

En busca

Principios fundamentales para conciliar intereses, según Roger Fisher

A la hora de negociar, resulta crucial conocer los intereses del otro. Y si bien la negociación es acto cotidiano, obtener lo que se quiere del otro no siempre es tan sencillo. Se necesita creatividad, imaginación y un perfecto dominio de uno mismo, para lograr que el acuerdo final con la otra parte, satisfaga nuestros intereses. Es importante tener objetivos claros, ser amistoso y persuasivo. Roger Fisher, especialista en negociación, explica en esta entrevista exclusiva de *Gestión* por qué negociar no se trata de una lucha a sangre fría contra los intereses de otro, sino de un arte delicado que requiere un abanico de opciones para lograr conciliar las diferencias.

¿Cuáles son, para usted, los principios universales de la negociación?

Creo que no hay respuestas universales, aunque sí hay algunas preguntas que lo son. Cualquiera sea la cultura o el idioma, uno de los ingredientes claves es la comunicación. Es imposible negociar a menos que la comunicación sea eficaz.

Un segundo elemento clave es la supuesta relación entre las partes. ¿Suponen ellas que son enemigos, adversarios o que están trabajando juntas para resolver problemas? Se puede negociar mejor si ambas partes consideran que enfrentan diferencias que significan una preocupación común. La pregunta es: ¿cómo ma-

nejamos estas diferencias?

Un tercer elemento universal es el interés. Independientemente de la cultura, la edad, la raza, el color o la religión, las personas tienen intereses propios. Quieren algo: quieren éxito, aceptación, dinero, tierras, sentirse seguros y el interés puede variar de acuerdo con las circunstancias, pero si yo estoy negociando es esencial que trate de descubrir cuáles son los intereses de la otra parte, qué es lo que a ellos realmente les importa, porque para llegar a un acuerdo tengo que producir algo que satisfaga sus intereses sin perjudicar los míos.

Entonces lo que hay que hacer es inventar opciones, acuerdos posibles. Si vamos a llegar a un buen acuerdo, queremos saber cuáles son las posibilidades. Supongamos que usted quiere un edificio, entonces yo le digo: "Bien, ¿para qué quiere usted un edificio?, ¿para trabajar allí, como inversión, o como forma de protección?". Y ahí le propongo algunas opciones: "¿Qué le parece un alquiler a largo plazo, o quizá un alquiler con opción a compra, o un sistema de pago en cuotas?; ¿qué le parece si pensamos en alguna otra opción?". Entonces, usted trata de encontrar una alternativa que satisfaga nuestros intereses.

Después hay que considerar las normas en vigencia, ¿cómo puedo vencerlo de que el trato que está recibiendo es justo? ¿Cuál es el valor de mercado? ¿Cuál es la tasa que se está pagando? ¿Cuáles son los ante-

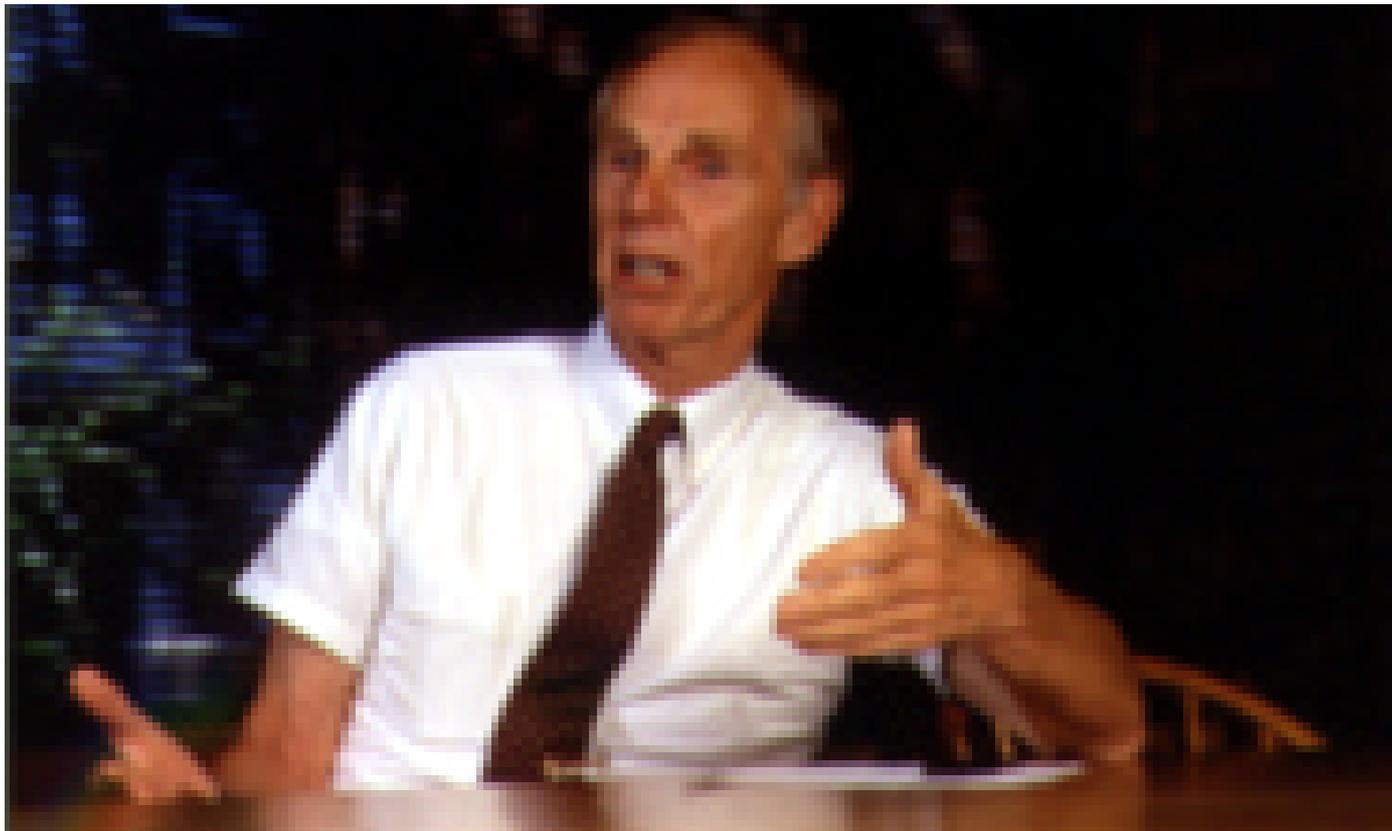
cedentes en este tema? ¿Qué dice la ley? Es más importante que usted se convenza de que se lo está tratando con justicia que limitarse a decir: "Yo no voy a cambiar", porque yo puedo llegar a ser más testarudo que usted. Finalmente, y antes de llegar a un acuerdo, quiero saber cuáles son las alternativas que me quedan. Si no llegamos a un acuerdo, ¿qué otras posibilidades hay?, ¿puedo llegar a un acuerdo con alguna otra persona?, ¿puedo recurrir a los tribunales? De modo tal que estos siete elementos que definen mi compromiso constituyen el listado de control que tengo en mente cada vez que me preparo para una negociación, esté en Sudáfrica, en China, en Japón o en cualquier otro lado.

Entonces, ¿cuál es el perfil del negociador ideal?

Pues bien, nunca se puede contar con que los acuerdos con la otra parte habrán de ser los ideales, pero yo trato de enseñarle a la gente que lo más importante es ser firme pero amistoso, tener la mente abierta, ser persuasivos pero sin recurrir nunca a la coerción. No sólo debe el negociador estar dispuesto a hablar sino a escuchar, y a escuchar con interés. En consecuencia, debe ser bueno al expresar sus puntos de vista, pero debe ser mejor cuando se trata de comprender las preocupaciones o intereses de los demás. Esto redundará en su propio beneficio, porque permite una mayor apertura mental para reexaminar las diferentes formas

del sí

Richard A. Chase



de ver estas cuestiones. Y eso es enormemente importante. También creo que es esencial ser creativo, imaginativo, pensar en cosas en las que nadie ha pensado antes. Recuerdo una vez en Chipre cuando hablábamos de que el ejército turco de ocupación constituía el 40% de la población y los griegos, el 60%. Se estaba discutiendo con los griegos la posibilidad de dividir a Chipre y formar una Federación, pero el tema era cómo dividirla, ¿en una proporción 40-60, o 50-50, por ejemplo? Entonces dije: ¿por qué no hacemos una división 40-80? ¿Por qué no resuelven que los turcos pueden usar un 40% de la isla y los griegos el 80%, de modo tal que cada uno tenga un refugio seguro para sí

y un espacio de tierra del 20% para trabajar juntos? Esta idea les abrió la mente porque nunca antes habían pensado que cada uno podía tener partes que sumadas dieran más de



un 100%, y que así podían compartir lugares como el aeropuerto o algunas de sus ciudades.

Al hablar de los principios universales de la negociación, usted dijo que era necesario crear opciones. ¿Cómo se puede, durante una negociación, crear una opción que le facilite a la otra parte llegar al “sí”?

Cuando se trata de crear opciones habitualmente es útil contar con un período en el que se entiende que todo lo que se diga no significa ningún compromiso, es decir crear un brainstorming —explosión de ideas— informal y extra oficial. Entonces, yo podría decir: “Mire, usted podría darme la propiedad, y yo le pagaría un millón

Perfil

Roger Fisher es especialista en negociación y administración de conflictos tanto entre países como entre empresas. Asesoró a organismos internacionales como la Organización de las Naciones Unidas y el Fondo Monetario Internacional, y a AT&T, Bank of America, MTV, Reebok y Xerox, entre otros.

Fisher es profesor emérito de la cátedra Samuel Willinston de la facultad de Derecho de la Universidad de Harvard y fundador y director del Conflict Management Group, que asesora a gobiernos. Además, participó del tratado de Paz Regional y Estabilidad entre Guatemala, Costa Rica y Nicaragua en 1987, en la liberación de los rehenes americanos capturados en Irán en 1981,

las negociaciones de paz en los acuerdos de Camp David entre Egipto e Israel en 1978.

Escribió *Beyond Machiavelli (Más allá de Machiavello: Herramientas para lidiar con el conflicto, 1996)*, *Getting to Yes: Negotiation Agreement Without Giving In (Sí, de acuerdo: Cómo negociar sin ceder, 1991)* y *Getting Together: Building Relationships as we Negotiate. (1988)*

Fisher tuvo ocupaciones muy variadas: peleó en la Segunda Guerra Mundial en la Fuerza Aérea de los Estados Unidos, trabajó en París durante el plan Marshall y en Washington D.C. en el departamento de Justicia. Además, creó la serie de televisión *The Advocates* de la que también fue editor ejecutivo.

de dólares pero, ¿por qué no analizamos otras posibilidades?”. Si yo no le ofreciera pagarle un millón de dólares, usted podría pensar que estoy sugiriendo que quiero que me la entregue gratis; lo que estoy tratando de hacer es aportar un poco de creatividad, pero sin compromiso alguno.

También sería útil pensar en lo que un tercero recomendaría en esas circunstancias, es decir si alguien fuera a sugerir alguna otra cosa, ¿qué sugeriría? o ¿qué han sugerido otros en otras circunstancias? Y es en este punto donde ser creativo e imaginativo cobra verdadera importancia. Algunas personas pasan por momentos difíciles cuando no hacen otra cosa que tratar de imponer sus propias soluciones. Es bueno que la gente diga: “Bien, podríamos hacer esto de manera diferente, ¿por qué no consideramos las posibilidades?”. Pero para ello hace falta creatividad y esto habitualmente significa que durante un cierto tiempo usted no critica las ideas del otro, trata de crear a partir de ellas. El brainstorming permite sacar a la luz todas las ideas; usted crea ideas y luego las evalúa. Entonces, más tarde, llega finalmente a una decisión.

¿Qué se puede hacer cuando la otra parte sigue diciendo que no?

Si la otra parte dice que no, usted tiene que descubrir por qué. Se puede lograr diciendo, por ejemplo, lo siguiente: “¿Qué tendría de malo hacer algo como esto?”. Entonces, la otra parte pasará a contarle cuáles son sus intereses, por ejemplo: “Tiene que ser este año, no puede ser el año próximo, o tiene que ser todo en efectivo”. Es probable que no estén dispuestos a revelar sus razones de inmediato, pero nosotros podemos sondear para ver cuáles son esas

Usted también tiene que estar preparado para decir que no. Tiene que estar preparado para decir: “sería bueno que nos tomáramos un descanso, si a ustedes les interesa puedo volver a considerar este punto y regresar dentro de una semana más o menos”. Usted nunca querrá decir: “¡Dios mío, estoy tan desesperado por llegar a un acuerdo!”. Por eso es importante que sepa cuáles son sus alternativas. Si la otra persona insiste en que usted debería saber qué es lo que va a hacer, en el sentido de saber, por ejemplo, qué haría si ellos no me vendieran la casa, si voy a seguir alquilando la que tengo, o voy a tratar de comprar otra, es decir, saber qué es lo que realmente voy a hacer, usted debería tener en cuenta siempre esa posibilidad para que pueda salir de esa situación con naturalidad, sabiendo lo que va a hacer.

¿Cómo separa a la gente de los problemas de una negociación?

Esa es una muy buena pregunta. Por supuesto que algunas veces la gente es el problema, pero en general lo que hay que hacer es sentarse junto a la otra persona y poner el problema sobre la mesa. A mí me gustaría que en Medio Oriente, Arafat y Netanyahu se sentaran juntos y que Arafat dijera: “Mire, usted tiene su mafia y yo tengo la mía; ustedes tienen extremistas, que son los que asesinaron a Rabin y a los árabes mien-

Se puede negociar mejor si ambas partes consideran que enfrentan diferencias que significan una preocupación común.

razones sugiriendo una serie de posibilidades y, habitualmente, cuando los demás rechazan una idea tienen que explicar por qué la rechazan, “porque el efectivo no es suficiente, porque hay demasiada gente, porque es demasiado complicado”, y de esta manera usted descubre cuáles son sus verdaderos intereses.

tras oraban, y yo tengo mis extremistas, que son los que asesinan israelíes. Tenemos un problema común; el problema está ahí”. En este caso, yo no lo estoy señalando con el dedo y le digo que usted es el problema. Trato de poner el problema en la pared. En mi oficina tengo un pizarrón blanco sobre la pared y, en algunas

ocasiones, cuando alguien comenta algo, yo señalo: "Eso es muy importante, escribámoslo en el pizarrón". Entonces, ellos agregan algo y yo lo escribo en el pizarrón, y el problema pasa a estar ahí, en el pizarrón blanco, y la otra persona y yo lo miramos, porque el problema pasa a estar en ese lugar. No lo ataco de manera personal y le digo: "Usted no es una buena persona", sino que planteo que la situación es difícil y que sería útil ver cuáles son las ideas que tenemos.

Si la persona está muy enojada y están saliendo a la superficie las emociones, entonces tengo que ocuparme de ese problema. Tengo que hacerlo notar. Es probable que si el problema me pone mal, yo quiera señalar que me gustaría saber qué es lo que está sucediendo, hacerle saber a los demás que yo también tengo emociones. A veces es necesario ocuparse de los problemas emocionales, pero el fondo de una negociación nunca tiene que ver con un problema emocional, tiene que ver con lle-

Los negociadores exitosos no suelen llamar la atención.

gar a un acuerdo que se está complicando por las emociones, pero el acuerdo en sí se refiere a cuestiones prácticas que pueden tener que ver con la tierra, el dinero, las condiciones, etcétera.

¿Cómo tendría que estar formado el equipo de negociación ideal y cuáles serían los diferentes tipos de personalidades que deberían integrarlo?

En cualquier equipo es necesario dejar en claro cómo se van a tomar las decisiones, si es que el jefe las va tomar, o si es que nos vamos a tomar un descanso para llegar a un consenso sobre el tema. Tiene que haber un compromiso en todo el equipo. Las funciones asignadas a los miembros del equipo deben ser claras. En mi opinión,

es útil que dentro del equipo haya una persona cuya función sea entender qué es lo que está sucediendo con la otra parte, entender cómo están parados, aplicar la empatía, tener la mente abierta a las ideas del otro, hacer preguntas, es decir básicamente poner el énfasis en la otra parte. Me gustaría que, dentro de nuestro equipo, esa persona pudiera convertirse en un buen defensor de las preocupaciones e intereses del otro. Es útil contar con alguien que sepa todo eso, que conozca los datos.

En una oportunidad fui a Canadá, con un joven, que era mi asistente, a negociar con una empresa. A este joven le llevó una hora conocer los estatutos de la compañía. Los abogados se preguntaban qué era lo que estaba sucediendo porque William, mi asistente, ya conocía a fondo la fusión y las complejidades de los datos. Sabía cuáles eran las cifras y dónde estaban los problemas. Me encanta contar con alguien que pueda pensar en la información detallada, alguien que la tenga lista para ponerla sobre la mesa cuando la otra parte quiera.

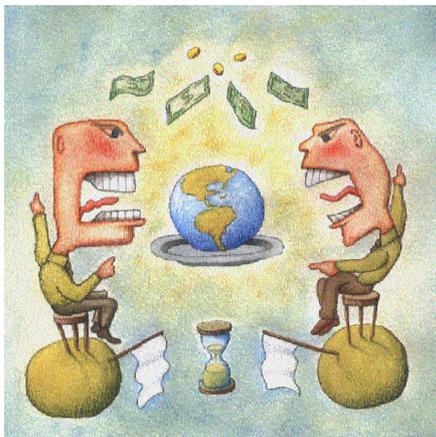
En ocasiones, es útil contar con una persona experimentada que tenga una gran presencia de ánimo y, en otras, lo que hace falta es criterio, muchos antecedentes, pero no es menos cierto que también es bueno tener en el equipo alguien que sea creativo, alguien que pueda decir: "Tomémosnos 30 minutos para ver si podemos aportar algunas ideas nuevas". Es necesario tener una persona dedicada a las relaciones, por-

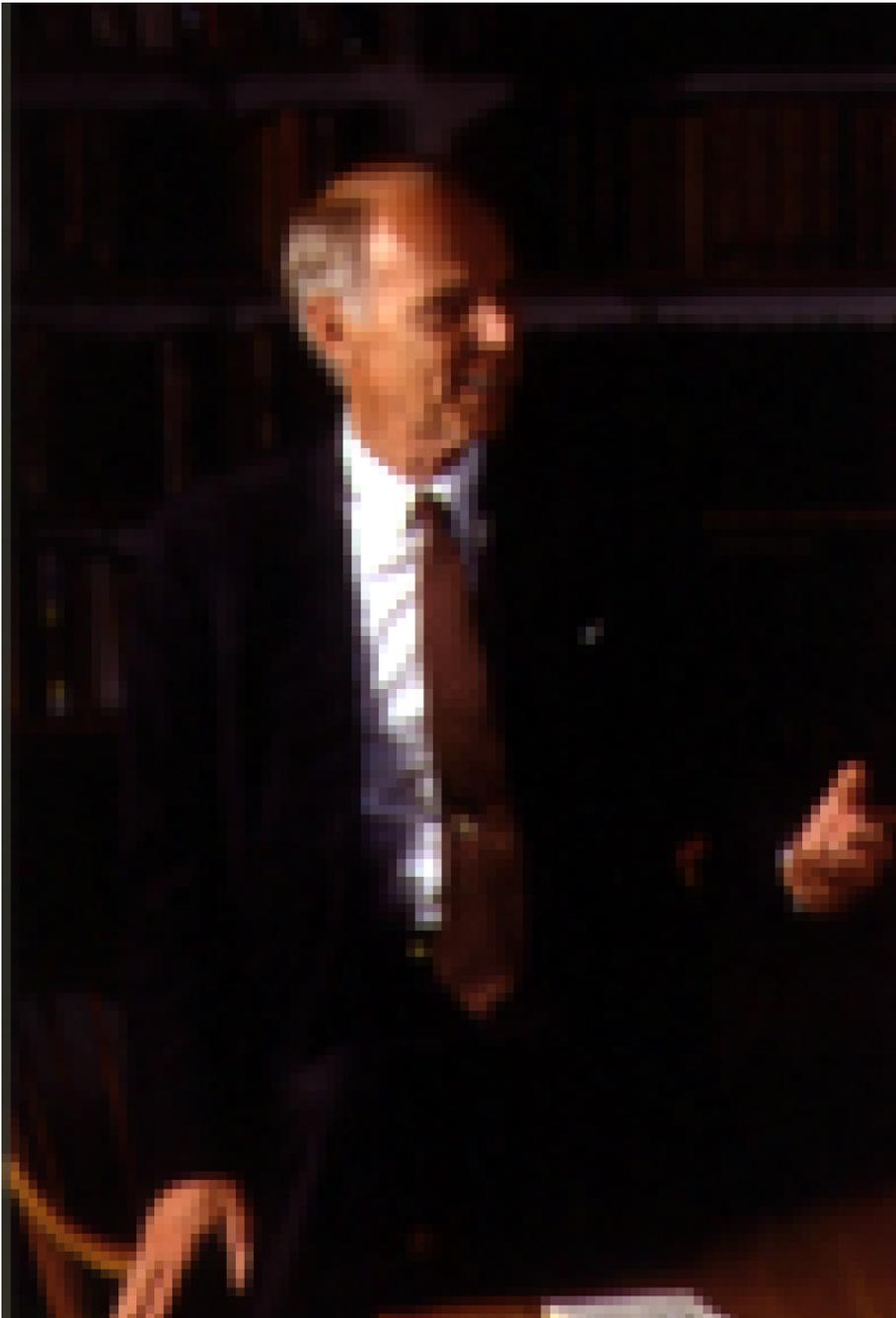
que ayuda mucho con la comunicación. También hace falta una persona que se ocupe de los datos y de la información, alguien que realmente conozca la información, y también alguien que tenga todo el criterio de un juez, capaz de ver qué es lo que está sucediendo en el contexto más amplio.

Usted necesita encontrar la forma de dejar en claro sus intereses, sin la necesidad de indicar cuánto está dispuesto a pagar por ello.

¿Qué se debe hacer en una situación de negociación cuando surge un gran conflicto entre las partes en la misma mesa de negociaciones? ¿Cómo se maneja esto?

Bueno, cuando esto ocurre es útil tomarse un descanso, ser absolutamente explícito y decir: "Me temo que nos estamos dejando llevar por nuestras emociones, quizá yo esté demasiado involucrado, quizá me esté poniendo hasta molesto, necesito un tiempo para pensar en el tema y quiero darles a ustedes también un respiro; tomémosnos un descanso". Cuando las amenazas van y vienen no se hace nada constructivo, y lo habitual es que tengamos más problemas de los que queremos y podemos manejar. Algunas veces, en lugar de levantar la voz y hablar más rápido suelo bajar la voz y hablar más lentamente, acercarme a alguien y decirle: "No sé cómo se siente usted, y tampoco estoy seguro de que usted sea consciente de lo mal que me siento yo. Me pone triste la forma en la que nos hemos estado tratando. Me voy a tomar un descanso ahora, y si usted vuelve en quince minutos, voy a estar listo para continuar". Límitese a de-





jar en claro que usted también es un ser humano; no deje que la otra parte asuma el rol del tirano, se enoje y decida de qué se trata todo.

Hablemos un poco del desarrollo personal para una mejor negociación. En una compañía hay gente joven y gente con más experiencia. ¿Qué tipo de capacitación recomienda usted para los jóvenes? Y en cuanto a la gente más experimentada en negociaciones, la gente realmente buena, ¿les queda todavía margen para mejorar?

Siempre es bueno aprender unos de otros. Mi primera regla es no ir a una negociación solo, sino tener siempre a alguien sentado a mi lado y aprendiendo con esa experiencia. Para los colegas jóvenes es una gran oportunidad poder ir, sentarse, escuchar y ver lo que pasa, ver cómo funciona en la realidad. El segundo punto importante es que después de la sesión es útil analizarla, que todos los que estuvieron en la reunión de nuestro lado tengan la oportunidad de sentarse y ver primero qué es lo que funcionó bien. ¿Qué fue lo que

hicimos que pareció resultar eficaz? Todos hacen sus comentarios. Luego, en lugar de preguntar qué errores cometimos, habitualmente decimos: “Está bien pero, para la próxima vez, ¿qué sugieren que deberíamos hacer de una manera diferente?, y dejamos que la gente exprese sus sugerencias sobre lo que creen que debería hacerse de otra forma. Es necesario aprender a ser lo más específico que se pueda. Si alguien me dice que hice un buen trabajo, necesito saber en qué. Por eso es mejor expresarse de esta forma: “Creo que tu trabajo fue realmente muy bueno cuando hiciste esto, o cuando dijiste que nosotros comprendemos cuáles son sus costos, porque eso nos puso en el camino correcto. Cuando te mostraste amigable con ellos en lugar de enojarte, eso estuvo muy bien. Pienso que quizá vacilaste un poco cuando dijiste que nosotros habitualmente hacemos esto, quizá deberías haberte mostrado más firme y decir algo así: ‘Nuestra práctica habitual es ésta y no hay ninguna empresa que tenga algo mejor’”.

Entonces, cuando la persona con más experiencia es buena con la otra, ambos aprenden. Al tener que concentrarse en observar, la persona de más edad tiene que poder decir lo que vio, lo que estuvo bien, y eso lo ayuda a aprender a él también. Nosotros, los maestros, habitualmente pensamos que aprendemos más que nuestros estudiantes porque tenemos que depurar con claridad las ideas unilaterales y expresárselas a los demás, y esto cumple una función educativa importante para nosotros.

El último punto es que la persona experimentada le pregunte a la gente joven de la empresa cuáles son las ideas que tiene, de la misma manera que un maestro de ajedrez tiene a su lado a un colega al que no puede derrotar en el juego pero que, al observarlo, puede aportar un nuevo ángulo, un nuevo punto de vista, y al dejar en claro que esa persona está ahí para aprender, se adopta el modelo de que es correcto hacer preguntas. De ninguna ma-

nera creo saberlo todo, siempre se puede mejorar, de forma tal que cuando la persona experimentada demuestra que está dispuesta a aprender, que quiere ideas, que se puede beneficiar con ellas y, al mismo tiempo, enseñarles a los demás, lo que se transmite es una excelente modalidad de aprendizaje.

Es imposible aprender a nadar escuchando a alguien hablar de natación. Si usted se tira al agua y prueba, es bueno tener un entrenador al lado que vea lo que usted está haciendo. Lleva tiempo, pero cada negociación es una experiencia de aprendizaje.

¿Qué es lo que usted recomienda como capacitación específica para la negociación?

La capacitación requiere un delicado equilibrio entre la teoría y la práctica. Consideremos la situación del médico. Sólo cuando tiene un concepto en mente, como por ejemplo diferenciar entre la mente y el cuerpo, o entre los huesos y el sistema nervioso, o el aparato digestivo y el aparato circulatorio, sólo cuando este concepto existe, podrá organizar su aprendizaje y recordarlo. Es imposible que recuerde miles de cosas. Por eso es esencial tener lo que yo llamo “la teoría de quienes lo practican”, aunque existan algunos conceptos básicos que son útiles porque ayudan a organizar las ideas. Otro punto importante en la capacitación es que la gente participe de un ejercicio en el que pueda someterse a prueba, un ejercicio de simulación que plantee un problema—tomado de la vida real— en el que la gente sea real pero cuya solución no dependa de ellos, que sea un juego, una verdadera simulación, una negociación aparente. Los participantes deben tomarla en se-

rio y analizar qué es lo que harían. No hay que decir: “Por supuesto, yo nunca haría esto, porque si éste es el juego, estoy loco”. Lo que hay que decir es: “Quiero que ustedes le den a la persona que participa de este ejercicio, una persona hipotética, el mejor consejo que sean capaces de darle, y luego convertirse us-

tedes en esa persona y seguir el consejo que ustedes han dado”. Es necesario practicar y probar.

El tercer elemento clave es el análisis. Al estar en una negociación, usted puede hablar con sus socios, con los que están del otro lado de la mesa y con los cuales usted ha estado negociando, y decir: “¿Cuáles de las cosas que yo dije piensan ustedes que fueron eficaces? ¿Qué cosas dije que pudieron sonar estúpidas? Déjeme ayudarlo: yo pensaba que éste era un muy buen punto, pero me pareció que usted anduvo con demasiados rodeos durante demasiado tiem-



po, y entonces me harté”. Lo que hay que hacer es organizar las ideas, prepararse para esa situación, ponerla en práctica y luego analizar lo que pasó, para después volver a ponerse a prueba. Usted no estará haciendo exactamente lo mismo que hizo en un caso diferente, sino que estará probando ideas similares en un contexto distinto.

Es imposible aprender a jugar al tenis escuchando una conferencia sobre tenis; no se puede aprender a nadar escuchando a alguien hablar de natación. Si usted se tira al agua y prueba, es bueno tener un entrenador al lado que vea lo que usted está haciendo, un entrenador que le llame la atención sobre cómo nada, y que le sugiera volver a probar. Lleva tiempo, pero cada negociación, cada negociación real, es una experiencia de aprendizaje. Si usted está junto a un colega, ambos tienen la posibilidad de hacer un análisis y decir:

“¿Qué podemos aprender de esto?, ¿qué hicimos que fue realmente inteligente?, ¿qué cosa fue una estupidez?, ¿cómo evitamos volver a hacer eso en el futuro?, si nosotros estuvieramos en el lugar de la otra parte, ¿qué consejo nos daríamos a nosotros mismos?”. De lo que se trata es de una combinación de buenas ideas, buenas preguntas, organización de conceptos y, finalmente, de poner a prueba nuestras habilidades. Una de las habilidades consiste en clarificar los intereses: lo que usted necesita es encontrar la forma de dejar en claro sus intereses, sin la necesidad de indicar cuánto está dispuesto a pagar por ello. Siempre digo que busco que los demás comprendan cuál es mi interés, pero no la intensidad de ese interés. No quiero que ellos sepan cuánto es lo máximo que estoy dispuesto a pagar por esa casa, sólo quiero que sepan que ésa es la casa que yo quiero comprar. No quiero entrar en ningún juego. Si quiero alquilar un departamento, podría llegar a decir que sí, que el departamento me gusta, que cuanto antes, mejor. Pero no quiero decirles que mi familia y todos mis muebles llegan mañana y que, a menos que alquile ese departamento, no tendre-

mos ningún lugar donde quedarnos. Por eso siempre hay que tener en cuenta el contexto, la preparación, la experiencia, el análisis y practicar, una y otra vez.

En su opinión, ¿la mejor defensa es el ataque?

No. Para mí no es un estado de guerra, sea o no verbal. Me sorprendería que alguien me dijera: “Ese precio es exorbitante, usted está loco en pedir ese precio”. Yo le diría: “Mire, se basa en una tasación. El banco recomendó un tasador, él visitó la casa y éste es el precio al que llegó. Si usted tiene una tasación diferente, déjemela pensar, pero no se limite a decirme que no le gusta la cifra. Yo estoy dispuesto a aceptar lo que la casa vale, pero tendré que quedarme satisfecho de que ése es el valor”.

Yo me defiende recurriendo al criterio. En una oportunidad, una persona me llamó por teléfono y me dijo:

“Queremos que nos dé una charla, le ofrecemos US\$ 3.000 por un discurso durante el almuerzo, en Minnesota”. La conversación continuó así:

—Está bien, es una cifra razonable. ¿Cuánto le pagaron al último orador? -dije.

mente y me dijo: “¿Cuál es el problema?”. Yo respondí: “Ninguno. Usted me dio una cifra que no pudo fundamentar, y yo sólo dije que no”. La conversación siguió de este modo: —¿Qué le parecen US\$ 3.500?— me preguntó.

—¿Es eso lo máximo que ustedes pueden pagar?

—Así es.

—Acepto, pero en la carta en la que su jefe confirme la cifra, quiero una cláusula que diga que si ustedes le pagan más a alguna otra persona durante este año, tendrán que aumentar mi paga retroactivamente.

—Es duro negociar con usted.

—No, esto es tan beneficioso para usted como para mí, porque si alguien le pide más dinero, a usted le va a costar el doble, y usted no puede pagar eso.

Uno puede ser muy firme sin necesidad de atacar al otro. Si mezclamos en esto el tema de la personalidad, por una cuestión de raza, o porque usted es demasiado estúpido, o demasiado viejo, o demasiado joven, o porque no sabe sobre esto, los demás comienzan a ponerse a la defensiva, a ser menos flexibles. En cambio, si uno ofrece un buen ar-

mente durante alrededor de seis años, era John Leyland. No era una persona que se hacía notar. Fue contratado por varios gobiernos extranjeros, como Dinamarca, Colombia, Pakistán. Trabajé con él en una serie de negociaciones en Irán, con el Sha; y era una persona muy tenaz. Cualquiera podría haber pensado que el caso se había terminado, en cambio él se ponía a pensar en lo que se podía hacer en ese momento. Era muy consciente

Uno puede ser muy firme sin necesidad de atacar al otro.

de las relaciones. Les prestaba la debida atención a las personas de la otra parte y cuidaba mucho su trabajo. Recuerdo que una vez estábamos trabajando un domingo y yo pensé que íbamos a tomarnos un rato para almorzar, y que podría irme a casa para ver a mi esposa y a mis amigos. Entonces, dijo: “No, voy a trabajar”. Yo agregué: “Bueno, entonces tengo que llamar a mis amigos”. Y él dijo: “Y yo tengo que llamar a mi esposa para decirle que reciba y atienda al embajador de Dinamarca de la mejor manera que pueda, porque yo estoy trabajando”. Para él, el trabajo estaba primero. Era muy serio y muy honesto, un hombre muy preparado, que no se ponía nunca en primer lugar. A veces pienso que Henry Kissinger siempre creyó que para ser eficaz era necesario forjarse una reputación en torno al poder, prestándole demasiada atención en ocasiones a su propia apariencia, en lugar de ponerla en la fuerza del caso por el que estaba negociando. Creo que el secretario Cyrus Vance es una persona de perfil más bajo. En muchos sentidos, es más eficaz atenerse al trabajo y no tanto a las personalidades, tratando siempre de ser menos conspicuo. ●

© **Gestión / Entrevista realizada por José Salibi Neto y Andrea Cajaraville**

No sólo debe el negociador estar dispuesto a hablar sino a escuchar, y a escuchar con interés.

—US\$ 3.500— me contestaron.

—¿Era una persona famosa?, ¿era Henry Kissinger?

—No. En realidad, esa persona no es tan conocida como usted.

—¿Ustedes cuánto le pagan a la mayoría de la gente?

—US\$ 3.500 es lo máximo que hemos pagado.

—¿Y por qué a mí me quieren pagar menos?

—Creíamos que usted vendría por esa cifra.

—¿Y por qué habría de hacerlo?

—Está bien, tómelo o déjelo.

—Creo que voy a dejarlo— dije y colgué el teléfono.

Al cabo de un rato, me llamó nueva-

gumento, la situación es otra, porque es más fácil ceder ante un buen argumento que ante mi comportamiento agresivo o mi comportamiento ignorante.

¿Quiénes son sus negociadores ideales? ¿Quiénes son las personas a las que usted admira como buenos negociadores, y por qué?

Este es un punto interesante, porque los negociadores exitosos no suelen llamar la atención. Trabajé durante años para el estudio jurídico de Dean Acheson, en Washington, cuando él acababa de dejar su puesto como secretario de Estado. Uno de sus socios, con los cuales trabajé muy estrecha-