

Más allá

El arte de negociar en situaciones difíciles, por William Ury

Escuchar más, hablar menos, reconocer al otro y expresar puntos de vista sin provocar: ésta es la propuesta de William Ury, experto en negociación, para salir victorioso de situaciones complicadas. Resulta vital comprender que, muchas veces para desarticular a la otra parte, es importante sorprenderla. Por eso, además de escuchar atentamente, hay que hacer exactamente lo que no se espera que hagamos. Saber cómo y en qué momento pasarse al otro bando es fundamental si lo que se busca es un cambio de opinión.

En este artículo, escrito especialmente para *Gestión*, Ury revela cómo deben actuar los que pretenden negociar con éxito, y cuáles son los pasos a seguir que transformarán una negociación trabada en un acuerdo exitoso.

Un equipo de ventas de AT&T negociaba con Boeing la venta de un sistema de telecomunicaciones valuado en US\$ 150 millones. El equipo de ventas había lanzado la propuesta en forma muy persuasiva con respecto al tipo de servicio que suministrarían, a la pronta respuesta de la compañía a los problemas que se presentarían y a la velocidad con la que realizarían las reparaciones.

Llegado ese punto, el director de Boeing dijo: "Bien. Ahora pongan todo lo que dijeron por escrito. Y queremos la garantía de que si el sistema no está listo a tiempo, pagarán por los daños y perjuicios que pudieran ocasionarnos".

"Haremos todo lo que podamos", contestó el jefe de ventas de AT&T, "pero no nos podemos hacer responsables por todo lo que pueda salir mal. Puede caer un rayo".

"Ustedes nos quieren engañar", interrumpió el negociador de Boeing perdiendo el control. "¡Primero nos hablan de su servicio y ahora no quieren cumplir con lo que prometieron!".

"Eso no es verdad", protestó el jefe

de ventas de AT&T sorprendido por el giro que estaba tomando la negociación, y agregó: "Veamos si puedo explicarles".

Pero el negociador de Boeing no quiso escuchar. "Ustedes no están negociando de buena fe", se quejó. "No hay trato con ustedes".

El jefe de ventas de AT&T intentó un último esfuerzo. "¿Por qué no lo discutimos? Quizás podamos poner algo por escrito". Pero el director de compras de Boeing ya lo había decidido. El y su equipo abandonaron la negociación. El contrato por US\$ 150 millones se había perdido.

¿Qué pasó aquí? Cuando AT&T rechazó la solicitud de Boeing, su negociador se enojó y comenzó a atacar. El jefe de ventas de AT&T se defendió, pero su actitud solamente alimentó el enojo del comprador. Cuando el jefe de ventas quiso explicarle, el comprador ya no escuchaba. Nada parecía funcionar.

¿Cómo podemos manejar una situación como ésta, cuando estamos frente a lo que creemos es una persona o una posición irracional?

Pasándonos al bando contrario

El error, muy común, consiste en tratar de razonar con una persona que no está dispuesta al razonamiento. Nuestras palabras caerán en oídos sordos o se malinterpretarán. Usted se encontrará ante una barrera de emociones negativas. La otra parte sentirá desconfianza, enojo o amenaza. Convencida de que está en lo correcto y que usted está equivocado, no estará dispuesta a escuchar.

No trate de ignorar las emociones y centrarse en el problema, no va a funcionar. Las emociones negativas surgirán en forma de posiciones inflexibles. Para que pueda discutir el problema, usted necesitará desarticular esas emociones negativas. El desafío consiste en crear un clima favorable en el cual pueda negociar.

El secreto para desarticular a la otra parte es la sorpresa. Usted debe hacer lo opuesto de lo que se espera que haga. Si son rígidos, esperan que usted aplique presión, si su estrategia es de ataque, esperan que usted se resista. No los presione, no se resista. Haga lo opuesto: colóquese de su lado. Eso es lo último que esperan de usted. Si usted se pasa de su lado los desorienta y les permite abrirse para cambiar su postura contraria. Más aun, como siempre han dicho los maestros del arte marcial japonés: es duro atacar a alguien que de pronto se pone de nuestro lado. Pero lo que es más importante, lo coloca a usted y a su oponente del mismo lado, justo donde usted quiere estar para comenzar una negociación constructiva.

del no



Máximo Campos Leyba

Para ponerse del otro lado es necesario hacer dos cosas: escuchar y reconocer.

Escuche activamente

Escuchar a alguien es la concesión más barata que usted puede hacer. Todos necesitamos que nos comprendan. Si usted puede satisfacer esta necesidad, podrá dar vuelta la negociación.

Veamos cómo se desarrolló la negociación de un contrato entre el sindicato y la gerencia de la planta de contenedores Inland Steel. El negociador de la compañía comenzó con una posición muy dura con respecto

a los salarios. Normalmente, el sindicato hubiera contraatacado, la gerencia hubiera defendido su posi-

ción vehementemente y luego de inútiles argumentos habría comenzado una huelga. Por cierto, el fracaso de una negociación anterior había culminado en una huelga de 191 días con consecuencias desastrosas para ambas partes y en esta ocasión, todos esperaban una nueva huelga. En lugar de contraatacar, el negociador del sindicato dijo tranquilamente: "Me interesa su posición. ¿Por qué es tan importante para usted?". Luego de esta invitación, el negociador comenzó a exponer en detalle cuál era la posición de la gerencia sobre el tema. Y como la gerencia sintió que había recibido toda la atención del sindicato, les



Perfil

William Ury es director asociado del Programa de Negociación y director del Negotiation Network de la Escuela de Leyes de la Universidad de Harvard. Es autor de cinco libros sobre negociación y tiene experiencia mundial como consultor y mediador. Como consultor, asesoró a AT&T, IBM, American Express y al departamento de Estado de Estados Unidos y el Pentágono. Además, asesoró a la Casa Blanca sobre la creación de centros de reducción de riesgo nuclear en Washington y Moscú.

permitted a su vez exponer sus puntos de vista. Puede parecer un movimiento táctico muy insignificante, pero la decisión del negociador del sindicato de relajarse y permitir que la gerencia expusiera sus puntos de vista abrió un panorama totalmente nuevo para la futura negociación. La huelga que todos esperaban nunca se hizo.

Escuchar requiere paciencia y autodisciplina. En lugar de reaccionar inmediatamente o de pensar en el próximo paso, usted debe permanecer atento a lo que dice la otra parte. Escuchar no es fácil, pero como lo demuestra la historia de Inland Steel, puede ser de gran valor. Ofrece una ventana para conocer el pensamiento de la otra parte. Le brinda a usted la posibilidad de que la otra parte participe de una tarea en conjunto, la de comprender su problema. Y de esta manera estarán más dispuestos a escucharlo.

Si la otra parte está enojada o molesta, lo mejor que usted puede hacer es escuchar su dolor. No interrumpa aun cuando sienta que están equivocados o que lo insultan. Demuéstreles que usted está escuchando mientras mantiene el contacto visual y asiente ocasionalmente. Cuando terminen, pregunte gentilmente si hay algo más que quisieran agregar. Cuando lo hayan hecho, bríndeles un resumen de lo que escuchó.

Todos sentimos una gran satisfacción cuando nuestros sentimientos y sentimientos son escuchados. Los ge-

Escribió junto a Roger Fisher, *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In* (Sí, de acuerdo: Cómo negociar sin ceder), el que fue traducido a 22 idiomas. También es autor, junto a Jeanne M. Brett y Stephen B. Goldberg, de *Getting Disputes Resolved: Designing Systems to Cut the Cost of the Conflict*.

Ury obtuvo un B.A. (Bachelor of Arts) de la universidad de Yale, una M.A. (Master of Arts) y un Ph.D. (Philosophy Doctor) de Harvard University.

rentes que trabajan en servicio al cliente saben que aunque sea muy poco lo que puedan hacer para ayudar a un cliente enojado e insatisfecho, escucharlo respetuosamente puede lograr que ese cliente vuelva. Es muy posible que luego de haber sido escuchada, la otra parte ya no se muestre tan confrontativa e irracional, sino más proclive a una negociación constructiva. Si usted observa el comportamiento de un negociador exitoso, descubrirá que escucha más de lo que habla.

La mente del otro generalmente es un sótano lleno de viejas historias de resentimientos, enojos y lamentos. Luchar contra ellas solamente las mantiene vivas.

Reconozca al otro y acepte su punto de vista

Luego de escuchar a la otra parte, el próximo paso es reconocer su punto de vista. Quizás usted no quiera hacerlo porque su disconformidad es muy fuerte. Pero omitir este paso significa perder una oportunidad decisiva.

Todo ser humano, por más imposible que parezca, tiene una gran necesidad de reconocimiento. Si se satisface esa necesidad, posiblemente

se creará un clima de negociación. Reconocer el punto de vista de la otra persona no significa que usted esté de acuerdo. Sólo significa que lo acepta como válido entre otros.

Envía el mensaje: "Me doy cuenta de cómo usted ve las cosas". Se nota en frases del tipo: "En eso tiene razón" o "Sé exactamente lo que quiere decir" o "Entiendo muy bien lo que dice".

La mente del otro generalmente es un sótano lleno de viejas historias de resentimientos, enojos y lamentos.

Luchar contra ellas solamente las mantiene vivas. Pero si usted reconoce su validez, comenzarán a perder su carga emocional. De hecho, comenzarán a desaparecer. Reconocer esta parte de sus historias crea espacio psicológico para aceptar que hay otra forma de ver las cosas.

En ocasiones, el reconocimiento significa reconocer la autoridad o la capacidad. Supongamos que usted está tratando de persuadir a un jefe difícil de que cambie la estrategia de la empresa. Personalmente, él puede sentir que usted cuestiona su autoridad. El podría pensar que, en el fondo, lo que usted verdaderamente quiere decir es que él es incompetente o que está equivocado. Posible-

mente reaccionará con mayor resistencia a lo que usted le sugiera. Para que tenga en claro cuáles son sus intenciones quizás deba hacer una introducción a sus comentarios con una frase del tipo: "Usted es el jefe. Yo respeto su autoridad".

Una de las mejores formas de reconocer al otro es construir una relación. Una buena relación de trabajo es como una cuenta corriente sobre la que se puede girar en tiempos difíciles. De manera que si su actividad laboral le crea-

ra conflictos con un individuo, aliente la relación desde un principio. Un gerente de producción debe mantener una relación laboral sana con su par de marketing, al igual que el gerente de relaciones laborales con el representante del sindicato. Cuando la otra persona se ponga difícil, usted debe poder decirle: “Vamos, siempre salimos adelante. Hemos recorrido un largo camino”.

Expresar sus puntos de vista sin provocar

Cuando haya escuchado y aceptado a la otra parte, existen más posibilidades de que lo escuchen. Este es el momento para que usted exprese sus puntos de vista. Pero debe hacerlo

Los gerentes que trabajan en servicio al cliente saben que aunque sea muy poco lo que puedan hacer para ayudar a un cliente enojado e insatisfecho, escucharlo respetuosamente puede lograr que ese cliente vuelva.

sin que ellos cierren sus oídos. El secreto reside en cambiar sus patrones mentales. El patrón mental común es o/o: o usted tiene razón o la tiene la otra parte. El patrón mental alternativo es y/y. Ellos pueden tener razón en función de su experiencia y usted puede tenerla en función de la suya. Usted puede decirles: “Entiendo por qué sienten de esa manera. Es perfectamente razonable en términos de la experiencia que tuvieron. Mi experiencia, sin embargo, ha sido diferente”. Usted puede aceptar sus puntos de vista y, sin desafiarlos, expresar uno distinto. Puede crear una atmósfera inclusiva en la cual las diferencias coexistan pacíficamente mientras usted trata de reconciliarlas.

Uno de los métodos más comunes de expresar las diferencias es ha-

cer una introducción de los puntos de vista con la palabra “pero”.

Cuando su cliente le dice que el precio es demasiado alto, usted puede sentirse tentado a rechazar esta propuesta con la propia y decir: “Pero este producto es de mejor calidad”. Lamentablemente, cuando el cliente escuche la palabra “pero”, sentirá que quiere decir “creo que usted está equivocado por las siguientes razones”. Y entonces dejará de escuchar.

La otra parte será más receptiva si usted acepta sus puntos de vista con un sí, y luego hace una introducción de su propia perspectiva con un “y”. Cuando su cliente se queje sobre el precio usted podría decir: “Sí, está en lo cierto. Nuestro precio es alto. Y lo que la diferencia de precio le ase-

gura es mayor calidad, mayor confiabilidad y mejor servicio”.

Hasta un total desacuerdo puede enmarcarse en forma incluyente: “Me doy perfecta cuenta de por qué usted se opone a todo esto y lo respeto. Sin embargo, permítame decirle cómo lo veo desde mi punto de vista”, o “Coincido totalmente con lo que ustedes están tratando de lograr. Quizás lo que no han tenido en cuenta es...”.

Cualquiera sea el lenguaje que utilice, la clave es presentar sus puntos de vista como un agregado y no como una contradicción directa al punto de vista de la otra parte.

No dude en defender su causa. Hacerlo no contradice su reconocimiento. El reconocimiento que proviene de alguien que se siente seguro y fuerte es más poderoso que el reconocimiento de alguien a quien

se percibe como débil. La combinación de reacciones aparentemente opuestas —reconocer los puntos de vista de la otra parte y expresar los propios— puede resultar más efectiva que cualquiera de ambas expresadas por separado.

Cree un clima favorable para la negociación

En resumen, los obstáculos que usted enfrenta son las sospechas y hostilidades del otro, sus oídos sordos y la falta de respeto. Su mejor estrategia es pasarse al otro lado. Es muy duro ser hostil con alguien que lo escucha y acepta su forma de pensar. Es más fácil escuchar a alguien que lo ha escuchado. Y el respeto engendra respeto.

Gratamente sorprendido por su comportamiento, su oponente puede pensar: “Esta persona realmente parece comprender y apreciar mi problema. Como casi nadie más lo hace, esto significa que esta persona debe ser inteligente. Quizás pueda negociar con él”.

Consideremos la segunda fase de la negociación entre AT&T y Boeing. Dada la situación, el jefe de ventas de AT&T solicitó una reunión privada con el director de compras de Boeing y comenzó diciendo: “He tratado de comprender sus preocupaciones. Corrijame si me equivoco, pero tal como lo ven usted y sus colegas de Boeing, nosotros los hemos engañado al pensar que estábamos preparados para brindarles todo este servicio pero no para ponerlo por escrito y asumir plena responsabilidad por él. Ustedes se enojaron y piensan que no tiene sentido continuar. ¿Es así?”.

“¡Sí!”, dijo el comprador de Boeing con fervor. “¿Cómo podemos confiar en lo que dicen? Si estuviésemos negociando la compra de un avión y le habláramos al comprador sobre las especificaciones de seguridad, pero luego no las pudiéramos poner por escrito, el comprador seguramente se iría. Y tendría razón. Si no pudiéramos asumir responsabilidades frente a los demás no estaríamos en el negocio

de construcción de aviones. ¡Si ustedes no se hacen responsables de lo que prometen, entonces no deberían estar en el negocio de las comunicaciones!”.

“¡Usted está en lo cierto!”, reconoció el jefe de ventas de AT&T. “¡Me sentiría igual si fuese usted!”.

Sorprendido, el negociador de Boeing dijo: “Entonces, ¿por qué no acordamos poner sus promesas por escrito y el pago de daños y perjuicios si no cumplen con sus compromisos?”

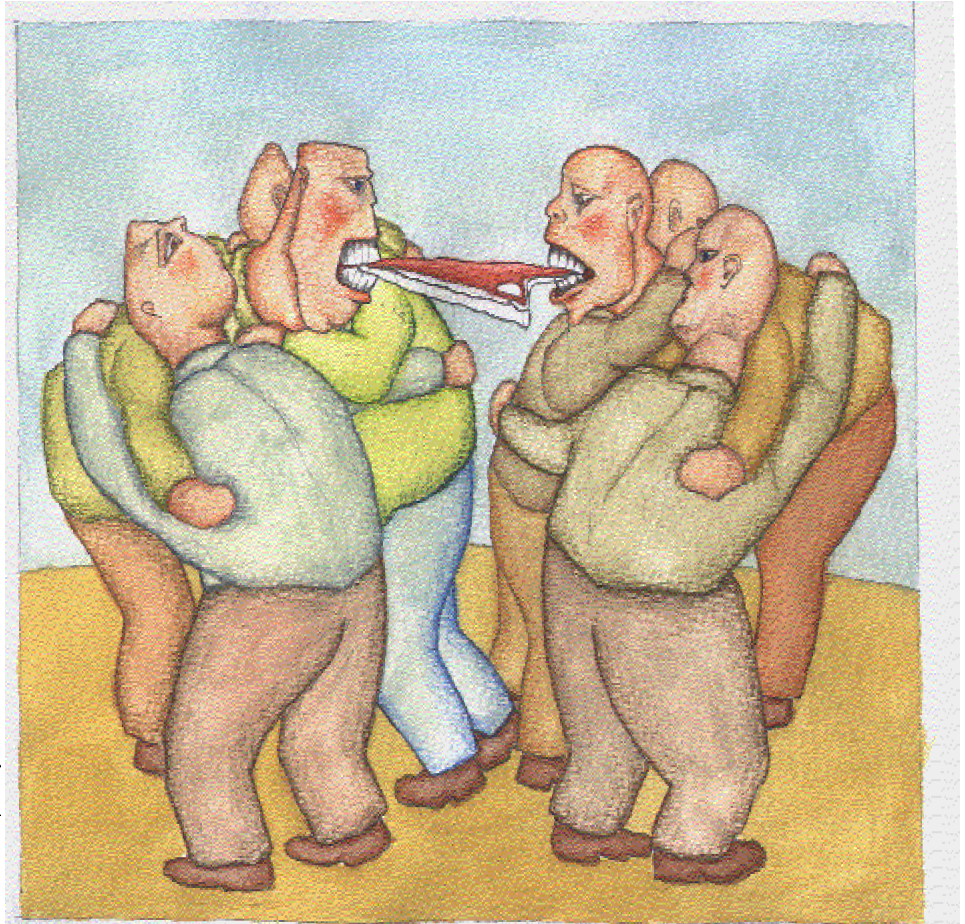
El representante de AT&T contestó: “Por supuesto que pondremos nuestras propuestas por escrito. Los daños y perjuicios son un tema conflictivo, pero queremos discutirlo. En primer lugar, quisiera ver si podemos salir del lugar donde estamos estancados. Creo que hasta yo mismo recién ahora comienzo a comprenderlo. Entiendo por lo que usted dice que Boeing tiene lo que podríamos llamar una ‘cultura de la ingeniería’. No existe tolerancia para la ambigüedad o el error cuando está en juego la vida de las personas. Entonces si usted promete ciertas especificaciones de seguridad será mejor que usted pueda cumplirlas. Y, por supuesto, todo tiene que estar claramente indicado por escrito. ¿Es así?”.

“Sí, así es, pero no sé adónde quiere llegar con eso”, dijo el comprador de Boeing.

“Si usted me escucha, trataré de explicarle. Usted sabe que en AT&T también tenemos ingenieros, pero principalmente en el negocio de prestar servicio. Somos fundamentalmente una ‘cultura de relaciones’. Vemos la relación con nuestros clientes como lo más importante. Si el cliente no es feliz, nosotros tampoco. Por eso nos llaman ‘Mamá Bell’. Ahora bien, cuando su mamá le dice que ella va a cocinar todos los días usted no le pide que se lo ponga por escrito, ¿no?”.

“Por supuesto que no”, dijo el representante de Boeing.

“Usted solamente espera que ella lo haga lo mejor que pueda. Obviamente existe una gran diferencia entre lo que es una familia y una empresa, pero esto le da una idea



Máximo Campos Leyba

Reconocer el punto de vista de la otra persona no significa que usted esté de acuerdo. Sólo significa que lo acepta como válido entre otros.

de adónde quiero llegar. Nosotros hacemos promesas verbalmente y las cumplimos. Nuestros resultados, debe admitirlo, son muy buenos. Para nosotros es una nueva experiencia encontrarnos con un cliente

que se maneja con un cierto escepticismo y nos pide asumir la responsabilidad por cualquier daño. Por eso casi chocamos en la última reunión, ustedes tenían una posición, que era absolutamente correcta para ustedes y nosotros teníamos otras. ¿Me comprende?”, apuntó el jefe de ventas de AT&T.

“Comienzo a hacerlo. Permítame preguntarle...”, dijo el comprador de Boeing.

Y la negociación retomó su curso. Poco después AT&T y Boeing cerraron el trato por los US\$ 150 millones. ●



© Gestión / William Ury

◆ Información adicional en “Fax on Demand”, código 201