacudía la cabeza.

Como de paso, comenté:

—Apunta este gol al proceso. ¡Todo depende del enfoque que se le dé a las cosas!

2. ARMONIZANDO O RECONCILIANDO NECESIDADES

Por desgracia, cuando las personas se miran como adversarios, negocian a distancia prudencial o incluso por intermedio de terceros. Desde esta distancia, hacen ofertas y contraofertas, formulan conclusiones y se lanzan ultimátums. Ya que cada parte intenta aumentar su poder relativo, se acumulan datos, hechos e información importantes. Se esconden los sentimientos, actitudes y necesidades verdaderas para que no puedan ser utilizadas contra uno. Obviamente, en tal atmósfera, resulta virtualmente imposible negociar para la satisfacción de necesidades mutuas.

Sin embargo, con la toma de conciencia de que cada ser humano es único, se desprende que sus objetivos pueden ser mutuamente exclusivos. En este clima, se puede establecer la franqueza y la honestidad y se produce un intercambio de actitudes, hechos, sentimientos personales y necesidades. Con esta libre interacción y compartición, se pueden hallar soluciones creativas que hagan ganadoras a ambas partes.

Por ejemplo, a mediados de los años 40, Howard Hughes produjo una película titulada *The Outlaw*. La estrella era Jane Russell, una hermosa morena con un cuerpo impresionante. La película podría haber pasado al olvido, pero las vallas publicitarias fueron memorables. Allí estaba Jane Russell echada en el heno boca

arriba. Aún recuerdo que de jovencito me excitaba y trataba de desviar la mirada.

En aquel entonces, Hughes estaba tan enamorado de Jane Russell que le hizo firmar un contrato de un año por servicios personales de un millón de dólares.

Doce meses más tarde, Jane dijo:

—Me gustaría cobrar el dinero del contrato.

Hughes argumentó que no tenía «liquidez» en ese momento, pero mucho en activo. La actitud de la actriz era que no quería excusas; quería el dinero. Hughes continuó argumentándole su transitorio problema de falta de efectivo y que esperara. Russell insistía en su contrato legal, que claramente estipulaba el pago del millón al final del año.

Las demandas se volvieron irreconciliables. Actuando como adversarios con un patrón competitivo, negociaban por intermedio de abogados. Lo que antes había sido una relación íntima de trabajo se había convertido en una lucha a ganar o perder. Corrieron rumores de que el asunto terminaría en un juzgado. (Hay que recordar que Howard Hughes fue la persona que más tarde pagó doce millones de dólares en gastos judiciales en el litigio sobre el control de TWA.) Si se litigaba este conflicto, ¿quién ganaría? ¡Tal vez, los únicos ganadores serían los abogados!

¿Cómo se resolvió el problema? Russell y Hughes dijeron sabiamente: «Mira, tú y yo somos personas diferentes, términos, objetivos diferentes. Veamos si podemos compartir información, sentimientos y necesidades en un clima de confianza» Eso es precisamente lo que hicieron. Entonces, actuando como colaboradores, llegaron a una solución creativa que satisfizo a ambas partes.

Transformaron el contrato original en un acuerdo de veinte años con anualidades de cincuenta mil dólares. Se trataba de la misma cantidad de dinero, pero ahora tenía una conformación diferente. Como resultado, Hughes resolvió su «problema de liquidez» y guardó los intereses de la suma principal. Por otra parte, Russell se benefició al extender en varios años una renta susceptible de impuestos y probablemente reduciéndolos. Al recibir el equivalente de una renta de veinte años, resolvió sus problemas financieros cotidianos.

La profesión teatral por lo general no es muy segura. Además, ella no sólo salvó las apariencias, sino que ganó. Recuerde que cuando trata con un excéntrico como Howard Hughes, incluso si tiene razón, tal vez no gane. En términos de necesidades individuales y diferentes, tanto Russell como Hughes fueron grandes ganadores.

3. CONFLICTOS

Los conflictos son una parte inescapable de la vida. Algunos tenemos objetivos que son opuestos. Pero los conflictos, sea cual sea su forma —desde la disposición de una porción de pastel a la distribución de un millón de dólares—, a menudo se producen incluso cuando ambas partes están de acuerdo acerca de lo que quieren.

He aquí un ejemplo en el que ambas partes quieren lo mismo, pero el conflicto es acerca de cómo conseguirlo (o los medios):

Casi al final de un partido de rugby, el equipo casero ha avanzado por el campo y está a unos dos metros de la línea de puntuación. En ese momento, los zagueros piden lanzarse a conseguir los puntos. El entrenador, por el contrario, es de la opinión que se debe usar otra táctica. Ambos tienen el mismo objetivo: ganar el

partido. El desacuerdo se refiere a los medios o al enfoque.

Sea cual sea la naturaleza del conflicto entre individuos o grupos, vale la pena descubrir el porqué y el cómo se ha producido el desacuerdo. Básicamente, el primer paso para ganar la cooperación de la otra parte es reconocer cuál es la posición de todos los implicados. ¿En qué están de acuerdo y en qué difieren? Segundo, tratar de analizar cómo se produjo la variación de puntos de vista. Si estas diferencias pueden ser localizadas y *diagnosticada su causa*, resulta más fácil acercar a ambas partes en una negociación que redunde en beneficio de todos.

En general, la razón por la que diferimos en algo puede originarse en tres elementos diferenciales:

1. Experiencia.
2. Información.
3. Roles.

1. Experiencia

Usted y yo no vemos las cosas como son. Vemos las cosas tal como *somos*. Claramente, cada persona es producto de su experiencia y no hay dos personas que tengan las mismas características. Dos chicos del mismo sexo con un año de diferencia, criados por los mismos padres, ven el mundo con distintos lentes. Si eso es verdad con dos niños criados bajo el mismo techo, ¿qué pasa entonces con dos personas de culturas totalmente distintas? Citando al periodista Walter Lippmann, diremos que: «Todos somos cautivos de las imágenes de nuestra mente: nuestra creencia de que el mundo que hemos experimentado es el mundo que realmente existe.»

En consecuencia, para que yo interprete cómo usted ve e interpreta los acontecimientos, *yo debo entrar en su mundo*. Para imaginarme su comportamiento, yo tengo que sonsacar sus sentimientos, actitudes y sistema de valores.

En el lenguaje vernáculo de los jóvenes actuales, yo tengo que saber «de dónde viene usted».

2. Información

Por lo general, la gente ha estado expuesta a distintos datos y en el camino ha adquirido conocimientos de hechos distintos. Siempre hay cosas «en mi mundo» que no existen en el suyo, y viceversa. De la información que poseemos, cada uno hará sus deducciones, llegará a conclusiones, analizará los hechos y determinará un curso de acción.

Resulta obvio que si trabajamos desde una base distinta de información, terminaremos en polos diferentes. Si se debe reducir un posible conflicto, debemos estar dispuestos a compartir este conocimiento. Esto incluiría no sólo los detalles financieros, sino también las ideas, sentimientos y necesidades de importancia. La única manera en que usted puede esperar que una persona comprenda su punto de vista es brindarle la sustancia en la que se han basado sus conclusiones. Por tanto, y esencialmente, ¡la tarea es educación y no discusión!

3. Roles

Muy a menudo, las opiniones divergentes son resultado del rol que usted ha asumido en el drama de la negociación. El rol o papel que desempeña afecta su manera de

percibir la situación e influye en lo que podría ser un acuerdo aceptable. Al existir puntos de vista diferentes, un abogado defensor y un fiscal honestamente pueden asumir posiciones muy diferentes.

Sea cual fuere la persona que usted representa, hay en usted la tendencia a ser moralmente directo, a creer que «los ángeles están de mi parte porque yo represento a las fuerzas del bien contra las fuerzas del mal». Por supuesto, semejante actitud es ridícula. También es autodestructiva. Si una negociación va a tener éxito, parte de este contenido emocional debe desaparecer. Ambas partes deben aprender a decir: «Si yo es~ tuviera en su lugar, representando a esa gente, quizás tomare la misma actitud.»

Créame que esta actitud no le hará entregarse al enemigo. De alguna manera y por más empáticamente que actúe, usted jamás olvidará quién firma sus talones. Pero, al pensar de esta manera le ayudará a reconocer los problemas, limitaciones y verdaderas necesidades de la otra parte. Tener este enfoque es vital para una resolución creativa de los problemas.

Antes de avanzar un poco más, resumamos el enfoque de negociación que hemos presentado en este capítulo.

El énfasis no está en las astutas maniobras que manipulen o engañen a la otra parte; más bien, está en el desarrollo de una relación genuina basada en la confianza mutua. De este modo, ambas partes pueden resultar ganadoras.

Hemos ¿icho que cada persona es única, pero no absolutamente compleja: todos quieren satisfacer sus necesidades. Si mis necesidades difieren de las tuyas, no somos realmente adversarios. En consecuencia, si puedo usar el método correcto y la manera para acercarme a usted, y los dos transformamos la forma de las cosas de modo de poder satisfacer nuestras mutuas necesidades, ambos podemos salir victoriosos.

La negociación de colaboración efectiva radica en averiguar lo que realmente quiere la otra parte y en mostrarle la manera de conseguirlo al tiempo que uno consigue lo que uno quiere.

9. MÁS SOBRE LA TÉCNICA PARA SALIR TODOS GANADORES

No ha terminado hasta que termine.

Yogi Berra

El logro de la satisfacción mutua usando el estilo de colaboración entre las partes implica recalcar tres importantes actividades:

1. Lograr confianza mutua.
2. Conseguir el compromiso de la otra parte.
3. Controlar la oposición.

1. LOGRAR CONFIANZA MUTUA

Es hora que usted se dé cuenta de que yo no comparto la opinión cínica de que la gente es irremisiblemente codiciosa o mala. Sin restar importancia a la dificultad de establecer confianza en una sociedad competitiva, la experiencia me ha demostrado que es posible hacerlo. En una *relación continua*, cuanta más confianza deposite en los demás, más justificarán su fe en ellos. Si usted les demuestra fe en su honestidad y confiabilidad, usted les alienta a cumplir estas expectativas.

¿Cuál es la alternativa? Si empieza siendo suspicaz y desconfiado, lo más seguro es que se haga realidad esa profecía. De este modo la única manera en que nos podemos salvar de lo peor tal vez sea esperar lo mejor.

Y lo mejor es una *relación de confianza mutua*, en la que cada parte tiene una fe firme en la honestidad y confiabilidad de la otra parte. Se trata de una dependencia mutua; es una alianza potencial para comerciar con desacuerdos inevitables. Es una atmósfera que sienta las bases para transformar un conflicto en resultados satisfactorios.

Esta confianza mutua es la columna vertebral de una negociación en la que hay colaboración. Discutamos ahora cómo y cuándo se puede establecer una relación de esta naturaleza.

Por razones que resultarán evidentes, he dividido la actividad de establecer la confianza en dos apartados cronológicos:

- A) El proceso preparatorio.
- B) El acontecimiento formal.

A) El proceso preparatorio

Previamente, al distinguir entre el estadio de proceso y el acto formal, utilizamos la analogía de la enfermedad mental. Como usted recordará, dijimos que esta condición se desarrolla —o está en proceso— en un período prolongado de tiempo. Esta medida de tiempo siempre precede al acontecimiento formal en el que se diagnostica al paciente como enfermo mental. El asunto es que también la negociación es un proceso continuo que concluye con una interacción formal de ambas partes. Por tanto, cuando decimos: «La negociación empezará el 5 de marzo a las dos de la tarde», sólo nos estamos refiriendo al acontecimiento formal.

Este último paso del proceso de negociación por lo general toma la forma de una reunión personal entre las partes, pero también puede ocurrir por teléfono o incluso mediante mensajes escritos. La mayoría de la gente persiste en pensar que este último estadio del proceso es la negociación. No obstante, todo evento formal definitivo está precedido por

semanas o meses de tiempo de avance en el estadio del proceso de una negociación.

Este concepto, que reconoce que el acontecimiento formal es simplemente la culminación de un prolongado proceso, tiene amplias aplicaciones en la vida cotidiana. Ya sea la preparación de un delicioso pastel casero o capear un último examen, el éxito de estos hechos depende de un trabajo anticipado y preciso.

Para mayor ilustración, he aquí otra analogía:

Su hija y su futuro yerno desean celebrar una boda formal en la iglesia y luego una concurrida recepción. Como padre feliz de la novia, usted está de acuerdo en hacer los preparativos y correr con los gastos. Aunque el acontecimiento formal sólo tendrá una duración de siete horas, los preparativos consumirán un proceso de seis meses.

La gente ofortunada es por definición la que es favorecida por la fortuna, pero lo son porque han utilizado eficazmente su tiempo de preparación en el proceso. Al preparar un pastel, pasar un último examen o planear una boda, los esfuerzos hechos al principio determinan el resultado final.

Al mismo tiempo, la opción, no la casualidad, determina el resultado final de una negociación. Las circunstancias no se presentan al azar; son consecuencias de acciones, o más a menudo, de inactividades durante el proceso. Es entonces, *antes* del evento formal de negociación, cuando se conforman las actitudes, se establece la confianza y se materializan las expectativas. Si el acto de negociación produce grandes discordias, lo más probable es que sean hijas del proceso de preparación previa. Como dijo Benjamin Disraeli: «Hacemos nuestras fortunas y las achacamos al destino.»

Por consiguiente, la fortuna favorece a una persona que utiliza su tiempo de preparación para abonar el medio ambiente con una confianza que crecerá y se cosechará durante el suceso final. Esta capacidad para usar el presente como anticipación del futuro, es la que inclinará la balanza a uno u otro lado.

Antes de la formalización del conflicto es cuando mayor impacto se puede tener en la actitud de la otra parte. Como he indicado, una vez que se enciende la luz roja en la cámara de televisión, a menudo la otra parte está en guardia y no desea exponer nada que pueda aumentar su propia vulnerabilidad.

Antes de que el proceso se convierta en un acto formal, las actitudes y el comportamiento son considerados por su valor intrínseco, pero una vez se ha concretado el evento formal, todo lo que se hace tiende a ser visto como un complot, una triquiñuela o un truco, en especial en un medio ambiente competitivo.

Permítaseme una exageración para ampliar este punto.

Usted y yo nos conocemos por primera vez durante el acto de lo que puede llegar a ser una prolongada negociación competitiva. Supongamos que me ofrece una taza de café y un cigarrillo y que usted se abstiene. ¿Cuál es mi reacción? Si en nuestra relación no existe confianza alguna, yo puedo pensar: «¿Cuál es su motivación? ¿Está tratando de ablandarme? » Es concebible que si soy aún más suspicaz, piense: «Este tipo está intentando mantenerme despierto. ¡Tal vez preterida que me coja un enfisema! » Obviamente, si usted hace el mismo ofrecimiento antes del acto, yo lo consideraría como una amabilidad de una persona considerada.

En suma, hay ciertas acciones anteriores al suceso que redundan en agradecimientos, buena voluntad y reacción positiva. Sin embargo, esas mismas acciones durante el acto, dan como resultado desconfianzas, entrecejos fruncidos y reacción negativa.

En consecuencia, usted debe hacer uso efectivo del proceso de preparación de una negociación. No se puede permitir el lujo de esperar la confrontación o acto definitivo. Use

este tiempo de anticipación para analizar y diagnosticar la causa del desacuerdo potencial. Anteriormente, dijimos que el conflicto puede estar provocado por diferencias de *experiencia, información* o del *papel que representamos*.

Actúe antes del acto formal en las tres áreas para reducir la variación de puntos de vista y para establecer confianza mutua. Tenga presente constantemente una imagen de la atmósfera de confianza y de resolución de problemas en la que a usted le gustaría estar durante el evento formal y tome las medidas necesarias para que ello ocurra.

Nuestro mundo puede ser de paranoias vivientes, pero la *confianza es el lubricante universal*. Nadie jamás le dirá nada a menos que le pueda confiar esa información. Nadie jamás llegará a un acuerdo con usted a menos que haya depositado su confianza en usted. De modo que use el proceso de preparación para crear una relación basada en la confianza.

B) El acontecimiento formal

Una vez que se ha establecido una relación de confianza, es posible el reconocimiento de vulnerabilidad mutua; se evita el crecimiento de un conflicto destructivo y se estimula el compartir la información. La evolución hacia este clima positivo cambia las actitudes, afecta las expectativas y transforma a gladiadores potenciales en solucionadores de problemas. Si se ha utilizado el proceso de preparación para lograr esta transformación, las partes encaran el evento formal buscando una solución que satisfaga las necesidades de todos.

Al inicio del acto formal, continúe abonando el terreno común y afianzando la confianza. Empezar con un enfoque positivo que logre un acuerdo inmediato de todas las partes. Si el acontecimiento es una reunión de grupo, usted puede decir: «Damas y caballeros, ¿podemos ponernos de acuerdo en la razón por la que estamos aquí? ¿Qué les parece... para buscar una solución justa equitativa que nos permita vivir a todos?»

Resulta obvio que usted no está buscando la solución inmediata, pero lo más posible es que su intento de fijar el problema u objetivo produzca un acuerdo general. Su petición es absolutamente simple y sensata.

El foco inicial de la discusión siempre debe ser la consecución de un acuerdo acerca de la formulación general del problema. Si usted consigue que todos se concentren en este objetivo, ellos pondrán su energía y creatividad en la búsqueda de distintas alternativas y nuevas vías que puedan satisfacer las necesidades de todos los involucrados.

Por el contrario, si usted empieza hablando de medios o alternativas, como si fuera «mi manera contra la de ustedes», rápidamente el proceso se atascará con desacuerdos. A partir de entonces, empiezan las ofertas y contraofertas, y el segundo paso es que el grupo se polarice en perdedores y ganadores.

De este modo, al mantener el acento en los fines y no en los medios, los participantes pueden moverse de un desacuerdo general a un acuerdo general. Esto reducirá la ansiedad, difuminará la hostilidad y estimulará una comunicación más libre de datos, sentimientos y necesidades. En un ambiente creativo de esas características, se produce una amplia gama de nuevas alternativas que permiten que todos consigan lo que quieren.

Permítame darle un ejemplo. Hace alrededor de un año, cuando estaba haciendo un negocio en Ames, Iowa, cené en un restaurante con una pareja que había conocido hacía mucho tiempo. Les llamaré Gary y Janet. Después de haber leído el menú, pregunté:

—¿Qué os pasa? Vosotros dos parecéis un poco tensos, si me permitís esta opinión.

Gary jugueteó con su tenedor.

—No lo creerás, Herb, pero tenemos el problema de no saber dónde pasar las vacaciones de dos semanas este año. Yo quiero ir al norte de Minnesota, o posiblemente al Canadá. Janet quiere ir a jugar al tenis a un club de Woodlands, en Texas...

—Nuestro hijo adolescente —interrumpió Janet—, que le gusta tanto el agua que parece el monstruo del lago, quiere ir al lago de los Ozarks en el sur de Missouri. —Y añadió—:

El menor quiere volver a ver las Adirondacks porque le fascinan las montañas... Y nuestra hija, que acaba de empezar la universidad, no le importa si este año no va a ninguna parte.

—¿Cómo puede ser? —pregunté.

—Porque quiere paz y tranquilidad —farfulló Gary—. Le gusta echarse al sol en el patio y estudiar para su examen de ingreso en la Facultad de Derecho. Pero no queremos dejarla sola en casa...

—Hmmm —comenté—, estáis todos un poco dispersos geográficamente. Minnesota, Texas, las Adirondacks, el lago de los Ozarks y vuestro patio no podrían estar más distantes.

—Uno pensaría que hablar de vacaciones es algo divertido, pero lo único que hacemos es *discutir*. ¡Todo un conflicto! Aquí Gary no quiere ir a Texas porque no puede aguantar el aire acondicionado.

—¿Me puedes culpar de eso? —dijo Gary—. Me paso cinco meses del año con el aire acondicionado aireándome el cuello. Me hace doler los músculos. Tampoco puedo aguantar la humedad y Texas es húmedo.

—Eso no es todo —continuó Janet—. Mi marido adorado no quiere cenar de chaqueta y corbata. Y yo quiero cenar cada noche en un buen restaurante. ¡Estoy harta de ser la cocinera y lavadora de platos!

—Este año quiero estar cómodo —dijo Gary—. Quiero jugar al golf mientras tú juegas al tenis y no tener que cambiarme para comer. De paso, el mayor tampoco quiere vestirse para la cena. Lo único que quiere es andar todo el tiempo con sus vaqueros.

—¿Vais a volar o a ir en coche? —pregunté tratando de organizar mentalmente los datos que me daban.

—Vamos en coche —dijo Gary—. Los aviones me ponen los pelos de punta.

—Pero una vez que lleguemos —dijo Janet—, no pienso usar el coche hasta que volvamos. En todas las temporadas, me paso demasiado tiempo actuando como chofer gratuito.

Después de que encargamos la comida al camarero y nos trajera los entrantes, dije:

—Si me perdonáis lo que os voy a decir, y pienso que lo puedo decir porque hace tanto tiempo que os conozco, tengo la impresión de que estáis enfocando este problema desde un punto de vista equivocado.

—Soy todo oídos —dijo Gary jugueteando con su tenedor.

—Lo que deberíais intentar —dije— es encontrar una solución no sólo aceptable para todos, sino además con la que podáis estar contentos.

—¿Cómo? —preguntó Janet apretando su cigarrillo.

—Por lo que me habéis dicho ije—, vosotros cinco estáis actuando como adversarios en vez de cooperar para resolver el problema. —Me dirigí a Gary—. Según tus comentarios, tus necesidades son jugar al golf, vestirse informalmente para la cena y escapar de la humedad y del aire acondicionado.

—Correcto -dijo.

Me dirigí a Janet:

—Y según tus palabras, tus necesidades son jugar al tenis, comer afuera y no conducir el coche.

—Verdad —asintió ella.

—Vuestras verdaderas necesidades no son ir a Texas o a Canadá. Ésos son medios o alternativas que vosotros pensáis que satisfarán vuestras necesidades.

Ambos apretaron los labios.

Después de pedir más agua a un camarero, continué:

—El menor de vuestros hijos quiere ver las montañas; el segundo quiere nadar, y la mayor quiere estudiar para un examen. ¿Todas esas necesidades individuales son incompatibles?

—No lo sé -dijo Gary—. Tal vez no.

—Escuchad, yo os conozco como familia y os queréis y os tenéis confianza mutua. De modo que ya hemos resuelto la mitad del problema. ¿Habéis intentado tener una reunión de cooperación de toda la familia para llegar a un acuerdo básico sobre el problema general?

—Realmente no —admitió Janet.

—¿Por qué no lo intentáis cuando terminemos aquí? —sugerí—. Reuníos con vuestros hijos y pedidles su ayuda para resolver este problema familiar. No discutáis las alternativas individuales o los medios al principio, sino que concentraos en el resultado final. En otras palabras, pensad: «¿Cómo podemos satisfacernos todos?»

Gary levantó una ceja.

—¿Qué dices, Janet? ¿Quieres intentarlo? Tienes mucho más tacto que yo. Tendrías que dirigir la sesión familiar.

Janet se encogió de hombros.

—Muy bien. Acepto.

Mes y medio más tarde, Gary me telefoneó a mi despacho y exclamó:

—¡Herb! ¡Ha funcionado!

—¿Qué es lo que ha funcionado? —pregunté.

—¿La cooperación para solucionar nuestro problema de las vacaciones!

—Estupendo dije—. ¿Dónde fuisteis?

—Al Manor Vail Lodge de Colorado -dijo Gary—. Hicimos exactamente lo que nos sugeriste. Nos reunimos y compartimos nuestros sentimientos y deseos. Luego conseguimos folletos turísticos y buscamos una solución que satisfaría las necesidades de todos. En esta reunión, se nos ocurrió la idea de ir a Vail, en Colorado.

—¿Por qué Vail?

—Porque nos satisfacía a todos. Tenías razón acerca de Texas, Canadá y todo esto. Al parecer, son sitios estupendos, pero este lugar parecía complacernos a todos. Al menos, en el papel. Y cuando llegamos allí, así fue. Había canchas de tenis para Janet, golf para mí, montañas inmensas para el menor, mucha natación y pesca para el segundo (incluso navegó en balsa); no había aire acondicionado porque durante el día no es húmedo y hace

fresco por la noche; mucha paz y tranquilidad para mi hija estudiosa; ninguna necesidad de andar en coche porque había autobuses y, aunque comimos fuera cada noche, yo no tuve que vestirme de gala para cenar. ¿Qué te parece?

—Fantástico —dijo—. Al parecer disfrutasteis de vuestra reunión de pre vacaciones.

—Imagínate -dijo Gary—. Nos hizo sentir más unidos. ¿Cuándo vas a volver por Ames?

—Cuando vuelva a sentir el deseo de la acción -dijo sonriente.

—Eres un gran tipo, Herb. Ciertamente sabes cómo arreglar las cosas -dijo.

—En realidad, no, Gary. Como sabes, soy un inepto para arreglar las cosas. Cada vez que lo intento, termino con un dedo hinchado de un martillazo. Sin embargo, estuvo muy bien el modo en que *vosotros* resolvisteis *vuestro* problema.

Esa llamada telefónica me salvó el día porque realmente me gusta ver que la gente con una relación continua puede resolver sus conflictos cooperando entre sí de una forma creativa.

En el caso de esta familia, todos salieron victoriosos. La negociación acerca de dónde irían no fue enfocada como un encuentro entre adversarios. Hubo preocupación por los sentimientos y necesidades de los demás. Se armonizaron y reconciliaron las necesidades individuales. Todos actuaron de una forma cooperativa, en vez de competitiva. Los cinco gladiadores se transformaron en solucionadores de conflictos. Debido a que su reunión recalcó los fines y no los medios, lograron una solución justa y equitativa que deleitó a todos.

Yo no participé en dicha reunión, pero apostarí cualquier cosa que el acto formal fue llevado a cabo con una actitud positiva que facilitó el acuerdo inmediato de todas las partes.

Por lo general, cuando existe una relación continua, siempre hay tiempo preparatorio disponible antes del acto definitivo, un tiempo en el que se puede establecer una confianza mutua.

Sin embargo, como la vida es así, hay situaciones en las que no se puede anticipar una negociación que aparece ante nosotros improvisadamente. En vez de anticipar el acto y de prepararse para él tal como quisiéramos, hay que hacerlo de inmediato tal como viene. En tales circunstancias, ¿se puede establecer la confianza y fe necesarias para producir un resultado satisfactorio para todos? La respuesta es sí, si se es capaz de analizar la situación correctamente. Incluso sin un proceso preparatorio, se puede usar el mismo acto para sonsacar información y establecer una relación que produzca un resultado favorable para todos los implicados. Permitame compartir con usted lo que me sucedió no hace mucho tiempo.

Después de hablarlo en mi ausencia, mi familia decidió que nuestra forma de vida era inadecuada a menos que tuviéramos un video, para ser exactos un RCA VHS Selecta-Visión, además de un aparato de televisión Sony con mando a distancia. Cuando llegué a casa a última hora de un viernes, se me informó sumariamente que se me había elegido, debido a mis cualificaciones, para comprar estos artefactos la mañana siguiente. La mía es una familia democrática, de modo que por más que protesté, los votos eran cuatro contra el mío.

En realidad, yo protestaba no contra el pedido en sí, sino únicamente contra el momento de hacerlo. Yo pensaba usar un video en un nuevo negocio que tenía entre manos y hacía algún tiempo que pensaba comprobar su eficacia. De cualquier modo, después de haber pasado toda una semana en el extranjero en una negociación exasperante, no me apasionó la idea de enfrentarme al dependiente de un gran almacén o al propietario de una

tienda local.

Pero lo hice. Después de todo, se debe mantener el *status* en la propia familia. El mayor problema que tenía era el tiempo. Todas las tiendas locales abrían a las nueve. Como debía llevar al menor a un partido de fútbol de la escuela a las once, no tenía mucho tiempo para reunir información, usar el tiempo eficazmente y ejercer mi poder de comprador.

Por fortuna, conocía mis necesidades. Se trataba de adquirir un producto a un precio razonable y hacerlo enviar e instalar de forma correcta. Esto último era especialmente importante, ya que soy una persona que en una ocasión pasó tres horas y media para colocar una simple pajarera.

Mientras me dirigía en coche al centro, me dije: «Herb, no quieras comprar algo impresionante; simplemente no termines comprando el *Catálogo Guinness* tratando de adquirir el video más caro del mundo. Por tanto, tranquilo.»

Actuando como si tuviera todo el tiempo del mundo —estaba tan tranquilo que casi parecía catatónico—, entré en un establecimiento a las nueve y veinte.

—Buenos días —le dije al propietario.

—Buenos días —me contestó—, ¿en qué puedo servirle?

—Pues, no sé —repliqué—. Sólo estoy mirando.

Ya que era el único cliente en la tienda y parecía tener mucho tiempo, empecé una charla amistosa. Le pregunté, de forma casual, cómo le afectaba al negocio el supermercado que habían instalado en el barrio.

—Pues —dijo—, ha habido un bajón en las ventas porque acaba de abrir. Pero pienso que dentro de poco, las aguas volverán por su cauce. Ya sabe cómo son las cosas. La gente quiere conocer el centro comercial, ¿sabe? Pero pronto se cansarán, ¿no le parece?

Asentí con la cabeza.

—Con el tiempo —continuó—, creo que los viejos clientes volverán por aquí.

Mientras miraba relojes eléctricos y aparatos de televisión y expresaba algo de interés en los videos, continué haciéndole preguntas y estableciendo una relación. Le conté dónde vivía y lo importantes que me parecían los comerciantes locales para la comunidad.

Secándose la boca con una mano, murmuró:

—Ojalá más residentes de este pueblo pensaran de la misma manera.

Mientras le escuchaba con simpatía, empezó a hablar de sus problemas.

—Yo no sé por qué la gente de este pueblo siempre usa esas tarjetas plásticas de crédito. Parece que el gobierno no imprimiera dinero suficiente. A mí me cuesta dinero cuando me compran con estas tarjetas.

Mientras continuábamos con nuestra charla amistosa, pasé un dedo por un aparato de video.

—Hmmm... —interrumpí—, ¿cómo funciona esto? No entiendo nada de estas cosas, ¿sabe? No tengo ni idea.

Me enseñó cómo funcionaba.

—Aquí tiene un ejemplo —dijo—. Antes de que abrieran el centro comercial, algunos ejecutivos compraban dos o tres de éstos al mismo tiempo para sus empresas. ¡Pero últimamente nada!

Entonces, le pregunté:

—Y si compraban más de uno, ¿usted les hacía un descuento como en las tiendas grandes?

—Por supuesto —me contestó con los ojos visiblemente brillantes—. A más cantidad vendo más barato.

Después de mostrar un interés específico en los videos y recibir una demostración de quince minutos, le pregunté:

—¿Cuál me recomendaría personalmente?

Sin vacilar, me dijo:

—Este RCA es lo mejor que hay. Es el que yo tengo.

Ya eran casi las nueve y cuarenta y cinco y ya nos conocíamos los nombres, Herb y John. Teníamos una relación amistosa y yo conocía bastante de sus problemas y necesidades.

Ahora con una cierta base, le dije con la humildad de un mendigo que pide un plato de sopa.

—Mire..., no sé cuánto cuestan estos aparatos. De hecho, no tengo ni la más remota idea. Pero, John, quiero ayudarle a que continúe con su negocio. Usted conoce los costos. Le digo lo que voy a hacer, John. Voy a confiar en usted. Del mismo modo en que confío en su recomendación del mejor modelo, confiaré en usted en lo que se refiere al precio. No voy a regatear de ningún modo. Sea cual sea la cifra que me diga, cualquier cantidad que me pueda escribir en un papel, se la pagaré al instante.

—Gracias, Herb -dijo John genuinamente agradecido.

Continué hablando de forma causal e improvisada:

—Confío en su honestidad, John. No cuestionaré ninguna cifra que me dé. Siento que le conozco, aun cuando me doy cuenta de que posiblemente me convenga más comprar en un gran almacén.

John escribió una cifra aunque la tapó con su mano.

—Quiero que usted obtenga un beneficio razonable, John..., pero, por supuesto, yo también quiero salir ganando.

En ese momento, le di más información (recuerde que yo había entrado en esa tienda con instrucciones para comprar también un aparato Sony de televisión en color y con mando a distancia). Le dije:

—Espere un segundo... ¿y si también compro este Sony con mando a distancia? ¿Afectaría el total del precio?

—¿Quiere decir como si fuera una orden de compra mayor?

—Sí, pensé eso en base a lo que usted dijo antes -dijo en voz baja.

—Por supuesto —murmuró—, espéreme un segundo mientras sumo estos números.

Cuando finalmente estuvo dispuesto para darme el precio total, le dije:

—Hay algo más que me gustaría mencionarle. Espero que lo que le pague sea justo, una transacción en la que ambos nos beneficiemos. Si es ése el caso, cuando mi empresa haga una compra similar dentro de tres meses, usted ya ha hecho esa venta.

Mientras seguía hablando, noté que él tachaba el precio que había escrito.

—Pero, John, si descubro que no ha hecho honor a la confianza depositada en usted, esta

desilusión me imposibilitará proporcionarle ninguna otra venta.

—Por supuesto —murmuró—; permítame que vaya un segundo a la trastienda. Vuelvo dentro de un momento.

Después de consultar alguna lista de precios, volvió en seguida y escribió otra cifra.

Retomando lo que él antes había dicho, ahora le dije:

—Estaba pensando en lo que me dijo hace unos minutos. Ya sabe, sobre su problema de liquidez. Eso me dio una idea que no se me había ocurrido antes. Iba a cargar esto en mi cuenta, pero ¿le resultaría más conveniente si le pago al contado?

—Oh, sí —replicó—, eso me ayudaría mucho. Especialmente ahora. —Al decirlo, escribió otro número en su cuaderno.

Me toqué el labio inferior.

—Me lo instalará, ¿verdad? Ya sabe que vivo fuera del pueblo.

—Oh, si-dijo-, no hay ningún problema.

—Pues bien —dije—, deme su precio.

Me dio el precio por el RCA y el Sony. Era un total de 1.528,30 dólares, que luego me enteré que se trataba de una transacción equitativa y justa.

Fui al banco a tres puertas de distancia, cobré un talón por esa suma y regresé con el dinero en la mano. Eran las diez y cinco. ¡Misión cumplida!

Pues bien: ¿qué sucedió allí? ¿Cómo conseguí lo que conseguí aunque no estaba preparado? ¿Cómo evité hacer el papel de víctima en lo que podría haber sido una situación competitiva?

El «Plan de Juego» específico:

1. Establecer con fianza mutua. Debido a que mi introducción inicial fue sincera, casual, amistosa y tranquila, senté la base para que el vendedor respondiera de igual forma.

2. Obtener información. Hice preguntas, escuché con simpatía y expresé mi comprensión.

3. Satisfacer sus necesidades. Tanto mi enfoque —el proceso previo a la venta— como mi manera de hacer las ofertas estaban dirigidas a satisfacer las necesidades especiales del propietario de la tienda.

4. Uso de ideas. A menudo usaba las ideas que el mismo propietario me había dado anteriormente.

5. Transformar la relación en una colaboración. Mi principal preocupación fue que el vendedor me viera más como un cliente futuro que como un cliente ocasional.

6. Correr un riesgo moderado. Aunque estaba preparado a aceptar el precio que me diera, mi riesgo era mínimo. Al fomentar una relación amistosa, darle información lentamente y usar el poder de la moralidad y la opción de futuras transacciones, reduje los riesgos considerablemente.

7. Conseguir su ayuda. Al conseguir que el vendedor se involucrara personalmente, usé sus datos y conocimientos de costos para resolver *nuestro* problema.

John no sólo instaló perfectamente el equipo, sino que también me regaló una mesa para el video que no había pensado en comprar. Y dos meses después cumplí mi promesa cuando hice una segunda compra para la empresa. Desde entonces, nos hemos hecho amigos y tenemos una relación íntima y de mutua confianza.

En sustancia, una vez que existe la confianza, tiende a durar. Usted puede haber observado que mucha gente deja de quererse; sin embargo, es raro que se pierda la confianza una vez establecida. Cuando no la hay, cualquier acuerdo a que se llegue está basado en arenas movedizas. Para citarle un ejemplo, usted puede ver a los adversarios políticos cuando tratan de enfrentarse en la última y eufórica etapa de una convención política nacional. Sin un mínimo de confianza, colapsa la estructura de estas negociaciones. Por tanto, si usted quiere un resultado positivo que provoque un compromiso mutuo de las partes, lo primero que debe hacer es establecer confianza. ¡Cuanto antes, mejor!

2. CONSEGUIR EL COMPROMISO DE LA OTRA PARTE

Ningún individuo es una entidad aislada. Toda la gente que tratamos está reforzada por quienes le rodean. Reciben aliento para mantener su actual posición de todas partes. Incluso los llamados líderes, ya se trate de un jefe de estado o de un cabeza de familia, tienen detrás de ellos una organización que moldea sus decisiones. De hecho, el liderazgo a menudo es la ratificación de decisiones que ya han sido tomadas.

Supongamos que usted necesita el permiso de su jefe para conseguir algo que quiere. Al tratar de convencerle, ha llegado a la conclusión de que es increíblemente testarudo. Usted se dice: «Este tipo es increíble, inhumano. Hablar con él es como hablarle a una pared. ¡Tal vez tenga alguna rara genética!»

La solución a este problema quizá no estribé en una mansa sumisión a la autoridad, o hacerle una prueba genética o continuar adelante con un ataque frontal. La respuesta tal vez sea averiguar quién es importante para el jefe y hacer que esa persona le ayude a usted. Hacer que esa gente se comprometa con su idea puede obrar maravillas, incluso con el jefe más obstinado.

Exceptuando anacoretas y reclusos, todos los demás tienen una organización. Esto es verdad para usted y para su jefe. Si yo le veo a usted en contexto, usted está conectado a una telaraña de relaciones. Esta gente es la que usted escucha y con la que habla, tanto en el trabajo como en su casa. Usted tiene amigos, subordinados, asociados, pares y conocidos cuyas opiniones usted respeta y valoriza. Es la gente que usted quiere e individuos de peso, porque usted tal vez los necesite en el futuro. Esta red representa su organización. Usted puede estar en la periferia o en el meollo, pero los cuerpos que giran alrededor suyo influyen en su comportamiento.

Si yo de algún modo puedo mover su organización, este movimiento puede alejarle a usted de su curso original. Piénselo un instante. ¿Por qué hace ciertas cosas? ¿Por qué vive donde vive? ¿Por qué conduce un modelo determinado de coche? ¿Fueron estas decisiones absolutamente propias o de su organización, fueran cuales fueran sus componentes, las que influyeron en su conducta? Si es honesto con usted mismo, admitirá que muchas de sus decisiones ya habían sido tomadas —al menos en parte— por otros. A menudo usted puede guiar, como a mí me sucede, siguiendo a los de primera línea.

Emerson dijo en una ocasión: «Las cosas están en la montura y llevan a la humanidad.» Permítame contarle un episodio de mi propia experiencia en la que ejercí tanta autoridad como un mascarón de proa en un barco vikingo:

Hace varios años, yo vivía en una comunidad rústica al norte de Illinois llamada Libertyville. Tenía cinco acres de buena tierra, unos robles y una casa de nueve habitaciones. Pensaba que allí era verdaderamente feliz, hasta que una mañana mi mujer me explicó que no éramos felices. Me dijo:

—El sistema de valores de aquí no es el nuestro. No hay sistema público de transportes.

Además, los chicos no están recibiendo una educación idónea en la escuela.

Me froté el mentón, terminé el café y decidimos irnos.

Ya que yo estaba alejado de la casa mucho tiempo, la búsqueda de una nueva vivienda recayó en los hombros de mi esposa. Casi se le rompen cuando se dio cuenta de lo que había cambiado en siete años el mercado inmobiliario. Una cosa es leer acerca de precios por las nubes, y otra es afrontarlos personalmente.

Aunque desanimada, mi esposa continuó su búsqueda inútil durante dos meses. Durante todo su calvario, yo me sentía de buen humor ya que no era yo el que buscaba. Los fines de semana, para animarla, le decía cosas como: «No aflojes, que vas bien encaminada», «Todos tus esfuerzos darán resultado» o «La persistencia lo consigue todo».

A veces mis palabras no ayudaban en nuestra relación. Como reacción a mi actitud, ella decidió que necesitaba un tratamiento de sensibilidad. Para sensibilizarme acerca de las realidades del mercado, me comprometió los fines de semana en la inspección de casas rechazadas por otros.

Yo llegaba a casa a última hora del viernes y caía en cama esperando poder dormir. No era posible. Mi mujer me despertaba a la madrugada, me daba una taza de café y luego me hacía trotar todo el sábado examinando casas. Repetía el proceso el domingo hasta la hora en que yo debía salir para el aeropuerto. Sufrí este programa tres fines de semana seguidos.

Por último, con los pies doloridos y exasperado, exploté:

—Mira, tú quieres realizarte y ser una mujer responsable e independiente. ¡Eres una mujer liberada! ¿Por qué no compras tú la casa? Y cuando lo hagas, házmelo saber. ¡Me envías un memorándum y estaré muy contento de ir allí a vivir contigo y los chicos! —Hice una pausa, reflexioné y proseguí—:

De hecho, ni siquiera sé por qué estoy buscando porque no vivo tanto en casa.

En otras palabras, le pasé el «muerto».

Durante las siguientes dos semanas, sabía que ella buscaba. No me molestaba que lo hiciera, porque yo no lo hacía. Eso fue hasta aquella fatídica semana.

Cuando estoy de viaje, que es casi todo el tiempo, llamo

a casa cada noche. Admito que no soy un conversador telefónico muy creativo. A lo largo de los años, he caído en una rutina en mis conversaciones. Mis primeras palabras siempre son las mismas: «Hola, ¿cómo va todo?», y mi respuesta favorita es siempre: « ¡ Bien! » Luego sigo con: « ¿ Alguna novedad? », y mi respuesta favorita es siempre: «Nada.»

Ahora llegamos a la semana terrible. Mi diálogo se repitió las tardes del lunes, martes y miércoles, siempre con las mismas preguntas e idénticas respuestas. El jueves por la tarde, volví a llamar y pregunté:

—Hola, ¿cómo va todo?

—Bien —contestó mi esposa.

—¿Alguna novedad? —continué.

¿Qué podía haber de nuevo? Había hablado con ella la noche anterior.

Me contestó:

—He comprado una casa.

—¿Qué? Repítelo.

—¡Oh!, he comprado una casa -dijo tranquilamente.

—Mira —la interrumpí—, creo que estás cometiendo un error semántico. Quieres decir que *has visto* una casa que te ha gustado.

—Así es —dijo—. Y la he comprado.

Se me estaba haciendo un nudo en la garganta.

—No, no, quieres decir que has visto una casa que te ha gustado y que has hecho una oferta por ella.

—Así es —dijo ella—. Y la han aceptado y la hemos comprado.

Tragué saliva.

—¿Has comprado una casa? ¿*Toda* una casa? ¡No puede ser!

—¡Oh!, sí —dijo lo más tranquila—. Resultó muy fácil... Te encantará. Es estilo Tudor inglés. Dieciséis habitaciones. Tiene cinco años. Da al lago Michigan.

Me dio un dolor en el hombro y en el brazo izquierdo. Tartamudeé varias veces:

—Has... has com-comprado u-una ca-casa...

—¡*Si!* —recalcó mi socia.

Por último, dándose cuenta de que estaba nervioso, bajó la voz y añadió:

—Escribí en el contrato que la venta quedaba sometida a tu aprobación.

De alguna manera se me redujo un tanto el dolor en el brazo.

—¿Quieres decir que si no la apruebo, podemos rescindir el contrato?

—Por supuesto —me aseguró mi mujer—. Tenemos hasta las diez del sábado por la mañana. Si realmente no te gusta, podemos dar marcha atrás. Eso sólo significaría que tendría que empezar de nuevo la búsqueda de una casa.

Llegué a casa el viernes a última hora y me levanté bien temprano. Mi esposa y yo íbamos a ir a ver esta casa que *ella pensaba* que podía haber comprado. Sin embargo, era yo, el supuesto líder técnico de la familia, quien iba personalmente a tomar la decisión definitiva. Ambos nos montamos en el «coche de comandancia», el titular técnico al volante, mi socia a mi lado.

Empezamos el viaje y le dije:

—De paso, ¿sabe alguien de esta casa que *casí* has comprado?

—¡Oh!, sí —me contestó.

—¿Cómo es posible que sepan? ¡Acaba de suceder!

—Mucha gente lo sabe —respondió.

—¿Quiénes?

—Pues, todos nuestros vecinos y amigos, por empezar. De hecho, esta noche nos dan una fiesta de despedida.

Se me endurecieron los músculos de la mandíbula.

—¿Qué quieres decir con eso de por empezar? ¿Quién más puede saberlo?

—Pues, nuestras familias, la tuya y la mía. En realidad, mi madre ya ha pedido cortinas a medida para la sala. Yo le di las medidas.

Mientras se me revolvía el estómago, giré en una esquina.

—¿Quién más lo sabe?

—Pues, los chicos. Se lo contaron a sus amigos y a sus maestros; han elegido los dormitorios que quieren. Sharon y Steve han pedido en un gran almacén los muebles que quieren para sus cuartos.

—¿Y la perra? —pregunté tratando de prevenir que me estallara una vena en la frente.

—Oh, *Flully* ha estado allí oliéndolo todo como sólo ella sabe hacerlo. Le encantan los árboles del barrio y ha quedado flechada por un hermoso perro de unos vecinos.

¿Qué estaba sucediendo? La organización se alejaba del líder. ¡Eso era lo que pasaba! Era la Teoría del Zig-zag del Comportamiento Organizativo. Como usted sabe, todas las organizaciones empiezan a caminar como un solo homogéneo.

Todo el mundo marcha al paso; todos están juntos. Entonces, de repente, sin previo aviso, las tropas empiezan a zigzaguear abruptamente.

Cuando esto sucede, el líder queda a solas abandonado y murmurando: «¿Qué pasa? ¿Dónde se han ido? ¿Dónde está todo el mundo?» Este fenómeno es conocido como soledad.

En mi caso, el supuesto líder técnico estaba ahora solitario en el Zig mientras su organización estaba en el Zag. ¿Qué piensa que hizo el supuesto líder técnico, ahora también solitario? Pues, tiene razón. Ratificó la decisión que ya había sido tomada para resguardar, aunque fuera poco, su *status*.

A menudo me da la impresión de que mi mujer conoce más de organizaciones que yo. Ella comprende que *cuando el cuerpo se mueve, la cabeza tiende a seguirlo*.

Lo que hizo mi esposa fue conseguir el apoyo de la gente que me es importante. Puso en práctica el viejo dicho que dice: «A menudo resulta más fácil pedir perdón que permiso.» Me presentó un *fait accompli*, un hecho consumado. Para guardar las apariencias —incluso su propio concepto- de liderazgo, me hizo seguirla desde mi lugar de mando. Al poner mi firma en el contrato, simplemente ratificaba lo que ya habían hecho mi esposa, mis hijos, nuestras familias, nuestros amigos y vecinos, y, por supuesto, nuestra perrita *Flully*.

Jamás vea a nadie como una unidad aislada. Vea a quienes quiere persuadir en su contexto, como el meollo central alrededor del cual giran los demás. Consiga el apoyo de esos otros y entonces influenciará la posición y el movimiento del meollo.

3. CONTROLAR LA OPOSICIÓN

Para que progrese nuestro sitio bajo el sol, siempre se termina con algunas magulladuras ocasionadas por aquellos que disputan nuestros derechos de pasaje. No tiene nada de malo el que exista esta oposición. Debido a ella, uno afija la capacidad mental, aumenta la capacidad de movimiento y le pone sal a la vida. En una justa lucha contra un oponente, uno gana una conciencia de sí mismo que redundará en mayor crecimiento y desarrollo. Como escribió Walt Whitman: «¿Acaso no habéis aprendido grandes lecciones de los que se oponen a vosotros?»

La vida tiene que ver con la oposición. Todo el sistema muscular depende de ello. Cuando al principio un bebé trata de ponerse de pie, encuentra la resistencia de la ley de gravedad y cae al suelo. Pero a medida que persiste, desarrolla los músculos de sus extremidades hasta que finalmente lo logra. Pelear con la oposición nos mantiene alertas.

Para conseguir lo que se pretende, tiene que haber oposición. Si usted no tiene oponentes, entonces aún está sentado. En esencia, no está negociando para conseguir el resultado

deseado. Siempre que no esté haciendo nada, pronto aparecen los oponentes. Su jefe, sus pares, sus subordinados, su cónyuge, su familia y los demás se opondrán a usted debido a su inactividad. Incluso puede ser que acabe negociando consigo mismo mientras trata de resolver su frustración. De modo que la cuestión no es si tendrá o no oposición. La cuestión es: ¿De dónde saldrá la oposición?

La oposición llega en dos formas:

A) Opositor de ideas.

B) Opositor visceral.

A) Opositor de ideas

Un opositor de ideas es quien está en desacuerdo con usted acerca de un asunto o alternativa concreta. La disparidad de desacuerdo es teórica.

Usted dice: «Yo pienso que se debiera hacer de *esta* manera.» Y él o ella dice: «No, pienso que se debería hacer de *aquella* manera.» Si este conflicto de opiniones es encarado usando el método sugerido en el capítulo anterior, es posible llegar a una solución que satisfaga a ambas partes.

Recuerde que nuestro método fomenta la suma de ideas, información, experiencia y sentimientos para lograr un resultado final que sea mutuamente beneficioso. Incluso es posible, si ambas partes trabajan juntas, conseguir un resultado sinérgico. Esto sucede cuando el resultado final supera las contribuciones de las dos partes. Cuando se produce la sinergia:

«La totalidad es mayor que la suma de las partes.» En otras palabras, el resultado final puede brindar a ambas partes más de lo que se esperaba al inicio.

Cuando esto ocurre, usted ha usado la presión de la oposición para ayudarse a conseguir lo que desea. De esta manera, un opositor de ideas siempre es un aliado potencial. Suponiendo que una solución compuesta pueda beneficiar a usted y su opositor, ¿por qué este resultado se logra tan pocas veces?

Porque la mayoría de la gente viola lo que hemos dicho acerca de infundir confianza y de empezar con acuerdos en lo referente al problema a resolver. En cambio, empiezan a negociar con un opositor de ideas anunciándole su propia alternativa o respuesta. Pueden hasta asumir una actitud más dura y expresar su conclusión como exigencia o ultimátum. Al enfrentarse a la posición del adversario, por lo general expresada en números, usted responde de la misma manera. De repente, ambas partes se encuentran en polos opuestos negociando de una forma que sólo puede producir un ganador y un perdedor. El aliado potencial se ha convertido en adversario.

Si ambas partes se dieran cuenta de este dilema, podrían obviar este esquema de «mi manera contra la suya». Presumiblemente, si no se ha hecho aún demasiado daño, pueden compartir la información, rediseñar la negociación y aun llegar a una conclusión de beneficio mutuo.

Pero si no se cambia el esquema, los intentos para reconciliar las posiciones encontradas quedan frustrados. Tratar de negociar conclusiones o ultimátums es como tratar de cortar un roble con una navaja. Usted puede trabajar cuanto quiera, pero el árbol seguirá en pie. No hay sitios blandos. No cede.

Esto es lo que quiero decir: Usted me solicita trabajo y pide un salario de cuatro millones quinientas mil pesetas anuales. Ésta es su *conclusión* de lo que vale su trabajo. Yo, basado en lo que paga mi empresa y lo que están ganando los demás, le ofrezco dos millones setecientas mil. Ésa es *mi* conclusión. Usted reitera que su cifra es definitiva. Yo

insisto en que la mía es el máximo posible. Me niego a ceder. Usted se niega a ceder. Usted no considera la posibilidad de rebajar y yo la de subir la oferta.

Para romper este punto muerto y con espíritu de colaboración, le digo:

—Muy bien, tal vez pudiera subir a dos ochocientas.

Sarcásticamente, usted me contesta:

—Entonces, *tal vez* yo pueda bajar a cuatro trescientas.

Nos topamos las cabezas con la fuerza de dos cabras monteses en un risco.

—¿Eso es todo? —pregunto finalmente.

—Eso es todo —me contesta usted.

Usted se va de prisa y empieza a buscar en otra parte. Un tanto irritado, abro el cajón superior de mi escritorio y empiezo a hojear una pila de solicitudes.

Pero ¿qué pasaría si -como opositores de ideas— empezáramos a buscar una solución al problema de satisfacer nuestras mutuas necesidades? Poco a poco, nos infundimos confianza, compartimos información, experiencias, sentimientos y necesidades. A medida que avanzamos, los dos escuchamos nunca. tros respectivos puntos de vista y podemos ver las cosas desde ambas vertientes. Ahora podemos comprender las limitaciones y cuando cada parte expresa su posición salarial, puede comprender las razones que hay detrás de cada una.

Pese a todo este esfuerzo, continúa habiendo un desacuerdo y los dos estamos lejos de un salario satisfactorio. Supongamos que ahora yo sirvo un vaso de agua y sugiero:

—Tal vez podemos dejar la discusión del salario y hablar de otras formas de compensación que podrían satisfacer sus necesidades personales.

Usted asiente en silencio. Juntos. procedemos a revisar lo discutido teniendo en cuenta tanto mis restricciones, limitaciones y necesidades, como las tuyas. Lo que estamos haciendo es alejarnos de una zona de competitividad radical en materia de salario, en la que estoy confinado, en dirección a otras zonas en las que tengo más flexibilidad.

Después de una conversación franca de dar y recibir, asumimos una situación en la que usted sólo recibe dos millones setecientas mil pesetas, aunque recibe dinero en otras formas. El acuerdo final implica que usted recibirá el equivalente de la diferencia en forma de:

1. Un coche a cargo de la empresa.
2. Una cuenta de gastos.
3. Un club privado.
4. Participación en los beneficios.
5. Una contribución voluntaria para su pensión.
6. Un crédito a mínimo interés.
7. Un plan de seguro médico.
8. Subsidio para tratamiento dental.
9. Un seguro de vida.
10. Un plan de hospitalización pagado en un 85 % por la empresa.
11. Futuras oportunidades de estudio para usted.

12. Opciones de compra de acciones.
13. Tiempo libre adicional.
14. Una semana extra de vacaciones.
15. Control de su propio presupuesto.
16. Un nuevo despacho con ventana.
17. Su propio parking.
18. Oportunidades de estudio para sus hijos.
19. Gastos de mudanza.
20. Un bono después de completado con éxito cada proyecto.
21. Su propia secretaria.
22. Dos pulgadas de espuma de caucho bajo su alfombra para que usted pueda hacer ejercicio.
23. En caso de ser necesario, la compra de su ex vivienda a cargo de la compañía.
24. Un viaje anual con todos los gastos pagados a la convención de la industria en Hawai.
25. Un pequeño porcentaje de *royalties* en los nuevos productos que se produzcan.

Claramente, yo he superado la realidad de cualquier contrato del que tenga conocimiento. He estirado deliberadamente la lista para darle una idea de cómo el dinero, o en algunos casos, la satisfacción personal, puede tomar formas distintas a las del dinero en sí.

Se debe notar que todas esas concesiones cuestan dinero a la compañía, pero puede tratarse de gastos más aceptables que un salario propiamente dicho desde su punto de vista. Por último, a diferencia del sueldo, algunos de estos beneficios legalmente no tienen el mismo impuesto que las rentas. De modo que el valor de cualquiera de los beneficios concedidos de esta manera puede ser mayor que si usted lo tuviera que pagar de su bolsillo. Y usted acaba por experimentar un efecto sinérgico.

Piense que estos veinticinco extras representan una lista incompleta y algunos le son de mayor o menor valor, dependiendo de sus necesidades personales. No son más que billetes dados de una forma distinta o dispensados de un modo diferente.

Si usted era el posible candidato al cargo, este acuerdo remodelado y renegociado podría solventar sus necesidades de forma mucho más positiva que el salario anual de cuatro millones quinientas mil pesetas. Suponiendo que este acuerdo creativo es razonable, no sienta lástima por el patrón; un comprador experimentado de servicios por lo general consigue el valor de sus gastos.

Este ha sido un ejemplo hipotético de una negociación para satisfacer las necesidades de un opositor. He aquí un ejemplo real:

Hace varios años, representé a una gran compañía que intentaba adquirir una mina de carbón en el este de Ohio. El propietario de la mina era un duro negociador que quería 26 millones de dólares para empezar a hablar. Y para empezar, se le hizo una oferta de 15 millones.

—¿Está bromeando? -me espetó el propietario.

La corporación contestó:

—¡De ninguna manera! Pero denos su precio de venta realista y lo consideraremos.

En los siguientes meses, el comprador ofreció 18 millones, 20 millones y 21 millones y

medio, pero el vendedor se negó a ceder un ápice. Atascada en punto muerto, la negociación no prosperaba. ¿Cuál era la situación? Una oferta de 21 millones y medio contra 26 millones. Como dije antes, es casi imposible - negociar creativamente sólo con conclusiones. Ya que usted no tiene información sobre necesidades, resulta muy difícil reestructurar o remodelar las ofertas.

Perplejo, ya que no podía comprender por qué el propietario no aceptaba lo que parecía una oferta razonable, cenaba con él noche tras noche. Cada vez, le explicaba lo razonable que estaba siendo la compañía en su oferta. El vendedor normalmente se mostraba taciturno o cambiaba de tema. Una noche, al responder a mi usual comentario, me dijo:

—Sabe, mi hermano consiguió 25 millones y medio y algunos extras por su mina.

—Oh —pensé—, por esta razón está atascado en esa suma. Este hombre tiene necesidades que no hemos tomado en cuenta.

Con esa idea, me reuní con los ejecutivos involucrados y les comenté: —Averigüemos lo que recibió el hermano. Luego podemos remodelar y reestructurar nuestra oferta. Al parecer, estamos lidiando con importantes necesidades personales que poco o nada tienen que ver con el precio del mercado.

Los funcionarios de la compañía estuvieron de acuerdo y procedimos en esa dirección. Poco después, la negociación había concluido. El precio final estuvo dentro del presupuesto de la compañía, pero los pagos y extras fueron tales que el propietario sintió que había hecho las cosas mucho mejor que su hermano.

B) Opositor visceral

Hemos observado que los opositores de ideas pueden tratarse a un nivel intelectual con comentarios reales y descriptivos. En esta atmósfera, pese a las diferencias de puntos de vista dispares de las dos partes, puede tener lugar la resolución creativa del problema.

Un opositor visceral es un adversario emotivo que no sólo está en desacuerdo con el punto de vista de la otra parte, sino en desacuerdo con la otra persona como ser humano. Hasta puede atribuir motivaciones siniestras o nefastas a la postura adversaria. En esta atmósfera, hay una tensión anormal, se crean prejuicios, se lanzan acusaciones y tiene lugar una partida a perder o ganar. Obviamente, éste no es un medio propicio en el que pueda desarrollarse una resolución creativa del problema.

Una vez que se tienen oponentes viscerales, tienden a quedarse con uno largo tiempo, ya que son difíciles de convertir. Toda la lógica, los hechos, las ideas y las pruebas que usted presenta no son suficientes. Por tanto, trate en primer lugar de no tener esos adversarios. Evite producirlos del mismo modo que evitaría una enfermedad contagiosa.

La segunda y obvia cuestión es cómo hacer (o transformar) a alguien en un opositor visceral. Atacar su «imagen» es lo que causa que alguien se transforme en un enemigo visceral.

Mi imagen es lo que yo quiero que los demás piensen que soy. Es *cómo* una persona quiere que la vean públicamente. Cuando me preocupa *salvar mis apariencias* después de una dificultosa negociación, quiero asegurarme de que la estatura que siempre he proyectado en términos de prestigio, valor, dignidad y respeto no va a ser reducida.

Por otro lado, la *auto-imagen* se refiere a cómo una persona se ve a sí misma en la intimidad de su propia cabeza. Es quien usted piensa que es. Es el concepto que usted mismo tiene de usted mismo, sus capacidades, su valía y su papel.

Los dos conceptos se superponen, pero sólo ligeramente. En suma, se pueden distinguir si nos referimos a la *imagen pública* y a la *imagen que uno tiene de sí mismo*.

Para mayor clarificación, digamos que en una discusión privada yo le ataco personalmente llamándole fraude, payaso o mentiroso. Esta ofensiva, aunque no provocada, puede haberle molestado momentáneamente, pero la imagen que tiene de sí mismo es sin duda lo bastante fuerte como para soportar incluso estos vituperios.

Mientras se aleja meneando la cabeza, hasta puede haber pensado: «Este tipo no es sólo un grosero, sino también un enfermo.» Además, si yo al día siguiente me daba cuenta de lo que había hecho y le pedía disculpas sinceramente, hasta me podría disculpar, ya que sólo estábamos involucrados los dos en el asunto.

Ahora supongamos que en una reunión pública, o delante de sus socios, yo le hago un ataque similar y le llamo fraudulento, payaso y mentiroso. Aunque su propia imagen rechace mis acusaciones como absolutamente infundadas, sufrirá su imagen pública y tendría el orgullo herido. En ese momento, lo más probable es que usted empiece a vengarse y se diga: «A ese miserable le haré pagar lo que ha dicho.»

Suponiendo que yo le visito al día siguiente y le pido perdón, ¿usted qué haría? Lo más probable es que no aceptara mis excusas. El orgullo herido no sólo produce un enemigo tenaz, sino que el ataque se realizó en público y yo intento presentar mis excusas en privado.

La gente puede hacer lo indecible para salvar su imagen pública. Todos demostramos una admirable capacidad para protegernos en semejantes situaciones para que la distorsión y el razonamiento no bloqueen todo el episodio. Como dice la letra de una canción que fue popular no hace mucho tiempo: «Lo que duele recordar, simplemente preferimos olvidarlo.»

Hace diez años conocía a un ejecutivo que de improviso fue despedido de su empresa después de muchos años de buenos servicios. Jamás informó de su despido a su familia o amistades. Cada mañana, a la hora habitual, con su portafolio, subía a su tren y llegaba a Manhattan. Luego, pasaba días interminables en las salas de cine de Times Square o en la biblioteca pública, esperando la hora para coger el tren y regresar a su casa.

Pasaron casi dos meses hasta que se disolvió este mundo imaginario que él había inventado, cuando su esposa, ignorando la situación, hizo una llamada telefónica imprevista a su despacho. La historia es trágica, pero señala las ilusiones increíbles que somos capaces de acariciar para proteger nuestra imagen a los ojos de la gente querida. Cuando lea las obras de Eugene O'Neill y Tennessee Williams, se dará cuenta de que éste es un tema recurrente: el mantenimiento de sueños y apariencias para proteger la imagen.

Teniendo en cuenta el comportamiento desesperado e irracional que pueden tener los individuos para salvar las apariencias, debemos evitar cualquier vergüenza pública que pueda sufrir la gente con quien tratamos. Debe entrenarse a hablar honestamente con opositores de ideas sin ofender sus imágenes.

Usted debe poder presentar su argumentación sin crear un enemigo visceral. Siempre debe tener presente la ley física de que «a cada acción se sucede una reacción».

Esto fue verbalizado por Bernard Baruch cuando dijo:

«Hay dos cosas malas para el corazón: subir corriendo las escaletas y atropellar a la gente.»

Al recalcar las consecuencias y los riesgos que tiene el crearse un enemigo visceral, recuerdo dos ejemplos:

El primero tiene como protagonista a una supervisora llamada Kate, empleada competente de una gran compañía que tiene una política de «puertas abiertas». Esta doctrina quiere decir que si los empleados creen tener una queja que el jefe no rectifica, tienen entonces

derecho de apelación. Pueden pasar por encima de su jefe y llegar incluso al presidente. Kate tenía una justa razón en creer que su jefe la trataba mal, y después de intentar arreglar el asunto localmente y no llegar a ninguna parte, decidió ejercer sus derechos.

Escribió una carta al presidente y voló al cuartel general de la compañía a costas de la empresa. Allí se reunió con el vicepresidente de la división que tenía dos rangos superiores a los de su jefe. Cuando se planteó el problema claramente, la situación de su jefe no fue nada promisorio.

Una semana después de su regreso, Kate fue llamada a ver a su jefe y al jefe de éste. En dicha reunión, su jefe admitió el error cometido, prometió rectificar y le pidió perdón. A partir de entonces, el asunto fue resuelto satisfactoriamente, pero la relación de Kate con su jefe jamás volvió a ser la misma.

Para empezar, él empezó a señalar públicamente los errores de Kate. Mantenía un registro escrito de sus horas de llegada y salida. En los meses siguientes, hubo información en reuniones del *staff* y memorándums que no le llegaban a tiempo como para poder hacer algo al respecto. Aunque logró un aumento de sueldo, de algún modo fue menor al que ella esperaba.

Diez meses después del episodio de «puertas abiertas», Kate entendió el «mensaje» y huyó del «cautiverio» consiguiendo un nuevo trabajo que me describió como una «maravilla».

El segundo incidente se refiere a Vince, profesor de ciencias sociales y entrenador del equipo de béisbol de una escuela secundaria. Debido a cambios demográficos y una mínima revuelta impositiva en su distrito, el director de la escuela convocó a una reunión de toda la facultad para discutir costes presupuestarios que se debían hacer. La directora hizo una elaborada presentación audiovisual del problema y sus naturales conclusiones se desprendían claramente de los datos presentados. Al final y mientras recogía el material audiovisual, hizo una pregunta retórica:

—¿Algún comentario?

En ese instante, Vince mordió el anzuelo y señaló varias equivocaciones en la lógica de la presentación de las estadísticas. Argumentando aún más, dio un argumento convincente acerca de que las conclusiones de la directora y su plan de acción no quedaban justificados por las pruebas presentadas.

Estas palabras fueron especialmente reveladoras para la directora, que tenía un título superior en matemáticas y quien siempre citaba a Miguel Angel en lo de «los detalles hacen la perfección, pero la perfección no es un detalle». Nada jamás se le dijo a Vince acerca de esta breve actuación durante su larga carrera profesional. Sin embargo, al semestre siguiente se le pidió que dirigiera el equipo de fútbol en vez del de béisbol y un año después fue transferido a otra escuela más lejana de su casa.

Por lo que sé, Vince aún sigue viajando una larga distancia hasta su trabajo. Si consideramos su carrera, se puede decir que está actualmente en punto muerto. En el camino al éxito, está aparcado a un costado.

Estos dos casos señalan el riesgo que se corre cuando se expone al ridículo a un tercero, delante de otros. Incluso cuando se tiene razón, hay que evitar toda posibilidad de humillar a los demás, al menos, en público. Recuérdelo, no sólo por ellos, sino también por el bien de usted mismo. En última instancia, evitar la oposición visceral representa evitar la *insatisfacción mutua*.

¿Cómo se puede estar seguro de no hacer enemigos viscerales? Mis dos normas se expresan en duros términos negativos:

1. Jamás olvide el poder de su actitud

Recordará usted lo que dije anteriormente de que la negociación, ya sea en el trabajo o en casa, es un juego. «Preocúpese, pero no tanto.» Incluso si tiene razón para vengarse, domínese. Recuerde que el acto de provocación rara vez le molesta en sí mismo; más bien, lo que le molesta es lo que usted piensa del mismo. Nadie ni nada le puede irritar sin su consentimiento. Thomas Jefferson aludía a lo mismo cuando dijo: «Nada da mayor ventaja a una persona que permanecer sereno y distante en todas las circunstancias.» Dígase a usted mismo: «Es un juego. Es el mundo de la ilusión. Una táctica percibida deja de ser una táctica. Me importa, pero no *tanto*.»

2. No juzgue jamás las acciones y las motivaciones de los demás

Ya que no puede ver dentro de la cabeza o del corazón de los demás, sería absurdo creer que usted sabe lo que les impulsa o motiva. Muchas veces, ni siquiera ellos lo saben.

Además, en caso de que usted evalúe la información que le dan demasiado pronto, quien se la ofrece puede aumentarla o cerrarse como una almeja.

Por ejemplo, un niño llega a su casa una tarde y con naturalidad dice a sus padres:

—Hola, mamá, papá, ¿sabéis qué? ¡Me han ofrecido un cigarrillo de marihuana!

—¿Qué? —gritan los padres al unísono sorprendiendo a su hijo con la vehemencia de su reacción.

Inconscientemente, el chico se calla la boca y se produce una pausa molesta. Ahora yo le pregunto, ¿qué sinceridad y cuán abierta puede ser la conversación entre ellos?

Olvídese de esta confrontación ¿y qué pasa con el futuro? ¿Volverá este hijo con más información de esta índole en los meses y años venideros? Yo lo dudo.

¿Por qué? Porque los chicos son lo bastante inteligentes como para saber que no vale la pena ir a los padres con un problema y salir con dos. Si usted se comporta de esta manera en su casa o su trabajo, acaba con sus fuentes de información y perjudica inmensamente su capacidad de negociación.

Tal vez este tipo de reacción familiar es extrema, sin embargo, la misma clase de juicio negativa es expresada a menudo en formas más familiares con el lenguaje que usamos y las pistas que le acompañan. Una ilustración:

Ejemplo 1

Un padre entra en el cuarto del hijo y dice: «Este lugar parece una pocilga.»

Ejemplo 2

Una esposa comenta a su cónyuge: «¿Yo no te importo nada! ¿No puedes aprender a quitar las sobras de tu plato antes de meter en la pica?»

Ejemplo 3

Un padre exasperado grita a su hijo: «¡Esa música de zoológico que haces sonar es tan ruidosa que está contaminando todo el barrio! »

Ejemplo 4

Un negociador se dirige a su oponente del otro lado de la mesa y comenta: «Su análisis de estos datos y la manera en que está calculando los costos, está todo mal.»

Debiera resultar obvio en todos estos cuatro ejemplos que quien habla actúa en papel de juez. En cada ejemplo, se lleva a cabo una evaluación de la forma de vida, los valores, la consideración, la integridad o la inteligencia del incumbente.

De ninguna manera estoy sugiriendo que usted puede transformar a un miembro de su familia en un enemigo visceral mediante una arenga de palabras vulgares. Lo que estoy diciendo es que esas expresiones públicas pueden ofender y ofenden a la imagen de los demás. Además, estos hábitos orales son difíciles de romper y pueden llevarse a otras circunstancias en las que aún no se ha establecido la confianza necesaria y en la que es mayor la sensibilidad.

La eliminación de este problema potencial es muy simple. Lo único que se debe hacer es sustituir la palabra «tú», por la palabra «yo». Al hacer uso del «yo», usted puede expresar sus sentimientos, reacciones y necesidades personales sin enjuiciar a los otros.

He aquí cómo serían los cuatro ejemplos anteriores con la incorporación de un cambio simple:

Ejemplo 1

«Cuando esta habitación no está ordenada, me siento frustrado, deprimido y molesto.»

Ejemplo 2

«Cuando se han quitado las sobras del plato, tardo la mitad del tiempo en lavarlos después de comer. Esto es importante para mí, ya que detesto lavar los platos.»

Ejemplo 3

«Me molesta la música estrepitosa. Estoy cansado y nervioso y esa música me pone más irritable.»

Ejemplo 4

«Yo debo ver los datos de forma diferente a la suya. Me parece que... »

Hemos dicho que alguna oposición es esencial porque da como resultado crecimiento y progreso. Todo progreso tiene origen en la oposición, en aquellos insatisfechos con el *status quo*. Es esa gente con ideas y formas diferentes quienes generan la necesaria tensión que lleva a soluciones creativas y nuevas posibilidades; son la mismísima base del progreso.

De modo que considere a sus opositores de ideas como aliados potenciales. Deles sus puntos de vista con sinceridad y persistencia, sin permitir que le disminuya su propia autoestima en el proceso. Aunque dé por supuesta alguna tensión, debe ser vaciada de contenido emocional a fin de que sus opositores de ideas no se conviertan jamás en oponentes viscerales.

A medida que usted ha llegado a compartir los conceptos e ideas presentados en este capítulo, puede ahora ver que no estoy hablando de un juego de trucos o de estafas. En una negociación de colaboración, no hay necesidad de engaño, intimidación, palabrería, manipulación, trampas o maniobras truculentas.

Por el contrario, estoy sugiriendo una estrategia que se orienta a crear y mantener una relación perdurable. Las partes que negocian lealmente son iguales que dirigen sus energías a resolver problemas para mutuo beneficio. Crean un clima de confianza en el que se pueden satisfacer cabalmente las necesidades de ambas partes y fortalecer sus posiciones.

4. LA SOLUCIÓN DE COMPROMISO

Por desgracia, muchos negociadores piensan que el compromiso es sinónimo de colaboración. No lo es. Por su misma definición, el compromiso da como resultado un acuerdo en el que ambas partes ceden algo que realmente quieren. Es un resultado en el

que nadie satisface plenamente sus necesidades.

La estrategia del compromiso se basa en una premisa falsa, por la cual sus necesidades y las mías siempre son opuestas. Y, por tanto, nunca es posible lograr una mutua satisfacción. Actuando en ese supuesto, cada cual empieza exigiendo tanto que al final no hay posibilidad de hacer ninguna concesión.

Cuando la presión está sobre las dos partes para que borremos nuestras diferencias en aras de la sociedad en su conjunto, nos comprometemos a mitad de camino entre nuestras posiciones extremas. Esta solución es aceptada para evitar un punto muerto, pero ninguno de los dos estamos realmente satisfechos.

Frustradas nuestras necesidades, encontramos algún solaz en recitar viejos proverbios: «Mejor pájaro en mano que ciento volando» o «Dar un poco para conseguir un poco» o «Un buen resultado de negociación es cuando ambas partes no terminan satisfechas». No es necesario decir que ninguno de los dos siente mucha obligación en hacer funcionar este acuerdo que no ha dado a ninguna de las partes una satisfacción plena.

Si fuéramos a aplicar literalmente la «fórmula de compromiso» a algunos de los dilemas negociables de la vida, las soluciones serían ridículas. Permítame demostrar con las siguientes anécdotas.

Viñeta 1

Dos estudiantes universitarios de Seattle, Washington, deciden pasar juntos sus vacaciones. Él quiere ir a Las Vegas y ella a Taos, Nuevo México. Lo único que sabemos es que cada uno ha llegado a su decisión de forma independiente.

Supongamos que sólo podemos usar dos alternativas geográficas para encontrar una solución justa. Si fuéramos a aplicar metódicamente la fórmula de compromiso, la pareja pasaría sus vacaciones en la vecindad de Polacca, en la reserva de indios Hopi, en el noreste de Arizona.

Obviamente, he exagerado para aclarar el punto. Usted debe darse cuenta de que si la pareja comparte información, experiencia, presunciones y expectativas, podrían elegir una localidad que daría como resultado un viaje mutuamente gratificante.

Volviendo a las alternativas, si las necesidades de él son el juego y el mundo del espectáculo, y las de ella son esquí y aire fresco, existen opciones (como el lago Tahoe y el valle Squaw) donde ambos pueden encontrar exactamente lo que desean.

Viñeta 2

Recientemente, me enteré de una interesante historia relacionada con el compromiso. Me la contó un amigo a quien llamamos cariñosamente Gran Buda, el «iluminado». Tiene este apodo porque en una ocasión abandonó mujer e hilo para dedicarse por entero a la búsqueda de la verdad. En su caso, la noble búsqueda sólo duró veintidós horas, pero el apodo perduró.

Gran Buda me contó una disputa que habían tenido sus dos hijos adolescentes al final de una cena familiar de domingo. El motivo del conflicto era una patata al horno que sobraba, algo no muy importante en la realidad del mundo. Cada hijo decía que tenía más derecho y el desacuerdo se intensificó.

Haciendo el papel de patriarca pero sin conseguir ninguna información, mi amigo tomó una decisión en nombre de ellos. En la tradición budista del «sendero del medio», cortó la patata por la mitad y la dividió entre los dos vástagos en disputa. Satisfecho con su solución, se retiró a la sala para serenidad de su alma mediante el nirvana de la televisión.

Horas después, Gran Buda se enteró de que su «compromiso perfecto» había sido

renegociado. Parece que un hijo sólo quería la piel y el otro, el resto de la patata. Obviamente, sus necesidades no eran opuestas y la mejor solución no era un compromiso simétrico.

Viñeta 3

Cuando niño, yo compartía el dormitorio con mi hermana mayor. Aunque la diferencia de edad era mínima, desde el punto de vista intelectual y de madurez, ella me veía del otro lado de un gran abismo. Sus actividades serias y culturales contrastaban profundamente con mi afición a escuchar novelas de aventuras en la radio.

Debido a estos intereses distintos y al limitado recurso de una sola habitación, a menudo teníamos conflictos acerca de lo que constituía un comportamiento desconsiderado y molesto. Durante meses, hubo intentonas de llegar a un compromiso de «borrar las diferencias» de nuestros distintos puntos de vista o de practicar lo que equivaldría a compartir los mismos. La controversia persistió pese a una programación escrita, acuerdos e intervenciones paternas.

Finalmente, el problema se resolvió cuando ambos llegamos a darnos cuenta de que perdíamos mucho tiempo y energía en prepararnos para nuestro siguiente compromiso matemático. Reconociendo un interés común en resolver el problema para beneficio mutuo, pudimos pensar algo aparte de las obvias limitaciones de espacio, tiempo y materiales. La solución que satisfizo nuestras necesidades fue la adquisición de auriculares para la radio.

A partir de entonces, me fue posible escuchar la radio cuando se me venía en gana sin molestar a mi hermana. Y pude escuchar los mejores programas de mi tiempo, algo que quizás haya sido crucial para mi vida.

Como se puede ver en estos ejemplos, la utilización de una «fórmula estadística de compromiso» no necesariamente resuelve los conflictos. Si se usa esa opción abiertamente, provoca una intensificación en el juego, acompañada de tácticas ahora conocidas, ultimátums y una actitud egocéntrica del adversario.

Esto no quiere decir que el compromiso siempre sea una mala opción. Con frecuencia, la estrategia del compromiso puede ser idónea en circunstancias especiales. En consecuencia, usted debe darse cuenta que de vez en cuando, a fin de ser realmente eficaz, tendrá que aceptar un compromiso, conformarse, persuadir, competir y hasta retirarse de unas negociaciones.

Sin embargo, cuando su relación con la otra parte es perdurable, desde el inicio usted debe procurar una solución que no sea meramente aceptable, sino mutuamente satisfactoria. Si lo permiten las circunstancias, puede llegar a necesitar alterar el curso de su colaboración inicial para lograr mayor elasticidad o incluso mayor competición.

Al igual que un gran maestro de ajedrez, el negociador de éxito necesita conocer toda estrategia posible desde la apertura del juego hasta el mate. Entonces, puede entrar con confianza en la negociación y estar seguro de que está preparado para cualquier eventualidad que pueda ocurrir. Sin embargo, trata de lograr un resultado que dé a cada uno lo que pretende. Y sabe que el compromiso puede ser aceptable, aunque no sea mutuamente satisfactorio. Es un retroceso, una estrategia final que puede utilizar en último término para evitar las consecuencias de un punto muerto.

A lo largo de este capítulo, se ha recalcado que su triunfo en unas negociaciones no implica necesariamente que pierda la otra parte. El triunfo significa controlar el resultado viendo con realismo y claridad su situación y siendo capaz de reaccionar con una estrategia apropiada.

Triunfar significa satisfacer sus necesidades conservando su coherencia en materia de creencia y de valores. Triunfar quiere decir averiguar lo que realmente quiere la otra parte y mostrarle cómo conseguirlo, mientras usted consigue lo que quiere.

Y es posible que las dos partes logren lo que quieren porque no hay dos personas que sean idénticas en términos de gustos o rechazos. Cada uno trata de satisfacer sus necesidades, pero esas necesidades, como nuestras huellas digitales, son diferentes a las de los demás.

Es irónico que a medida que intento conseguir lo que quiero, sólo una parte de mi satisfacción emanará del producto, servicio, derecho u objeto por el cual estoy negociando. En mucha mayor medida, mi satisfacción será el resultado del mismo proceso, de la manera en que conduzco la negociación. ¿Recuerda a la pareja que compró un reloj de anticuario y el modo en que yo adquirí el periódico en pleno centro de Nueva York? En esos episodios, la naturaleza del proceso fue lo que determinó la satisfacción y satisfizo las necesidades.

Este individualismo y la satisfacción de necesidades mediante un proceso son las que nos hacen hacer toda clase de cosas absurdas. ¿No ha observado a la gente cuando regresa de unas vacaciones de invierno? Han estado fuera durante dos semanas y están haciendo la cola para pasar la aduana. Tienen puestas camisas hawaianas, inmensos sombreros o llevan en las manos cocodrilos embalsamados. Siempre que los veo, empiezo a sonreír. Pero entonces, ¡recuerdo que yo también soy el propietario de un serape mexicano!

¿Sabe lo que es un serape? Es un chal, un poncho, una manta de brillantes colores que usan los mexicanos sobre los hombros. Más que eso, los serapes son vendidos a precios exorbitantes a los «gringos» que llegan del norte.

Antes de contarle las circunstancias de mi adquisición, permítame que le dé más información acerca de mis antecedentes y necesidades. Desde mi más tierna infancia, puedo decir con toda honestidad que jamás quise un serape. Nunca codicié, anhelé o deseé un serape. En mi más alucinante fantasía, jamás me vi a mí mismo con un serape. Podría haber vivido toda mi vida sin un serape y echar una mirada atrás y decir: «Sabe, ha sido una buena vida.» Siendo éste el caso, ¿cómo surgió esta necesidad —necesidad que jamás me había enterado que tenía—, se desarrolló y fue satisfecha?

Hace siete años, fui con mi esposa a la ciudad de México. Estábamos paseando cuando ella me cogió de repente del codo y me dijo:

—¡Oh, la-la!.. - Allá veo las luces del centro.

—¡Oh, no! —gruñí yo-, yo no voy allí. Ése es el distrito de venta de porquerías a los turistas. No he hecho todo este viaje para esto. He venido aquí para apreciar el gusto de una cultura diferente... para ponerme en contacto con una humanidad no contaminada..., para vivir lo inesperado..., para experimentar lo auténtico... para pasear por, las calles siguiendo su marea. Si quieres hundirte en lo comercial, te encontraré más tarde en el hotel.

Mi esposa, nada convencida e independiente como siempre, me dijo adiós y se fue. Moviéndome por las calles siguiendo la marea, noté que a cierta distancia había un nativo genuino. Al acercarme, vi que, pese al calor reinante, vestía un serape. En realidad, tenía puestos un montón de serapes y gritaba:

— ¡ A mil doscientos pesos!

«¿A quién le estará hablando?», me pregunté. «¡A mí, seguro que no! En primer lugar, ¿cómo puede saber que soy un turista? En segundo lugar, no le puedo estar dando ninguna pista, ni siquiera subliminalmente, de que quiero un se-rape! » Como mencioné anteriormente, yo no tenía la menor intención de comprar un serape.

Haciendo todo lo posible para ignorarle, apuré de algún modo el paso.

—Muy bien —dijo—, le bajo a mil pesos y encima le doy otra oportunidad más: ochocientos pesos.

En ese momento, le hablé directamente por primera vez:

—Amigo mío, ciertamente respeto su iniciativa, su diligencia y su persistencia. Sin embargo, yo no quiero un serape. No codicio, anhelo o deseo un serape. ¿Podría vender su producto en alguna otra parte? —Incluso le hablé en su propio idioma—: ¿Me ha comprendido?

—Sí —contestó indicando que me comprendía perfectamente.

Una vez más, me alejé sólo para oír sus pasos detrás de mí. Impasible conmigo, como si estuviéramos encadenados, me repetía:

—Ochocientos pesos.

Algo molesto, empecé a trotar, pero el vendedor de serapes no se quedaba atrás. Ya estaba en seiscientos pesos. Tuvimos que detenernos ante un semáforo en rojo en una esquina y él continuaba con su conversación unidireccional:

—¡Seiscientos pesos!... ¡Quinientos pesos!.. - Pues, muy bien, ¡cuatrocientos pesos!

Cuando pudimos avanzar, crucé corriendo la calle esperando que se desmoralizaría. Antes de darme vuelta, oí sus pasos y su voz:

—Señor, ¡cuatrocientos pesos!

Para entonces yo estaba acalorado, cansado e irritado por su tenacidad. Casi sin aliento, me enfrenté con él. Escupiendo las palabras a través de los dientes medio cerrados, le espeté:

—Diablos, se lo he dicho, no quiero un serape. ¡Y ahora deje de seguirme!

Recibió el mensaje del tono de mi voz y de mi actitud.

—Pues bien, usted gana —respondió—. ¡Para usted, solamente doscientos pesos!

—¿Qué ha dicho? —exclamé sorprendido de mis propias palabras.

—¡Doscientos pesos! —reiteró.

—¡Déjeme ver uno de esos serapes!

¿Por qué le habré pedido ver un serape? ¿Acaso necesitaba yo un serape? ¿Lo quería? ¿Siquiera me gustaba un serape? No, creo que no, pero tal vez cambié de opinión.

No se olvide que mi vendedor nativo empezó la venta a mil doscientos pesos. Ahora sólo quería doscientos. Yo ni siquiera sabía lo que estaba haciendo; de algún modo había negociado consiguiendo una rebaja de mil pesos.

Cuando dimos comienzo a nuestras negociaciones más formales, averigüé que el precio más bajo que jamás había pagado nadie por un serape en la historia de la ciudad de México fue el que pagó un tipo de Winnipeg, Canadá. Sólo pagó ciento setenta y cinco pesos, pero sus padres habían nacido en Guadalajara. Pues bien, compré el mío por ciento setenta pesos, consiguiendo así el nuevo récord de serapes de la ciudad de México, ¡récord que me llevaría a Estados Unidos para celebrar el Bicentenario!

No era un día caluroso, pero sudaba. De cualquier modo, llevaba puesto mi serape y me sentía un rey. Ajustándolo para que se acomodara a los contornos de mi cuerpo, modestos como son, admiré mi imagen reflejada en los cristales de los escaparates mientras regresaba al hotel.

Al entrar en nuestra habitación, donde mi mujer estaba en cama leyendo una revista, exclamé:

—¡Eh, mira lo que tengo!

—¿Qué es lo que tienes?

—¡Un hermoso serape!

—¿Cuánto te ha costado?

—Te lo cuento —dije con orgullo—, un negociador nativo quería mil doscientos pesos, pero el negociador internacional (que a veces vive contigo los fines de semana), lo compró por ciento setenta.

Ella sonrió -

—Vaya, qué interesante. Porque yo compré uno idéntico por ciento cincuenta pesos. Está en el armario.

Después de que se me cayó la cara, inspeccioné el armario, me quité el serape y tomé asiento para pensar en lo que me había sucedido.

¿Por qué compré realmente aquel serape? ¿Acaso había necesitado alguna vez un serape? ¿Estaba seguro de que me gustaba un serape? No, pensé que no. Pero en las calles de la ciudad de México, no me encontré con un buhonero, sino con un negociador psicológico e internacional, experto en marketing. Este individuo construyó un proceso que satisfizo mis necesidades particulares. Para estar seguro, satisfizo necesidades que yo ni siquiera sabía que existían.

Obviamente, no sólo estoy hablando de mi serape, pero en cualquiera de sus armarios o en algún cajón, usted también tiene algo adquirido como mi serape. Y usted sabe a qué me refiero: una porcelana auténtica fabricada en Hong Kong, unos abalorios de conchas sacados de la profundidad de las aguas de la isla de Maui, un genuino anillo Zuni, la turquesa extraída para usted al oeste de Bisbee, una concha marina multicolor, el doblón español rescatado de la costa de Boca Raton o el auténtico cinturón de los nativos de Java.

Para mí, todas estas cosas son «serapes» y casi todo el mundo es propietario de uno de estos objetos. Piense en su adquisición del «serape» que usted tiene. ¿Compró usted realmente el objeto o el proceso de la venta?

Básicamente, mi mensaje es simple. Usted puede obtener lo que quiere si reconoce que cada persona es única y que se pueden reconciliar las necesidades. Al mismo tiempo, jamás olvide que la mayoría de las necesidades pueden satisfacerse por la manera en que usted actúa y se comporta. La satisfacción mutua debe ser el objetivo y los medios de éxito en cualquier negociación en la que ambas partes salen triunfadoras.

CUARTA PARTE

Negociando cualquier cosa en cualquier lugar

10. NEGOCIACIONES TELEFÓNICAS Y MEMORÁNDUMS DE ACUERDO

Es libre quien sabe conservar en sus manos el poder de decisión.

SALVADOR DE MADARIAGA

El teléfono representa una vinculación verbal que es vital en la vida moderna. En la cotidianeidad, es posible que usted use con más frecuencia un teléfono que un cuchillo, un tenedor o una cuchara. Un teléfono tiene una forma atractiva. Es suave al tacto. Es fácil de coger. Parece inofensivo. ¿Es inofensivo? No, puede provocar serios malentendidos (« ¡No tenía idea de que usted quería decir eso! »). Se puede emplear como una herramienta de engaño («Su talón está en el correo»). Y es una poderosa fuerza económica; se ganan o pierden millones de pesetas según el grado de comprensión con que se utiliza.

Sobre todo, el teléfono exige atención. Cuando se oye su sonido persistente, siempre hay un pensamiento instintivo:

«¿Quién será?» Hasta suicidas al borde del acto final han sido disuadidos por la abrumadora necesidad de contestar una llamada.

Empero, pese a su importancia, poca gente se toma el tiempo para estudiar el papel único que tiene el teléfono en las negociaciones. Analicemos esta amplia actividad.

1. CARACTERÍSTICAS DE LAS NEGOCIACIONES TELEFÓNICAS

1.1. Más malentendidos

Debido a que se carece de información visual, resulta más fácil no ser comprendido por teléfono que en persona. Al hablar por teléfono usted no puede observar las expresiones faciales ni las pautas de comportamiento de la otra persona. A menudo la interpretación de los tonos de voz es errónea. No sólo puede uno equivocarse con los tonos de voz, sino que se puede creer en indirectas y significados ocultos que en realidad no existen. O pasar por alto cuando existen.

1.2. Más fácil para decir que no

Decir que no por teléfono no requiere esfuerzo ni presenta complicaciones. Supongamos que le llamo y le digo amablemente:

—Quisiera que usted hiciera lo siguiente...

Usted me contesta tajantemente:

—No puedo. En este momento, estoy terriblemente atareado. De cualquier manera, gracias por llamarme.

Clik. Debido a que no estamos frente a frente, usted no tiene ninguna dificultad en decirme que no.

Pero si le veo en persona, usted no puede librarse tan fácilmente. Entro en su despacho y exclamo:

—Por favor. . . he hecho un viaje tan largo. ¡Oh, que viaje!

Allí, de pie, sudando profusamente, con lágrimas en los ojos, le estoy pidiendo un favor. Es difícil que usted se me niegue en semejantes circunstancias.

Sintiendo culpa de que yo haya viajado tanto, usted hasta puede preocuparse de mi estado físico y mental. Naturalmente, usted querría resolver el asunto sin problemas. Teniendo todo en cuenta, es bastante posible que usted acepte mi propuesta.

En cualquier momento, una idea, una propuesta o un pedido exigen un cambio en la situación actual de las cosas; exigen una presentación personal oral. Los documentos, cartas y llamadas telefónicas preceden o anteceden dicha reunión, pero no son persuasivos en sí mismos.

El mensaje es simple: Si usted verdaderamente desea conseguir algo que quiere, preséntese personalmente.

1.3. Más rapidez

Las negociaciones telefónicas son siempre más breves que los tratos de persona a persona. Esto es así porque la extensión de la reunión cara a cara puede justificar el tiempo, los viajes y los gastos invertidos.

Consideremos una situación hipotética en la que su hijo está teniendo algunas dificultades en la escuela. En caso de llamar al maestro, la conversación telefónica puede durar de cinco a diez minutos. Sin embargo, si usted tiene tiempo para ir en persona, la conversación puede extenderse de treinta minutos a una hora.

1.4. Más competitividad

Debido a la relativa brevedad de una transacción telefónica, a menudo no hay tiempo suficiente para compartir información y experiencias y conseguir la satisfacción de mutuas necesidades. Esta realidad, combinada con la naturaleza formal de los contactos telefónicos, produce un clima en el que florece el comportamiento competitivo de o ganar o perder.

Por teléfono, la gente tiende a ser impersonal y a concentrarse en lo que quiere decir. La conversación no es espontánea y el foco de discusión lo representan las normas y procedimientos en vigor. Como resultado, gana la parte más fuerte.

Teóricamente, si usted es un negociador competitivo con mayor poder, le conviene resolver una disputa por teléfono. Su insistencia en que se realice la negociación de esta manera es parte de su estrategia para ganar a expensas de la otra parte.

No sorprende en este contexto que su oponente desee una reunión cara a cara. Entonces usted le verá no como una excepción estadística a una norma general, sino como a un ser humano de carne y hueso. Cuando los negociadores se ven y hacen el habitual intercambio de saludos, gestos, sonrisas y meneos de cabeza, esto dulcifica el antagonismo. La discusión es más libre y hay menos presión de tiempo y una mejor oportunidad para lograr un resultado mutuamente satisfactorio.

Antes de seguir adelante, permítame mencionar brevemente una negociación frustrante y difícil. Como todo el mundo sabe, las compañías telefónicas pueden ser un formidable adversario.

Después de recibir su recibo mensual, usted llama a las oficinas acerca de un pago inusual de dos mil pesetas a un supuesto lugar en Kuala Lumpur, Malasia, desde su teléfono. Como huérfano que vive solo, sin amigos, sin familia y habiendo suspendido geografía en la escuela, usted se declara inocente.

Sin embargo, al tratar de explicar esta injusticia, usted se enfrenta a un objeto inamovible

en forma de supervisor cuya voz y sentido de confianza en sí mismo le hacen acordarse del general Douglas McArthur. Después de incontables conversaciones telefónicas, incluso el más inocente de nosotros tiende a capitular. En gran medida, las razones para esta falta de éxito en la negociación representan la temática de este capítulo. En esencia, usted está jugando al póquer con un jugador llamado Fortunato que inventó el juego y juega con sus propias cartas.

1.5. Mayores riesgos

La negociación telefónica, por su propia naturaleza, es por lo general más rápida y más competitiva que una reunión personal. Se desprende que es más probable que una negociación de esas características produzca un ganador y un perdedor.

En estas observaciones, hay implícito un axioma para recordar: En cualquier tipo de negociación, la celeridad siempre es sinónimo de riesgo.

En un conflicto, ya se resuelva personalmente o por teléfono, una prisa indebida pone en peligro potencial a una de las partes.

¿Quién corre el riesgo en un acuerdo apresurado? La persona que está menos preparada y no puede determinar la equidad. Digamos que yo no puedo determinar, basado en mis datos y mi observación, si la propuesta de usted es justa. En ese caso, tengo que depender por entero de su representación. Si usted es sincero, honesto y justo, me beneficiaré de mi fe en su integridad. Pero, ¿qué pasa si su demostración de decencia y su fachada de justicia son ilusorias? ¿Y si por debajo de esas palabras tranquilizadoras hay un «taimado negociador soviético»? En este caso, resultaré humillado y penalizado.

En consecuencia, si usted está menos preparado, no puede verificar la información que recibe y no tiene base suficiente para confiar en la otra persona, la norma general es hacer tiempo. Saltar en un charco es salir enlodado. Después de haber tenido tiempo para que el lodo baje al fondo, usted puede verlo y saber dónde se está metiendo. En la mayoría de los casos, el éxito llega al negociador con mayor paciencia y poder de permanencia.

De modo que si se trata de una transacción rápida y usted no puede determinar los hechos, demore las cosas y vaya con lentitud. Lo mejor cuando no se sabe qué hacer es no hacer nada. Actuar únicamente tiene sentido cuando le beneficia a uno; dejar de actuar tiene sentido cuando la acción sólo conviene al adversario. Recuerde que el poder nunca es constante; el paso del tiempo puede fortalecer su posición negociadora.

A veces un negociador quiere apresurar las cosas. Supongamos que dado que estoy mejor preparado que usted o que al menos puedo determinar los pros y los contras, basado en mis datos y observación, decido que tal acuerdo satisface mis necesidades. No necesito depender de su representación o ni siquiera de su integridad. Obviamente, en este caso, haré las cosas con prisa sin incurrir en riesgos innecesarios.

1.6. Ventajas para el que llama

Las llamadas telefónicas se hacen por numerosas razones y a veces por ninguna razón en especial. Aun así, la gente con experiencia reconoce que el teléfono puede utilizarse como un arma potencial ofensiva o defensiva en el arsenal de cualquier negociación. Por tanto, un negociador eficaz no «toma las cosas como vienen», sino que se anticipa a los efectos de esta acción o inacción.

En cualquier conversación telefónica, la persona que llama está en una situación privilegiada. El que recibe la llamada inesperada está en desventaja.

Para empezar, supongamos que estamos implicados en una larga y dificultosa negociación. En lo que a usted concierne, el asunto está en agua de borrajas, en el limbo.

De forma inesperada, yo le hago una llamada espontánea sugiriendo una propuesta que resolvería nuestras diferencias. ¿Se trata de un acto impulsivo de mi parte o de una táctica premeditada?

Lo más probable es que no haya hecho la llamada por inspiración del momento. Antes de hacerla, sopesé las opciones disponibles: reunión personal, carta, telegrama, un tercero como intermediario, teléfono o inacción. Presumiblemente, elegí el teléfono en este momento determinado porque servía mejor a mis objetivos. Por supuesto, me he preparado meticulosamente. Estoy en un sitio tranquilo, sin nada que me distraiga. Delante mío tengo doce lápices afilados y seis bloques de papel. A mi derecha, tengo la calculadora. Detrás mío, hay una computadora que me brinda información instantánea. Tengo un objetivo, una estrategia y tácticas elaboradas. Además, he anticipado sus posibles objeciones y tengo las respuestas y los datos para superarlas. Básicamente, tengo todo listo para el triunfo.

Ahora, observemos su situación. Sorprendido por la llamada inesperada, no está preparado. Hasta tiene dificultad para coger el teléfono que está bajo pilas de papeles en su escritorio. No tiene a mano material de referencia. Mientras hablamos, a usted le distrae gente que le hace preguntas y las luces de su contestador telefónico. Para complicar aún más las cosas, no puede encontrar a su secretaria; no puede hallar el expediente y ni siquiera puede localizar un lápiz o un lapicero.

En estas condiciones, usted habla conmigo corriendo un grave riesgo. Debido a que estoy mucho mejor preparado, usted se atiene a mis argumentos y computaciones. Si soy altruista, benévolo y estupendo, le brindaré justicia y misericordia. Si soy un tahúr soviético, le dejo con una mano atrás y otra delante.

Pese a los problemas e inconvenientes que he detallado, usted siempre tiene numerosas negociaciones telefónicas. Y no me estoy refiriendo únicamente a las llamadas al despacho. Cualquiera que trate de organizar una merienda campestre, mantener una relación familiar o amistosa, de responder a pedidos telefónicos o preparar una boda, sabe de qué estoy hablando. De hecho, organizar una boda es como planear la invasión a Normandía.

Usted negocia por teléfono con una gran variedad de gente, desde seres queridos a desconocidos. Incluso si el «evento» de negociación no se lleva a cabo por teléfono (y con frecuencia ocurre), el proceso preparatorio sí lo hace por teléfono. Para decirlo con otras palabras, usted hace las maniobras preliminares mediante el teléfono aunque cierre el trato en persona. Ya que utiliza tanto el teléfono, tiene que lograr que ese aparato funcione en su beneficio y no en contra suya.

2. LAS SIGUIENTES SUGERENCIAS PUEDEN REALIZARSE SIN ESFUERZO PARA AYUDARLE A CONSEGUIR EL ÉXITO:

2.1. Sea quien llama y no quien recibe la llamada

Trate de ser el primero en llamar en situaciones potencialmente competitivas. Si alguien le telefonea y usted no está preparado, diga el equivalente de: «Lo lamento, pero tengo que asistir a una reunión importante. Ya estoy haciendo tarde. ¿A qué hora le sería conveniente que le llamara? »

En el instante en que usted dice: «Tengo que hacer algo importante. Ya volveré a llamarle», deja de ser quien recibe la llamada. Cuando usted se prepara y hace la llamada, logra las ventajas de quien llama.

2.2. Planee y prepárese

Antes de pasar a la acción, piense en el resultado que quiere lograr y asegúrese de que el mejor medio para lograrlo es el teléfono. Decida si pretende una respuesta afirmativa o negativa. Anteriormente, señalamos que es más probable obtener una respuesta negativa cuando se usa el teléfono.

En una ocasión alguien dijo: «Si no planificas, estás planificando el fracaso.» Siempre piense en términos del objetivo específico o el fin concreto que quiere obtener mediante la llamada telefónica. Como dice el Corán: «Si no sabes dónde vas, cualquier camino te llevará allí.» Es real que si no sabe dónde va, jamás puede perderse. ¡Al final ni siquiera sabe dónde está!

Como quien hace la llamada, planifique y prepare lo que quiere que suceda. He aquí unas ayudas para las negociaciones telefónicas:

- a) *Prepare una lista de los asuntos a cubrir durante la llamada.*
- b) *Repase mentalmente la negociación o transacción.*
- c) *En un encuentro competitivo, intente anticiparse a las tácticas de la otra parte. Es una perogrullada que estar sobre aviso es estar armado.*
- d) *Trate de tener toda la información pertinente a mano cuando hace la llamada telefónica.*
- e) *Pese a todos sus preparativos, le pueden sorprender las digresiones o reacciones sorpresivas. Ciertamente, no hay ninguna indignidad en admitir que se carece de algún conocimiento.*
- f) *Concéntrese y evite distracciones. Préstele toda su atención a la llamada telefónica. No sea un contorsionista. (Ésta es la persona que mientras habla o escucha, hace otras cosas como arreglar la casa o hablar con terceros.)*
- g) *Si se trata de hechos y cifras, tenga a mano todo el material de referencia, además de una calculadora.*
- h) *Al final, resuma lo que se ha acordado y defina las responsabilidades para la acción a seguir.*

2.3. Una salida elegante

Siempre tenga a mano una buena excusa para retirarse del teléfono si la dirección que toma la conversación le puede perjudicar. Sí un empecinado soviético no le permite una salida elegante, usted puede ejercer la opción de dejar de negociar. No le estoy recomendando que cuelgue el teléfono a otra persona, sino hágaselo a usted mismo, pues lo otro sería descortés y socialmente inaceptable. Corte su participación al tiempo que sigue hablando.

¿Cómo puede hacerlo de manera convincente? Es muy simple. Diga el equivalente de: «¡Ah!, realmente me alegra que me haya llamado. Sabe, estaba pensando ayer mismo en usted...Click.

A la otra parte jamás se le ocurrirá que usted se ha colgado el teléfono a sí mismo. ¡Pensará que la compañía telefónica ha vuelto a fallar!

Entonces, ¿qué pasa? La otra parte volverá a llamarle. Cuando lo haga, usted acaba de salir urgentemente si está en su despacho o no contesta si está en su casa («Tuve que ir a buscar una cosa en el garaje»). Esto le da tiempo para prepararse y no estar a la merced de una llamada inesperada.

2.4. Disciplinase para escuchar bien

Escuchar eficazmente requiere algo más que simplemente oír las palabras que le son transmitidas. Exige encontrar el sentido y comprender lo que se le está diciendo. Después de todo, «los significados no están en las palabras, sino en la gente».

Obviamente, usted no puede escuchar de forma inteligente mientras habla, de modo que preste atención a cuando hace una u otra función. Considere el uso de la pausa recargada de sentido, cuando usted enmudece se crea un momento mágico. Tan pronto se produce un silencio prolongado —en especial durante una llamada a larga distancia—, la otra parte puede hablar compulsivamente, ya sea a causa del nerviosismo o de una necesidad de que la inversión en la llamada tenga sentido. De modo invariable, volverá a decir cosas que le pueden dar a usted información valiosa.

2.5. Escriba un memorándum del acuerdo

«El horror del momento —siguió diciendo el Rey—, ¡jamás, jamás lo olvidaré!»,

«Sin embargo, lo harás —dijo la Reina—, si no escribes un memorándum acerca de ello.»

LEWIS CARROLL

En general, no soy un entusiasta de la correspondencia escrita, los memorándums o las notas. La manía de los memorándums infecta a nuestra sociedad de tal manera que la proliferación del papeleo atasca las arterias de las organizaciones. Desde mi punto de vista, la mayoría de los documentos escritos son innecesarios o ininteligibles. Además, escribir todo hace perder mucho tiempo y a la mayoría nos parece difícil.

Al reconocer la ardua y compleja naturaleza de la escritura, el escritor profesional Stephen Leacock, dijo: «Escribir no es difícil. Coja papel y lápiz, siéntese y escriba lo que se le ocurra. Escribir es fácil; lo que es difícil es que ocurra.»

En general, lo mejor es evitar la comunicación escrita siempre que sea posible. Es obvio que a veces uno debe coger papel y lápiz. En estas ocasiones, es aconsejable recordar que todo lo que se escriba debe ser escrito como si al final fuera a ser leído delante de un tribunal.

Implicito en la frase «en general» es que hay una excepción. Naturalmente tal ocurre en el caso del memorándum del acuerdo. Éste es el documento que usted compone después de la resolución de un conflicto o disputa. Formula los compromisos de cada parte que son la base del acuerdo.

Después de que ha terminado una *importante* transacción telefónica, rehaga meticulosamente esta confirmación escrita del acuerdo negociado. Informe a la otra persona cuando aún está al teléfono que lo va a hacer. Usted debe escribir ese memorándum después de cualquier acuerdo conseguido personalmente también.

La experiencia demuestra que un acuerdo de caballeros puede convenirse en algo muy poco caballeresco. Como se dice que dijo Sam Goldwyn: «Un acuerdo oral no vale el papel en el que está escrito.»

El memorándum del acuerdo a veces es denominado carta de intención o confirmación de compromiso. Sea cual sea el nombre usado, el propósito es el mismo: define los compromisos de las partes implicadas. Normalmente, son escritos en un lenguaje rebuscado. Algunos de estos documentos son tan pomposos que se pensaría que el autor usa cuello duro. He aquí cómo se redactan generalmente:

«De acuerdo con nuestra conversación del día tal, hemos acordado lo siguiente.. . »

«En relación con nuestra conversación telefónica del día tal, hemos llegado a la conclusión

que... »

«En referencia al acuerdo que... »

«Certificando nuestra conversación telefónica de... »

En realidad, la forma no es importante. Lo crucial es que usted lo escriba. ¿Por qué ha de hacerlo? Porque las ventajas que le reporta son enormes.

¿Cuáles son los beneficios del escribiente?

a) Usted tiene la iniciativa y determina que se escriba el documento, la forma que tomará y cuándo será despachado. ¡Nada ocurrirá hasta que usted haga que ocurra!

b) El acuerdo será expresado en sus términos. Si hay algún punto oscuro en cuanto a la interpretación, siempre se le pregunta a la persona que hizo la redacción. Por ejemplo, si una carta escrita por James Madison, autor de la Constitución norteamericana, se encontrara en un archivo y se refiere al aborto o a otro tema polémico, estos dilemas se podrían resolver rápidamente. ¿Quién mejor que el autor de la Constitución para interpretarla?

Pasemos ahora de una transacción telefónica a otra realizada personalmente. Yo soy su adversario sentado, frente a usted, a una mesa rectangular. Las sesiones de negociaciones transcurren día tras día.

¿Estoy tomando notas? No, al igual que muchos altos ejecutivos, pienso erróneamente que tengo una memoria fotográfica. ¿Toma usted notas? Puede estar bien seguro que sí. ¿Por qué lo hace? Porque hacerlo le puede dar ascendencia y poder con respecto a mí.

Al tercer día, le pregunto de forma irritante durante un descanso:

—¿Por qué toma tantas notas? ¡Parece un periodista judicial! ¡Ya hemos repasado todos esos puntos del acuerdo como unos colegiales!

Usted sonríe, se encoge de hombros y murmura algo acerca de no poder recordar nada si no lo escribe en un papel.

Al quinto día, mi mente fotográfica no resulta tan fotográfica como pensaba. Durante un descanso, hacemos un aparte y le pregunto.

—Dígame, ¿qué dijimos de esos apéndices del contrato? No me resultan tan claros, en especial cuando el martes añadimos los otros dos apéndices. ¡Me temo que los he confundido!

Usted repasa sus notas mientras yo aguardo, impaciente.

—Aquí están... los tres apéndices fueron acordados el miércoles a las dos de la tarde.

Estudio sus garabatos. Frunzo el entrecejo ante sus jeroglíficos.

—¡No puedo entender palabra de lo que ha escrito!

Como un piloto dispuesto a una misión de combate, usted replica:

—Los apéndices tal y cual, tal y cual y tal y cual.

Yo hago una mueca.

—Lo único que veo en esta página son dos puntos, un asterisco y una estrella.

Usted pone cara de santo.

—Eso es exactamente lo que quieren decir esas notas.

De repente, le miro con respeto. Ahora usted tiene un poder considerable. ¿Quién mejor para interpretar las huellas de un pollo que el mismo pollo que las hizo?

c) Cuando sabe desde el principio que usted escribirá la confirmación del acuerdo, usted escucha con más atención y toma mejores notas. Ciertamente, prestará mayor atención y ejercitará una considerable autodisciplina.

d) Su borrador inicial establecerá el marco para cualquier futura revisión; determinará las definiciones y sentará los límites para una discusión.

He aquí un ejemplo. Supongamos que usted y yo logramos un acuerdo telefónico. Usted accede a que yo escriba la carta de confirmación sin darse cuenta de las consecuencias de su gesto. Yo escribo el memorándum y le envío una copia por correo.

Dos días después, me telefonea y me dice:

—¡Eh, espere un minuto! He recibido su escrito y no ha puesto el punto A...

—¿El punto A? —le contesto con toda inocencia.

—Sí —continúa usted—, ¿recuerda el A?

Me comporto un poco confundido.

—Oh, el punto A. Me parece recordar que lo menciona.. mos al pasar.

Usted persiste.

—Pues, ¿por qué no lo puso?

—No creí que fuera tan importante —le replicó—. Des.. pués de todo, usted apenas lo mencionó.

Usted se aclara la garganta.

—Apenas lo mencioné porque usted pareció estar de acuerdo.

Hago una pausa como si usted se me estuviera imponiendo, como sí me estuviera pidiendo demasiado. Luego digo:

—¿Realmente lo quiere escrito?

Hago otra pausa.

—Pues, ¿por qué no llegamos a un acuerdo privado como si ya estuviera allí aunque no esté?

Usted se irrita.

—¿No, lo quiero escrito!

¿Por qué le hago pasar tan mal rato con respecto al punto A? Supongamos que soy un negociador cooperativo, entonces, ¿cómo puede ser haberse olvidado del punto A? Siempre se produce alguna selección cuando se redacta un escrito. De otra manera, cualquier acuerdo tendría la extensión de *¡La guerra y la paz*. Pero si yo escribo el acuerdo, esta selección siempre será a expensas de la otra parte se incluyen todos los puntos que de algún modo son importantes para mí. Pero a mí me resulta difícil leer lo que usted piensa. Recuerde que usted apenas mencionó el punto A durante nuestra discusión.

Finalmente, le daré el punto A. Sin embargo, tome nota de .que le he hecho una concesión con respecto a este punto y que ahora espero algo en retribución. Además, después de tantas dificultades con el punto A, usted puede vacilar antes de preguntarme acerca del punto B, que también ha quedado fuera de mi redacción. Ahora su actitud es: «Dios santo, no voy a pasar de nuevo por todo este lío.»

De este modo, nuevamente prevalece el poder del escribiente.

e) Debido a que usted se ha molestado en hacer la redacción, la otra parte aprecia su

esfuerzo. Tiende a no ser quisquillosa ni detallista acerca de algunos puntos de menor importancia. Incluso si su redacción contiene algunas pequeñas imperfecciones, la mayoría de la gente será magnánima y no se dedicará a hilar demasiado fino.

En conclusión, resumamos un comentario expresivo de Ellen Eísenstadt. Cuando su jefe le palmeó la espalda y le hizo unas vagas promesas de futuras oportunidades, ella comentó: «El lápiz es más poderoso que una palmada y una promesa. »

11. RECURRIENDO A LAS ALTURAS

¿Por que he de preguntar al mono cuando puedo preguntarle al organillero?

ANEURIN BEVAN

¿Una rueda chirriante, consigue *realmente* la grasa que necesita? Sí, si sabe dónde y cuándo chirriar.

Ocupémonos de una queja que usted pueda tener contra una burocracia inmensa y supuestamente impersonal. Yo le recomiendo...

1. Telefonar a la oficina más próxima de la organización. Obtenga el nombre completo y el cargo de la persona que le atiende. Exprese su queja en simples términos humanos para que se pueda identificar con usted. Después de solicitar ayuda, obtenga un compromiso verbal para que se lleve a cabo una acción de solución.

2. Después de la llamada, escriba una carta amable para recordarle a esa persona que cuenta con ella.

3. Justo antes de la fecha de «acción», telefonee a su «amigo» para verificar el progreso de sus esfuerzos personales. Si esto no produce efecto alguno...

4. Visite en persona la oficina más próxima. Sea amable y cortés. Vea a su «amigo», pero asegúrese de que otros se enteren de que la injusticia aún existe. Pida ayuda a los demás para que sientan la obligación de ayudarle a buscar una solución idónea.

¿Qué pasa si con lo anterior aún no se produce ninguna acción positiva? *Pase a otro nivel.* Toda organización es una jerarquía. Suba de escalafón, puerta tras puerta, hasta que le hagan caso. Cuanto más alto recurra, más posible es que consiga lo que quiere.

¿Por qué? Hay varias razones. La gente que está más alta comprende que las normas generales no fueron hechas para cubrir situaciones muy específicas. Tienen mayor conciencia del Panorama General y pueden visualizar las consecuencias de una administración inapropiada. Y por último, tienen mayor autoridad y se les paga para correr riesgos y tomar decisiones.

A cualquier nivel, trate de negociar no con personas que carezcan de autoridad, a menos que le guste perder el tiempo. Si decide tratar con alguien, primero pregúntese: ¿Quién es este individuo? ¿Qué experiencia han tenido otros con él? ¿Dónde está ubicado en el organigrama? ¿Qué clase de decisiones puede tomar realmente? ¿Tiene verdadero peso?

Cuando ha determinado esto de forma razonable, verifique-lo preguntándose a la persona de modo amable, pero directo: «¿Puede usted solucionar esta situación?» o «¿Puede resolverme este problema?» o «¿tiene usted autoridad para llevar a cabo la acción que ahora necesito?» Si la respuesta es negativa, diríjase a otra persona.

Nadie tiene una autoridad total, de modo que no la espere. Lo único que puede esperar de alguien con autoridad moderada o considerable —especialmente en una burocracia— es que si se llega a un acuerdo, hará todo lo que esté en su poder para llevarlo a cabo. Que hará cualquier cosa para cumplir su compromiso. Que se jugará lo que sea menester por usted aunque sólo sea por su integridad y principios.

Cuando Menachen Begin finalmente estuvo de acuerdo con la fórmula de paz para Oriente Próximo, dijo el equivalente de esto al presidente Carter: «No tengo autoridad para firmar un compromiso nacional definitivo, pero le garantizo que si el parlamento israelí no ratifica el acuerdo, dimitiré.» No se puede pedir más.

Permítame darle cinco ejemplos de quejas que se resuelven porque se recurre a niveles

de autoridad. En cada caso, el que se queja es usted.

He aquí el primer ejemplo. Debido a que el avión que usted tomó fue a marcha lenta a causa de una tormenta, llega al hotel cuarenta minutos antes de medianoche. Tiene el traje húmedo y arrugado; los pies mojados, siente dispepsia y está agotado. Tiene los dientes cansados. Está dispuesto a acostarse en la habitación que ha reservado. Agradece a Dios haber hecho la reserva.

El conserje le mira y luego murmura con voz de fastidio:

—Sí, su reserva está garantizada, pero no disponemos de habitación. Casualmente estamos a tope. Sucede de vez en cuando.

¿Qué puede usted hacer? Inmediatamente, pone su maleta en el suelo y recuerda que el conserje en ese momento no es más que una máquina que reacciona y no piensa. Se comporta como un robot programado que le da la información que le ha dado la jerarquía o autoridad del hotel. Le dijeron que no hay habitaciones disponibles. *Sí*, como un loro, le transmite a usted estos datos. Ya que él no piensa en las opciones de que dispone el hotel, depende de usted el ayudarlo a resolver el problema de *usted y de él*.

Usted repasa las opciones mentalmente. El hotel puede tener una suite que le podrían dar. Le puede poner una cama en una sala de conferencias. Hasta le puede dejar usar la sala de una de las suites. Hasta podría tener una habitación si usted piensa irse a primera hora de la mañana.

Para empezar, dice:

—Pues entonces, ¿y una suite? ¿Y la suite principal si las demás están ocupadas? Yo sé que ustedes tienen salas de reuniones y de conferencias. Han salido en todos sus folletos. ¿Podrían poner una cama en las salas de conferencias o de reuniones?

El conserje replica:

—Oh, no podemos hacer nada de todo eso. ¿Por qué no deja que le consiga otro hotel?

—NÓ quiero que me pongan en otro hotel —contesta usted—. Estoy cansado y quiero irme directamente a la cama. Y quiero ir a la cama aquí. Quiero hablar con el director, por favor.

Usted sabe que el director no va a estar trabajando de noche, pero quiere que el conserje sepa que usted es una persona de armas tomar.

El conserje hace una mueca, coge un teléfono especial y murmura algo en el aparato. De repente aparece el encargado nocturno, tal como usted sabía que sucedería. Usted repite sus preguntas sobre suites, salas de reuniones y otras opciones posibles.

El encargado nocturno consulta unos papeles, frunce el entrecejo y levanta la mirada.

—Nos queda una suite. La están redecorando. Sin embargo, cuesta el doble que una habitación normal.

Usted, serena pero firmemente, declara:

—¿No puede costar ni un céntimo más porque tengo una reserva!

El encargado nocturno suspira, luego dice:

—Pues bien... ¿la quiere o no?

—La quiero —dice usted— y mañana discutiremos el precio.

A la mañana siguiente, cuando vuelve a conserjería, listo para irse, le presentan la cuenta. Y por supuesto, el precio es el doble del que esperaba pagar. *Ahora* usted pide hablar con el director. ¿Tiene usted confianza en sí mismo? Sí. Sabe que puede controlar la situación

porque ya le han prestado el servicio. (Una vez que se hace un servicio, nunca tiene el mismo valor que antes de hacerlo.) Informa al director de su sorpresa cuando el hotel no pudo cumplir su servicio de reservas. Después de escuchar su explicación, ahora discute el desorbitado precio que le quieren cobrar.

Noventa y cinco por ciento de las veces, el director se excusará por el error en la cuenta. Le cobrará el precio de una habitación normal. Sabe que de no haber sido por la equivocación del hotel, jamás se habría planteado la cuestión de la cuenta. Y es consciente de que a la larga, se gana siendo justo.

Permítame narrarle una experiencia personal en una situación similar. Hace dos años, tenía una reserva garantizada en un hotel de Manhattan. Cuando tomé el taxi a última hora de la tarde, el taxista me dijo:

—Tendremos que detenernos en esta esquina. La calle está bloqueada. Parece un control policial.

—Oh, estupendo —gruñí apeándome del taxi y pagando la cuenta.

Con mis maletas, me abrí paso entre policías, fotógrafos de prensa, equipos de televisión y periodistas.

—Eh, ¿qué está pasando? —le pregunté al portero después de llegar a la decorada entrada del hotel.

El señaló el cielo.

—Un tipo está a punto de saltar desde el piso once. ¡Eso es lo que está pasando!

—Diablos, ¡qué lástima! —dije, molesto por la idea de que un hombre se arrojara a la acera.

Pasé las puertas giratorias y me acerqué a la conserjería:

—Me llamo Cohen —dije—. Herbert A. Cohen. Tengo una reserva.

El conserje murmuró:

—Así es, señor Cohen... pero no tenemos una habitación.

—¿Qué quiere decir con eso de que no tenemos una habitación? —exclamé.

—Lo lamento —dijo el conserje—, pero estamos llenos. Ya sabe cómo es.

—¿No, yo no sé cómo es! —repliqué—. ¡Me tiene que conseguir una habitación!

He aquí un tercer ejemplo de «recurrir a las alturas». Usted envía por correo su declaración de la renta dentro del plazo establecido antes de la medianoche del 15 de abril. Ha contestado todas las preguntas como un *boy-scout* sin falsificar nada. Dos meses después, recibe un impreso de Hacienda. Quieren que pase por la oficina local el siguiente martes a las diez de la mañana. Hay discrepancias que es necesario aclarar.

Se le revuelve el estómago. Idiotamente se imagina culpable de algo.

Use la cabeza. Deje de ser emocional, relaje el estómago. Nadie le va a pegar con un garrote. En realidad, le tratarán con un respeto exagerado. Le tratarán con «guante de seda».

Portando los documentos pertinentes y sus talonarios usados, usted llega a las oficinas de Hacienda a las diez según le dijeron. Le dice su nombre a la recepcionista; luego echa un vistazo por encima del hombro. Hay hileras de escritorios. En cada escritorio, hay un individuo con una calculadora electrónica, un block de papel, libros de impuestos y rostros serios y bonachones. Acerca de estos inspectores, recuerde cuatro cosas:

1. Simplemente están haciendo un trabajo... y no ganan mucho dinero.

2. Les disgusta tanto como a usted pagar impuestos. Cuando se trata de sus propias declaraciones, probablemente hacen tantas trampas como la mayoría de la gente. De hecho, algunos de ellos también están sometidos a inspección.

3. Si no son muy imaginativos, tienden a «atenerse a las normas», piensan en términos generales en vez de aplicaciones específicas. Y he aquí el secreto:

4. Pese a las calculadoras electrónicas, lo que hacen es subjetivo y evaluativo. Es cualquier cosa menos objetivo, concreto y a prueba de errores. En suma, *sus interpretaciones y evaluaciones son tan válidas como las de usted*. Si lo duda, considere los casos que públicamente se conocen cada año en que declaraciones complejas han tenido que pasar por ocho o diez inspectores. ¿Estos inspectores terminan con las mismas cifras finales? Pues no. Las cifras han sido increíblemente —y casi risiblemente— distintas.

Mientras espera que le llamen, usted se mira las ropas que ha llevado para asegurarse de que no está exagerando.

Jamás se debe uno vestir como un modelo cuando se entra en una oficina de Hacienda. Tampoco parezca un mendigo, pero no se parezca a las portadas de las revistas de moda. La persona que trata con usted se sentirá cómoda con usted y será amistosa si se puede identificar con usted. (Ésta es una táctica psicológica que usan los abogados inteligentes cuando no quieren que los jurados se pongan en contra de ellos. Algunos no se cortan el pelo de forma perfecta; otros no se afeitan ese día; otros usan zapatos gastados.)

Le llaman. Al mismo tiempo, un inspector se acerca a saludarle. En ese momento —y a lo largo de todo el intercambio—, su actitud es de un purísimo: «¡Ayúdeme!» Usted se corporiza como un ser humano razonable, simpático. ¿Discute? Al contrario. ¿Está a la defensiva? Absolutamente no. Está allí para cooperar. El inspector le dice:

—Hay cuatro cosas que quisiera discutir con usted: primero, sus donaciones de caridad; segundo, la cifra que usted pone de depreciación de vivienda; tercero, la revalorización de su propiedad por medio de sucesivas reformas; y cuarto, la cantidad de dinero que usted dice que envió como pago impositivo cuatrimestral.

Usted aclara su garganta. Esto puede ser más difícil de lo anticipado. ¿Necesariamente? No, no pierda la serenidad.

El inspector continúa diciendo:

—Me gustaría ver el recibo de las cincuenta mil pesetas que usted puso como donaciones.

—Ningún problema -contesta usted—, aquí tengo los talones cancelados.

El inspector repasa los talones y aprieta botones en la calculadora de su escritorio.

—Esto da un total de veinte mil pesetas. ¿Cómo explica las otras treinta mil que faltan?

Su respuesta es tan sincera como rápida.

—Yo voy a la iglesia cada domingo. Cada vez, dejo quinientas pesetas de caridad.

—¿Cincuenta y dos veces al año?

—Sin falta. Eso hace veintiséis mil pesetas.

—¿Y las cuatro mil restantes?

Ni siquiera se molesta en aclararse la garganta.

—Eso fue las fiestas de reyes del barrio y el equipo infantil de fútbol. Lo más probable es que haya dado más dinero del que allí consta.

—Mmmm —masculla el inspector—, es difícil de creer. ¡Nadie es tan generoso!

Usted se encoge de hombros.

—Pues, yo lo soy.

—Voy a poner un signo de interrogación al lado de las treinta mil pesetas —dice el inspector.

Fíjese en lo que pasa. El inspector no puede probar que usted no dejó las quinientas cada semana o que dispensó dinero para los niños. Eso es estrictamente un asunto subjetivo sobre lo que es razonable. Con respecto a situaciones así, Hacienda no le puede probar nada. Y siempre se puede apelar a un nivel superior.

Continúa el intercambio. El inspector afirma que la depreciación de su vivienda debiera reflejar un período de doce años. Usted amablemente se muestra en desacuerdo, reiterando que la cifra debe reflejar un período de ocho años. Usted se aferra a su argumento. Nada puede hacerle retroceder. ¿Hacienda le tiene acorralado? No, esto también es una cuestión subjetiva. Esto también puede apelarse.

Después de poner otro signo de interrogación con un rotulador, el inspector, un literalista empedernido, prosigue su labor.

—Usted ha valorado en 200.000 pesetas el importe de las reformas señaladas en la página catorce de los folios presentados.

—Oh, usted está equivocado! —dice usted tranquilamente—. Ésas no fueron reformas. Fueron reparaciones que se necesitaban urgentemente. La casa se estaba derrumbando. ¡Tendría que haberla visto! ¡De no haber hecho lo que hice, habría parecido una pocilga!

El inspector sonríe amargamente, como si tuviera un problema de gases en el estómago. Hasta un literalista puede tener sentido del humor. Éste es otro caso subjetivo. En consecuencia, escribe otro signo de interrogación. Ahora se puede pasar al tercer piso de la pirámide.

Usted ha cometido un serio error en el punto cuatro de la declaración. Usted afirma que ha pagado ciento cuarenta mil pesetas en sus impuestos cuatrimestrales. Hacienda tiene pruebas de que sólo ha pagado noventa mil. La cifra que usted puso fue un error honesto de su parte. Usted llenó la declaración a última hora de la noche y tenía la cabeza cansada. Aquí Hacienda le tiene arrinconado. No es algo subjetivo. No hay posibilidades de apelación. Usted debe pagar la diferencia.

Pero, ¿qué pasa si el inspector está en desacuerdo con usted acerca de los *otros* puntos: sus contribuciones de beneficencia, la valoración y depreciación de su propiedad?

La respuesta es simple: Si usted actuó honestamente y creyó tener razón, empiece a *apelar*. Primero, concerté una cita con un experto de Hacienda. Si esa reunión no le satisface, pida ver a un miembro de la Dirección Regional de Apelaciones. Si esa reunión no le satisface, lleve su caso a tribunales, a cualquier juzgado que le corresponda. En suma, aunque sólo se trata de una cifra pequeña, apele si siente deseos de hacerlo. Usted tiene derechos constitucionales. Apóyese en ellos. Úselos.

Una última observación con respecto a negociar con Hacienda: Si varios auditores e inspectores exigen que usted presente verificación adicional para todo, como si fuera un mago que puede sacar conejos de su sombrero, no se apresure. Consiga plazos. Dígale a cualquiera que negocie con usted que llevará mucho, muchísimo tiempo conseguir esos documentos. Utilice el tiempo y aprenda a vivir con la ambigüedad porque, a la larga, le hará ahorrar dinero.

Recuerde que Hacienda tiene prisa en cerrar su expediente. Tratar con usted requiere dinero, gente y tiempo. El esfuerzo hecho en su caso les produce unos beneficios muy mínimos y ellos lo saben. Por tanto, siga diciendo: «Mire, yo estoy seguro de haber hecho

las cosas correctas. Tal vez podamos llegar a algún acuerdo.» Con el tiempo, aun cuando crea tener razón, Hacienda está dispuesta a negociar este tipo de problemas. A medida que apela, usted encontrará mayor comprensión a su punto de vista. Los altos funcionarios saben que una buena administración impositiva requiere flexibilidad al tratar con conceptos subjetivos que representan sumas millonarias de dinero.

He aquí el cuarto ejemplo de recurrir a mayores niveles. Usted y un amigo deciden alquilar una finca rústica de fin de semana a cien kilómetros de la ciudad donde viven. Cuando llegan, el primer fin de semana, descubren que la casa necesita una cantidad increíble de reparaciones. Las puertas no abren ni cierran bien, los sanitarios están en mal estado, hay que reparar la electricidad y la cocina es una zona de desastre. Por suerte, usted es hábil con sus manos. Por desgracia, no ha traído herramientas ni mucho dinero.

Deja que su compañero barra el suelo y lave las ventanas, y va en coche al pueblo vecino y entra en una ferretería. Después de una hora de búsqueda, ha encontrado todas las piezas que necesita además de las herramientas. El carrito de compras que ha usado chirría bajo el peso de sus compras. Lo acerca a una caja y el empleado suma nueve mil pesetas.

—¡Nueve mil pesetas! —exclama usted—. ¡Es increíble! Tendré que hacerle un talón.

—Lo lamento —dice el empleado—, esta tienda no acepta talones.

Veamos la realidad. ¿Por qué esta ferretería no acepta cheques? En un tiempo lo hizo, pero se quemó las manos. Le devolvían el tres por ciento de los documentos. Universalizando a partir de ese tres por ciento, el propietario adoptó una nueva política. Frunciendo el entrecejo, proclamó a los empleados de las cajas registradoras: «¡No aceptéis jamás un talón!» Por esa razón, los cajeros obedecen sin pestañear esta regla básica y no hacen excepciones.

Y entonces aparece usted.

—Tiene que aceptar mi talón —dice usted—. De otra manera, no podré entrar en la casa que acabo de alquilar.

—Lo lamento —repite el empleado—, tengo una orden.

—¿Quién le dio esa orden?

—El propietario.

—Quiero hablar con él.

Aparece el propietario.

—¿Qué pasa aquí? —pregunta él.

—Necesito estas piezas y estas herramientas —le contesta usted— y su empleado no acepta mi talón.

El propietario mira el carrito lleno.

—¿Cuánto suma?

—Nueve mil pesetas —contesta usted.

—¿No tiene efectivo?

—No, pero mi banco es de primera categoría.

Revisemos nuevamente la situación. ¿Está usted en buena posición para negociar pese a la política de la tienda? Sí. El mejor momento para negociar la aceptación de un talón es después de haber usado los servicios de la tienda. El propietario contempla las nueve mil pesetas de mercadería. Está pensando: «Oh, si este cretino se enfada y se va, voy a tener

que volver a poner en su sitio todas estas cosas. Voy a tardar horas.»

¿Acepta su talón? Sí, si usted le muestra sus documentos, le da la dirección de su banco así como el teléfono de su lugar de trabajo. Recuerde que en la mayoría de los casos, un subordinado que hace cumplir unas reglas no es más que un loro que repite palabras como un robot. Evite los robots. Rechace cualquier política que vaya en detrimento de sus intereses y apele a niveles superiores. La persona que implanta las reglas también las puede anular. Deles la oportunidad a quienes formulan las leyes para que las enmienden teniendo en cuenta la situación especial en que usted se encuentra. A menudo, quedan agradecidos por haber tenido esta oportunidad.

He aquí el quinto ejemplo de estas apelaciones. Su hijo menor, que está en séptimo grado, tiene un grave problema con las matemáticas. No se trata de que no sea inteligente: es un genio en idiomas. Pero no puede entender nada que sea cuantificable. ¿Por qué? Su profesor de matemáticas le ha humillado públicamente frente a sus compañeros de clase porque no se presentó después de hora para una clase especial. Ahora tiene un bloqueo mental con los números. Eso es grave. Y más grave aún es que, si este maestro no le da una buena nota, no pasará de curso. El chico es hipersensible. Podría afectarle mentalmente.

¿Cómo negocia usted para que su hijo pase al siguiente curso? Obviamente, estoy suponiendo que este objetivo es justo y beneficioso para todas las partes. Es crucial que usted vea al maestro de matemáticas antes de que ponga las notas y las calificaciones finales.

Una vez que la calificación está escrita, no hay más apelación. Esto presupone que su hijo confía en usted para que le arregle su problema escolar. Usted *debe* tener una buena relación con su hijo, una relación de confianza mutua basada en la aceptación de las debilidades de los dos.

También es crucial que usted vea en persona al maestro de matemáticas. No negocie con él por teléfono. Decir que no por teléfono es algo fácil. Ser poco razonable por teléfono es algo fácil. Decir que no y ser poco razonable cara a cara es algo completamente diferente.

Cuando usted se reúne con el profesor, personalice como un loco. Asegúrese de que él le percibe de forma favorable, ve sus necesidades en sus detalles más minúsculos. Si eso no funciona, inmediatamente apele al siguiente nivel en la jerarquía de la escuela. Siga ascendiendo de nivel si es necesario, hasta encontrarse con el inspector general de escuelas.

Normalmente, un director de escuela es mucho más comprensivo en esta clase de problemas que un profesor. ¿Por qué? Porque el director es un ser intensamente político. Él o ella lo perciben a usted no sólo como un padre preocupado y quejoso, sino como un contribuyente, un contribuyente que puede dirigirse a la reunión de padres en su próxima reunión, junto con otros padres insatisfechos, e iniciar una acción que puede ir en detrimento de la escuela.

Esa remotísima posibilidad y la posibilidad de una correspondiente mala publicidad, hace que el director se piense dos veces las cosas.

¿Pasará su hijo al próximo curso? Sí, si usted se mueve con rapidez. Cuanto más alto llegue en la pirámide administrativa, en mejor situación se encontrará. Aquellos que están en el aire enrarecido de los niveles superiores son más flexibles y pragmáticos que los que están en la base de la pirámide. Están más dispuestos a ser flexibles con normas que supuestamente son inamovibles.

Una última palabra sobre la apelación a niveles superiores. En cualquier comunidad masiva, hay todo tipo de personas y de grupos a los que pedir ayuda, como la Cámara de

Comercio, colegios profesionales, grupos de consumidores, medios de comunicación e incluso los representantes políticos. No dude en tocar esas puertas. Para citar a Hubert Humphrey, en tema de principios, *diré*: «Nunca ceda y nunca afloje.»

12. TOMANDOLO PERSONALMENTE

***Para recurrir al poder no es necesario ser violento
y para hablar a la conciencia no es necesario ser manso.
La acción más efectiva recurre al poder y compromete la conciencia.***

BÁRBARA DEMING

En nuestro tiempo, el ritmo acelerado de los cambios y la creciente complejidad de los problemas abruma incluso a los expertos. Han crecido y se han alejado de nosotros todas las organizaciones. Como resultado, hay gente que se siente como extraña, como un cero a la izquierda en medio de la multitud. Tal actitud es una curiosa mezcla de apatía y desesperación. La metáfora idónea es *El castillo* de Franz Kafka, con su burocracia y sus masas anónimas que esperan en colas interminables.

Es como si nos hubiéramos despersonalizado, como si fuéramos partes insignificantes de un gigantesco censo estadístico; hormigas obreras en el inmenso hormiguero de la vida.

Pero no siempre fue así. Usted puede recordar la época en que, hasta en las grandes ciudades, la gente iba a la tienda del barrio y el propietario le saludaba por el nombre. Aunque esa forma de hacer negocios pueda haber sido menos eficaz que el comercio moderno, de algún modo era más satisfactoria.

Obviamente, no estoy pidiendo «una vuelta a los grandes días del pasado». Lo que estoy sugiriendo es que si usted quiere negociar de forma eficaz, la otra parte no debe verle como una estadística, una cosa, una materia prima o una mercadería. Si usted se presenta como un ser humano vulnerable y único, hay mayores posibilidades de que consiga lo que quiere. ¿Cuántos de nosotros podemos ser indiferentes a quienes vemos en términos humanos y que no son indiferentes con nosotros? En el fondo, la mayoría de la gente sabe que su bienestar está relacionado con el bienestar de los demás. Cualquier mal que le ocurra a mi vecino puede transformarse en un mal para mí.

Teóricamente, sabemos que ningún hombre es una isla, pero ante las presiones de la vida cotidiana, tendemos a olvidarnos de esta interdependencia. En consecuencia, depende de usted el humanizarse para que no le vean como una estadística despersonalizada. Nadie se identifica con grandes cifras, pero casi cualquiera siente conmiseración ante la angustia de una persona de carne y hueso.

Este hecho está implícito en el famoso comentario de Samuel Adams justo antes de la Revolución Americana. Durante la organización de la Masacre de Boston, se dice que Adams comentó al respecto: «Tiene que haber no menos de tres o cuatro muertos para que la Revolución tenga sus mártires. Sin embargo, tampoco debe haber más de veinte porque una vez que se supera ese número ya no tenemos mártires, sino simplemente un problema de aguas fecales.»

Aparte del comentario insensible de Adams y sus implicaciones éticas, su teoría era correcta. Para dramatizar el impacto de un acontecimiento, la gente debe poder identificarse con los implicados y con las circunstancias.

Cuando terminó la segunda guerra mundial, nos enteramos de la magnitud numérica de las atrocidades perpetradas contra la humanidad. No podíamos imaginarnos el mal absoluto llevado a cabo por los nazis y sus millones de cómplices pasivos y silenciosos. Para la persona media, las cifras eran incomprensibles.

Más que ninguna otra cosa, los escritos de una adolescente judía ayudaron a la gente a comprender el horror que había tenido lugar. Escondida de los nazis, escribió una narración vívida y tierna de sus experiencias. Sus palabras expresaban una inocencia, un

optimismo y una humanidad que producían un impacto emocional. Se trata por supuesto del *Diario de Ana Frank* publicado en 1947 y más tarde convertido en obra de teatro y película que afectaron al mundo.

Del mismo modo, para que su impacto como negociador sea máximo —negocie con quien negocie—, usted debe *personalizarse* a sí mismo y a la situación.

¿Cómo puede personalizarse? Haga que la otra parte le vea como un individuo único, de carne y hueso y tridimensional, alguien que tiene sentimientos y necesidades, alguien al que la otra persona quiere y a quien le importa y se siente de algún modo obligado; al menos, alguien por quien la otra persona quiere hacer algo.

Permítame elaborar este punto. Pocos mantenemos compromisos con instituciones estériles. Son demasiado remotas, inanimadas y abstractas como para crear un sentido de obligación o preocupación. A nadie, a excepción de un arquitecto, le importan nada los ladrillos, el cristal, el acero y el cemento. Las instituciones son frías y sin vida. Por esa razón son atacadas tan a menudo IBM, Con Edison, General Electric, Hacienda o Río Tinto y otras entidades abstractas. (La actitud típica es: «¿Qué importa si Mobil Oil Corporation pierde cien millones? ¡No representa ni media acción!») Por esa razón, es muy difícil negociar en nombre de organizaciones prósperas y, por esa razón, frases como las siguientes caen en el vacío:

«En nombre de la Cámara de Comercio de Santander, quisiéramos que usted... »

«En beneficio de los Clubs de Excursionistas, queremos que usted...»

«La ejecutiva de las Asociaciones de Vecinos requiere que usted...»

«En pro de su solvencia financiera, la Organización Nacional de Mujeres quiere que usted...»

De modo que si usted representa al club local de mujeres, a la provincia de Huelva, a las autoridades de tráfico, o lo que sea, y si se supone que usted debe ganarse la buena voluntad de los demás en pro de estas entidades impersonales (virtualmente una imposibilidad), ¿qué puede hacer? Puede personalizar. Puede hacer que los demás se comprometan con usted.

Esto es lo que quiero decir. Digamos que usted está con una organización y le está haciendo pasar las de Caín alguien con quien usted negocia. Convenza a esa persona que se interese por usted, no por la institución, o que se interese en usted *mediante* la institución. Diga el equivalente de:

—Sucede que estoy con tal organización... pero, ¿acaso usted no me prometió que iba a hacer esto? Contaba con usted. Se lo aseguré a mis jefes. Se lo conté a mi familia. Le di garantías al auditor. Usted no va a hacerme una mala jugada, ¿no es así?

Cuando la otra parte le pregunta:

—Usted no toma esto personalmente, ¿verdad?

—¡Sí! —usted le contesta taxativamente.

En otras palabras, pásele la carga a la otra parte. Haga que se comprometan emocionalmente. A la gente le es difícil dar marcha atrás si usted le dice el equivalente de: «Apreciaría si usted lo hace como un favor para mí.» Esas frases son tremendamente eficaces para personalizar las situaciones. Por supuesto, si usted crea una obligación de su parte, se comprende que actuará a la recíproca cuando surja la ocasión.

Esto lleva a la siguiente pregunta: ¿Cómo puede usted *personalizarse* en algunas de sus reuniones de negociación?

He aquí algunas ilustraciones bien concretas:

Éste es el primer ejemplo. Digamos que está conduciendo a ciento diez kilómetros en una zona con máximo de cien kilómetros. Un coche patrulla, escondido a un costado del camino, le detecta con su radar. Suena una sirena cuando se lanzan en su persecución. Usted detiene el coche farfullando algo acerca de la infracción. Un policía se apea del patrullero, camina hasta usted con el cuaderno de multas en la mano y los ojos anónimos detrás de gafas oscuras. Usted se siente tan indefenso como un pequeño gorrión tratando de defenderse de un águila. No hay forma segura de negociar nada, pero se pueden reducir las posibilidades de que le pongan una multa en esta situación.

Para empezar, salga del coche de una manera amistosa. Preséntese con una actitud servicial como diciendo: «Estoy totalmente en sus manos.» No siga sentado en su vehículo con la ventanilla cerrada. Por lo que él sabe, usted puede estar drogado o ser un criminal con un revólver en las manos. Hoy en día, algunos policías han resultado muertos en similares situaciones. Básicamente, piense en las necesidades y preocupaciones del policía tanto como en las propias.

Mientras entrega su documentación, llega el momento crucial de este encuentro. En este preciso instante de la interacción, usted tiene tres propósitos:

1. Que él no piense en una multa.
2. Que le considere a usted en términos personales.
3. Prevenir, o al menos demorar, que escriba con su bolígrafo en el libro de multas.

Empiece diciendo:

—¿Qué suerte, amigo, que le he encontrado porque estoy perdido! ¡He estado conduciendo en círculos! ¿Cómo puedo encontrar la calle tal y tal?

Probablemente él ignore su pregunta por el momento y le pregunte rápidamente:

—¿Se da cuenta de que conducía a una velocidad prohibida?

Ahora usted es quien evita la pregunta diciendo:

—Sí, pero estoy perdido. ¡No sé dónde estoy!

El policía invariablemente le dará la dirección. Mientras lo hace, hágale un montón de preguntas, cualquier cosa para evitar que escriba. Después de pasarse cinco minutos dándole instrucciones explícitas, y que usted haya actuado con agradecimiento, volverá al tema en cuestión, su violación de las leyes del tráfico.

En ese momento, trate de hacerle sentir importante hablando de los peligros y dificultades de su trabajo. Preséntese como un ciudadano respetuoso de la ley, un hombre medio abrumado por los problemas. Cuando él vuelva a mencionarle su exceso de velocidad, dígame:

—Dios santo, lo lamento mucho. No me di cuenta... Era que yo estaba pensando en... — En este momento, cuénteles algún dilema personal. A todo el mundo le sucede algo: un jefe tiránico, una esposa enferma, un pariente artrítico y anciano, una letra que no ha podido pagar, un cónyuge infiel o un chico problemático.

Asegúrese de hacerle saber cualquier cosa que pueda influenciar el comportamiento del policía. Suponiendo que usted no tiene antecedentes con las autoridades de tránsito, diga:

—Ésta será mi primera multa después de doce años de conducir. ¡Qué lástima que esto manche mi historial!

Hay posibilidades de que ceda un poco. A los policías no les gusta poner la primera multa.

Sea cual sea su excusa, lo mejor es que sea única y diferente. Piense que este agente del orden posiblemente ya las haya escuchado todas. Si su historia es especial e interesante, le satisface su necesidad de entretenerse, ya que a menudo desempeña una tarea monótona y rutinaria. Además, ahora tiene «una historia especial» para contar a sus colegas o compañeros cuando vuelva a la comisaría.

Hablando de una excusa poco común, un funcionario de policía de la Academia del FBI me contó la siguiente: Un policía estaba a punto de multar a una persona por conducir contra dirección en una calle de una sola dirección. De repente, el acusado preguntó con toda inocencia:

—Dígame, ¿no se le ha ocurrido que la señal puede estar indicando una dirección equivocada?

Me aseguró que esto había sucedido realmente y que no le pusieron la multa. Presumiblemente, fue un premio a su creatividad. Como dijo Ripley, ¡créase o no!

Haga lo que haga, no se quede sentado en su coche ni le cause problemas al policía cuando le hace las preguntas. Jamás haga declaraciones de macho como:

—Muy bien, póngame la multa. ¡Recurriré hasta el Tribunal Supremo!

—Quiero que sepa que soy una persona riquísima y de mucha influencia.

—Su radar no sirve y usted lo sabe. Científicamente, su aparato no es nada preciso.

Es posible que las mujeres sean más eficaces que los hombres para negociar en circunstancias de esta índole. Las estadísticas muestran que cuando un radar detecta un exceso de velocidad en un coche, nadie sabe el sexo del conductor. Sin embargo, de algún modo, las mujeres reciben un 25 96 menos de citaciones que los hombres.

La mayoría de las mujeres, cuando se detienen, parecen seguir las técnicas que he esbozado. Se apean del coche, parecen contritas, actúan de forma amistosa y tratan de relacionarse con el policía a un nivel humano. Le garantizo que esa diferencia del 25 96 ha ocurrido con policías varones. Sin embargo, como hay un número creciente de policías femeninos de tránsito, no creo que las estadísticas cambien mucho, pues digamos la verdad, en estas circunstancias las mujeres son mucho más agradables para «personalizar» con ellas.

Veamos un segundo ejemplo: Usted va a ir de Madrid a Barcelona dentro de seis meses a cambiar de vida y trabajo. Después de días interminables de buscar una casa, se entera de un edificio que es perfecto para su familia. El problema es que sólo hay un apartamento disponible. Y que hay treinta nombres antes que el suyo en la lista de espera. Usted quiere pasar del número treinta y uno al uno. ¿Cómo puede lograr algo que parece imposible? ¿Cómo puede conseguir lo que busca?

Vaya directamente al *número uno*, al que toma la última decisión: el propietario del edificio. Realmente él es la persona que tiene la última palabra. Lleve con usted a su familia. Entrene a sus hijos a comportarse bien y, de ser necesario, hasta recurra al soborno paterno. Lo único que estoy sugiriendo es atuendos razonables, buenas maneras y decoro. No hay necesidad de que nadie exagere la nota. Dicho en otras palabras, nadie espera alquilar un sitio a una familia absolutamente modélica.

El asunto es que usted se presente como un inquilino responsable, conveniente, estable y deseable. Tenga en cuenta que la familia seleccionada va a ser vecina de un grupo de otros inquilinos por la duración del contrato. El propietario, basándose en experiencias anteriores, sabe que los inquilinos pueden causarle grandes disgustos o ser perfectamente idóneos. Entérese de todo cuanto pueda acerca de su vida y su familia.

Al mismo tiempo, asegúrese que él le vea en términos humanos personales y

tridimensionales.

Amablemente pregúntele si el apartamento está disponible. Si él le contesta: «Lo lamento, pero hay treinta personas antes que usted», no afloje. Explíquele el cambio de ciudad que ha hecho y dígale:

—Ya sé que no tenemos muchas posibilidades de conseguirlo, pero ¿podemos hacernos una idea de cómo es?

Aun cuando no pueda ver ese apartamento en concreto (puede estar aún ocupado), trate de que el propietario le muestre cualquier otro apartamento similar. Como último recurso, ¿por qué no el apartamento que le muestra? En todo momento, usted debe demostrar una combinación adecuada de tacto, simpatía, cortesía, consideración, persistencia, afabilidad y meticulosidad.

A partir de ese día, siempre que esté por la zona, visite al propietario. Aun cuando le diga que sus posibilidades son casi inexistentes, mantenga el contacto.

Mientras el propietario invierte considerable cantidad de tiempo en usted, detállele sus circunstancias, confíele cosas y pídale consejo. Dígale para quién trabaja, el tipo de trabajo que hace, las organizaciones a que pertenece, el horario que tiene y los intereses y *hobbies* que le gustan. Hágalo hasta que él le conozca virtualmente como a su propia familia.

Gracias a estos intensos esfuerzos personales, ¿qué ocurrirá cuando se produzca la vacante? El propietario hojeará su lista. Su mirada se detendrá un segundo en el primer nombre de la lista, pero eso es todo. Ese nombre no es para él más que una marca anónima. Ahora tiene la posibilidad de alquilarle el apartamento a alguien de quien no sabe nada... o la opción de alquilarle el piso a usted, de quien sabe mucho. Como dijimos antes: «Mejor pájaro en mano que ciento volando . »

Hay posibilidad de que él le haga saltar del puesto treinta y uno a la cabeza de la lista. Usted consigue el apartamento debido a la inversión de tiempo del propietario y a su identificación con usted. (Por supuesto, esta técnica puede funcionar únicamente cuando el propietario quiere usar su poder de elegir el inquilino. En otros casos, usted tendrá que hacer uso de otras técnicas de negociación.)

Ahora pasemos a un tercer ejemplo. Cuando nuestro segundo hijo, Steven, estaba a punto de iniciar su último año de secundaria, hizo grandes planes para cruzar Estados Unidos en autostop. Como él nos decía:

—Será una gran experiencia y no necesitaré mucha ropa ni mucho dinero.

No es necesario decir que sus padres estaban totalmente opuestos a la idea. Le hicimos las objeciones normales: Es físicamente peligroso; es ilegal en algunas partes; y es impredecible. Después de unas cuantas discusiones, refutó nuestros argumentos con lógica.

Luego se nos ocurrió algo que nos pareció irrefutable:

—Muy bien —dijimos—, pero nadie te hará caso. La gente ya no recoge a nadie en la autopista.

Para nuestra sorpresa y desaliento, Steve también había considerado ese problema. Había comprado un bidón de gasolina en una estación de servicio local con la intención de limpiarlo y convertirlo en una pequeña maleta. Al parecer, este viaje no era un simple caso de delirio adolescente, sino un objetivo basado en una estrategia bien concebida.

Después de meses de charlas y debates, optamos por la «negligencia benigna» permitiéndole realizar su sueño. Cuando regresó a salvo, una de las primeras cosas que nos contó fue la facilidad con que le recogían en la carretera.

Steve comentó que el primer conductor que se detuvo marcó la pauta de lo que le ocurriría a continuación. Después de viajar varios kilómetros con Steve de acompañante, el conductor comentó:

—¿Has caminado mucho para conseguir la gasolina?

Steve contestó:

—Oh, no tengo auto. Este bidón es mi maleta. ¿No piensa que así es más fácil que me hagan caso?

Dijo que por lo general esto provocaba un estallido de carcajadas al conductor seguido de un diálogo amistoso y simpático. Aunque el uso del pulgar como medio de transporte implica un riesgo considerable, en este caso funcionó muy bien. Al llevar ese bidón de gasolina, se personalizaba y distinguía de los demás viajeros «a dedo». Los conductores le veían como un patético ser humano con quien se identificaban y al que querían ayudar.

Un cuarto ejemplo: Uno de los instrumentos de la vida moderna que permite que el individuo sea visto como una mera estadística es la computadora. ¿Acaso ha recibido usted alguna vez una carta, cuenta o declaración errónea de una computadora? Si lo ha hecho, sabe lo difícil que resulta negociar con una máquina. Puede escribir y telefonar, pero su oponente está programado para ser sordo y ciego a sus rogativas.

¿Cómo se consigue la corrección que uno quiere?

En primer lugar, tratemos una comunicación que usted recibió en forma de tarjeta perforada de computadora que dice:

«No la doble, rompa ni mutile.» Aquí la solución es simple. Coja un par de tijeras o un bolígrafo y marque una o dos perforaciones más en la tarjeta. Disfrute y sea creativo mientras viola una orden que hace uso del poder de la legitimidad. Luego escriba el cambio que quiere en la tarjeta y envíela de vuelta.

Cuando su ‘tarjeta única es repasada por el sistema, la computadora la rechazará debido a su original obra de arte. Un ser humano la procesará a mano. Si los datos que ellos tienen justifican la corrección que usted desea, será hecha.

Segundo, tratemos una errónea comunicación computada en forma de carta o impreso. En este caso, llame a la organización y hable con la persona que lleva los archivos. En la mayoría de los casos, los cambios que usted desea serán satisfechos. Supongamos que el mismo error se repite el mes siguiente.

En caso que ocurra, escriba una carta «personalizada» al individuo con quien usted había hablado y envíe una copia a su superior y a la máxima autoridad de la organización. A través de secretarías o recepcionistas telefónicas, es fácil averiguar los nombres de esas personas.

El meollo de ambas tácticas es tomar contacto con un mortal que le vea a usted como a un ser humano único que necesita ayuda.

Prosigamos al quinto ejemplo: Sharon, nuestra hija, es quien merece el crédito de esta historia. Pasó un verano residiendo con una familia francesa como parte de un intercambio de estudiantes. La gente con quien vivió poseía una pequeña finca donde cultivaban melones.

Periódicamente, recibían llamadas de gente interesada en comprar un solo melón. En cada caso, la oferta era rechazada de forma sistemática.

Un día, un chico de unos doce años vino en persona con un pedido similar. Obtuvo la misma respuesta. Sin embargo, el jovenzuelo persistió siguiendo al propietario como una sombra mientras éste trabajaba. Después de escuchar la historia personal del niño durante

casi una hora, el campesino hizo una pausa en medio de una hilera de melones.

—Basta ya —le dijo al chico—, puedes llevarte ese bien grande por un franco.

—Sólo tengo diez centavos —dijo el pequeño.

—Veamos —dijo el campesino—, por ese dinero, ¿qué te parece ese pequeño verde que está allí?

—Lo compro —dijo el niño—, pero aún no lo corte. Mi hermano lo pasará a buscar en dos semanas. Ve, yo sólo me ocupo de la compra. Él es el encargado de recoger la mercadería.

Consideremos el sexto y último ejemplo: Digamos que usted vive en un apartamento bien situado. Estamos a mitad de enero y no tiene suficiente calefacción. Hasta su gato está temblando.

¿Debe quejarse usted al encargado, al portero o al propietario? Probablemente ya lo ha hecho sin obtener resultados. Para entonces, usted se da cuenta de que no puede dirigirse a nadie de un modo agresivo o petulante. Jamás «se queja», sino que hace saber sus necesidades y circunstancias. De ser demasiado agresivo, el tema pasa de la falta de buenos servicios a su propia falta de buenas maneras.

En este ejemplo, es importante determinar si el clima ártico del interior es algo generalizado. ¿Se trata de un intento deliberado del propietario para aumentar los beneficios de su inversión? Si éste es el caso, todos los inquilinos deben reunirse para tomar una decisión y no sufrir los ataques de un propietario depravado. Esencialmente, haga uso del poder del compromiso militante.

Pero hagamos más difícil este problema. De algún modo, el único afectado es usted y ya lo ha intentado todo: llamadas telefónicas, cartas, agencias estatales y todo lo imaginable... sin ningún resultado.

La situación es sumamente seria y usted ha agotado todas sus vías de acción. Antes de seguir adelante, determine quién es el responsable de esta situación. En aras de nuestra narración, digamos que es el propietario y que está ausente.

Pues bien, averigüemos dónde vive. Vaya a visitarle de forma inesperada un domingo cuando esté presente toda la familia. Compórtese de forma amable, preocupada y moderada. Nunca le acuse de negligencia, porque él se enfadará si le hace quedar mal delante de sus seres queridos. Diga el equivalente de: «Mire, ésta es mi situación. Ya sé que usted no está al tanto de la misma, porque estoy seguro que no la toleraría. Tengo un hijo enfermo y la temperatura en mi piso es muy baja. ¿Cuál piensa que es el problema? ¿Mal funcionamiento o un defecto en la tubería? ¿Qué puedo hacer? ¡Yo sé que usted me puede ayudar! »

Lo más posible es que delante de su familia, no ignore sus problemas. Además, él ha dejado de conocerle a usted como el mero apartamento número 203, sino que ahora le ve como una persona con necesidades muy humanas.

No hay prescripciones específicas para cada situación negociable determinada. Una combinación particular de hechos existe únicamente en una situación concreta. Pero siempre se pueden aplicar unos principios generales.

Recuerde estos dos:

1. A la gente le resulta fácil ignorar a los demás si no lo ven en términos humanos.
2. No se permita convertirse en una estadística sin sangre: un grano de arena que cae por los dedos de alguien y desaparece en una grieta del suelo. No sea como Lara en *El doctor Zhivago* que se transformó en «un número anónimo en una lista traspapelada». La gente

rara vez se interesa en las estadísticas. Su actitud es: «De modo que el número 463 piensa que tiene un problema. ¿A quién le importa?»

Aunque hemos llegado juntos hasta aquí, ahora estaría bien que hiciéramos un alto en el camino. Tiene que reconocer que cualquier técnica eficaz deja de serlo si se la lleva a un extremo. A menudo, un poco de moderación es básica.

Hace algún tiempo me contaron una historia apócrifa que me gustaría compartir con usted. Un cura recién ordenado estaba tan nervioso durante su primera misa que apenas podía hablar. Después, se encontró con su superior y le pidió ayuda.

Agradecido por el pedido, el monseñor le puso una mano en el hombro al joven sacerdote y le dijo: «Para captar a sus fieles, usted debe hacer que la Biblia esté viva. Su congregación debe ver esos acontecimientos y esa época como si estuvieran sucediendo hoy mismo. Recuerde que el interés de Jesús era la redención de toda la humanidad. Su misión no era gobernar a los hombres, sino liberarlos.

»En otras palabras -dijo el monseñor acercándose más—, haga que la misa sea una experiencia personal para los fieles. Utilice su lenguaje. Diga las cosas tal como son.»

El sacerdote asentía con entusiasmo y quería que su superior siguiera hablándole.

El obispo, impresionado por el joven, no pudo resistir darle un último consejo. Haciéndole un gesto para que se acercara aún más, le susurró: «Oh, sí, también le puede ayudar a tranquilizarse un poco si pone un poco de ginebra o de vodka en su vaso de agua.»

El siguiente domingo, siguiendo a pie juntillas las instrucciones de su superior, el joven cura estaba muy tranquilo y habló como un loro. Sin embargo, notó que en el fondo de la iglesia el obispo tomaba notas furiosamente.

Cuando terminó la misa, se apresuró a reunirse con su superior, ansioso como estaba por recibir de él un comentario sagaz.

—¿Pues bien!, ¿cómo me ha ido esta semana?

—Bien —dijo el obispo—, pero hay seis cosas que debe rectificar en el futuro.

Entonces, le pasó sus notas, que son las siguientes:

1. Hay Diez Mandamientos y no «diez principales».
2. Hay doce discípulos, y no «la banda».
3. David mató a Goliat, no «lo pulverizó».
4. No nos referimos a Jesucristo como «el finado J.C.».
5. El próximo domingo hay un certamen de lisonjas en San Pedro y no «un torneo de bingo».
6. No se llama al Padre, al Hijo y el Espíritu Santo como «Papi, Junior y el Fantasmón».

Moraleja: No sea un literalista. Haga lo que sea apropiado según las circunstancias y siempre con moderación.

Probablemente, uno de los usos más eficaces del «poder de personalización» lo hizo Richard Daley, que fue alcalde de Chicago durante muchos años. Permítame que compare y contraste su enfoque con el de otro importante personaje de la política norteamericana, John Lindsay, ex alcalde de Nueva York.

En mi opinión, Lindsay fue el alcalde más guapo que jamás haya tenido Nueva York. Delgado, de facciones marcadas, mandíbula poderosa, podría haber hecho carrera en el mundo del espectáculo o de la televisión. Fue el alcalde más alto que jamás tuvo la ciudad, lo que no quiere decir mucho. Vestía de forma impecable; era un orador elocuente. Ni si-

quiera parecía ser hijo de Nueva York. Esto, cuanto menos, tenía que calificarle como alcalde de Nueva York. John Lindsay parecía tenerlo todo.

¿Acaso Lindsay, decente funcionario público con las mejores intenciones, logró sus objetivos? De ningún modo. ¿Por qué? Porque, pese a su atractiva personalidad, no personalizaba. Siempre negociaba en nombre de la ciudad de Nueva York. Decía cosas tales como: «Nueva York quisiera premiar tu devoción.» ¿Piensa usted que gente como el líder sindicalista Michael Quill (que siempre se hacía el tonto pronunciando el nombre del alcalde como «Lindsley») tenía algún interés en estas abstracciones impersonales? La megápolis de Nueva York es demasiado inmensa para que la comprenda una mente normal. A Quill estas palabras le sonaban como una petición del Imperio británico.

Daley, por otro lado, era bajo y con un cuerpo regordete. Cuando perdía peso, lo máximo que se podía decir era que estaba robusto. Se vestía con una ropa que hacía treinta años que había dejado de estar de moda. Cuando hablaba, su sintaxis asesinaba el idioma inglés.

Un día, cortaba la cinta de una nueva escuela y dedicaba el edificio a «las altas latitudes del conocimiento». Luego, defendía a un estafador convicto y confeso diciendo: «Hemos sido amigos de la infancia todas nuestras vidas.» O atacaba las protestas contra la guerra en Vietnam, comentando: «En este país, no veo ninguna división más seria de la que tuvimos en la Guerra Civil.» En una ocasión, aconsejó a un grupo de ejecutivos: «Hoy en día, el problema real es el futuro.»

Luego, está su famosa réplica a los informes sobre un desorden policial durante las manifestaciones ante la Convención Nacional Demócrata en 1968, «La policía no está aquí para crear desorden», dijo: «Está aquí para *preservar el desorden*. »

Cuando los periódicos le citaron textualmente, Eral Bush, su secretario de prensa, echó la culpa a la prensa.

«Éste es un periodismo de baja estofa —les dijo a los periodistas allí reunidos—. Ustedes tendrían que haber citado lo que el alcalde quiso decir, no lo que dijo.» (De algún modo, tenían que haberle entendido.) El mismo alcalde se dirigió a la prensa:

«Me habéis condenado, me habéis vilipendiado, incluso me habéis criticado.»

¿El aspecto de Daley y sus metidas de pata le representaron una desventaja? Todo lo contrario. Le hacían humano, querible y atractivo. Aún hoy es tan reverenciado en Chicago, que se diría que está a punto de ser canonizado.

El otoño pasado, yo estaba en un avión en el aeropuerto O'Hare de Chicago esperando que saliera. Mi compañero de asiento me preguntó:

—¿Nieva afuera?

Después de mirar por la ventanilla, le aseguré que sí. Él respondió con toda naturalidad.

—Sabe, cuando vivía Daley, nunca nevaba tan pronto.

El ex alcalde está enterrado bajo una tumba nada impresionante en un pequeño cementerio de Chicago. Sir, embargo, cada año, docenas de miles de visitantes hacen la peregrinación a su lugar de descanso final para rendirle homenaje. En realidad, el peso de toda esa gente ha hecho que el suelo se hundiera en derredor de la tumba que ahora sobresale. ¿Por qué acude allí esta multitud? Por lo que sabemos, aún le están pidiendo favores. Y por lo que sabemos, ¡él aún se los está otorgando!

¿Por qué razón, hasta el día de la fecha, la gente de los negocios y de la administración de Chicago todavía afirma?:

«Daley era nuestro amigo; realmente comprendía los negocios.» ¿Por qué los sindicalistas

aún dicen?: «Daley realmente comprendía al hombre trabajador y sus necesidades.» ¿Cómo era posible que él lidiara con ambas partes y las convenciera de que estaba de su parte? Porque, a diferencia de Lindsay, Daley negociaba *personalmente*. Jamás negocié en nombre del Comité Nacional Democrático, el partido demócrata o la ciudad de Chicago. Sabía en el fondo que esos conceptos eran demasiado abstractos. En cambio, se dirigía a los individuos de forma privada, uno por uno, pidiéndoles su compromiso de forma personal.

Por ejemplo, él decía el equivalente de: «John, me dijiste que ibas a hacer esto. Yo *contaba contigo*. Le conté tu promesa a mi esposa. ¡No me puedes dejar en la estacada! ¿Sabes que te he incluido en mis oraciones? ¡Esta mañana hasta he encendido una vela por ti! Mira.., aquí puedes ver la cera aún en mis dedos.»

¡ Eso sí que es el «poder de personalizar»!

Ahora que hemos cerrado completamente el círculo, confío que al final de este viaje se inicie una fase beneficiosa y liberada de su vida.

Usted tiene un papel en esta vida, una razón para estar aquí. Pero depende de usted el que encuentre su papel y dirija su propio futuro.

Solamente usted determina su futuro mediante sus esfuerzos. Acepte esta responsabilidad, no sólo por usted mismo, sino por todos nosotros, Tiene el poder de cambiar su vida y también las vidas de los demás. No rechace el ejercicio de este poder ni espere que actúen los otros. Por supuesto, usted puede conseguir lo que quiere, pero parte de lo que quiere debe ayudar también a los demás.

La buena vida no es una existencia pasiva en la que se vive

y se deja vivir. Se trata de un compromiso por el que usted vive y ayuda a vivir.

Permítame cerrar este libro con palabras escritas por William Styron en *Sofía*:

Las palabras más profundas sobre Auschwitz no fueron una declaración, sino una respuesta.

La pregunta: «En Auschwitz, dime, ¿dónde estaba Dios?»

Y la respuesta: «¿Dónde estaba el hombre?»