Jim Camp

De entrada, diga no

Las herramientas que los negociadores
no quieren que usted conozca

E M PRESA ACTIVA

Argentina - Chile - Colombia - España
Estados Unidos - México - Uruguay - Venezuela

Título original: *Start With No*
Editor original: Crown Business, New York, EE UU
Traducción: Marcelo Covián

Reservados todos los derechos. Queda rigurosamente prohibida, sin la autorización escrita de los titulares del *copyright,* bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio o procedimiento, incluidos la reprografía y el tratamiento informático, así como la distribución de ejemplares mediante alquiler o préstamo públicos.

Copyright © 2002 by James R. Camp
This translation pubiished by arrangement with The Crown Publishing Group, a división of Random House, Inc.
© de la traducción 2004 *hy* Marcelo Covián
© 2004 *by* Ediciones Urano, S. A.
Aribau, 142, pral. - 08036 Barcelona
www.empresaactiva.com
www.edicionesurano.com

ISBN: 84-95787-52-0
Depósito legal: B - 34.976 - 2004

Fotocomposición: Ediciones Urano, S. A.
Impreso por: Romanya-Valis, S.A. - Verdaguer, 1 - 08786 Capellades (Barcelona)

Impreso en España - *Printed in Spain*

A *mi esposa, Patty*

índice

Introducción
La estrategia «ganar-ganar» o de «todos ganan» aniquilará sus objetivos..... 13

Capítulo 1
Su mayor debilidad en la negociación
Los peligros de la necesidad 33

Capítulo 2
El efecto Colómbo
El secreto de «ser raro» 47

Capítulo 3
De entrada, diga no
Cómo las decisiones hacen avanzar la negociación..... 55

Capítulo 4
El éxito proviene de esta fuente
Determine su misión y su propósito 81

Capítulo 5
Deje de tratar de controlar el resultado
Concéntrese, en cambio, en su comportamiento y sus acciones..... 101

Capítulo 6
¿Qué dice usted?
El combustible del sistema Camp: las preguntas 113

Capítulo 7
¿Cómo lo dice?
Más combustible para el sistema Camp..... 127

Capítulo 8
Cálmese y ponga la mente en blanco
Nada de expectativas, nada de suposiciones, nada de charlas 147

Capítulo 9
Conozca el «padecimiento» de la otra parte; dibuje ese «padecimiento»
Trabaje con el auténtico problema de su adversario 171

Capítulo 10
El verdadero presupuesto y cómo elaborarlo
La importancia del tiempo, la energía, el dinero y la emoción..... 191

Capítulo 11
El juego de la estructura de toma de decisiones
Asegúrese de que sabe quiénes son los verdaderos responsables de la toma de decisiones..... 215

Capítulo 12
Tenga un orden del día y trabájelo
Domine el caos inherente en la negociación . . . 227

Capítulo 13
Presente su caso, si insiste en ello
Ojo con las seducciones del Power Point..... 249

Capítulo 14
La mayor lección de la vida
La única seguridad de éxito a largo plazo 261

Conclusión
¡Hay que bailar con el tigre!
Treinta y tres reglas para recordar 267

Agradecimientos..... 277

Sobre el autor..... 281

Introducción

La estrategia «ganar-ganar» o de «todos ganan» aniquilará sus objetivos

¿Cuántas veces en las últimas décadas hemos oído hablar de «ganar-ganar»? Miles, supongo. Demasiadas, lo sé. El término se ha convertido en un lugar común en nuestra cultura, el único paradigma aceptable para cualquier tipo de transacción personal. En los negocios, su atractivo se basa en la proposición de que ninguna empresa tiene derecho a desvalijar el mercado por el mero hecho de disfrutar de una posición de fuerza y de predominio. Creemos que una prosperidad compartida —una prosperidad «ganar-ganar» o en la que todos ganamos— es la única sostenible.

Todo suena tan bien que ¿quién puede ser el miserable que no esté de acuerdo con que el modelo «ganar-ganar» es el idóneo para cualquier clase de negociación? Pues bien, yo no estoy de acuerdo. Basándome en casi veinte años de experiencia como coach de negociaciones, creo que el «ganar-ganar» es una práctica profundamente errónea como referencia de una buena negociación, ya sea en los negocios, la vida personal o cualquier otra situación. Este libro y mi sistema deben ser vistos como un *rechazo* del «ganar-ganar» y todo lo relacionado con ello. De entre las ideas que podría haber elegido para el título, elegí expresamente

De entrada, diga no para poner de manifiesto mi profundo desacuerdo con «ganar-ganar» que implícitamente le presiona para que usted llegue a un *sí* lo antes posible y casi por cualquier medio. Esa negociación es la peor manera de llegar a un buen trato. De hecho, hará que pierda.

Quizás usted trabaje para una de las muchas empresas que muestran con todo orgullo brillantes trofeos de «ganar-ganar» que sus mayores clientes les dan a los vendedores. Y así es, trofeos de verdad, pero cada uno de ellos es testimonio de una negociación *fracasada* conducida sin disciplina y sin sistema, una negociación, hablando con franqueza, dirigida por aficionados ilusos. A mí me parece encantador que niños de ocho años reciban trofeos en torneos deportivos sin haber salido campeones ese año. Pero me parece inadmisible que altos ejecutivos no comprendan que las negociaciones «ganar-ganar» son precisamente las que están arruinando sus negocios. Y éste es con frecuencia el caso. Y lo sé porque en muchas ocasiones he pasado por las salas de trofeos «ganar-ganar» rumbo al despacho de ejecutivos que quieren contratarme precisamente porque las cosas se han puesto muy feas.

«¡Tantos acuerdos se han negociado mediante el «ganar-ganar! ¡Hay tantos titulares, artículos y libros sobre el tema! ¡Debe funcionar!» Mi respuesta es muy simple: el hecho que se haya alcanzado y firmado un acuerdo a mí no me dice nada. ¿Quién dice que es el *mejor* acuerdo posible? Que Los Ángeles Lakers marquen cien puntos me dice algo, pero no lo suficiente, porque los Boston Celtics tal vez hayan conseguido ciento cinco; por tanto, necesito conocer el resultado final de estos acuerdos basados en el «ganar-ganar».

Por ejemplo, yo sé que cierta distribuidora multinacional se convirtió en un gigante de la industria negociando acuerdos con centenares de pequeños vendedores que luego la compañía anuló para obtener la voz cantante en nuevos y mejores acuerdos posteriores; mejores, sí, pero para

buena fe; de hecho, por rechazar el «ganar-ganar». No debería soprender que muchos gurús del «ganar-ganar» en este país sean profesionales del derecho.

En sí misma, la negociación colectiva está muy bien. Lo mismo sucede con la «negociación de buena fe». Por supuesto uno quiere negociar de buena fe. Yo les recalco esto a los clientes, pero cuando el tigre del otro lado de la mesa dice: «Bueno, Denise, Tom, tenéis que considerar nuestros legítimos intereses. Tenemos que ponerle un poco de buena fe, de "ganar-ganar"», ¿qué es lo primero que se les ocurre a Denise y a Tom? Probablemente que tienen que ceder algo si necesitan firmar el acuerdo. Y, sin duda, tienen que firmar el acuerdo porque representa mucho para la empresa. Se han permitido ser sutilmente manipulados haciéndose cargo de los resultados que su adversario va a comunicarle a su jefe. Son buena gente; por tanto, se comprometen a ayudar a que su adversario parezca el ganador aunque no tienen ni idea de qué es lo que le hace ganador. Cuando unos Denise y Tom, incautos y ansiosos por ganar, negocian con un tigre astuto que también se ha leído los libros de «ganar-ganar», ellos dos corren grave peligro.

Por favor, recuerde lo siguiente: la mayoría de los negociadores de las multinacionales dominantes son auténticos depredadores. La mayoría, si no todos, de los grandes empresarios y empresarías lo son. Le reto a que entre en la jaula de negociaciones con ellos, sus colegas o un equipo de negociadores expertos en optimización mientras usted usa como biblia un texto de «ganar-ganar». Si no me cree, por favor, averigüe lo sucedido con cierta compañía multinacional de transporte y con ciertas compañías minoristas de la confección. Por favor, hable con empresas más pequeñas que lidian cada día con los gigantes de la Nueva Economía en la Costa Oeste. Y le puedo asegurar que los negociadores de Arabia Saudita o Japón desconocen la tradición estadounidense de la negociación colectiva. Y si la conocen, es para aprovecharse del negociador que llega a

la mesa con ese enfoque. ¿Jugaba a «ganar-ganar» Ho Chi Min en esas fatídicas negociaciones sobre Vietnam? No lo creo, pero sí lo hicieron Richard Nixon, Henry Kissinger y todo su equipo.

Lo más lejano en el astuto cerebro de Ho era alcanzar «un sabio acuerdo» tal como lo define *Obtenga el sí: el arte de negociar sin ceder,* el principal libro sobre «ganar-ganar» hoy en el mercado. Una rápida mirada a esa definición resultará sumamente instructiva. Dice: «Un sabio acuerdo puede definirse como el que satisface el máximo posible los legítimos intereses de las partes, resuelve justamente los intereses en conflicto, es duradero y tiene en cuenta los intereses de la comunidad».

Suena muy bien, pero exactamente ¿quién decide cuáles son-ios «legítimos intereses»? ¿A ojos de quién se resuelven «justamente» los intereses en conflicto? ¿Y qué significa «el máximo posible»? ¿Y qué quiere decir «duradero»: que el acuerdo dura un mes, un año, décadas? ¿Y de qué «intereses de la comunidad» estamos hablando? Hay muchos y a menudo en conflicto entre ellos (escuelas, derechos laborales, medio ambiente, ayuntamiento, etcétera, etcétera).

Una vez más: «Un sabio acuerdo puede definirse como el que satisface el máximo posible los legítimos intereses de las partes, resuelve justamente los intereses en conflicto, es duradero y tiene en cuenta los intereses de la comunidad». En un mundo perfecto tal vez sea así, pero en éste oigo ruido de fondo. El compromiso está implícito —casi explícito— en esta definición. Por supuesto, nuestros hipotéticos negociadores Denise y Tom *tienen que* considerar los «legítimos intereses» del adversario una vez que se han imaginado cuáles son, pero eso *no* significa que necesariamente deban ceder un solo céntimo.

¿Por qué demonios comprometerse antes de estar seguro de que hay que hacerlo? A veces, no habrá más opción y eso está bien, pero a menudo no es así y eso es mejor. El punto clave es que con el enfoque «ganar-ganar» *usted nunca*

sabrá si era necesario comprometerse. Piénselo atentamente un minuto: el «ganar-ganar» y el compromiso representan una actitud derrotista desde el momento en que estrecha las manos por primera vez al contrincante. Al negociar con la bandera de «ganar-ganar», usted no tendrá forma de saber si ha tomado decisiones buenas y necesarias que le han llevado al compromiso.

Tal vez algunos lectores estén pensando: «La postura de Jim Camp me parece demasiado tremendista. A mí me *gusta* la idea del "ganar-ganar". Creo que contribuye a un mundo mejor y más justo». Y ahora yo oigo en el fondo no ruido, sino aullidos. Permítanme que ilustre lo que digo con una historia del mundo real. Imaginemos que usted forma parte de un reducido equipo de jóvenes expertos en software de Sillicon Valley y que una firma japonesa ofreció comprarle por 400.000 dólares la licencia de su tecnología punta. Ustedes necesitan capital y he aquí una buena oportunidad para obtenerlo. Ustedes viven prácticamente del aire y estos inversores son lo bastante despiertos para reconocer la calidad de su trabajo y lo bastante generosos para hacer semejante oferta. Es un buen trato «ganar-ganar», ¿verdad? Es.lo que pensaba este equipo. Estaban dispuestos a aceptar la oferta antes de ponerse en contacto conmigo y les sugerí un cambio de táctica, porque averigüé que esta firma japonesa, que durante seis meses había dicho que la oferta de 400.000 dólares era todo lo que podía pagar, en realidad era un grupo que trabajaba para un gran fabricante de coches que compraba tecnología estadounidense al precio más bajo posible. Esos «escuadrones de ataque», como se les conoce, son famosos en Sillicon Valley; sus equivalentes operan en toda clase de actividad empresarial grande o pequeña, normalmente usando la estrategia «ganar-ganar». El precio final por la tecnología fue de 8 millones de dólares. ¿Por qué? Porque eso era lo que valía. Con el «ganar-ganar» jamás se habría alcanzado su valor real.

Algunos lectores quizá ya estén pensando: «Este Camp ya ha usado varias veces la palabra "adversario". Eso no me gusta. Una negociación no es una guerra». No, no es una guerra y si bien me doy cuenta de que «adversario» puede tener connotaciones bélicas, yo lo defino como «respetado oponente». Usted negocia con un respetado oponente. Yo utilizo «adversario» sobre todo para borrar la idea sensiblera de que los tipos de la otra parte son sus amigos, o que pretendan serlo.

¡Sin duda, el ganamos todos suena muy bien! Exactamente por esa misma razón es tan peligroso y se ha de ir con pies de plomo. Cuando usted negocia con el vecino la hora de encender las brasas de una gran barbacoa, puede usar el «ganar-ganar» sin problemas, pero nunca frente a negociadores duros y experimentados.

NEGOCIACIÓN BASADA EN *EMOCIONES* EN OPOSICIÓN A NEGOCIACIÓN BASADA EN *DECISIONES*

Ahí afuera cunde la locura. En muchísimas empresas, el departamento de ventas pone en práctica el paradigma «ganar-ganar» y, en consecuencia, a la menor oportunidad adquiere compromisos en su desesperación por «cerrar tratos», mientras que los diversos agentes y departamentos de compras están bien versados en alguna de las teorías de dirección de sistemas de compras diseñadas para aprovecharse justamente de los vendedores «ganar-ganar». ¿Comprenden los máximos ejecutivos la contradicción y el absurdo de la situación o saben que los paradigmas «ganar-ganar» y PICOS son contradictorios? Me lo pregunto.

He aquí una historia real que prueba fehacientemente mi punto de vista. A un lado de la mesa de negociaciones hay una empresa de tamaño medio que vende un producto capital para el mundo de la alta tecnología. Bautizaré como Euphoric, Inc. a esta compañía. Al lado opuesto de la mesa,

hay una división de un gigante multinacional que provee un producto químico indispensable para Euphoric. A este proveedor lo denominaré Worldwide, Inc. En esta negociación, Worldwide pide a Euphoric la renegociación del contrato por el componente químico patentado, un derivado de petróleo, pues su producción se ha encarecido dado el aumento a escala mundial de los precios del petróleo. Euphoric se niega a renegociar el contrato. Un pacto es un pacto, dice. En represalia, Worldwide empieza a retrasar el envío de esta materia prima. Sin este producto químico, Euphoric tendría que detener la producción.

¿A cuánto quería encarecer Worldwide la unidad de su producto? Unos quince céntimos. ¿A cuánto vende Euphoric esa unidad? A un poco más de 2.000 dólares.

Estos números no contienen erratas. Se desató la batalla por un aumento de quince céntimos en el coste de un producto de 2.000 dólares. ¿Cómo se podía explicar ceguera semejante? Es muy simple. Worldwide, como los vendedores de todas partes, estaba tan acostumbrado a comprometerse a la menor oportunidad en nombre del «ganar-ganar» que temieron insistir en el aumento justificado de su producto patentado. Mientras tanto, la gente de compras de Euphoric arriesgaba decenas de millones de dólares porque, al igual que los departamentos de compras de todas partes, estaban ciegamente empeñados en hacer su agosto con adversarios «ganar-ganar» a la menor oportunidad. Ambas partes quedaron cautivas de sus emociones y embarcadas en la defensa de abstractas teorías de negociación; nadie tomaba una buena decisión. Al final, Worldwide consiguió el aumento porque era la mejor decisión para las dos empresas, pero la negociación fue ridiculamente prolongada, tensa y costosa.

Este libro es un rechazo a esas negociaciones basadas en las *emociones.* Como alternativa, presento a consideración del lector una negociación basada en la *decisión.* Al final, creo que usted estará de acuerdo conmigo en que la di-

ferencia entre ambas es clara y que resulta fácil elegir entre las dos.

Cuando estuve en la fuerza aérea, aprendí, primero en el aula y luego en la cabina de mando, después de muchas decisiones y errores, que no podía controlar directamente las acciones y decisiones del adversario, pero podía, mediante hábitos aprendidos, *evaluar* mejor al adversario y asegurarme de estar en lo cierto. Con una buena capacitación para la toma de decisiones, tenía una posibilidad de mantener el control de la situación y, por tanto, de lograr un buen resultado. Al mismo tiempo, no podía controlar totalmente mis emociones —nadie puede hacerlo—, pero las podía mantener a raya y evitar que influyeran en mis *acciones* con hábitos de comportamiento cuidadosamente elaborados. Así es precisamente cómo aprende su oficio un cirujano o un profesional: practica, estudia, toma buenas y malas decisiones, corrige las malas, practica más, estudia más, más decisiones, más correcciones.

Yo me concentraba en lo que podía controlar —los medios— y no en lo incontrolable —los resultados—. El objetivo de este libro es enseñarle a poder hacer lo mismo durante una negociación porque demasiados negociadores hacen exactamente lo contrario. Se concentran en lo que *no pueden* controlar —los resultados— y pierden de vista lo que *pueden* controlar —los medios.

Me gusta esta analogía con el béisbol. Barry Bonds y Sammy Sosa no pueden saber si van a batear un *home-run.* Al fin y al cabo, siempre cabe la posibilidad de que Bernie Williams recoja la bola en la otra punta del estadio o el largo vuelo se tope con una ráfaga de viento que le cambie la dirección. Pueden suceder muchas cosas y, por tanto, Bonds y Sosa sólo pueden concentrarse en los medios para lograr el objetivo: darle bien fuerte a la bola. En el momento del golpe, sólo piensan en mantener el poder y el equilibrio. Si piensan en otra cosa, perderían poder y equilibrio y nunca lograrían el objetivo.

La analogía con la negociación empresarial es directa. Me di cuenta de ello casi el primer día que pensé seriamente sobre el tema mientras ayudaba a un amigo de California a cerrar un trato modesto. No se pueden controlar las acciones y decisiones de la otra parte —al menos, no directamente—, pero se puede controlar la evaluación de la situación del oponente, y con mucho trabajo y disciplina es posible dominar las propias emociones. Mi sistema le enseña a controlar lo controlable en una negociación. Cuando usted lo hace, puede lograr el éxito (entendiendo que el éxito también puede hacerse humo en cualquier momento y tras una amable despedida).

El principio y el título del libro, *De entrada, diga no,* se basa en el hecho de que «no» representa una decisión. Probablemente, un «sí» temprano sea una triquiñuela, y «quizá» no es más que eso, quizá, y no lleva a ninguna parte. Pero «no» es una decisión que da que hablar a todo el mundo y le ayuda a mantener el control, tal como le explicaré en detalle en el capítulo 3.

Otra regla es «no cerrar». Usted puede pensar que es absurdo. Después de todo, «cómo cerrar un trato» es un capítulo de lectura'casi obligada de cualquier libro de texto sobre negociación, por ende, debe ser importante. Pero no estoy jugando con las palabras. Los grandes tratos, e incluso los más modestos, no «se cierran» en el sentido usual del término. *Se consiguen* mediante visiones y decisiones y después de semanas, meses o años. Además, si su objetivo, su preocupación o el sueño de su vida es cerrar un trato, entonces usted se está concentrando en lo que *no puede controlar* y se olvida de lo que puede controlar. Cuando negocia con verdaderos profesionales, al final usted pagará el precio de estos errores. En mi sistema, usted se olvida de ganar y se concentra en los fundamentos de una sensata toma de decisión.

A primera vista, alguna gente —muchos, para ser franco— se muestran escépticos ante éstas y otras reglas que

uso en mi trabajo porque parecen contravenir el buen hacer del mundo convencional de la empresa. Algunos clientes se han resistido activamente, pero después de un segundo análisis y a la vista de alguna negociación de prueba, la gran mayoría ha cambiado de opinión, porque decirle que «no» al adversario simplemente funciona. Y lo mismo sucede con la regla de «no cerrar». Concentrarse en lo que se puede controlar durante una negociación —los medios, no el resultado final— simplemente funciona.

De repente, oponerse se convierte en algo sensato.

EL SISTEMA CAMP

Repito: El sistema «ganar-ganar» o de «todos ganan» con frecuencia se convierte en «alguien gana y alguien pierde», porque implica compromisos innecesarios, porque se basa en la *emoción* y no en la *decisión y* porque j uega con el corazón y no con la cabeza. Y algo más: no se basa en principios categóricos, sino en ambigüedades como la definición citada de «sabio acuerdo».

Una negociación «ganar-ganar» no es un proceso metódico y de paso a paso. Por esa precisa razón, el «ganar-ganar» da resultados desastrosos una y otra vez en el mundo real. Conozco directores generales orgullosos de los acuerdos obtenidos, pero en el fondo carecen de disciplina y de una base real para la toma de decisiones. Disparan a voleo pensando que todos los demás hacen lo mismo. Pero algunos de sus adversarios no lo hacen. Algunos disparan con mira telescópica y el atolondrado oponente «ganar-ganar» es la diana. No es un combate justo.

Muchos lectores habrán oído la famosa historia de Ross Perot sobre el americano que quiere comprar un camello, va hasta una tienda donde hay media docena de camellos y le pregunta al dueño sobre uno en particular. El beduino le contesta: «Oh, ése es el camello de mi hijo. Su favorito. No puedo vendérselo». El americano se queda per-

piejo, vuelve al Land Rover y se dispone a marcharse. El beduino corre hacia él gritando: «¡Pensé que quería comprar mi camello!»

Estoy de acuerdo con Ross Perot. ¡Los estadounidenses no saben negociar! Pues bien, pregúnteme a mí, y a Perot, por qué esos ejecutivos llegan a la cima si son negociadores tan incompetentes. Ya que «ganar-ganar» no constituye un sistema y no ofrece una base real para juzgar a quienes «lo usan», la mediocridad prospera sin ser detectada. Todos sabemos que hay una alta tasa de mediocridad en los negocios en Estados Unidos y creo que, en parte, el paradigma «ganar-ganar» es responsable de esa situación. Por tanto, ¿qué ocurre si el negociador decide ofrecer un 27 por ciento de descuento y no el 24 que pretendían sus jefes? Lo intentó, y al fin y al cabo sólo es una diferencia del 3 por ciento, y como era «ganar-ganar», se lo aceptan y todos contentos. Nadie tiene idea de qué descuento se debía haber ofrecido para que fuera aceptado. O cambiemos la perspectiva: el comprador esperaba un 27 por ciento de descuento y sólo consiguió un 24, y con el espíritu del «ganar-ganar», ¿quién sabe lo que podría haber obtenido en una mejor negociación? Por tanto, la otra parte también queda contenta.

Este libro presenta un *sistema.* Con él, usted sabrá el descuento que ha de ofrecer, y no ofrecerá ni un céntimo más. Con mi sistema, usted se centra en los objetivos y los comportamientos que puede controlar y hace caso omiso de los resultados que no puede controlar. El sistema es bastante fácil de comprender. Creo en sus fundamentos, pero es menester una gran disciplina y mucha práctica para tener éxito tanto si negocia una carta de Pokémon, una nueva casa o un acuerdo multimillonario con una multinacional. Esta disciplina y esta práctica han cambiado las vidas de mis clientes, no sólo porque ganan más dinero que antes, sino también porque ha influido en el contexto más amplio de la relación con jefes, colegas, compañeros de trabajo, mujer, hijos y amigos. Haga lo que haga usted en la vida, si reflexio-

na y calcula el número de transacciones que acomete a lo largo de una sola semana, el resultado le asombrará. Yo lo hice una vez y cuando llegué a cien decidí que ya era suficiente. Sus resultados serán bastante similares porque si su familia es como era la mía hace años, la elección de un restaurante ya era una negociación, la mesa a ocupar era la segunda, los platos a elegir, una tercera y lo que finalmente comían, una cuarta. En Nueva York, la ruta del taxista para llevarle del aeropuerto La Guardia al centro de Manhattan ya representa una negociación. La hora de reunirse con el oponente a negociar en el hotel puede representar otra negociación. Las ocasiones son interminables, y los principios y el sistema que presento en este libro son aplicables a todas ellas.

La estructura no podría ser más sencilla: catorce capítulos que introducen uno a uno los principios y las prácticas de mi sistema. Van de los principios más generales, que en realidad tratan de prepararle para la negociación (la cuestión de la necesidad, de no sentirse bien), hasta principios que también son preparatorios, pero que le llevan al terreno de la negociación de verdad. Estos capítulos también le resultarán novedosos incluso cuando lidie con ideas preconcebidas como la misión y el propósito que, en mi sistema, son totalmente distintos de cualquier informe sobre el tema que usted haya visto o preparado. Los últimos capítulos nos llevarán a las prácticas reales que usaremos para negociar acuerdos de verdad. Aprenderá a estructurar meticulosamente el proceso de negociación, de la A a la Z, con órdenes del día, presupuestos y otras cosillas que por lo general no forman parte de las prácticas usuales en el mundo de los negocios.

UNA BIOGRAFÍA Y UNA GARANTÍA

Este sistema empezó a tomar forma en las Fuerzas Aéreas, a continuación, durante mi carrera de piloto comercial y, finalmente, en el terreno empresarial cuando hice la transi-

ción a coach o entrenador de negociaciones. No soy un consultor. Soy un *coach,* lo que marca una tremenda diferencia. Los consultores intervienen mucho menos que los coaches y no se hacen responsables de su trabajo. Hay cientos —tal vez miles— de consultores que incluyen la negociación entre sus servicios. Hay muy pocos coaches que hacen lo que yo hago: trabajar activamente con los clientes en *todos* los aspectos de la negociación.

En los últimos doce años y desde que fundé la Negotiator Coaching Series, en la Bay Area, y luego Camptraining, he entrenado y dirigido equipos de negociaciones aquí y en el extranjero, prácticamente en cada continente. Cada año organizo los Negotiator Coach Symposiums en grandes instituciones del país. Las universidades de Harvard, Ohio State y San Francisco han enviado participantes a mis conferencias y simposios. La revista *Inc.* me ha invitado a participar en su conferencia anual «Growing the Company». En total, he iniciado en mis ideas y mi sistema a unos mil quinientos individuos. He colaborado con unas ciento cincuenta empresas en literalmente miles de negociaciones. En la última década, hombres y mujeres de las más diversas disciplinas han usado mi sistema para negociar transacciones por un valor de 4.000 millones de dólares.

He entrenado individuos y equipos en empresas como Motorola, Texas Instruments, Merrill Lynch, IBM y Prudential Insurance. También he colaborado con pequeñas y medianas empresas. Trabajo constantemente con unas treinta firmas, dirijo seminarios o entreno a unos 150 individuos por empresa. Participo en unas 750 negociaciones cada año. También entreno personalmente a propietarios. Y luego está la web interactiva, camptraining.com

No voy a afirmar que este libro le proporcionará al lector lo que logro en los talleres de trabajo, con el mano a mano y el entrenamiento a través de la Red porque yo trabajo con los clientes horas, días, semanas, meses y hasta años en ciertos casos. Tiendo a dar crédito a las teorías de

aprendizaje que sugieren que los seres humanos necesitan unas ochocientas horas para manejar de verdad un concepto complejo y para interiorizar los hábitos imprescindibles para su aplicación práctica. Pero no tengo la menor duda de que este libro será una revelación para el lector, del mismo modo que el mismo material, en la práctica, resulta una revelación para mis clientes. Piense en mí como un paciente, positivo y entusiasta coach a distancia. La lectura de este libro no le preparará necesariamente para negociar un acuerdo de dos millones de dólares con Humongous, Inc., cuyos negociadores están entre los más tenaces de todos, pero si aplica los principios que aquí presento y si usted desarrolla los hábitos adecuados, estará más cerca del objetivo de lo que jamás se ha imaginado.

Obviamente, existen miles de artículos, libros, cursos universitarios y sitios webs que tratan el arte y la ciencia de la negociación. Una inmensa cantidad de buenos acuerdos se han firmado en este mundo antes de que yo hiciera acto de presencia, y muchos han sido conseguidos por negociadores que jamás oyeron hablar de mí. Pero también se han firmado una gran cantidad de pésimos acuerdos. Ésta es mi promesa al lector: sin el sistema Camp, usted puede lograr una buena negociación —al menos obtener un buen resultado—, pero negociará muchos más acuerdos de éxito *con* mi sistema y no tropezará una sola vez ni se verá engañado en una negociación *con* este sistema.

Nadie contrata —o debería contratar— a un coach de negociación basándose en su publicidad. Cada nuevo cliente que logro es fruto de la recomendación de un cliente anterior. En los primeros tiempos de mi carrera, ofrecía a cada nuevo cliente una garantía por escrito. Si fuera posible publicar un libro con una garantía semejante, lo haría sin el menor reparo. Si usted se esfuerza por comprender y utiliza adecuadamente los principios y las prácticas que se presentan en este breve libro, se *convertirá* en un negociador inconmensurablemente mejor. Eso es un hecho.

Nos guste o no, allí fuera, el mundo de los negocios es una selva llena de depredadores. En esta obra, con frecuencia uso la frase «bailar con el tigre» porque ese animal es considerado e incluso adorado en ciertas partes del mundo como el depredador definitivo. Para bailar bien —para negociar bien—, debemos oír la música, debemos sentir la música, debemos sintonizar con nuestra pareja —nuestro «adversario»— en todo momento y debemos seguir meticulosamente los pasos establecidos con suma disciplina. Este libro proporciona esa disciplina y ese sistema. No se trata de un montón de teoría imaginada en una torre de marfil de excelente aspecto sobre el papel, pero que no pasa el test de la realidad. Mi sistema se desarrolló en el mundo real de los negocios y se ha usado con tremendo éxito cada día en este mundo real. He pasado mucho tiempo en la torre de marfil leyendo sobre los grandes personajes de la toma de decisiones, pero nunca he vivido o trabajado allí.

Se trata de material procedente de la vida real que usted podrá aplicar de *inmediato* en negociaciones empresariales así como en otros aspectos de su vida. Aprenderá a elaborar una negociación sobre el papel y a controlarla paso a paso, a reaccionar efectivamente a *todo* lo que tenga lugar en la mesa de negociaciones, a que nunca lo pillen desprevenido, incluso a retirarse con una sonrisa si es necesario. Acabará este libro pensando: «Yo lo puedo hacer. Es más, ya tengo una idea bastante clara de *cómo* hacerlo».

Su mayor debilidad en la negociación

Los peligros de la necesidad

¿Por qué el tigre tiene los ojos en la parte frontal de la cabeza y mira hacia delante? Porque se trata de un depredador siempre en busca de una presa. ¿Por qué nosotros tenemos los ojos en la parte frontal de la cara y miramos hacia delante? Porque también somos depredadores. Mirar el juego de los niños en el patio es un deleite, pero, como saben todos los padres, también es aleccionador porque vemos cómo florecen a muy temprana edad los instintos competitivos y de superioridad del rey de la selva. Estos instintos perduran toda la vida como sabe cualquiera que ha pasado mucho tiempo en una guardería. Nos acompañan hasta la tumba.

Ésta es la dura realidad con la que se ha de comenzar el primer capítulo de este libro, pues también marca un punto de inflexión. Como todos los depredadores, los seres humanos nos aprovechamos de los temerosos, los afligidos, los vulnerables, los *necesitados.* También somos

capaces de magníficos altruismos, pero no encontramos

mucho altruismo en el mundo de los negocios y de la ne-

gociación pese a la ofensiva de los negociadores astutos ne-

gociadores del «ganar-ganar». En una negociación, a veces la expresión «canibalismo» no hace justicia a la ferocidad existente. En su vida de negociador, incluso en su vida de ciudadano particular del mundo,' usted lidia con serios depredadores a la busca de la menor señal de aflicción o necesidad.

Resulta absolutamente imperativo que usted, como negociador, comprenda la importancia de este punto. Usted NO necesita este acuerdo, porque estar necesitado representa perder el control y tomar decisiones erróneas.

¿Cuán vulnerable se es cuando se pierde el control? Muy vulnerable. La película To *Walk with Lions,* protagonizada por Richard Harris y rodada en el África oriental, me viene como anillo al dedo para ilustrar este punto. El protagonista tiene muchos «amigos» entre los animales, incluido cierto león. Un día Harris resbala y cae por una ladera y ¡el león le ataca de inmediato! Harris se las arregla para sacar su arma y disparar al aire, lo que ahuyenta a la bestia. Harris no le apunta porque siempre ha sabido y nunca ha olvidado que el león, en primer lugar, es un depredador y se comporta como tal cuando percibe debilidad en la posible presa. Un domador de animales lo sabe perfectamente: con un depredador, todo es cuestión de poder.

Muchos negociadores son iguales. Muchos negociadores *«ganar-ganar»* son iguales. Cuando me ocupo de este tema en talleres y seminarios, hay gente que cree que exagero en este asunto de la necesidad. Y no lo hago. De hecho, si encuestara a los clientes de los últimos años para que citaran una idea de mi sistema que tuviera un *efecto beneficioso inmediato* en sus negociaciones, estoy seguro de que muchos, incluso una significativa mayoría identificarían esta simple advertencia sobre la necesidad. Por experiencia, he aprendido que la necesidad puede tener —*y tendrá*— siempre un

efecto dramático y *negativo* en el comportamiento del que negocia. Hay que superar la necesidad en la mesa de negociaciones.

Su mayor debilidad en la negociación

LA NECESIDAD TIENE MUCHAS CARAS

Tal vez el tipo de negociación en que la dinámica de la necesidad es más fuerte y peligrosa es la negociación directa en la industria minorista, donde la regla de oro es que las dos partes se creen poseedoras de esa misma regla.

En la cultura occidental, nos vemos como compradores, ¿verdad? Compramos y consumimos, orgullosos, el máximo posible. Por otro lado, el vendedor tiene un problema con su imagen. En muchos ámbitos, el mismo término «ventas» está siendo reemplazado por «desarrollo empresarial», porque la imagen del vendedor es casi la de un charlatán callejero. Aún más importante es que el vendedor constituye la parte *dependiente* en la negociación. Debe estar preparado para ceder, para comprometerse, mientras que el comprador se hace con todo lo que puede. Al fin y al cabo, el consumidor puede comprar en cualquier otra parte, mientras que el pobre vendedor *necesita* cerrar el trato. Su imagen de vendedor lo deja atrapado en la necesidad, lo que a menudo le lleva a hacer malos negocios.

Los buenos negociadores son expertos en reconocer la necesidad en sus adversarios y en *creársela.* Los negociadores de las grandes empresas, en particular, aumentan las expectativas de los proveedores y pintan exagerados paisajes de ensueño con órdenes extraordinarias de compras, *joint ventures,* alianzas globales, todo para crear una creciente necesidad para ese acuerdo que marcará un hito en la vida del adversario. Luego, cuando la necesidad está establecida, bajan el listón con excepciones, cambios y mucho más: exigen concesiones. A lo largo y ancho de este libro, veremos cómo funciona este desagradable procedimiento.

Sin embargo, se presentan ocasiones en que el com-

prador, no el vendedor, se encuentra en peligrosa situación de necesidad. Un ejemplo clásico sacado de la historia es la expedición de Lewis y Clark. Cuando estos intrépidos ex–

ploradores realmente *necesitaban* caballos de refresco, los indios, de alguna manera, se enteraron. Cuando los residentes locales negociaban bienes menos valiosos aunque necesarios, no había problemas y pronto se alcanzaban acuerdos, pero cuando se trataba de caballos que los exploradores necesitaban desesperadamente, había que ir a sus tiendas y negociar largo y tendido. Por instinto, eran hábiles negociadores. (Los diarios de Lewis y Clark son una lectura excelente para cualquier negociador porque ambos prohombres se encontraron en numerosas situaciones de negociación.)

A veces, Lewis y Clark *estaban* simple y llanamente necesitados. A veces, la necesidad por encontrar caballos y otras provisiones era desesperada. Hoy, en el siglo XXI, no estamos necesitados. No lo estamos aunque todavía oigamos decir a la gente «*necesito* esta chaqueta», «*necesito* este coche», «*necesito* hacer esta llamada», «*necesito* llegar a un acuerdo» o «*necesito* hablar contigo». Usamos la palabra «necesito» con demasiada ligereza. Lo único que realmente *necesitamos* son los elementos básicos para la supervivencia física —aire, agua, alimentos, ropa y vivienda— y todos los lectores de este libro ya los tienen. Asimismo, necesitamos lo esencial del bienestar intelectual y emocional —amor, familia, amistad, trabajo satisfactorio, aficiones, fe, y cada lector tiene su lista al respecto. Pero es una lista *breve* y no incluye —o no debería incluir— una chaqueta de 500 dólares o un coche de 100.000 dólares, porque hay otras chaquetas y otros coches. Y en ella no caben este trabajo en especial ni esta venta o trato porque hay otras ventas y otros tratos.

No obstante, la necesidad lo cubre todo. Permítame contarle la experiencia más instructiva que he tenido en este contexto. Son las cero treinta de una madrugada de

enero fría, húmeda y neblinosa en el oeste de Texas. Es la primera mañana de entrenamiento de vuelo para mi grupo de pilotos de combate. La sala está llena de jóvenes aheré-

ces con trajes verdes y nuevos de vuelo y altas botas negras que esperan al comandante de vuelo. Entra el comandante Dave Miller, con algunas canas en las sienes, ejemplar perfecto de un piloto de combate, veterano del valle del río Rojo en Vietnam, escenario de algunos de los combates aéreos más intensos de la historia. «¡Atención!» Todos pegamos un salto y nos cuadramos.

Con voz rotunda y confiada, dijo: «¡Sentaos!» Nunca los hombres se sentaron tan rápido como en aquella ocasión. De inmediato dice: «Alférez Camp». Me sorprendo, pero me recupero, me pongo en posición de firmes y contesto: «¡Sí, señor!» Y él explica: «Acaba de despegar, está a trescientos pies de altura y ascendiendo. De repente, todo parece tranquilo y usted siente que algo le está frenando. Su velocidad es de doscientos cincuenta nudos y disminuye. De pronto, se da cuenta de que ambos motores se han apagado. ¿Qué hace?»

La mente se me pone en blanco y el corazón me estalla en el pecho, pero entonces me oigo decir: «Veamos, señor, ¿en qué pista estoy?» Y créase o no, procedo a *debatir* con este hombre, un gran veterano, sobre cómo debo afrontar la hipotética situación. La respuesta correcta a la pregunta de Miller era *saltar*. ¿Saltar? Debía estar loco. Nunca he saltado en mi vida, ni siquiera lo había considerado en los entrenamientos previos. Y esa mañana nunca consideré que Miller intentaba salvarme la vida mientras yo fanfarroneaba que podría llegar a aterrizar en cierta pista.

Hay otra palabra para aquella temprana osadía y egolatría de mi parte: pura y simple necesidad. En esa «negociación» con mi instructor, yo necesitaba ser un número uno, saberlo todo, tener razón. A veces la necesidad es ostensiblemente fácil de detectar, como en la historia anterior, pero en otras ocasiones es sutil e insidiosa. El negociador

con experiencia ve diferentes necesidades todo el tiempo, grandes y pequeñas. Resulta sumamente fácil caer en ese estado, a menudo sin ser siquiera consciente de ello.

DE ENTRADA, DIGA NO

Piense en algo tan simple como el siguiente saludo.

—Hola, soy Frank Jones.
—Hola, señor Jones.

Esa pequeña muestra de sumisión por haber dicho «señor Jones» le pone a usted en inmediata desventaja. Le ha concedido a Frank Jones la voz cantante y todo el mundo se ha enterado. Usted está listo para el despiece. Por tanto, llámelo de Frank.

Considere esta propuesta para una cita.

—Señor Smith, me llamo Bob Jones. Trabajo para el fondo de riesgo First Advantage y quiero que me conceda diez minutos de su tiempo para mostrarle cómo podemos colaborar juntos en el futuro.

Recuerde que las nuevas empresas no son las únicas que pueden estar necesitadas. Algunos recién llegados están bien financiados y son exigentes cuando se trata de aceptar inversiones de capital riesgo. También los inversores pueden verse en la perspectiva de «necesitados», como Bob Jones al suplicar la cita. Bob tendría que haber dicho:

«Bill, me llamo Bob Jones. No estoy seguro de que una inversión de capital riesgo sea lo más conveniente para su empresa. Simplemente no lo sé. Lo que me gustaría es reunirme con usted para ver qué rumbo llevan y para que pueda conocer nuestro rumbo en First Advantage, porque tal vez haya alguna posibilidad de convergencia. ¿Cuándo será el mejor momento para usted?»

NO DECIR PALABRA

Hablar puede ser una demostración palpable de necesidad. Por esa razón, «no decir palabra» es una de mis reglas, una

exageración, por supuesto, pero la impongo como regla para probar lo que estoy diciendo. Hablar y demostrar necesidad suelen ir de la mano. Uno de mis mejores estudiantes empezó con unas ganas insaciables de ser escuchado. El sujeto era brillante y siempre quería que la gente se enterase de que estaba tan informado como el que más. Necesitaba sentirse importante. «Muy bien —pensó un adversario más astuto—, nos alegrará que te sientas muy importante mientras te despellejamos vivo.» Esto es algo con lo que día a día tienen que lidiar los tipos echados para adelante: quieren saberlo todo, quieren que todos los admiren. La adrenalina hace acto de presencia y la necesidad se convierte en un hecho bioquímico; luego, esa necesidad acaba siendo una adicción bioquímica. Es verdad.

Uno de los agentes de seguros más efectivos que he conocido era un hombre en silla de ruedas que no podía hablar. Usaba un rotulador y una tablilla para comunicarse y escribía pacientemente sus preguntas. Yo no le desearía a nadie la invalidez de aquella persona, pero su único medio de hacer preguntas le representaba una gran ventaja en su oficio (como él mismo reconocía) ya que es difícil estar necesitado mientras se escriben a mano y tranquilamente las preguntas. (Su pregunta más efectiva era: «Si usted muere, ¿dónde vivirá su familia?»)

¿Cuánta gente es consciente de que monopoliza tanto la conversación que los demás no pueden articular palabra? Al ser tan dominantes, en realidad revelan sus necesidades. Hasta he oído mensajes de este tipo en contestadores automáticos. Lo normal sería: «Hola, soy Fulano de Tal». En cambio, esta persona daba la bienvenida a quien llamaba con un mensaje detallado sobre su horario para el día y la semana. Y nos podemos imaginar los mensajes que dejaba a los demás. ¡Muy largos! Necesitaba asegurarse de que los demás supieran lo atareada que estaba, lo diligente que era y la suer-

te que tenían de que les concediera un minuto de su tiempo.
Pero esto no es sólo contraproducente, también es molesto.

DE ENTRADA, DÍGA NO

Piense por un momento en las llamadas «ventas en frío», o sin previo aviso al cliente potencial, y «en caliente», o después de haber sido anunciado o recomendado. El hombre medio de negocios tiembla con sólo pensar en las ventas en frío. Son duras, sin duda, y la mayoría ni siquiera las intenta. Las ventas en frío son la manera más dura de hacer negocios, todos lo sabemos. Pero también son importantes porque constituyen una buena forma de entrenamiento y pueden resultar asombrosamente eficaces *porque ponen su necesidad bajo control.* No se tienen grandes expectativas, eso seguro, y su disciplina es grande. Empiece diciendo algo así:

> *«Bueno, Mary, no tengo ni idea de si lo que nosotros hacemos tiene alguna relevancia para su negocio. No lo sé, tal vez no la tenga. Si es así, dígamelo y no tendrá el menor problema conmigo, pero si necesita estudios de mercado...»*

Y entonces, usted se lanza a vender. Nada importa. Su necesidad está bajo control.

Una venta en frío no es más que una negociación —nada más ni nada menos— y para el final de este libro usted sabrá manejar una venta en frío según las mismas reglas y los mismos hábitos con que maneja cualquier negociación.

Lo mismo vale para una «venta en caliente» o con cita previa:

> *«Hey, Tom, soy Bill. Tengo una gran noticia para ti. Les he hablado de ti, de lo que haces. Están interesados. Están listos. Lo único que tienes que hacer es llamar y luego cobrar. Me debes una, compañero.»*

¿Oh, sí? A Tom le hierve la sangre: para su salud le convendría más tener que hacer una venta en trío. Si no tiene cuidado, perderá disciplina, empezará a pensar en lo que

Su mayor debilidad en la negociación

cobrará, se entusiasmará y se convertirá en un necesitado. Es entonces, a las puertas del triunfo, cuando le pueden arrebatar la victoria. Hágase un favor: trate toda llamada de «venta en caliente» como si fuera la más fría posible.

Cuando las emociones están a flor de piel en las negociaciones, la voz aguda es señal inequívoca de necesidad. Hablar rápido es otra. Mientras los negociadores levantan la voz, los controlados bajan la suya. Por tanto, baje la voz en momentos de agitación interior. Hable más despacio.

Los bazares del Tercer Mundo dan lecciones prácticas de necesidad, como comprobé en 1967 mientras hacía mis compras navideñas en Saigón. Contaba con 100 dólares para comprarle regalos a toda la familia. Yo quería mucho a mis abuelos y pensé en ellos cuando en la misma tienda vi dos hermosas piezas laqueadas y una pequeña barca tallada en asta de búfalo de agua. La anciana a cargo dijo que quería 1.000 piastras por cada pieza, unos diez dólares, treinta en total. Yo quería comprarle las tres, pero era demasiado dinero y se lo dije. Yo era demasiado joven e inocente para emplear una estrategia de negociación y, además, no quería hacer el papel de americano antipático y no las pude comprar. Cuando ya me iba, la vieja fue detrás de mí y dijo que me las vendía por 800 cada una. Dije no, aún era demasiado. Hice mis compras en otras tiendas y compré algunas cosas bonitas y otras chucherías, pero aún no tenía nada para los abuelos cuando volví a pasar por delante de la tienda de las piezas de laca y la barca tallada. Cuando la vieja me vio, se me acercó al grito de: «Tú, soldado número uno. *Beacoup* de compras aquí». Me pidió que volviera a entrar y me ofreció las tres cosas a 500 piastras la pieza, pero todavía era demasiado. «No —le contesté—, pero le doy 400 piastras. Es lo único que tengo.» Y

ella dijo: «OK, vendidas por 400 piastras».

Yo no estaba necesitado y ella sí. De haber sido una negociadora entrenada en el sistema Camp, me habría preguntado (olvidándonos del problema lingüístico): «¿Para

quiénes son?» Cuando le hubiera contestado, tendría que haber silbado y dicho: «¿Por qué quiere gastar tanto dinero en ellos? Mucho dinero para los abuelos». No se habría mostrado necesitada al tiempo que creaba *mi* necesidad. Me podría haber tendido la trampa de la culpa diciéndome: «El dinero no es nada cuando se trata de los abuelos». Y yo habría pagado poco más o menos las 1.000 piastras porque yo quería de verdad a mis abuelos.

NO SE PREOCUPE POR EL RECHAZO

El miedo al rechazo es señal de necesidad; específicamente, se trata de la necesidad de sentirse apreciado. Es fundamental que el negociador comprenda lo que es el rechazo y quién puede rechazar y quién no. Se trata de un punto clave. En una negociación, sus adversarios *no le pueden* rechazar. Usted no necesita nada de ellos; por tanto, ¿cómo le pueden rechazar? El padre puede rechazar al hijo porque éste ciertamente le necesita. El esposo puede rechazar a la esposa. Hasta la maestra puede rechazar a los alumnos en los primeros años porque estos sin duda la necesitan. ¿Pero puede realmente un adversario rechazarle durante una negociación? No tiene ese poder. Nunca, *jamás,* le permita creer que lo tiene.

El negociador serio comprende que no puede gastar su energía emocional en un esfuerzo por ser apreciado o por parecer inteligente o importante. El negociador sólo quiere que se le reconozca su eficacia y su seriedad profesional, eso es todo. Pone su energía en la tarea que tiene entre manos. No necesita el resto. Pero, de cualquier modo, ¡cuántas veces caemos en esta trampa de la necesidad! En las relaciones laborales, una táctica clave de la patronal es

encontrar sindicalistas ansiosos por dar rienda suelta a su ego y que, por tanto, se les pueda hacer sentir necesitados. Pueden ser manipulados hasta que actúan de hecho como agentes dobles para la patronal y les dicen a sus compañe–

ros: «El comité nos está destrozando. Tengo amigos en la patronal. Me lo dicen ellos. Podrían cerrar la fábrica si per–sistimos en esta actitud».

Hablo por mi propia experiencia de muchos años en disputas laborales y por mi experiencia como coach. He visto a miembros de un equipo socavar los esfuerzos de su propio equipo de innumerables modos. Filtran información valiosa al adversario, dan información falsa a su propia gente, insisten en compromisos innecesarios, todo debido a que la necesidad de ser apreciados, de ser importantes y destacar los ha convertido en títeres en manos de un adver–sario inteligente. Sin ningún esfuerzo de memoria, podría nombrar a una docena de altos ejecutivos de compañías que forman parte de Fortune 500 que, de hecho, trabajaron para sus adversarios en negociaciones de primera magni–tud. Lo sé porque sus adversarios eran clientes míos. Puedo nombrar a un directivo del máximo nivel cuya necesidad de ser nombrado presidente de la empresa le hizo aceptar un compromiso absolutamente innecesario. El acuerdo camu–fló el compromiso, pero ahí estaba. Lo sé porque el benefi–ciario de ese ridículo compromiso era mi cliente.

Hace unos años acepté un cliente corporativo que aca–baba de perder una gran oportunidad de negocio con una multinacional *después de* que mi cliente aceptara todas las concciones imaginables. Para empezar, contaban con la tec–nología más avanzada y, además, ofrecían el mejor precio, las mejores fechas de entrega, el mejor servicio, lo mejor en todo. Si podían comprometerse en cualquier punto de la negociación, lo hacían. Hasta cedieron una pieza gratuita de un equipo muy caro, pero la multinacional finalmente dejó esta negociación tan favorable. ¿Por qué? Al final, des–cubrimos que el máximo responsable de la multinacional

estaba intranquilo porque mi ahora cliente se había comprometido *demasiado*. Algo debía andar mal, pensó, para que una empresa diera semejantes muestras de necesidad. No puede ser una compañía competente en la que se pueda

confiar. Nunca podrá cumplir. Y el directivo tenía razón. Mi nuevo cliente jamás podría haber cumplido las obligaciones contraídas en ese acuerdo.

QUERER ESTÁ MUY BIEN. NECESITAR, NO

La próxima vez que usted mire unos de esos programas sobre los depredadores en la naturaleza que ofrecen en algunos canales de televisión, observe con atención cualquier escena de caza. Siempre hay una o dos intentonas en que el león o el guepardo no tienen éxito, y en cada ocasión la escena es la misma: el depredador se acerca a la presa... cada vez más cerca... más cerca, luego retrocede un poco y *de inmediato* abandona. Allí mismo. Cuando parece que la distancia de la presa aumenta, el cazador renuncia a seguir. Ella (las hembras llevan a cabo casi todas las cacerías) nunca se embarcará en una causa perdida. Y se aleja porque no le importa. Hay otros animales, otras gacelas. Del mismo modo, el negociador profesional no tiene necesidades porque no le importa. Hay otros acuerdos posibles. Pasa página. Lo deja ir.

Mencioné en la introducción una de mis reglas inalterables: «No cerrar». El contexto era una discusión sobre los peligros del «ganar-ganar», sobre cómo esta postura nos fuerza a concentrarnos en lo que no podemos controlar —los fines— y cómo perdemos de vista lo que sí controlamos: los medios. Ahora añadiré que la prisa por cerrar el trato deja al descubierto nuestras necesidades. Damos la impresión de que *necesitamos* cerrarlo como sea.

Pero no es así, aunque siempre es posible que su adversario sí tenga esa necesidad.

Por experiencia personal, cualquier lector de este libro conoce los riesgos de un cierre apresurado. Cuando alguien

conoce los riesgos de un cierre apresurado. Cuando alguien ha tratado de cerrar el trato demasiado pronto —y cualquiera lo ha hecho en un contexto u otro a menos que sea un niño de pecho—, instintivamente su reacción ha sido ne-

gativa. No hay nada que pueda hacer colapsar una negociación de forma más terminante que semejantes prisas. ¿Por qué? La percepción de una situación de necesidad hace que todo el mundo se sienta incómodo emocionalmente. Además, eso sirve como advertencia para estudiar el posible acuerdo con mayor profundidad.

El factor necesidad hace firmar muchos más acuerdos pésimos y perder más ventas que ningún otro elemento de una negociación. Si hay alguna necesidad en una negociación, debe de ser por parte del adversario, no de la de usted. Jamás alcanzará el nivel de éxito para el que está capacitado, a menos que comprenda y *viva* este concepto. Los negociadores —que también somos seres humanos— expresamos nuestra necesidad de muchas maneras. Para identificar nuestras propias variedades de necesidad, lo único que se debe hacer es pensar en lo que se está haciendo y en la motivación subyacente. Nadie sabe mejor que usted cuándo su necesidad muestra sus verdaderos colores. Si uno se pone a considerarlo, es asombroso ver cuántas supuestas e imperiosas necesidades en nuestras vidas en realidad carecen de la menor importancia.

Como negociador que aspira a la excelencia, usted debe evitar a toda costa demostrar necesidad. A fin de lograrlo, nunca debe *sentirla*. Usted *no* necesita este acuerdo. ¿Qué pasa si simplemente substituye «necesidad» por la palabra (y la implícita emoción) de «querer»? La dinámica cambia. ¿Qué imagen aparece cuando usted lee las palabras «yo quiero»? Yo veo un Porsche descapotable de color rojo con la capota y el interior negros. ¿Cuál es su imagen? Para los buenos negociadores, la palabra «querer» significa algo por lo que nos esforzamos, pugnamos y batallamos, y nunca se confunde con «necesitar». Sin duda yo *quiero* la alianza global con Humanoux, Inc., pero no la *necesito*. Quiero el coche, pero

Humongous, Inc., pero no la *necesito.* Quiero el coche, pero no lo necesito. Quiero la casa, pero no la necesito. Si fracasa cualquiera de estos tratos, ellos perderán; yo, no. De una manera u otra, esta noche dormiré bien y mañana comeré mejor.

45

DE ENTRADA, DIGA NO

Los negociadores entrenados en el sistema Camp nunca expresan necesidad, sólo quieren algo. La «necesidad» es letal; «querer» es vital. Créame, esta actitud diferente será percibida al instante por la otra parte. La confianza y la tranquilidad impactan al otro bando. El control y la disciplina están de su parte.

Espero no haber sonado como un disco rayado (¿o debo ponerme al día y decir CD?) en este capítulo, pero no me cansaré nunca de repetirlo: supere toda necesidad.

El efecto Colombo

El secreto de «ser raro»

¿Recuerda [a vieja serie *Colombo?* Tal vez vea la reposición cada noche. Como detective de homicidios en Los Ángeles, Colombo luce una raída gabardina, conduce un viejo y deteriorado Peugeot, cuenta historias sensibleras sobre su mujer y su perro —un basset de aspecto triste, creo; definitivamente no se trata de un perro lleno de vida— y tiene la costumbre de olvidarse de hacer una pregunta clave en todas sus entrevistas fe interrogatorios. Siempre se presenta a sus adversarios como menos competente que ellos, un poco menos perfecto, menos elegante, porque les hace sentir superiores y, por tanto, cómodos. Con ese lenguaje que ha hecho famoso el libro Yo *estoy bien, tú estás bien,* los seduce haciéndoles sentir bien.

Estar bien es sentirse cómodo y, en consecuencia, seguro. Ese es el modo más simple de definir la palabra tal como hoy se usa en la psicología popular. Desde el momento del nacimiento, todos nosotros, como miembros de la raza humana, luchamos por sentirnos cómodos y seguros. Cuando

somos bebés, necesitamos —¡y exigimos!— el amor incondicional de nuestros padres, que sea nuestra *única* fuente de bienestar. Cuando somos niños aumentan nuestras exigen-

cías al respecto. Queremos ser reconocidos. Queremos ser oídos. Queremos ser apreciados. Queremos sentirnos *bien.* ¿O debería decir que *necesitamos* todo esto? Me temo que sí. Y esta *necesidad* de sentirnos bien persiste en la adolescencia y en la vida adulta mientras nos empeñamos en conseguir triunfos, logros, éxitos. Cuando debemos presentarnos a los demás, ¿acaso hacemos ostentación de nuestras debilidades? Jamás. Demostramos nuestra fortaleza. Tal vez esa fortaleza sea el conocimiento, la belleza física o una personalidad encantadora. Quizá somos astutos y valientes o rápidos de sesera. Sea cual sea nuestra fortaleza, constituye nuestra base individual. Es lo que mostramos al mundo. Es lo que *necesitamos* mostrar al mundo.

Del mismo modo, nos comparamos a los demás para saber en qué destacamos. ¿Estamos un poco por delante o por detrás? Si estamos con gente y nos sentimos un poco por delante o al menos a la par, nos sentimos cómodos. La conversación es fácil y las preguntas no dan la impresión de acarrear riesgos. Nos sentimos bien. Pero en presencia de gente que suponemos superior, ya sea cultural, social o intelectualmente, no nos sentimos bien; recurrimos a una actitud defensiva o ofensiva, o nos sentimos resentidos o muchas más cosas. Cuando alguien se muestra con una apariencia física perfecta y nosotros necesitamos un corte de pelo, ¿cómo nos sentimos? Exactamente. Un poco acongojados, un poco mal. La conversación puede ser difícil, todas las preguntas parecen peligrosas, tememos dar la impresión de ser tontos o incluso estúpidos.

Si revertimos la situación, ¿se ha dado usted cuenta de que los humanos tendemos a sentirnos bien cuando vemos a alguien sentirse *mal?* Nos sentimos cómodos cuando comprobamos que alguien no está a la altura. Los espectadores de las telenovelas ven esos programas porque las vidas de

de las telenovelas ven esos programas porque las vidas de los personajes están aún más embrolladas que las propias. Nos deleitan los problemas y las tribulaciones de los ricos y famosos porque se han cambiado los papeles. ¡Tanto dinero

y tanta fama para eso! De repente, nosotros estamos mejor que esa estrella internada en un centro de rehabilitación de 2.000 dólares diarios. Tal vez ésta no sea nuestra característica más atractiva, pero ahí está. Hace mucho tiempo, los alemanes le dieron el nombre de *Schadenfreude* a esta emoción.

Supongo que nadie contradice estas ideas sobre sentirse bien. Son bastante obvias, pero mi siguiente afirmación dista de ser tan clara. De hecho, a primera vista, a muchos lectores les parecerá bastante alocada, pero aquí va: el buen negociador sabe que sólo hay una persona que puede sentirse bien en la negociación y esa persona es el *adversario.*

Algunos de mis nuevos clientes no sólo se quedan perplejos, se muestran también decididamente contrarios. No obstante, la lección es correcta y muy positiva como herramienta para negociar. Al dejar que el adversario se sienta bien, usted empieza a superar barreras. Al permitirle que crea que controla la situación, usted, al igual que Colombo, es quien realmente la controla. El compungido comportamiento del detective era premeditado. Su adversario no lo sabía, pero los espectadores sí. Asimismo comprendemos *por qué* actúa de éste modo. Comprendemos la psicología. Colombo resolvía todos los casos porque permitía que sus adversarios se sintieran bien.

Mencionaré unos pocos ejemplos paralelos sacados de la historia. Ronald Reagan, intencionadamente o no, era un maestro en mostrarse a disgusto en las conferencias de prensa. Tartamudeaba y se reía de sí mismo antes de contestar una pregunta, y luego su respuesta dejaba bastante que desear. Pero al final era eficaz, ¿o no? Winston Churchill era un gordinflón nada atractivo; Roosevelr, un lisiado en una silla de ruedas; Abraham Lincoln, uno de los hombres menos simpáticos del mundo, pero en última ins-

nombres menos simpáticos del mundo, pero en última instancia estos tres líderes lo hicieron muy bien. Y un último ejemplo: ¿qué hizo en 1990 el general Norman Schwarzkopf cuando abrió las negociaciones con el rey Fahd de

Arabia Saudita para disponer de bases de tropas y aviones antes de lanzarnos a la guerra contra Iraq? El general se arrodilló. (No por *necesidad,* nótese, sino para que el otro se sintiera bien. La necesidad es un estado interior; hacer sentir bien es una presentación pública.)

Seguramente usted habrá visto que cualquier orador, después de la cena de rigor, empieza con una historia en la que se critica a sí mismo. Su primer mensaje implícito a la audiencia es: puede que me estéis pagando diez mil dólares por aparecer aquí esta noche y que mi traje sea más caro que el vuestro, pero no soy mejor. Soy como todos vosotros. Y esto no es un ardid. Esto es *honestidad* por mi parte porque a fin de cuentas todos los habitantes de este planeta no somos más que colegas, cada individuo es un miembro más de la misma banda, una gran banda, sin duda, pero sólo una banda. Estamos todos en el mismo barco. Todos somos humanos. Todos cometemos errores o cometeremos uno mañana, muy posiblemente uno tremendo. La gente que no lo reconoce sólo se engaña a sí misma (porque no engaña a nadie).

Como negociadores, debemos usar el mismo enfoque. Si usted puede emular el comportamiento de Colombo de algún modo y a su manera, aumentará inmensamente su capacidad de éxito en la mesa de negociaciones.

En su profundo ensayo *La compensación,* Ralph Waldo Emerson escribió: «Nuestra mayor fortaleza es nuestra mayor debilidad». Qué gran verdad. Tendemos a regodearnos con nuestros puntos fuertes, pero como negociadores debemos controlar este instinto al tiempo que dejamos que aparezca en el adversario. Si quiere hacer gala de su labia, que lo haga. Si no puede resistirse a demostrar sus encantos, que lo haga. Si quiere lucirse con su extraordinario conocimiento de sutilezas del derecho marítimo federal, que lo haga. El

to de sutilezas del derecho marítimo federal, que lo haga. El negociador profesional se siente más que contento al dejar que su adversario alardee de todo lo que le plazca, porque a la larga'su punto fuerte se convertirá en su punto débil.

El efecto Colombo

Hace algunos años yo trabajaba para una empresa que llamaré Network y que estaba al borde de la bancarrota. Si esta compañía seguía vendiendo su producto al precio contratado con su principal cliente, se vería obligada a cerrar porque perdía 100.000 dólares por cada máquina. Era menester renegociar. O eso o la bancarrota. Sin embargo, nadie de la organización opinaba que se debía renegociar. Pensaban que sería «poco profesional». Decían: «Vamos a parecer unos cretinos». El presidente tampoco aflojaba hasta que le pregunté: «¿Cuánto tiempo va a seguir firmando un cheque de 100.000 dólares por máquina vendida?»

Cuando el presidente de NetWork convocó a su adversario para discutir el problema, dijo casi literalmente: «Usted ha hecho un gran trabajo en las negociaciones. Nosotros fuimos tan incompetentes y débiles como negociadores que nos hemos convertido en un mal proveedor. Pero ahora debemos afrontar todos la situación y lo lamento. Nos responsabilizamos de nuestra ineptitud en la negociación». Era la verdad y era preciso decirla y fue eficaz en el estilo de Colombo. Contribuyó a desarmar al adversario. Tampoco resultó poco profesional confesar la verdad. Ese adversario hoy sigue siendo el principal comprador de mi cliente.

Otro de mis clientes corporativos hace negocios en una actividad donde abundan los negociadores entrenados con PICOS o cualquier otra de las metodologías de dirección de compras. Se trata de profesionales realmente duros y famosos en la industria. Han insultado a mis negociadores y les han acusado de conducta antiprofesional y de usar tácticas mezquinas. (A veces esta gente se comporta como si fueran íntimos amigos *y* beben y cenan con usted, hasta que cambian de humor y empiezan a intimidarle.) ¿Acaso mis clientes entran en estado de necesidad? ¿Se ponen a la defensiva y luego agresivos repeliendo el ataque? No. Escuchan con

toda tranquilidad, toman notas, hacen un esfuerzo conjunto para no sentirse bien y entonces preguntan con toda la calma del mundo: «¿Qué quiere que hagamos?»

DEMASIADA EFICACIA ATEMORIZA

No estoy sugiriendo que no dé la sensación de ser un profesional. Le estoy pidiendo que no tema el candor ni la honestidad, que no tema no estar perfectamente bien, ser menos que perfecto. ¿Disfruta siendo el señor perfecto? Yo, no. La gente quiere tratar con una persona normal. En una negociación, no sentirse del todo bien puede demostrarse dando alguna prueba de flaqueza de cuando en cuando. Luche un poco. Pida prestado un bolígrafo o un papel para tomar notas. Busque las palabras precisas para hacer una pregunta. Dejar que los demás le ayuden es una fórmula excelente para que se sientan bien. También comunica al adversario: «Lo que ve es lo que consigue, esto es lo que hay».

Mis nuevos clientes piensan que bromeo cuando les sugiero que dejen en casa el portafolios o las tarjetas profesionales cuando acudan a una primera reunión. Quizás usted no lo haga, pero aquí estoy para decirle que una triquiñuela de esa naturaleza puede resultar sumamente efectiva. Una vez entrenaba a una mujer que vendía material de oficina a los triunfadores de Sillicon Valley. En una negociación en que se jugaba una comisión de 35.000 dólares, logré convencerla para que dejara caer el bolso en plena reunión. Pero cuando el bolso cayó, lo hizo con tal mala suerte que se abrió y todo lo que había en el interior se desparramó por el suelo. Un auténtico revoltijo. El otro negociador se levantó en el acto, se acercó y se puso de rodillas a recoger las cosas. Cuando ella pidió disculpas, él le dijo: «No se preocupe. Cerremos el trato».

Algunos pueden decir que se trató de un truco, pero no estoy de acuerdo. Mi cliente no cerró el trato por haber tirado el bolso al suelo. Cerró el trato porque el incidente

rompió la última barrera de la negociación. No se trata de un truco barato. Se trata de honestidad, de la honestidad de no sentirse bien que rompe barreras.

El efecto Colombo

Cuanto más dura es la negociación, más importante es comprender que si alguien debe no sentirse bien en esa habitación, esa persona debe ser usted y no el adversario. Cuando su adversario no se siente bien, las barreras se levantan más rápidamente de lo que usted las puede derrumbar. Pero si usted no se siente bien rompe barreras. A veces, actúa como si fuera magia.

Sé que este comportamiento es más fácil de decir que de llevar a la práctica porque desde el momento que nacemos luchamos por sentirnos bien y, por tanto, estamos casi entrenados para hacerlo. Y por supuesto vemos las imágenes de los titanes de la industria —tal vez el número uno de la compañía para la que trabajamos— vestidos como dandis mientras saborean sus desayunos de poder, sus almuerzos de poder, sus aperitivos de poder y sus cigarros de poder. Estos tipos (son casi todos hombres, no nos engañemos) se sienten más que bien. Sus vidas son lo que supuestamente deberíamos querer y *necesitar.* ¡Y aquí estoy yo sugiriendo que usted alcance la cima presentándose como alguien que no está del todo bien!

En el contexto de una negociación, sí, lo hago. No digo que se presente cori una mancha en la camisa o la blusa. No, pero sí con algo que no sea perfecto para inyectar en el proceso un poco de humanidad, un poquitín de vulnerabilidad, una mínima indisposición. El negociador verdaderamente hábil y exitoso se lo prepara en casa. (Si tiene suerte, entonces es como el ex presidente Jerry Ford o las ex primeras damas Barbara Bush y Jacqueline Onassis, que eran famosos por su habilidad innata para hacer que se sintiera bien la gente a su alrededor o quienes les miraban por la televisión. Pero si usted es como... Bueno, no importa, tendrá que trabajarlo un poco más. Algunos parecen tener el nefasto don de hacer sentir mal a la gente que los rodea.)

Si usted tiene alguna duda sobre lo acertado de los consejos de este capítulo, es muy fácil verificarlos. La próxima vez que se encuentre en una situación en la que su «adver-

sario» es un poco distante o dubitativo, trate de sentirse un poco mal. Simule que se le ha acabado la tinta a su estilográfica y pida que le preste algo con qué escribir. O busque algo en el bolsillo y pida de inmediato un papel para tomar notas. O simule que a su Palm Pilot se le ha acabado la batería, una vez más. Y luego dígame si no ha notado una diferencia inmediata y positiva en el ambiente de la «negociación».

De entrada, diga no

Cómo las decisiones hacen avanzar la negociación

Cuando se excita o se pone nervioso, ¿en qué parte del cuerpo lo siente primero? ¿Dónde siente los nervios antes de pronunciar un discurso o hacer una presentación? ¿Cuándo fue la última vez que escuchó: «Ése no tiene el estómago necesario para hacerlo»? ¿Recuerda haber comentado a alguien, en alguna ocasión importante, «algo me dice que no debo hacerlo»? En Japón, donde la negociación es reverenciada casi como un arte, dicen que debemos tomar todas las decisiones con el estómago —*hara*— y nunca con la cabeza o el corazón. Estoy totalmente de acuerdo en que allí es donde se *empiezan* a tomar las decisiones. Es el modo de tomar decisiones, nos guste o no.

En una negociación, las decisiones son emocionales al cien por cien. Sí, al cien por cien. Investigaciones llevadas a cabo por psicólogos lo han probado sin dejar dudas. A veces usamos el término «ciencia de la negociación», pero lo único científico es saber que las decisiones son pura emoción. En una negociación a mi estilo, siempre es momento oportuno para cuidar el estómago porque allí es donde tie-

ne lugar la verdadera negociación.

¿Cuándo fue la última vez en que usted presentó he– chos y cifras que tenían sentido para todos y, pese a ello.

su adversario se mostró de todos modos en desacuerdo? ¿Era incapaz de aceptar lo que usted decía? Yo estoy se– guro de que eso sucedió porque con hechos no se ganan las negociaciones. Los hechos vienen después, porque no significan nada para el estómago. Veamos el ejemplo del hábito de fumar. Es probable que usted conozca a un fu– mador que se jacta de poder dejarlo cuando «decida» ha– cerlo. ¿Cuándo se decidirá? Por desgracia, en demasiados casos, sólo después de haber sobrellevado cuatro opera– ciones de *bypass* cardíaco y, a veces, y aunque resulte in– creíble, ni siquiera entonces. Si los hechos no son capaces de convencer a la mayoría de fumadores de dejar el hábi– to que literalmente les está matando, no es de sorprender que tampoco puedan ganar una negociación. La cabeza está demasiado confusa o es demasiado intransigente o simplemente no capta los hechos. Las decisiones de ver– dad se toman en otro sitio. Nuestra llamada mente racio– nal interviene sólo una vez tomada la decisión, a fin de justificarla.

Cuando nos observamos a nosotros mismos y a los de– más con suma atención, podemos ver realmente la transi– ción entre un estado emocional —el *hara*— y el intelectual, la cabeza. Cada día, a cada hora, incluso a cada minuto, y dependiendo de las circunstancias, vamos y venimos entre lo emocional y lo racional. Nuestras emociones se disparan antes de tomar una decisión y luego nos disponemos a ra– cionalizarla. Las negociaciones exitosas requieren la com– pleta comprensión y aplicación de esta dinámica de toma de decisiones.

Un momento. ¿No contradicen estos párrafos la afir– mación que se hacía en la introducción de que mi sistema se basa en la decisión, *no* en la emoción? ¿Cómo puede ser así si todas las negociaciones son emocionales? Las negociacio–

nes y hasta la toma de decisiones *empiezan* con emociones. Las emociones se desenfrenan, están en la raíz de nuestra decisión inicial, no son de fiar, pueden ser incluso destructivas.

pero *no* tienen la última palabra. Mi sistema las considera por lo que son y trabaja con ellas, no contra ellas. Mi sistema enseña a avanzar *a partir de* las emociones, que nunca cierran el trato, hasta llegar a las *decisiones,* que sí cierran el trato.

Sin duda, las negociaciones se basan en las emociones y demasiado a menudo nunca van más allá de ellas. Su tarea como negociador es verlas con claridad y superarlas con una precisa toma de decisiones. Su tarea es incluso usarlas en su beneficio y en pro de la adecuada toma de decisiones. El tema de este capítulo es la sutil relación entre emoción y toma de decisiones y las formas de aumentar su comprensión de esta relación.

OLVÍDESE DEL «SÍ», OLVÍDESE DEL «QUIZÁ»

Me gusta provocar a los nuevos clientes en seminarios y talleres de trabajo afirmando que el mejor «sí» en una negociación es por medio del «no». Intenté provocarle a usted, lector, con el título *De entrada, diga no,* pero la frase es algo más que una provocación. También es la verdad. Las negociaciones comienzan con un «no», nada de «quizás» y mucho menos «sí», sino con un firme y rotundo «no». En cualquier negociación, ésta es la palabra clave que quiero oír. Todo lo anterior no son más que apariencias.

¿Cómo puede ser? El «no» es una decisión de verdad que induce a la otra parte a pensar seriamente en por qué usted ha dicho que no. El adversario tiene que asumir la responsabilidad del «no» y, a partir de ese momento, todo el mundo tiene algo real que decir. De hecho, como pronto veremos, la simple invitación a que la otra parte diga «no» cambia de manera muy beneficiosa la dinámica de cualquier negociación. Las respuestas alternativas —«sí» o «quizá»—

no constituyen ningún tipo de decisión. No hacen nada por detener el flujo de las emociones. Son una frustrante pérdida de tiempo. Veamos por qué.

DE ENTRADA, DIGA NO

Con «quizá», ninguna de las partes sabe cuál es la verdadera situación. Si usted dice «quizá», no ha dicho lo suficiente para arrancarle una respuesta o información útil a su oponente porque en realidad no ha dicho nada en absoluto. Ha revuelto las aguas, nada más. Del mismo modo, cuando usted escucha «quizá», se le desatan las emociones. ¿Quiso decir «sí»? ¿Estamos en la recta final? ¿O no es más que un truco para sacarme concesiones? ¿O dijo en el fondo: «No, su oferta no tiene ninguna posibilidad»? ¿O dijo «quizá» porque de verdad no sabe lo que quiere? ¿Quién lo sabe? Yo incluso podría sugerir que «quizá» es más una emoción que cualquier otra cosa. Está claro que no se trata de una decisión. Está claro que no apela a la racionalidad del negociador. Está claro que no proporciona nada con que la otra parte pueda trabajar.

No puedo hacer más hincapié en este punto. «Quizá» es el beso de la muerte para el éxito de una negociación. Si usted no puede superar rápidamente ese «quizá» —y llega de infinitas formas, por supuesto— empiece a despedirse, porque está perdiendo el tiempo (en especial cuando trata con japoneses, capaces de enloquecer al negociador aficionado a fuerza de incontables «quizás»).

A veces, esta expresión sonará demasiado dura al pusilánime que no quiere herir nuestros sentimientos y tal vez su reacción ponga en peligro la negociación. A veces, el adversario está tan condicionado por llegar al «sí» que abre las negociaciones con un «sí». Pero un «sí» al principio vale tanto como un «quizá». No se trata de una decisión, porque nadie puede empezar una negociación con un «sí» de verdad. De serlo, ninguna *negociación* tendría sentido.

Lo más importante es que cuando el oponente dice «sí», nos excitamos, nos comienza a fluir la adrenalina, empezamos a contar la comisión y a decidirnos entre un Mercedes Benz y un Beemer, y antes de que nos demos cuenta... ¿sabe

qué? Caemos en estado de necesidad. Y en el instante en que nos sentimos necesitados, hemos perdido el control. En el

fondo sabemos que este «sí» no es real ni definitivo, pero de cualquier manera las emociones nos atropellan. Y entonces, horas, días o semanas más tarde, cuando el «sí» del adversario es seguido por un sutil «sí, pero», «sin embargo», «aunque» o cualquier otro término peligroso, hemos perdido la concentración y nos volvemos vulnerables a cualquier compromiso innecesario. De repente, la otra parte toma el control. La oferta de un «sí» inicial es un truco peligroso. Nos enjaula. Los negociadores astutos de las grandes empresas lo usan continuamente.

«Quizá» no vale para nada y «sí» es peligroso; por tanto, nos queda el «no», que es una auténtica decisión. Como ya he dicho, el «no» hace que el adversario se vuelva racional. El mero hecho de *pensar* en el «no» sitúa al adversario en un contexto racional. Es menester poner las cosas claras, y eso lleva a discutirlas de verdad. El negociador de Ross Perot en el desierto tendría que haberse sentido encantado cuando oyó al beduino decir «no» con respecto al camello seleccionado.

Consideremos una situación típica vivida por cualquier compañía pequeña cuando negocia con una multinacional. En este caso concretó, una gran empresa que negociaba con otras tres más pequeñas un proyecto especial, provocaba enfrentamientos entre ellas, exigía concesiones a todas y los precios bajaban y bajaban. Finalmente, una de ellas, la que había sido la primera opción de la multinacional —llamémosla Bonanza—, se hartó de este tira y afloja y decidió que se cambiaba la dinámica o abandonaba la negociación. Sus negociadores comunicaron a la multinacional que Bonanza no participaría en ningún otro descuento, de modo que probablemente no era la compañía indicada para ese proyecto. En suma, Bonanza dijo que «no», lo cual representaba una invitación a que la multinacional también dije-

ra que no. Pero la gran compañía ahora afrontaba un par de problemas espinosos. Podía suceder que no consiguiera la me-

jor empresa para el proyecto; asimismo, las otras compañías podían adoptar la actitud de Bonanza. No podían seguir enfrentando a las tres compañías. Debido a que una de las empresas estaba dispuesta a perder el negocio, los negociadores de la multinacional se encontraron en una seria desventaja. Podemos imaginarnos lo que sucedió a continuación. La multinacional empezó a proporcionar información a Bonanza que le daba ventaja. Y al final Bonanza consiguió el contrato.

Éste es el poder del «no». Ahora bien, ¿qué habría pasado si la multinacional hubiese usado el sistema Camp y de entrada hubiera comunicado a Bonanza y a las otras dos empresas: «Podéis decirnos que no. Podéis rechazar nuestras propuestas en cualquier momento»? La negociación habría sido mucho más rápida. Los puntos esenciales, no los emocionales, habrían estado más pronto sobre la mesa. Ninguna parte se habría dedicado a adivinar lo que sucedía. Todo el mundo habría trabajado para resolver los problemas reales. Se habría ahorrado tiempo, dinero y recursos.

Ésta es la idea clave: el «no» permite superar lo emocional y centrarse en lo *esencial.* Queremos negociaciones basadas en decisiones y no en la pérdida de tiempo y el desgaste emocional que representan las negociaciones «ganar-ganar».

Mencioné que el uso del inútil «quizá» es un arte proveniente de Japón. Ahora contaré la historia de un «no» sucedida en ese apreciado país. Un cliente de Estados Unidos se encontraba atrapado por un pésimo acuerdo de distribución con un gigante nipón. Había sido negociado hacía unos años por un equipo de negociadores «ganar-ganar» de mi cliente y suponía pérdidas de millones de dólares cada año. Realmente, les estaba provocando la ruina

y todos los miembros del consejo eran conscientes de que se debía renegociar *ya mismo*, aun cuando contractualmente no se podía denunciar antes de otros cinco años de

pérdidas. Sin embargo, era de prever que todos los que participaron en la negociación del viejo acuerdo argumentasen que, en cuanto se supiera que querían renegociar, la empresa arruinaría su posición en Japón y nunca se recuperaría. No se puede operar de esa manera en Japón, insistían. Es imposible. Pero el presidente de la compañía decidió que lo único imposible era seguir con ese ridículo contrato firmado por un equipo incompetente de negociadores «ganar-ganar».

Dieciocho meses después de abordar por primera vez el tema de la renegociación, el problema llegó al más alto nivel de la firma japonesa. El equipo estadounidense les presentó un nuevo plan, al tiempo que les pedían que dijeran «no» si así lo creían conveniente. El acuerdo debía cambiar, argumentaban mis clientes, pero «díganos que no si así les parece». Los japoneses respiraron hondo y mantuvieron una reunión entre ellos que duró unos veinte minutos. Mis clientes esperaron con calma. Por último, los japoneses volvieron y dijeron que aceptaban nuestra propuesta. Punto y aparte.

La invitación a decir «no» permitió que su pensamiento tomara forma. Les llamó la atención. De haber obtenido un «no» por respuesta, hubiéramos hurgado en los detalles del acuerdo y negociado a partir de allí. Tal como fueron las cosas, la invitación a decir «no» llevó directa e inexorablemente a un nuevo acuerdo. ¿Y qué pasó con esa osada predicción de una relación mal acabada con el distribuidor japonés y la ruina en Japón? Otra equivocación. Hoy día las dos empresas mantienen una relación mutuamente rentable. Más aún, muy rentable.

A unos pocos cientos de kilómetros de Japón está Corea, lugar en el que sus empresarios también son conocidos como tenaces negociadores que siempre se salen con la suya.

Mi cliente en esta historia coreana es una importante empresa de alta tecnología que negociaba con un gigante coreano acerca de un equipo extremadamente complejo y valioso. El

gigante se mostraba convencido de necesitar ese equipamiento, pero insistía en que una parte del mismo fuera gratuita. Se trataba de una exigencia perfectamente normal porque, como saben muchos lectores, numerosas compañías estadounidenses creen que tienen que ceder gratuitamente tecnología y equipamientos a fin de abrir las puertas de esa sociedad y esa economía. Tampoco estoy hablando de piezas de equipo de 200.000 dólares. Estoy hablando de ceder *gratuitamente* decenas y centenas de millones de dólares en fábricas y tecnología. ¿Cómo se les ocurrió a las compañías estadounidenses que tenían que hacer algo semejante? Porque los coreanos lo pidieron y todos sabemos lo tenaces que son. Que yo sepa, la América corporativa jamás dijo: «No, no creemos en nada de eso. Creemos en un beneficio apropiado para nuestro negocio. Decid no si queréis, pero no os cederemos parte del negocio a cambio de nada. No es una buena práctica para nosotros ni para nuestros inversores».

Los vendedores de mi cliente en Corea, entrenados en mi sistema, comprendían que no debían comprometerse por el mero hecho de hacerlo y que no darían nada porque alguien se lo *pidiera,* pero aseguraron a sus jefes en la sede central que mi sistema no funcionaría porque allí las cosas eran distintas. Tenemos que olvidar lo aprendido, insistían, pero el presidente de la compañía no fue de esa opinión. Dio orden de negociar por el precio total. Era una misión ciertamente envenenada, pero el equipo volvió a Corea e hizo la presentación invitando a los coreanos a decir «no» a la menor oportunidad. Pero los coreanos no dieron el brazo a torcer. «¡Ustedes aquí no pueden hacer negocios de esa manera!» Las protestas se prolongaron durante tres días. Finalmente, los representantes de mi cliente dijeron que tenían que irse al día siguiente y, con suma amabilidad, dieron una última oportunidad a los coreanos a decir «no»

y acabar con las negociaciones. Pero los coreanos no lo hicieron y el equipo voló de regreso sin un «no» rotundo, pero tampoco con un pedido en firme.

De entrada, diga no

Tres días más tarde sonó el teléfono en la empresa. Los coreanos hicieron un pedido de 30 millones de dólares y enviaron la orden de compra. Pagaron el total porque era un precio justo por esa tecnología punta y lo habían sabido desde el primer instante. Pero ¿por qué no intentar conseguir algo a cambio de nada? Nadie se lo podía reprochar porque esa táctica les había dado frutos excelentes cuando se habían enfrentado a negociadores «ganar-ganar» de Estados Unidos.

Y ahora en Estados Unidos, pero en un escenario distinto: un cliente que fabrica maquinaria muy cara estaba a punto de hacer su primer envío a un nuevo cliente cuando éste llamó para decir que también necesitaba una máquina más que trabajara en tándem con la otra. El vendedor quiso lucirse realizando la operación en el acto, pero la máquina no estaba disponible y los responsables dijeron que no podía hacerse en el momento, que el envío tardaría unas ocho semanas y que no sabían qué hacer para ayudarles. Esa respuesta fue transmitida un viernes por la noche. El sábado por la mañana, mi cliente volvió a llamar al comprador y le dijo que *podrían* hacer algún malabarismo y enviarle la nueva máquina, pero se correrían riesgos; por tanto, ¿podría el cliente echar una mano y aceptar dos modelos más antiguos y pagarlos en un mes? El cliente aceptó los nuevos términos en el acto. *En tonces,* ese lunes, el cliente llamó para decir que podían arreglarse con lo que ya tenían y que no necesitaban nada más. El empresario le dijo con mucha calma que de acuerdo, pero que se había hecho un serio esfuerzo por ayudarlo y que a él le gustaría que comprase los dos sistemas de cualquier manera. Podía negarse si quería y no pasaría nada, pero pensaba que lo justo era que comprase los dos.

El cliente estuvo de acuerdo.

DE ENTRADA, DIGA NO

EL PODER DEL «NO»

Decir que «no», *invitar al* «no» y *oír* «no» son poderosas herramientas para cualquier negociador bien preparado, pero también lo fueron para un adolescente que conocí hace algunos años, un atleta que solicitaba el ingreso en la universidad. Como todos los candidatos valiosos, había recibido un alud de cartas con solicitudes de ingreso de todo el país. Tenía dos grandes bolsas de basura llenas de cartas que nunca había abierto. (Supongo que los programas informáticos las producían a miles.) Él había enviado a los entrenadores deportivos de las universidades que le interesaban su currículum académico junto con una carta en la que les pedía consejo en caso de no estar académicamente cualificado. Era una clara petición de que le dijeran «no». El solicitante no quería perder el tiempo con una universidad para la que no estaba académicamente preparado. Más adelante, en la negociación (¿qué otro nombre se le podría dar?), pidió por segunda vez a los entrenadores que se negasen. Escribió: «Por favor, dígame si no va a apoyar mi solicitud en el proceso de admisión. Me gustaría saberlo ahora porque si no puede hacerlo, me concentraré en otras universidades que también me interesan».

No sabía con precisión qué poder tenían los entrenadores en ese proceso, pero sí sabía que el número de estudiantes atletas era siempre limitado y que el comité de admisiones no elegiría a los afortunados sin pedir la opinión a los entrenadores. Con la aprobación del entrenador, ya tendría mucho terreno ganado. Lo máximo que ahora podía conseguir era el compromiso de apoyo del entrenador. La forma más fácil de obtener ambos objetivos —averiguar cuál era su situación y poner al entrenador de su lado— era pedirle que dijera «no».

Ayudado por sus peticiones de una negativa, recibió un montón de «sies». Cuento esta historia de solicitud de ingreso a la universidad para demostrar que muchas situacio-

nes que no consideraríamos «negociaciones» en realidad lo son y que «decir no» es un medio eficaz en *todas y cada una de ellas.*

En la discusión sobre la necesidad en el capítulo 1 sugerí que quien hiciera una llamada en frío empezara la conversación diciendo: «Bueno, Mary, no tengo ni idea de si lo que nosotros hacemos tiene alguna relevancia para su negocio. No lo sé, tal vez no la tenga. Si es así, dígamelo y no tendrá el menor problema conmigo, pero si necesita estudios de mercado...» ¿No son estas palabras una invitación al «no»? Establecer esta norma básica es fundamental en *todas* las negociaciones. Pero, ¿cuándo fue la última vez que cualquiera de esas empresas de venta por teléfono o de agentes de bolsa que llaman a la hora de la cena le invitó a que se negase? ¿Habría sido menor la tentación de enviarlo a paseo? «No», responde usted. «Le habría enviado a paseo igualmente.» Y tal vez sea así, pero aquí estoy yo para decirle que un buen guión que empieza con una serena invitación a decir «no» genera unas *tres* buenas citas de cada *diez* llamadas. Lo que constituye un porcentaje increíblemente alto y estoy seguro de que usted estará de acuerdo conmigo.

No estoy diciendo tonterías. Sé muy bien de qué estoy hablando porque en los primeros días de mi carrera de coach mi primer cliente se dedicaba a ventas en frío y en caliente. Llamaba a gente del ámbito de los seguros, de las inmobiliarias, de la publicidad, de las finanzas y de la contabilidad y decía: «Bueno, Pete, no tengo ni idea de si lo que nosotros hacemos tiene alguna relevancia para su negocio. No lo sé, tal vez no la tenga. Si es así, dígamelo y no tendrá ningún problema. ¿Le parece bien?» Si el tal Pete me dejaba seguir —y lo normal era que eso sucediera—, yo entonces preguntaba: «¿Quién le dice, Pete, que no aumentará sus ingresos gracias a un buen coach?»

En esos primeros tiempos, yo trabajaba con compa-

En esos primeros tiempos, yo trabajaba con compañías de seguros y sus vendedores y les podía *garantizar* que

tras dieciocho horas de entrenamiento, un grupo de treinta vendedores conseguiría noventa citas confirmadas en sólo dos horas de llamadas. Como cualquiera en este ramo sabe, se trata de un resultado increíble para esa inversión de tiempo.

Hace ocho o nueve años, mi hijo mayor, Jimmy, tuvo algo de tiempo libre después de graduarse en la universidad y antes de empezar su preparación como piloto de las Fuerzas Aéreas. Casi como diversión fue a trabajar con cincuenta hombres y mujeres haciendo ventas en frío para Prudential Brokerages en Nueva York. El primer día, Jimmy dijo que no usaría el guión contraproducente que le habían dado, sino uno que él (y yo) habíamos diseñado, uno que incluía una petición a decir «no». Su jefe le dijo que de acuerdo, pero que le convenía ser productivo. Pues bien, Jimmy produjo tres veces más ventas de lo que cualquier otro había logrado jamás en esa empresa.

EL DERECHO A DECIR «NO»

Hace muchos años llegué a Hong Kong después de leer un libro sobre negociación con una definición bastante similar a la del libro *Obtenga el sí* citado en la Introducción. Esa definición también era un montón de palabras que no significan mucho cuando se estudiaban en detalle. Frustrado y sabiendo que esas ideas no valían nada, pero sin saber exactamente por qué, entré en una librería de la ciudad y busqué el término «negociación» en un diccionario. Y allí estaba: «Una negociación es un acuerdo entre dos o más partes en el que todas las partes tienen derecho de veto».

Esas palabras me impactaron como una descarga eléctrica. Muchos años después aún recuerdo claramente el momento. ¡Eureka! Una negociación no es más que un acuerdo entre partes y todas las partes tienen derecho de veto. Así es. Nada más, nada menos, nada de espectacular

veto. Así es. Nada más, nada menos, nada de espectacular, nada de ridiculeces, nada de *«ganar-ganar»*.

66

De entrada, diga no

Ahora bien, el derecho de veto es el derecho a decir «no», ¿verdad? Es lo mismo. Tan pronto como volví a casa, hice unos cuantos experimentos con la palabra «no» en contextos inofensivos. Como pluriempleo, había empezado a vender un descalcificador de agua para un tipo que conocía. Mi método era simple: «Señora Smith, me gustaría hacerle una pequeña demostración de lo que puede hacer por usted un descalcificador de agua. Tal vez le interese; tal vez no. No-lo sé. Si quiere, se lo demuestro. Si le interesa, bien; si no, también. De acuerdo, allá voy». A los pocos meses, ganaba más dinero vendiendo sistemas de descalcificación de agua que pilotando aviones. Una gran razón era esa invitación a que los clientes potenciales pudieran decirme que «no».

Pues bien, esto queda bastante claro, pero a mí me resulta curioso que, como hemos visto, en una negociación un simple «no» pueda resultar difícil de *decir* como respuesta a una oferta y difícil de *oír* como respuesta a una oferta propia. Supongo que esta ambivalencia comienza para todos nosotros cuando descubrimos esta palabra increíble: «¡NO!» Por primera vez en nuestra vida nos proporciona un poco de poder, pero también se vincula a las batallas con nuestros padres, porque «no» es una calle de dos sentidos. Acarreamos esa experiencia el resto de nuestras vidas.

En el primer capítulo, dije que mi posición contraria a la necesidad es probablemente el principio de mi sistema con beneficios más inmediatos para el cliente. Ahora debo añadir que el principio de «decir que no» es el más difícil de aceptar y de llevar a la práctica para la gente de negocios. Cuando finalmente dominan la palabra, los resultados a menudo son mágicos, pero para muchos no es nada fácil usarla. En el mundo específico de los negocios, estamos tan inmersos en la atmósfera emocional del «ganar-ganar» que decir «no» suena demasiado tajante. Es totalmente lo

que decir «no» sucha demasiado tajante. Es totalmente lo opuesto al elemento «ganar-ganar» de sumisión, flexibili–

dad y necesidad. Todos deseamos que se nos aprecie, no queremos herir los sentimientos ajenos ni ser demasiado ru–dos, antipáticos o exigentes; no queremos cerrar de forma prematura la puerta a un acuerdo; no queremos empezar una negociación de «ganar-ganar» con una nota negativa. En consecuencia, nos frenamos y decimos «tal vez» o in–cluso «sí» y creemos que esto resuelve todos los problemas. No hemos tenido que pronunciar la palabra maldita y nuestro adversario no ha tenido que escucharla. ¡Ganamos todos! ¡No, perdemos porque las emociones nos atrapan y luego nos victimizan!

Como prueba número uno presentaré a un cliente de hace algunos años, un abogado experto en el mundo de los negocios y las prácticas jurídicas de Japón que me contrató porque nunca le pagaban por lo que valía. Era un hombre en la cima de una actividad sumamente exigente, una per–sona con acceso a las máximas autoridades del Japón, pero a menudo trabajaba por cien dólares la hora en Estados Unidos. Era ridículo. Tendría que haber cobrado 400 más gastos, pero era un negociador al estilo «ganar-ganar» que siempre acababa perdiendo; él lo sabía, pero no podía con–trolarse. Ciertamente comprendía *en teoría* el poder de de–cir «no» y de invitar a que la otra parte dijera «no», pero le aterraba la mera idea de proceder de ese modo. Viajábamos juntos un día de San Francisco a Sillicon Valley cuando re–cibió la llamada de una compañía que quería que fuera tes–tigo pericial en Los Ángeles. En el acto, le pedí que aprove–chara la oportunidad para probar el poder del «no». Dijo que volvería a llamar y de inmediato elaboramos un orden del día. (Hablaremos con detenimiento del orden del día en el capítulo 12.) Mi cliente debía pedir pasaje en primera, una limusina en el aeropuerto y 500 dólares la hora con un mínimo de dos días (un total de 8.000 dólares por dieciséis horas que debían transferirse de inmediato). No había nada de extraño en la propuesta. Para un experto de su impor–

de extraño en la propuesta. Para un experto de su importancia, era justo. Sin embargo, se sintió muy incómodo

cuando devolvió la llamada y les invitó a decir «no» si les parecía demasiado dinero. Lo comprendería, les aseguró, y estaba seguro de que podrían conseguir otro buen testigo pericial en la Costa Oeste. Incluso podía recomendarles a alguien si le daban un poco de tiempo. Por tanto, dijo, háganmelo saber.

El autor de la llamada le dijo que tenía que consultarlo. Mi cliente colgó absolutamente exhausto por la traumática experiencia. Cuarenta y cinco minutos más tarde, volvieron a llamarlo, aceptaron la propuesta y le pidieron el número de su cuenta para hacerle la transferencia.

Otro cliente me preguntó recientemente: «¿Cómo va a *caer bien* mi compañía a la gente si no bajamos los precios?» ¡Cómo puede ser! No preguntó: «¿Cómo sería más rentable mi empresa?» o «¿Cómo nos verán como una empresa efectiva y dinámica con la que hacer negocios?» En el fondo, preguntó: «¿Cómo les puedo caer bien?»

Se trataba de un cliente nuevo y aún sin entrenamiento. Nunca más volvió a pensar en sí mismo en esos términos. Imagínese a los depredadores que acechan a un adversario tan vulnerable. Sorprende que tantos negociadores quieran ser apreciados y quieran *ahorrarle* al oponente una decisión difícil. Hace unos pocos años, un cliente negociaba con una gran empresa japonesa que se encontraba en una difícil situación que beneficiaba a mi cliente. Un equipo de cinco negociadores tomó asiento en una sala de Tokio delante de sus colegas japoneses. El silencio era abrumador y sucedió el peor imprevisto. La presión para que el adversario tomara una decisión era tan grande que un *miembro de mi propio equipo* soltó, sin consultar previamente a sus compañeros ni a la empresa, que los japoneses debían obtener un descuento del 2 por ciento. ¡Vaya sorpresa! Y se trataba de una negociación de miles de millones. Dos por ciento aquí, dos por ciento allá y pronto estaríamos hablando de tirar por la borda muchísimo dinero. Y

hablamos hablando de tirar por la borda inmensos dineros. Y todo para que el oponente se sintiera más cómodo y para

ahorrarle la toma de duras decisiones. Los japoneses aceptaron encantados la oferta, se levantó la sesión, estalló el escándalo en el campo norteamericano y el equipo tuvo que regresar a la mesa al día siguiente a recuperar el dos por ciento, algo que finalmente lograron.

JAMÁS «SALVE AI. ADVERSARIO» O «SALVE LA RELACIÓN»

Sin la menor sombra de duda, uno de los errores más peligrosos que usted puede cometer en una negociación es tratar de «salvar al adversario», tal como lo describo yo. No se puede salvar al adversario emocional, intelectual, financieramente ni en ningún otro aspecto. No. Nunca. Jamás. Es una práctica nefasta que no beneficia a nadie.

¿A nadie? Así es, porque si «salva al adversario», será en parte responsable de la decisión que *él* tome. Si más tarde surgiera algún problema, ¿quién cargaría con la culpa? ¿De quién se espera un nuevo compromiso? Creo que la respuesta es obvia, pero por si le queda alguna duda, considere esta aleccionadora historia sobre una empresa del campo de los microchips y uno de sus principales clientes. Antes de comprometerme en las negociaciones, esta empresa había permitido al cliente, una gran multinacional, cancelar un contrato de servicio global. En concreto, un responsable permitió que el directivo a cargo de los sistemas de compras de la multinacional anulara el acuerdo porque pensó que sería mejor pagar el mantenimiento y el servicio caso por caso. Mi cliente cometió un gravísimo error. En primer lugar, no tendría que haber negociado con el responsable de compras. Tendría que haber estudiado minuciosamente el acuerdo y renegociarlo paso a paso. Pero en nombre de la amistad, el representante de mi cliente acordó liquidar el acuerdo. No tenía la menor idea de cuáles serían las consecuencias: cuando por fin el equipamiento empezó

a requerir mantenimiento, las piezas necesarias tardaban

una semana en llegar, en vez de un día, y el servicio no era de 24 horas ni incluía los fines de semana. ¿Cómo podía haber una cobertura total si no se la pagaba? Sin embargo, cuando comenzaron los problemas con este servicio puntual, mi cliente se echó la culpa aun cuando había sido el responsable de compras de la otra empresa quien había terminado con el acuerdo. Salvar al oponente en nombre de la amistad hizo que mi cliente acabara siendo el malo de la película y que el cliente acabara pagando más por el servicio puntual.

«Salvar al adversario» no es más que otro ejemplo de lo que en círculos de negociadores se conoce como «salvar la relación». Alguna forma de «salvar la relación» tiene lugar *cada hora* en todo el mundo y en toda clase de actividades. Es la idea de fondo detrás del «ganar-ganar». Por ejemplo, un amigo que trabaja para una compañía de danza itinerante negociaba con la directora de una organización que quería contratar a los bailarines. Pero la directora se resistía a firmar el contrato por razones desconocidas y pidió ayuda a un colega de mi amigo. Ese colega le espetó a mi amigo: «¡No me importa si su posición tiene sentido! ¡No es un buen modo de tratar a una importante compañía de baile!»

Por miedo a romper la relación con el oponente en la negociación, el colega no quería mostrarse demasiado exigente. No quería herir sus sentimientos diciendo le: «Si no se firma el contrato, no habrá espectáculo». Debido a su profundo deseo de aprobación, no podía ver el verdadero problema de la negociación. En efecto, se convirtió en un saboteador a favor de la otra parte y a punto estuvo de poner a mi amigo y a la compañía de danza en un serio riesgo económico a fin de salvar la relación con la directora del programa.

Pero aquel colega tenía razón en una cosa: a la directora no le gustaba oír un «no». No lo pudo aceptar cuando el

agente le dijo que «no, no iremos a su ciudad porque no ha-

cemos tratos sin un contrato completamente formalizado». En un monólogo telefónico de treinta minutos, la directora dijo que en diecisiete años de experiencia nunca se la había tratado así. Acusó al agente de despreciar su experiencia, su reputación y su integridad. Vio en el «no» del agente una falta de confianza. Simplemente no lo podía aceptar.

Esta reacción es bastante normal. De hecho, en las primeras fases de una negociación probablemente sea la reacción más común. La gente toma el «no» como un rechazo personal. Se sienten incómodos y se ponen sumamente «negativos». Por esa razón, «salvar la relación» se convierte en un típico comportamiento «ganar-ganar». La creencia tácita —y a veces verbalizada— detrás del «ganar-ganar» es que la gente comienza unas negociaciones tratando de crear amistades y quiere dejar las negociaciones con esas relaciones intactas.

El dilema clásico del «ganar-ganar» es el siguiente: *¿Cuánto dinero debo dejar sobre la mesa a fin de conservar esta relación?* Los negociadores de las grandes empresas del mundo del espectáculo, junto con muchos otros, siguen este juego hasta el final. Juzgan mal la importancia de los contactos, la lealtad, el largo plazo, es decig de los elementos basados en emociones. *¿Cómo se pueden hacer peligrar esos beneficios manteniéndose firmes?* Lo único que les preocupa es el precio que han de pagar.

Tuve un cliente que me confesó:

—Oh, su jefe de compras es un buen amigo mío.

—¿De verdad? Qué interesante.

—Sí, mi mujer y la suya también son buenas amigas. Juegan al tenis.

—No me diga. ¿Cuánto hace que tiene usted esta amistad?

—Un par de años, creo.

—¿Cuánto hace que es jefe de compras?

Pausa.

—Un par de años, creo.

—Un par de años, creo.

De entrada, diga no

Bienvenido al mundillo de la dirección de compras en el que hay una explícita estrategia de usar diversiones y cenas y cualquier otro medio para establecer amistades que luego se pueden utilizar como tácito apoyo cuando el oponente quiere y debería decir «no» en la negociación.

Por otro lado, las amistades pueden ser positivas... o peligrosas. A muchos negociadores les es difícil decir «no» a adversarios que acaban de conocer. ¿Cuánto más difícil resulta entonces decirle «no» a amigos?

LO QUE USTED PRETENDE ES RESPETO, NO AMISTAD

El impulso a pensar y actuar para salvar la relación está equivocado no sólo porque conduce a malas negociaciones, sino también porque el adversario del otro lado de la mesa *no* quiere ser un amigo. No le podría importar menos. *Ni siquiera se le ha ocurrido.* Apunté antes que la mayoría de los seres humanos quieren ser apreciados, no quieren herir sentimientos y no quieren ser maleducados, antipáticos o arrogantes. También es verdad que no queremos que se nos trate de ese modo, pero eso no significa que queramos ser amigos de todo el mundo. Para la gente del mundo de la empresa y los negociadores de cualquier sector, más importante que la amistad son el respeto y la eficacia. Nada más. ¿Se ha preguntado alguna vez cómo se las arreglan los personajes estúpidos? ¿Cómo algunos llegan incluso a triunfar? ¿Cómo unos pocos de ellos hasta alcanzan la cima? Esa gente sale adelante pese a su comportamiento aburrido e impresentable por alguna buena razón. Son efectivos en su trabajo y, de un modo u otro, brindan beneficios a sus relaciones comerciales.

Todos los lectores de este libro saben perfectamente a qué me refiero. Cada lector puede pensar en un caso en que ha elegido a una persona odiosa pero eficaz en vez de a al-

guien simpático pero ineficaz. ¿Qué tiene que ver la amis-

tad con hacer buenos negocios o tomar buenas decisiones? Absolutamente nada. Y como veremos más adelante, siempre propongo y practico acuerdos respetuosos y amables con el adversario. Es obligatorio para todos mis clientes. Pero esta práctica nada tiene que ver con *salvar* al oponente de que asuma su responsabilidad por las decisiones que tome. Mucho menos en nombre de la amistad o por sentirse apreciado o importante. La mayoría de la gente de negocios, si se lo piensa a fondo, estará de acuerdo en que las amistades en los negocios son fruto de alianzas efectivas y de larga duración. Tomar decisiones basándose en que el adversario busca ser amigo es erróneo. Es preferible ser eficaz.

¿Por qué va usted a querer cargar una relación de negocios con el peso de las emociones, incluyendo la culpa que suele ser consecuencia de la «amistad»? No funciona. No proporciona ningún beneficio. Si el acuerdo es resultado de una buena toma de decisión, hay muchas probabilidades de que la relación de negocios sea perdurable, juegue o no al golf usted con el oponente. Si el acuerdo es resultado de una mala toma de decisión, no habrá —ni debería haberla— una relación perdurable por más partidos de golf que usted juegue.

LA SIGUIENTE DECISIÓN

El miedo a herir los sentimientos de la gente, a no ser apreciado o a perjudicar una vieja relación también es razón suficiente para temer decir «no». Otra sería el miedo a tomar una decisión *equivocada.*

«No» es una respuesta bastante fuerte —una decisión bastante rotunda—, pero ¿qué ocurre si no es la correcta? A la gente le aterroriza esa posibilidad, y este miedo a tomar la decisión errónea es una de las emociones que más debilita y que más influye en todos los aspectos de la toma de decisión. Los negociadores inexpertos o mediocres creen

de decisión. Los negociadores inexpertos o mediocres creen

que el «no» los ata a una mala decisión y que el «quizá» les protege. Nos paralizan las dudas en todas partes.

«¿Por qué aceptar este acuerdo?»

«Esto pinta demasiado bien.»
«Tal vez pueda ganar un poco más.»
«¿Por qué se lo ponemos tan fácil?»
«¿Qué saben que yo no sé?»
«¿Cómo salgo de esta?»

Yo o cualquier persona de negocios puede alargar esta lista al infinito. Es evidente que el negociador medio está abrumado por las dudas. El miedo a tomar la decisión equivocada está relacionado con el miedo al fracaso, sentimiento profundamente arraigado en casi todos nosotros. En la escuela temíamos dar la respuesta errónea porque dábamos la sensación de ser estúpidos y los demás chicos podían reírse de nosotros. En el mundo de los negocios, la respuesta incorrecta —la decisión equivocada— tiene consecuencias mucho mayores. Por tanto, vivimos con el miedo a tomar la decisión equivocada. Ese miedo nos ciega. El miedo innecesario a la mala decisión es un'serio obstáculo para tomar buenas decisiones.

¿Cómo quitarnos de encima ese miedo a equivocarnos? Contestaré con otra pregunta: ¿Qué pasa de verdad cuando tomamos la decisión incorrecta? Tomamos una decisión y luego otra y luego otra. Una negociación es una serie de decisiones. Cuando —no si, sino cuando— usted toma una mala decisión, simplemente luego toma una mejor. Comprender esta simple lección le quitará mucho peso de encima como negociador. O como me dijo un instructor de vuelo durante mi entrenamiento como piloto militar: «Alférez Camp, sin duda ha tomado algunas pésimas decisiones en este avión, pero no se preocupe. Mientras tome decisiones, podremos solucionar las que sean malas»

sean malas».

DE ENTRADA, DIGA NO

Asuma la responsabilidad de las malas decisiones, aprenda de ellas, conozca el fracaso y siga adelante porque está a una sola decisión de recuperar el rumbo. Para asumir esta actitud y este enfoque se necesita una gran disciplina y mucha confianza en sí mismo, porque dar en el clavo es importante para todos nosotros. Es una *necesidad* poderosa y, como todas las necesidades, debe ser superada.

En una negociación con un cliente, el adversario —una compañía bastante grande con famosas iniciales— insistía en un descuento del 28 por ciento para un producto concreto de alta tecnología y objeto de la negociación. Aunque este precio con el descuento apenas daba algún margen a mi cliente, el negociador aceptó las condiciones. (Cuando su jefe se enteró, me llamó con la clara intención de despedirme, lo que tendría que haber hecho de haber sido yo consultado sobre ese regalo.) Esa cesión del 28 por ciento representaba una pésima decisión, una decisión escalofriante y suicida. Pero *no* era el fin del mundo. A la semana siguiente, mi cliente volvió a reunirse con el oponente, empezó de nuevo las negociaciones y le dijo que no podía cumplir con esas condiciones. «Lo siento, pero ese acuerdo fue un error muy grande.» AI final, el adversario aceptó reducir el descuento considerablemente.

Pero, un momento, ¿acaso el adversario no fue culpable de *salvar* a mi cliente al renegociar el descuento acordado? No lo sé; desconozco los pormenores de su decisión. Puede habernos salvado o puede haber tomado una decisión prudente. Sospecho que se trató de lo primero, pero como estoy hablando de una empresa prudente, no tengo elementos para saber si tengo razón. De acuerdo, pero ¿qué habría pasado de haber contestado: «Lo siento, ustedes negociaron un descuento del 28 por ciento y nosotros lo queremos»? Mi cliente hubiera despedido al equipo de negociadores, hubiera contratado uno nuevo y el nuevo equipo hubiera dicho: «Lo lamentamos. *Mea* máxima *culpa*, meti-

mos la pata, pero no podemos entregar la maquinaria con ese descuento. Empecemos de cero».

¿Y qué hubiera pasado? Habríamos *renegociado.* Demasiado a menudo, empresas cargadas con malos contratos «ganar-ganar» ni siquiera consideran la renegociación. Malas maneras, dicen. Y esto suponiendo que entiendan que se trata de un mal contrato y que no se enteren hasta tener los lobos en la puerta. Lo he visto en incontables ocasiones.

He aquí dos historias recientes sobre revertir pésimas decisiones. Hace algunos años, Coca-Cola decidió que debía cambiar la fórmula y lanzó al mercado una «nueva Cola». Una mala decisión, una pésima decisión, una decisión suicida e increíblemente lamentable. Pero no fue el fin del mundo. La compañía simplemente anuló la decisión. (¿O fue esa primera decisión una táctica de marketing increíblemente inteligente? He oído la teoría que afirma que la empresa sólo simuló reemplazar la Cola clásica por la nueva para hacernos ver cuánto amábamos el producto de verdad. De una forma u otra —metedura de pata o estratagema—, las cosas funcionaron porque las ventas se dispararon, como hiz'o la capitalización de la empresa, que pasó de 9.000 millones a cerca de 100.000 millones desde 1985.)

Otro gigante, Microsoft, estuvo años completamente equivocado con respecto a Internet. Cuando Bill Gates se dio cuenta del error, dio un giro completo en su inmensa compañía de quince mil empleados. Al cabo de noventa días, cada división revisó sus planes con la mirada puesta en la Red. Se piense lo que se piense de Gates, hay que reconocer que se trató de una espectacular demostración de liderazgo empresarial. No perseveró en una mala decisión (o en una falta de decisión, en realidad). Hizo un cambio radical y nadie hoy piensa que valga menos por eso.

UNA ÚLTIMA VEZ

Adopte el «no» en cada oportunidad que se le presente durante una negociación. Pierda el miedo a esta palabra, cortéjela. *No* la considere como un rechazo personal porque no se siente necesitado. Comprenda que el «no» es *reversible*. En cuanto interiorice este principio del sistema Camp, será un mejor negociador. Tan pronto deje de preocuparse por si hiere los sentimientos de alguien, ya será un mejor negociador. En cuanto comprenda la honestidad y el *poder* del «no» se habrá distanciado mucho de la negociación basada en emociones y estará más cerca de una negociación basada en decisiones.

Si no puede aceptar un «no», quemará muchos puentes y no hallará salida en muchas negociaciones. Nada —*absolutamente nada*— es tan importante en una negociación exitosa como poner de manifiesto desde el primer instante que «no» es una respuesta perfectamente aceptable en cualquier trato. Debe dejar bien claro que no toma un «no» como un rechazo personal, sino como una decisión honesta que puede ser discutida y acaso revertida. Tiene que aclarar que un «no» rotundo es preferible a un «quizá», que en realidad no expresa nada, y también a un «sí», que no sirve para iniciar nada. Debe desafiar las sutilezas del sistema «ganar-ganar», basado en emociones que no logran nada en el mejor de los casos y que, por lo general, tratan de engañarle.

Tal vez resulte difícil de llevar adelante cuando se lidia con tenaces negociadores «ganar-ganar», pero cuando lo haga se asombrará de cómo su derecho a negarse despeja la tensión en la mesa de negociaciones. Si su adversario es un experto hábil y bien preparado, se ganará su respeto. Si se trata de un ingenuo «ganar-ganar», también se sentirá a salvo cuando oiga un «no». Y le puede dar a usted un «no» por respuesta que aceptará agradecido y entonces él sabrá cómo reaccionará usted en el futuro. Las barreras se des-

ploman, sale a relucir la confianza, todos se sienten más cómodos y más francos porque en un ambiente de adultos la honestidad es siempre bienvenida.

A la larga, el «no» es realmente la respuesta segura. *No* destroza las relaciones empresariales. Las *construye*. ¿Aún quiere usar el «ganar-ganar»? Decir «no», instigar a decirlo y oír el «no» son los verdaderos elementos ganadores.

El éxito proviene de esta fuente

Determine su misión y su propósito

La negociación eficaz equivale a un proceso de toma de decisiones eficaz, así de sencillo, y la base para una toma de decisiones eficaz es una misión y un propósito válidos para lograrla. Se trata de los cimientos de mi sistema. ¿Cómo puede seguir una larga negociación o una actividad de cualquier tipo sin una misión y un propósito claros? No hay otra manera. Pero si usted determina una misión y un propósito y se ciñe a ellos, ¿cómo puede perder el rumbo? Es imposible. Si tiene una misión y un propósito válidos y el resultado de su negociación los satisface, entonces se trata de una negociación que vale la pena.

Ahora bien, todo esto es bastante simple. No quiero

Ahora bien, todo esto es bastante simple. No suena profundo para nada, pero el principio funciona de maravilla. Se trata de una guía a toda prueba para una eficaz toma de decisiones.

¿Recuerda la lista de dudas que perjudican una eficaz toma de decisión del capítulo anterior? Aquí se repite (y podría ser más larga):

DE ENTRADA, DIGA NO

«¿Por qué aceptar este acuerdo?»
«Esto pinta demasiado bien.»
«Tal vez pueda ganar un poco más.»
«¿Por qué se lo ponemos tan fácil?»
«¿Qué saben que yo no sé?»
«¿Cómo salgo de esta?»

¡Olvídese de todo esto! Si su negociación sirve a un propósito y un objetivo válidos, no se tendrá que preocupar por lograr concesiones, por conseguir hasta el último dólar, por si *ofreció* suficiente dinero o *hizo* suficientes concesiones. No le preocupará la relación a largo plazo. No será responsable de las decisiones de la otra parte. A usted no le preocupará si el contrato es «ganar-ganar» o de perder y ganar o de perderlo todo. De repente verá lo que de verdad es ese *marcador* casi deportivo: arbitrario, vacío y absurdo. No tiene que preocuparle más; la liberación que sentirá le dará alas en la negociación, créame.

Enseño y *predico* que la misión y el propósito son la misma esencia del éxito. Esto debe convertirse en algo tan natural y automático como respirar. Debe adoptarlo como hábito para las cosas grandes y pequeñas, porque supone en todos los casos una clara guía. El último ejemplo de la eficacia de la misión y el propósito como guías de decisiones en las circunstancias más difíciles y críticas imaginables —tan difíciles y críticas que son inimaginables para mí— fue la decisión del presidente Lincoln de salvar la Unión. Esos eran su misión y su propósito en la negociación con sus electores y en la *otra* negociación con la Con-

ción con sus electores y en la *otra* negociación con la Confederación: salvar la Unión. A cualquier precio. Lincoln había decidido que el sueño de un continente norteamericano que evitara los precedentes de los estados europeos —con sus guerras interminables— correría tan grave peligro si se desgajaba la Unión que estaba dispuesto a cualquier sacrificio personal —como al final ocurrió, y no le debió de sorprender— y asimismo a *pedir* cualquier sacri-

ficio a su pueblo, incluyendo la Guerra Civil, al servicio de esa misión y de ese propósito.

Ulises S. Grant, como general de las tropas de la Unión, se sumó sin dudarlo a la misión y el propósito de Lincoln de salvar la Unión a cualquier precio, incluyendo bajas terribles en el campo de batalla. Grant sacrificó a sus propias tropas ante las barricadas confederadas en Vicksburg, Spotsylvania. Coid Harbor y Petersburg porque sabía que su mayor número y su superioridad en equipamiento ganarían al final esa guerra de desgaste. Pero como *presidente,* Grant fue un fracaso: eligió malos consejeros, tomó decisiones desafortunadas y trató con una corte de personajes indeseables básicamente porque no sabía por qué era presidente ni lo que esperaba lograr en la Reconstrucción. No tenía una misión ni un propósito claros.

¿Qué gran decisión se tomó o qué gran conquista se logró sin esos elementos básicos? Ciertamente ha habido descubrimientos casuales en tecnología, pero la pregunta es qué gran hazaña política, científica, social, filantrópica o artística tuvo lugar sin el foco, el control y la resolución provenientes de una misión y un propósito bien definidos? No creo que pueda citarse alguna. Otro de mis ejemplos favoritos que uso en los talleres de trabajo es el de Thomas A.iva Edison, quien podría haberse contentado con montar una sola farola para demostrar sus conocimientois tecnológicos o haber hecho funcionar la primera tostadora eléctrica, pero persistió en su misión y en su propósito —facilitar el uso cotidiano de la energía eléctrica para la humanidad— e invirtió una suma astronómica de su propio bol-

dad— e invirtió una suma astronómica de su propio bolsillo a fin de iluminar toda una manzana en la ciudad de Nueva York. Qué gran historia. Qué gran visión. Qué misión y qué propósito más grandes.

¿Cuántas decisiones harán hoy las cosas más duras de lo que fueron ayer, pero supondrán un espectacular beneficio a largo plazo? A menudo uso el ejemplo de un inventor hipotético que invierte los ahorros de toda su vida en una cam-

paña de marketing para su producto o bien en una onerosa y complicada solicitud de patente de la que no habrá una decisión definitiva hasta transcurridos de tres a cinco años. Sin una misión y un propósito válidos, este inventor podría cortar por lo sano, pensar a corto plazo y lanzarse al mercado sin la patente. Pero ¿qué sucedería si el producto funcionara de verdad y él no hubiera protegido su invento? Habría perdido a corto y largo plazo. Con una misión y un propósito válidos, no cometería ese error. Solicitaría la patente.

Una historia más práctica implica a un escritor y artista con prósperos negocios en el Medio Oeste. Este cliente vivía en un pequeño pueblo y tenía la oportunidad de invertir en toda clase de negocios, algunos relacionados con su oficio y sus aspiraciones, otros, bastante alejados de todo ello. Había adquirido una imprenta y una copistería y un proveedor de servicios en Internet, por citar sólo algunas de sus empresas. Claramente, se trataba de una persona brillante, con mucha iniciativa. Si una oportunidad le parecía viable, se lanzaba de cabeza. Al cabo de unos pocos años, sus negocios abarcaban demasiado. No había sabido limitarse a lo que conocía. Esto sucede con gran frecuencia, por supuesto. Alguien empieza a vender helados, luego fabrica la crema, luego compra sus propias vacas y finalmente se le ocurre que ¡también podría abrir una carnicería!

Vamos por orden, le dije a mi cliente, y le pedí que estableciera su misión y su propósito. Esto es lo que determinó:

Mi misión y mi propósito son contribuir a que la gente

Mi misión y mi propósito son contribuir a que la gente vea, descubra y decida experimentar este mundo como un mundo de la imaginación y de las posibilidades, y entre ellas, la de mejorar. Lo hacemos compartiendo nuestras historias y el modelo de nuestra compañía de tal manera que ahora sea sostenible y que en el futuro la hereden nuestros hijos.

El éxito proviene de esta fuente

Una vez establecidos como válidos su misión y su propósito, mi cliente pudo ver claramente cuáles de sus empresas subsidiarias tenían sentido. Una vez establecida esta visión, las decisiones sobre qué conservar y qué abandonar fueron obviamente sencillas. Ahora hace años que le va muy bien por el mero hecho de seguir siendo fiel al espíritu de sus objetivos en todos sus negocios.

A través de estas páginas, usted verá cómo los negociadores y las empresas que han establecido una misión y un propósito válidos, que expresen claramente una finalidad a largo plazo y una responsabilidad constante, son capaces de manejar cualquier contingencia que surja en el devenir de la realidad cotidiana. Su capacidad de tomar decisiones es diez veces más poderosa que la de aquellos negociadores que operan a merced de la corriente. Los responsables de la dirección de compras les dispararán andanadas de promesas, amenazas, exigencias, plazos perentorios de entrega, quejas, informes y demás. La misión y el propósito serán su único escudo defensivo ante esas tácticas.

Un ejemplo: uno de los mayores fabricantes de chips del mundo pidió a un cliente mío que hiciera una propuesta completa y en profundidad para el suministro, por un valor de 50 millones de dólares, de las cajas que recogen y transportan los chips de silicio en la cadena de montaje de la fábrica. (Debo explicar que no se trata de cajas normales. No son de cartón corrugado, sino de extrema alta tecnología. Cuestan casi 3.000 dólares cada una.) Hay otras cuatro compañías que fabrican este tipo de cajas en el mundo. Todas habían presentado propuestas al

fabricante de chips. Se había necesitado mucho tiempo para que mi cliente comprendiera exactamente lo que pretendía el fabricante, pero después de recibir la propuesta completa y minuciosamente pactada, el equipo directivo del departamento de compras trató de parcelarla y negociar parte por parte. ¿Por qué? Sin duda, para inducir al compromiso.

Mi cliente se negó a hacerlo. Su misión y su propósito eran proporcionar el máximo nivel posible de tecnología en el «campo de los 300 mm.», tal como se le conoce, al tiempo que reducía al máximo posible el riesgo de fracaso para el fabricante. Con objetivos y propósitos claros, y dado el hecho de que los elementos de su propuesta habían sido elaborados en conjunto con el fabricante para reducir los riesgos, mi cliente simplemente no podía aceptar que se parcelara su propuesta porque hacerlo supondría poner en peligro su misión y su propósito.

Por supuesto, los responsables de compras no pensaban en estos términos. Consideraban que su trabajo era *ahorrar* dinero a la empresa. En consecuencia, el meollo del asunto era llegar a los que *de verdad* tenían poder de decisión (el problema de averiguar quiénes son los que tienen ese poder es el tema del capítulo 11) para que ellos estudiaran el riesgo de usar una caja de inferior calidad, el cual era inmenso porque una vez en la cadena de montaje un solo defecto en una sola de ellas podía ocasionar pérdidas de bastantes millones de dólares.

Al final, el fabricante lo comprendió, dio el contrato a mi cliente y pagó el precio estipulado.

La misión y el propósito son tan importantes en los negocios como en la vida privada. Pienso en otro cliente, padre feliz y contento de una hija prematura que nació con un defecto en una válvula del corazón, algo bastante frecuente en muchos bebés prematuros. A veces, se puede cerrar la válvula por medio de medicamentos; si eso no da resultados, se puede recurrir a la cirugía. En el caso de esta niña,

dos, se puede recurrir a la cirugía. En el caso de esta niña, los medicamentos no funcionaron. Los médicos quisieron llevarla a otro hospital para la operación porque allí estaban los mejores especialistas. Los padres no vieron ninguna razón para este traslado. El hospital donde estaba su hija disponía de una de las mejores unidades de atención neonatal. Creían que trasladar a su hija representaba un riesgo demasiado grande. Pero mi cliente, un hombre de negocios

y veterano negociador, también sabía que se trataba de una circunstancia demasiado emocional para hablarlo con los médicos y para discutir eficazmente su punto de vista.

Era una pura y simple negociación, y mi cliente estableció la misión y el propósito de conseguir que el máximo responsable de la unidad estudiara el caso y decidiera si el cambio a otro hospital pondría en peligro la vida de su hija. Esta idea clara influyó en lo que dijeron los padres a los médicos y en la forma de decirlo. Asimismo les ayudó a controlar sus emociones, lo que a su vez contribuyó a que los médicos no los pusieran en la categoría (bastante comprensible dadas las circunstancias) de padres emocionalmente abrumados a los que no se podía tomar muy en serio. La misión y el propósito funcionaron en la entrevista con los médicos, aunque la decisión final constituyó una sorpresa. Veremos en el capítulo 9 exactamente por qué.

¿Qué pasa si usted no tiene una misión y un propósito bien definidos? He aprendido que la manera más segura de conseguir la atención de todo el mundo es contestar esta pregunta de la siguiente manera: si usted no trabaja por su propia misión y su propio propósito, entonces lo hará por los de un tercero. Eso hace pensar a todos. Ahora bien, está muy bien trabajar para otro si usted lo sabe, si adopta libremente esa misión y ese propósito como propios a fin de ayudar a otra persona a realizarlos, pero es una pérdida terrible si lo hace sin darse cuenta. Si no tiene nada claras estas ideas o ni siquiera ha pensado en el tema, eso es exactamente lo que está sucediendo. La gente infeliz y frustrada en su trabajo tiene misiones y propósitos no válidos —«quiero

ganar un millón de dólares antes de cumplir los 21»— o carecen de ellos y sirven a los de otros y lo saben a un nivel profundo.

Conozco y he colaborado con muchos trabajadores por cuenta propia y únicos propietarios de pequeños negocios que creen que sus misiones y sus propósitos son evidentes para todo el mundo. Ése fue un error de mi cliente

del Medio Oeste y de cualquiera en su situación. Las misiones y los propósitos no son obvios. Si usted trabaja para sí mismo y carece de ellos, entonces parte con mucha desventaja. Es tan vulnerable si trabaja y negocia por misiones y propósitos no válidos como un empleado en una empresa gigantesca y multinacional. Debe empezar a elaborarlos de inmediato. Veamos cómo se puede hacer.

EL DINERO Y EL PODER NO SON VÁLIDOS

Quiero ganar un millón de dólares antes de cumplir los 21.

Este año quiero ganar 10 millones de dólares.

Quiero dejar una herencia de 100 millones de dólares.

Quiero ser el presidente de esta empresa.

Quiero ser el político más influyente de la región.

XYZ se ha comprometido a aumentar un 25 por ciento las ventas de este año.

Estas son algunas declaraciones de misiones y propósitos bastante usuales, aunque normalmente no se expresen de forma tan rotunda. Así enfoca mucha gente el trabajo de sus vidas y de su empresa. Aunque aún estemos en la primera parte del libro, imagino que muchos lectores ya intuyen mi opinión negativa sobre declaraciones de esta índole. El problema esencial no es que se trata de objetivos estrechos o cortos de miras. El problema esencial es que están *centrados en el ego.* Forman parte de la creación individualista de la misión y el propósito. Por esa razón, son cien por

cien no válidos y carecen de valor para cualquier persona, negocio o negociación. No tengo nada contra el dinero y el poder adecuadamente obtenidos y utilizados, pero deben ser el *resultado,* no la esencia de misiones y propósitos válidos.

La historia y la experiencia nos tendrían que enseñar a todos y a cada uno de nosotros que tener como objetivo en

la vida poseer riquezas y poder destruye al individuo (y en algunos casos, a mucha más gente). Vale la pena repetir este lugar común una vez más: el dinero por el dinero corrompe, el poder por el poder corrompe. ¿Crecerá y prosperará a largo plazo esa gente de negocios cuyas misiones y propósitos se centran en lograr un crecimiento «demoledor»? No es más posible para ellos que lo fue para Hitler, Ferdinand Marcos o Josif Stalin.

Una de las grandes tragedias de los negocios en Estados Unidos en la década de los ochenta fue la desaparición de Eastern Airlines. El paso del tiempo ha demostrado que Eastem no murió, sino que fue asesinada por sus directivos y por especuladores de «bonos basura». Estoy seguro de que esa gente debe haber presumido de misiones y propósitos para consumo público que tenían en cuenta los puestos de trabajo, los precios más baratos de billetes y la seguridad en los vuelos, pero sus planes *de verdad* parecen haber sido vaciar de activos la empresa y dejar sólo cuentas pendientes y deudas a los acreedores.

Tal vez, el mejor caso al respecto en la historia reciente fue el de Quaker Oats y Snapple. Esta gigantesca empresa adquirió la compañía de bebidas por 1.700 millones de dólares en 1994, creyendo que Snapple complementaría perfectamente la marca Gatorade. Pero Snapple tenía una distribución completamente diferente de la usada por Quaker Oats para Gatorade. El intento de que distribuidores y clientes se ajustasen al modelo Gatorade provocó resistencias y finalmente fracasó. Pocos años después de que Snapple fuera comprada por 1.700 millones, la com-

pania fue saldada por Quaker por unos 300 millones. La empresa adquirente, TriArc, sabía lo que hacía. Reflotó la marca y la vendió por 1.600 millones a Cadbury Schweppes. Cuando leo sobre esos desastres de compra-venta, de los que hay muchos cada año, automáticamente analizo lo sucedido en términos de misiones y propósitos válidos frente a los no válidos. A simple vista, la fusión de Snapple

y Gatorade tenía sentido, pero no siempre es tan sencillo asimilar misiones y propósitos, y no siempre una empresa que vende un refresco popular puede *necesariamente* vender otro.

¿Y qué pasa con los negociadores depredadores, de quienes ya he hablado y cuya misión y cuyo propósito consisten en lograr una «matanza» ? Tal vez esos sean su misión y su propósito, pero no necesariamente. Su negociación depredadora es un medio, pues se limitan a aprovecharse de los débiles negociadores «ganar-ganar». Pueden tener una misión y un propósito perfectamente válidos. En cualquier caso, no culpo a los depredadores. Culpo a los negociadores «ganar-ganar» que los alimentan.

Otro problema de concentrarse en el dinero y el poder como misión y propósito es que se piensa en el «marcador». Y eso significa pensar en resultados sobre lo que no se tiene un control de verdad. Repito, usted piensa en conseguir el par del campo por primera vez (o lo más probable, en no hacer *bogeys)* y no en los requisitos de este golpe crucial en el hoyo diecisiete. Está pensando en el nuevo Beemer y no en la disciplina y la dura tarea necesarias en la negociación que, de ser exitosa, pagará el nuevo coche en última instancia. Y un último punto para acabar de redondear las cosas. Vince Lombardi, el gran entrenador de los Green Bay Packers, dijo con sentido comercial: «Ganar no lo es todo, es lo único», pero cuando oí las palabras que dirigía al equipo de fútbol americano en Ohio State durante un entrenamiento en la primavera de 1965, creo, enfocó las cosas de forma bastante distinta: «Ganar no lo es todo, pero lo es la voluntad de

prepararse para ganar». Confío en que esté clara la diferencia entre ambas declaraciones. También creo que la segunda declaración debe haber reflejado los verdaderos sentimientos de Lombardi, porque un gran entrenador de cualquier deporte sabe que la primera garantiza el fracaso, ya que tarde o temprano ocurre que la victoria se escapa de nuestro control, mientras que la preparación la controlamos siem-

pre al cien por cien. ¿Y cuál es la base de la preparación? La misión y el propósito.

LA MISIÓN Y EL PROPÓSITO SE ESTABLECEN EN CAMPO CONTRARIO

Haga una norma de este enunciado. ¿Qué son una misión y un propósito válidos? Ante todo, deben formularse en el *campo del adversario.* Para un líder político, en el mundo de sus electores; para un hombre de negocios, en el mundo de sus clientes. Para un negociador, en el mundo del equipo que se sienta del otro lado de la mesa. La formulación de misión y propósito desde el terreno del elector, del cliente o del adversario les hace ver claramente a todos ellos las características y los beneficios del producto o servicio ofertado. Para el negociador, esta formulación en el terreno del adversario es un modo fundamental de ver con claridad y sin falsas suposiciones el mundo del contrario y de que él vea y actúe con la misma claridad.

> *Mi misión y mi propósito son contribuir a que la gente vea, descubra.y decida experimentar este mundo como un mundo de la imaginación y de las posibilidades, y en tre ellas, la de mejorar. Lo hacemos compartiendo nues tras historias y el modelo de nuestra compañía de tal manera que ahora sea sostenible y que en el futuro la he reden nuestros hijos.*

Cuando usted leyó la misión y el propósito del escritor

y artista hace unas pocas páginas, tal vez notó algo diferente pero no se detuvo a identificar esa diferencia. Ahora es el momento indicado de hacerlo. Tómese un minuto o dos, por favor, para estudiar esa declaración y constate el hecho de que está formulada de forma fundamental e irrevocable desde el terreno de sus clientes. No tiene nada en absoluto que ver con adquirir más empresas o hacer más dinero y no

porque juegue con las palabras. No lo hace. Hace poco este cliente me dijo: «Misión y propósito representan lo que soy en este mundo; al fin y al cabo, se trata de lo que quiero lograr y de cómo quiero hacerlo. Si llegara la hora de mi muerte, podría decir de todo corazón que eso es por lo que he vivido».

¿Recuerda al cliente que estaba a punto de verse con los médicos en relación a su hija? Su misión y su propósito eran que el jefe del servicio de neonatología analizara y decidiera si su hija corría peligro en caso de ser enviada a otro hospital. Todo se centraba en el mundo de los médicos. En un plan válido, nuestro propio mundo debe ser secundario. Comprensiblemente usted me puede preguntar, ¿por qué si se trata de wzz misión y *mi* propósito, debo centrarme en los de otros? Porque a menos que viva en una isla desierta, su misión y su propósito están centrados en algún otro. Ese «algún otro» es vital para usted si es un político, un médico, un paciente, un hombre de negocios o un negociador. No lo olvide nunca. Por definición, como negociador, usted no va a *ninguna parte* sin su oponente.

Todos conocemos la frase que es de rigor en las ventas al por menor: «Lo primero es el cliente». Me gustaría conocer una sola compañía minorista que haya funcionado largo tiempo con otro *modus operandi.* Por esa razón, me pregunto sobre las posibilidades futuras de empresas que se aprovechan de los éxitos de ventas y dejan caer la calidad del servicio al cliente. Me acuerdo de inmediato de las compañías aéreas debido a la cantidad de quejas que se conocen cada día. Esas otras empresas que han modernizado teóricamente

sus servicios al cliente mediante programas telefónicos automáticos que sirven sobre todo para enfurecernos tendrán sorpresas muy desagradables cuando llegue el tiempo de las vacas flacas. Habrá perdedores y ganadores y yo sé por quiénes apostaré.

A la larga, usted obtendrá beneficios después de que los haya obtenido su cliente, y aquí se puede establecer una

analogía directa con la negociación: fortaleceremos mucho una oportunidad de acuerdo satisfactorio al situar en nuestra misión y nuestro propósito al adversario. Sólo se logra una victoria sonada —o un sólido beneficio— si se entra en cuerpo y alma en el mundo, los negocios, las necesidades, los requisitos, las esperanzas, los miedos y los planes del adversario. Su misión y su propósito es permitir que él vea y decida que usted fabrica y proporciona la mejor máquina para la tarea a un precio competitivo. No se trata de vender diez mil máquinas al año. Tal vez llegue a venderlas si la suya es la mejor, pero centrarse en esa venta es poner el beneficio antes que la actuación, su mundo antes que el del adversario. No funcionará.

¿Recuerda la compañía al borde la bancarrota porque perdía 100.000 dólares con cada entrega? En ese caso no se trataba de bajar los costes; los costes no eran el problema. El problema era que la empresa había cometido gravísimos errores durante la negociación con su principal cliente. Había permitido que el precio de venta estuviera por debajo del precio de coste. Analicemos misiones y propósitos posibles para una compañía en esta difícil situación.

«Renegociar el contrato.» Ciertamente, esta compañía deseaba renegociar un nuevo contrato.

«Volver a ser rentable.» La dirección, los empleados y los accionistas ciertamente querían que la empresa volviera a ser rentable.

Pero esos planteamientos no pueden funcionar nunca porque no contemplan el mundo de la compañía con la que se firmó el fatídico contrato y que no tenía ninguna obligación de renegociarlo. En vez de esas dos declaraciones ego-

ción de renegociarlo. En vez de esas dos declaraciones egocéntricas, la compañía elaboró el siguiente objetivo para conseguir la renegociación:

Ayudar (a la otra compañía) para que al máximo nivel considere nuestra empresa como una organización nueva y revitalizada que va a cambiar la efectividad para

beneficio no sólo de su compañía, sino también de toda la industria al convertirse en un proveedor eficaz y competente.

Y fueron capaces de alcanzar su misión.

¿Recuerda al atleta adolescente del capítulo 3 que solicitaba el ingreso a la universidad? Su misión y su propósito no eran «entrar en un buen programa para que me contraten los profesionales y pueda firmar un contrato de cinco millones». Tampoco se trataba de una universidad de primera categoría «para que, una vez licenciado, ganar un montón de dinero». Ni tampoco era «irse lo más lejos posible de su casa». Las últimas dos opciones podrían haber sido consideradas, pero habrían sido inoperantes como misión y propósito porque todo eso estaba dentro de su mundo. Lo *válido* era proporcionar a los entrenadores un individuo que haría el enorme esfuerzo requerido para el éxito del equipo. Al igual que él, la misión y el propósito del agente de la compañía de danza en la negociación con la directora del programa no eran asegurar otra semana en la gira de la compañía y aumentar las ganancias. No era obtener una comisión y aumentar sus ingresos personales. Era lograr que en primer lugar la directora viera y decidiera que presentar su compañía de danza en particular enriquecería culturalmente las audiencias y la comunidad de su organización, y en segundo, ayudarla a satisfacer la misión y el propósito de su propia organización.

En una entrevista en busca de trabajo, la misión y el propósito del entrevistado puede ser ayudar a que el em-

pleador vea y decida que se trata de una persona de gran carácter e integridad que su compañía debe incorporar para elevar el nivel del negocio. Como agente inmobiliario, debe ser ayudar al vendedor a ver y decidir que en su interés a largo plazo tendría que aceptar la oferta que hoy mismo usted le está haciendo. Como fontanero independiente, puede ser ayudar a los contratistas para que vean y decidan

que, en beneficio de sus proyectos, usted les brinda profesionalidad, el uso de los mejores materiales disponibles y garantía de fecha de entrega de la obra. Como agente de viajes, puede ser ayudar a los viajeros a ver y decidir que su conocimiento y experiencia y su preocupación por los detalles les garantizan cada aspecto del viaje.

¿Y qué pasa con Jim Camp, autor de este libro? Mi misión y mi propósito son proporcionar la oportunidad de elevar el nivel de éxito del lector. Debo lograrlo mediante una prosa clara y concisa que presente de forma sistemática las claves de la negociación basada en decisiones. Cuando le pregunté a mis clientes sobre la conveniencia de este proyecto, un par de ellos se preguntaron si podría hacerlo en un solo libro. Con esta duda, repasé la misión y el propósito y pensé en la palabra clave, que en este caso es «oportunidad».

Mi objetivo no es elevar el nivel de éxito del lector contra viento y marea, sino proporcionarle la *oportunidad* de hacerlo. Hay una gran diferencia, obviamente, y no tengo la menor duda de que lo único que hace este libro es darle esa oportunidad y, por tanto, lo escribo.

En 1999, los árbitros de la Liga Nacional de Béisbol pudieron haber pensado que su misión y su objetivo eran demostrar a los patronos de ese deporte que no podían prescindir de los árbitros. Mala idea. Los cegó un análisis incorrecto y algunos terminaron perdiendo el puesto de trabajo. Su misión y su propósito tendrían que haber sido lograr que los jugadores, los aficionados y los propietarios de los equipos vieran y decidieran que los árbitros aportaban un gran conocimiento del juego, al tiempo que perma-

sun un gran conocimiento del juego, al tiempo que permanecían invisibles para la mayoría. Algo como «invisible» es importante porque yo he practicado mucho béisbol y fui árbitro en las ligas infantiles y sé lo fácil que resulta para cualquier árbitro dejar de ser imparcial. Un objetivo y un propósito que incluyeran la invisibilidad les podrían resultar muy útiles a los árbitros y jueces de cualquier deporte.

Con semejante objetivo en mente, ¿cómo puede usted declararse en huelga, que por definición es un acto de extrema visibilidad? ¿Qué habría sucedido si en vez de hacer eso los árbitros hubieran declarado que nunca harían huelga para perjudicar el deporte que todos amamos, pero que se empeñarían en que jugadores y público conocieran su situación y que con ese fin contratarían una firma de relaciones públicas? Pienso que la negociación habría tenido resultados muy distintos.

Por supuesto, hablo por hablar. Desconozco los detalles de aquella historia y no sé con seguridad cómo habría aconsejado a los árbitros o a los propietarios de haber sido mis clientes, pero sí sé que los árbitros y quizá también los propietarios carecían de misiones y propósitos válidos. No estaban solos. Casi por definición, esa carencia está en el fondo de numerosas disputas laborales.

A estas alturas, las palabras «ver y decidir» presentadas en los párrafos anteriores ya deben resultar bastante obvias. ¿Por qué ellas? Con frecuencia, se desea crear una *visión en la otra parte* que haga que se ponga en *acción.* La misión y el propósito aportan visión a todas las partes y la visión lleva a una efectiva toma de decisión a todas las partes. Es así de simple. En resumen, usted quiere que su adversario *vea y decida.* ¿Desde qué perspectiva verá y decidirá? Desde la perspectiva de su propio mundo, por supuesto. En consecuencia, su misión y su propósito deben ubicarse en el mundo del adversario; se trata de un criterio clave que los fundamenta.

Hay otros criterios. Todas las declaraciones de intenciones son concisas. Si podemos expresar la misión de for-

ma concisa y clara, podremos crear la visión requerida. Si somos demasiado complicados, confusos, empañamos la visión. Incluso si la declaración es válida, dificulta la creación de una visión.

La misión *y* el propósito deben establecerse siempre por escrito. ¿Qué sucede cuando se escribe algo? No lo pue-

do explicar técnicamente, pero sé que al escribir las ideas se fortalecen y los compromisos se refuerzan. Nuestro cerebro es algo asombroso, pero puede descentrarse. Las cosas importantes se escriben por una razón: para que queden grabadas. Por tanto, lo mejor es un bolígrafo o sentarse delante de un teclado y ponerse a escribir.

Esta es la época del trabajo en equipo y el equipo debe tener una misión y un propósito propios que estén en consonancia con los de la institución para la que trabaja. Todo el mundo debe sintonizar, y ser feliz con ello. Pero en un equipo, la misión y el propósito deben *negociarse.* Y en una negociación, cualquiera de las partes tiene, sin duda, derecho a decir «no».

Puede que usted ya se haya dado cuenta de que un individuo o una empresa pueden tener *más de una misión* y un propósito. La compañía que renegoció el contrato con el que perdía 100.000 dólares por entrega elaboró una misión y un propósito concretos para esa renegociación específica.

Usted o su compañía pueden tener numerosas misiones y propósitos porque tienen uno para cada tarea importante y no tan importante. Tienen una misión y un propósito de conjunto para su empresa o actividad. También los tienen para la negociación con un oponente determinado. Dentro de la negociación, habrá varias capas más de misiones y propósitos y cada una de ellas orienta la toma de decisión del momento. En negociaciones complicadas y en las que hay mucho en juego, mis clientes pueden disponer de una misión y un propósito escritos para cada llamada telefónica con la otra parte. No es broma. Y' todo ello se proyecta en el mundo del adversario.

Y algo más sobre la misión y el propósito que da en

Y algo más sobre la misión y el propósito que de entrada puede sonar contradictorio con lo dicho hasta ahora en este capítulo. Su misión y su propósito pueden y tal vez deben *cambiar*. Si usted es fontanero, puede que no cambien los conocimientos y la calidad que usted aporta a su trabajo, por tanto tampoco deberían cambiar su misión y

su propósito. Pero deberían hacerlo si, digamos, el servicio cambia de clientes particulares a empresas. Con más facilidad vemos los cambios en una actividad más volátil como la de los agentes inmobiliarios. En cualquier caso, si cambian las características y los rendimientos que usted lleva a la mesa de negociaciones, su objetivo y su propósito pueden cambiar en consonancia con esas variaciones. A inicios del capítulo me referí a los triunfos de Ulises S. Grant como general de la Guerra Civil y a sus fracasos en la presidencia. Otra manera de analizar su carrera pública es que Grant disponía de una misión y un propósito para la guerra, pero no como presidente de la Reconstrucción. Se puede estudiar la derrota de George Bush en la reelección de *1992* como su fracaso para convencer al electorado de que tenía una misión y un propósito para el país después de la Guerra del Golfo. En el 2000, creo que Al Gore perdió en gran parte porque, como tantos vicepresidentes que luego se presentan a la presidencia, no pudo establecer con claridad su misión y su propósito al margen de los de Bill Clinton.

Piense en cómo ha cambiado Internet los productos y servicios que ofrecen las compañías telefónicas a sus clientes, o las ofertas de las empresas de venta por catálogo o de las agencias de publicidad. Ya he mencionado cómo Bill Gates finalmente vio la luz con respecto a Internet y cambió en tres meses el objetivo y el propósito de Microsoft. La Red ha cambiado o debería cambiar la misión y el propósito de la mayoría de los negocios en la economía. Al final, ¿quién quedará inmune?

UNA MISIÓN Y UN PROPÓSITO VÁLIDOS NUNCA LE DECEPCIONARÁN

En su excelente libro *Management: Tasks, Responsabilices, and Practices,* Peter Drucker dedica muchas páginas al tema de comprender lo que *de verdad* usted hace: su misión y su propósito. Dice: «Su negocio nunca es evidente. Es ne-

cesaría una revisión en profundidad que le proporcione los medios para volver a enfocar constantemente lo que hace». Es preciso analizar y preguntarse constantemente: ¿Cuál es mi negocio?, ¿cuál es mi misión?, ¿cuál es mi propósito? Cuando haya formulado una misión y un propósito válidos, descubrirá que lo que trata de lograr se vuelve claro como el agua y desaparecerá toda confusión. Como negociador con misión y propósito, podrá controlar sus emociones y tomar decisiones efectivas. Si toda decisión que tome, incluso las que no salen bien, está al servicio de una misión y un propósito auténticos, a la larga no puede equivocarse.

¿Cuántas veces más debo decirlo? La misión y el propósito son las dos cartas más importantes que usted tiene entre manos.

Deje de tratar de controlar el resultado

Concéntrese, en cambio, en su comportamiento y sus acciones

Hace algunos años, conversaba con uno de mis mejores y más exitosos estudiantes, un vendedor, y él me contó la siguiente historia:

> *«Sabes, Jim, tengo en mi zona un posible cliente a quien he visitado desde hace más de dos años. Alrededor de las 8.3 0 de la mañana del primer lunes de cada mes pa*

saba a verlo. Era un buen tipo, pero yo pensaba que nunca me compraría nada. Siempre me daba la impre sión de que no se concentraba en las cosas. Para decirte la verdad, era frustrante y yo iba porque vivía cerca de casa. Me iba bien. Una vez volví a casa por la tarde con un poco de tiempo libre. Decidí dejarme caer. ¡Ya esa hora era una persona diferente! Se concentraba, presta ba atención a los problemas que podíamos resolverle y en el acto me hizo el primer pedido. Yo me sentí perple jo. Después de acabar con el papeleo, no pude dejar de preguntarle: "¿Y por qué hoy?" ¡Por qué había com prado ese día? Y me dijo: "Soy diabético y por las ma-

ñañas tardo un tiempo en controlar el azúcar en la san gre. Tengo problemas para ponerme en marcha antes de las diez. La verdad, creo que nunca le habría hecho un pedido hasta la tarde, probablemente por costumbre, pero apreciaba que viniera a verme".»

¡Demonios! ¡Dos años! En el capítulo 8 veremos el error de mi cliente que causó que esta negociación fuera tan prolongada, pero ahora el punto en cuestión es que ninguna de esas visitas fue una pérdida de tiempo, aunque no se hubiera firmado ningún trato.

El punto ahora en cuestión son ios objetivos. Al igual que con la misión y el propósito, yo creo en estas herramientas pero pido que se las enfoque de un modo distinto a lo habitual. Mis clientes *no* se proponen objetivos de ventas, cuotas, números, porcentajes. Nunca. Prefieren objetivos que puedan controlar.

¿Qué es lo que podemos controlar? Si usted puede contestar esta pregunta e interiorizar realmente la respuesta, entonces aventaja a la mayoría de la gente, incluyendo a muchos negociadores «profesionales». Cuando hago esta pregunta en seminarios y talleres de trabajo, únicamente unos pocos contestan: «A nosotros mismos». Ésta es la respuesta correcta, pero sólo en parte. ¿Podemos controlar los

latidos del corazón? He leído que algunos monjes de gran espiritualidad lo pueden hacer, pero nosotros no. ¿Podemos controlar la indignación tras haber recibido un insulto? En realidad, no, a la emoción no la controlamos. ¿Podemos controlar el tiempo? No podemos alterar el hecho de que cada día sólo contamos con veinticuatro horas y que «perdemos» algunas con el sueño, pero podemos controlar lo que hacemos en las horas de vigilia y cómo lo hacemos.

Mediante esta progresión, llegamos a la respuesta real de lo que podemos controlar en nosotros mismos: *el comportamiento y la actividad* o, como a veces lo expreso, *una acción o un esfuerzo con una finalidad.*

Deje de tratar de controlar el resultado

No está bajo su control la indignación fruto de un insulto, pero lo está su proceder. Usted decidirá si responder de algún modo o poner la otra mejilla. En la vida, en las negociaciones, usted desarrolla hábitos de comportamiento buenos y malos y realiza actividades que le benefician o perjudican. Todo lo demás —todo, *incluyendo los resultados*— podemos considerarlo como un regalo de Dios.

Si el objetivo de mi cliente hubiera sido «venderle su producto» al vecino diabético, se habría dado por vencido. Pero eso nunca había sido su objetivo porque la venta era un fin que él no podía controlar y nadie en su sano juicio se impondría un objetivo incontrolable.

¿O sí? ¡Por supuesto que sí! Sucede todo el tiempo en el mundo de los negocios y también en nuestras vidas privadas. Yo llegaría a afirmar que la mayoría de las empresas, de los profesionales y de los individuos se fijan objetivos que en realidad son *resultados* que no pueden controlar y que no logran cumplir. Me he pasado años en compañía de miles de negociadores de ventas directas, hombres y mujeres que pueden llegar a ganar 750.000 dólares al año en comisiones, de estudiantes que se preparan para su primer trabajo de verdad y de ejecutivos de empresas presentes en Fortune 500. He dirigido negociaciones de algunas de las instituciones cuyos servicios están entre los mejores del mundo, pero

invariablemente toda esta buena gente pretende lo mismo: ¡resultados! Y cuando Ies pido que identifiquen los comportamientos y actividades necesarias en su equipo de ventas o de negociación, no lo saben hacer. No lo pueden hacer. Lo único que saben es que en cada equipo de ventas o de negociación hay —o debe haber por definición— el mejor vendedor o negociador, sean cuales sean las condiciones del mercado o por más difícil que resulte la negociación. ¿Cómo se pueden alcanzar resultados en estas circunstancias?

Muchos somos capaces de lograrlo, pero sólo si comprendemos la diferencia entre un objetivo y un resultado, entre lo que podemos y no podemos controlar.

CONTROLE LO QUE PUEDA Y OLVÍDESE DE LO DEMÁS

¿Qué objetivo se propuso antes de sentarse a leer este libro y a pensar con detenimiento sobre el arte y la ciencia de la negociación? Probablemente no se propuso nada. Eso está bien. La mayoría no lo haría. Nadie ha dicho que usted tenga que hacerlo. Pero ahora le sugiero que piense en un objetivo para este cometido. De ser yo un aprendiz en el estudio de la negociación basada en decisiones (lo contrario de la negociación basada en emociones y compromisos), mi primer objetivo sería concentrarme en todo momento en mi misión y mi propósito, en controlar mis necesidades y jamás demostrar un estado de necesidad, y en permitir siempre que el adversario se sienta bien y sea capaz de decir o aceptar un «no»: esos son los temas de los anteriores capítulos. Allí ya tiene usted cuatro objetivos simples, viables y válidos que, de ser alcanzados cuidadosamente, le convierten en un excelente negociador. Pero lo que pretendo dejar claro aquí es que hay una diferencia entre un objetivo y un resultado. Los objetivos se pueden controlar; los resultados, no. Al cumplir con los objetivos, se pueden alcanzar los resultados.

Por última vez: en lugar de intentar hacer el par del

campo (o de hacer *bogeys,* lo más probable), un resultado que no podemos controla^ nos concentramos en darle bien a la pelota, una acción que podemos controlar. La distinción es clara como el agua, pero nunca deja de sorprenderme que las mismas personas que muestran su comprensión de la analogía con el golf en un seminario, luego salen con que su objetivo en la negociación es cerrar el trato y cobrar el dinero cuanto antes.

Por tanto, vuelvo a preguntarle si es capaz de manejar y controlar la firma del acuerdo y el cobro del dinero. Puede intentar influir en la decisión de la otra parte, puede ayudarle a ver las cosas claras, pero ¿puede controlar su última

decisión? No si se trata de una genuina negociación en la que ambas partes tienen el derecho a decir «no». No puede falsificar la firma del adversario. Piénselo de esta manera: después de haber llevado el caballo al río, ¿puede forzarlo a beber? El antiguo dicho dice que no, y tiene razón.

Mientras trabaja en estas lecciones y las aplica a su vida privada y sus negocios, desarrollará una clara visión de lo que puede y no puede controlar y de, en consecuencia, lo que es o no un objetivo válido. Lo que usted puede controlar es el comportamiento y la actividad.

Piense en el comportamiento, olvide el resultado. Si alguien le exhorta a «entrar a saco», a «ir a por todas» o «lanzarse a la yugular», debe ignorar estos gritos y baladros de guerra. Si piensa que merece la pena hacer el esfuerzo con esa persona, explíquele por qué todo eso no es válido. Y si piensa que no vale la pena explicarle nada, pero está atado a ella porque es su jefe o un colega, piense entonces seriamente en buscarse otro trabajo, porque en éste estará perdiendo el tiempo, la energía y el dinero.

Incluso si se logra algún tipo de objetivo cuantificable, *aun así se* trata de un objetivo inválido y peligroso. Digamos que usted es un vendedor y que el miércoles ya ha alcanzado la cuota semanal. Puede sentir la tentación de decirse: «Hombre, soy uno de los grandes. Descansaré el resto de la

semana, merezco una recompensa». ¿Ve el problema? Aún peor: ¿qué pasa si no alcanza la cuota para el fin de semana? Usted tiende a trabajar *más duro,* no *más inteligentemente* y siempre al servicio de lo que no es válido de cualquier manera. Acaba elaborando incorrectamente un problema o llevando a cabo actividades y hábitos erróneos y acaba en un hoyo más profundo. Y si practica el «ganar-ganar», lo más probable es que acabe cometiendo un típico error de esa estrategia: pactar un compromiso innecesario en pos de un objetivo inválido. Eso sí que es un mal negocio.

En mi experiencia como coach de negociaciones —y es bastante amplia, ya que abarca muchas y diferentes activi-

dades empresariales—, he comprobado que no proponerse objetivos válidos es uno de los errores más comunes. La gente se confunde porque carece de un plan paso a paso. Habla superficialmente de objetivos y resultados, pero en realidad no sabe distinguir entre unos y otros. De entrada, no tienen misión ni propósito que los guíe. Por lo tanto, se lanzan por una montaña rusa emocional, y eso es un error fatal, tal como veremos una y otra vez en estas páginas. Experimentan toda la gama de emociones —desilusión, excitación, desesperación, esperanza— y todo debido a eventos que no controlan o por ignorar ^aquellos que podrían controlar.

Al perseguir metas válidas, usted alcanza su objetivo. Al hacerlo, avanza hacia su misión y su propósito. En todo momento, usted formula metas y objetivos tan válidos como la misión y el propósito a los que sirven. Suena simple y es simple de decir y de comprender, pero se necesita disciplina y práctica para vivir y negociar seriamente de este modo. Puede considerar mi sistema —y mi libro— ni más ni menos que como un medio para identificar actividades y comportamientos que usted puede controlar durante una negociación.

LA NEGOCIACIÓN NO TERMINA NUNCA

¿Cuándo termina de verdad una negociación? La sabidu-

¿Cuándo termina de verdad una negociación? La sabiduría convencional sostiene que termina cuando se cierra el acuerdo, cuando se firma el documento e incluso antes de que se seque la tinta. Pero si esto fuera verdad, nunca nos encontraríamos con compradores arrepentidos, ¿o sí? No precisaríamos abogados, o tantos abogados. Los clientes no cambiarían de proveedor o los proveedores no decidirían que no quieren saber más nada de un cliente determinado. En la vida real, la negociación no acaba con la firma del documento. Los negociadores duros de las multinacionales —los de dirección de compras, por ejemplo— operan bajo la *presunción* de que los contratos se pueden romper

fácilmente, que eso forma parte del juego, y que sus organizaciones tienen mejores servicios jurídicos que sus adversarios menos poderosos.

Tómese un minuto para recordar algunas de las negociaciones más importantes de su vida privada o profesional. ¿Terminaron de verdad o prosiguieron de algún modo? Algunas prosiguieron. Lo sé. ¿Cómo reaccionó usted? Si su objetivo había sido «firmar el acuerdo», se debe de haber indignado, y eso significó un problema porque usted no sabía qué hacer a continuación. Pero si su objetivo había sido, en todo momento, comportamiento y acciones controlables, usted no tuvo problemas. A la primera negociación le sigue ahora una segunda. ¡Otra vez al trabajo! ¡Buen trato!

ATENCIÓN A LOS OBJETIVOS IMPROCEDENTES

Establecer objetivos improcedentes, aquellos que están fueran de su control, es un error común. Otro es perder tiempo y energía en objetivos no válidos. Para dejar las cosas claras, hago aquí una distinción entre lo que llamo actividades *rentables y no rentables.* Pido disculpas por la jerga y la inflexión crematística, pero la distinción es importante y no se me ha ocurrido otra manera de explicarla. La actividad rentable es todo lo relacionado directamente con

tividad rentable es todo lo relacionado directamente con la negociación, desde citas y reuniones justificadas hasta la preparación de la última presentación. La actividad no rentable es todo lo que hay que hacer que no está directamente relacionado con la negociación. Preparar notas de gastos, por ejemplo, y todas las formas de papeleo burocrático son la máxima expresión de actividad no rentable. Creo que usted ya sabe de qué estoy hablando. Para el vendedor, conseguir citas con clientes verdaderamente potenciales es una actividad rentable, pero no lo es hacerlo con individuos o empresas por el mero hecho de satisfacer una cuota obligatoria.

Tiene que gastar tiempo y energía en actividades no rentables a fin de hacerlas rentables, pero obviamente usted quiere mantenerlas al mínimo. La ruina de muchos negociadores alegres es beber y cenar con clientes potenciales, pasar por sus despachos para charlar un rato, jugar al golf con ellos, hacer regalos y todo lo demás —todas actividades no rentables— y no encontrar nunca el momento de empezar las negociaciones en serio. En realidad, esto es bastante frecuente en el mundo de la empresa, así como en otras profesiones como las ventas. Esa gente o no conoce las diferencias entre actividades rentables y no rentables o, lo más probable, conoce muy bien la diferencia y se engaña a sí misma usando lo no rentable para evitar lo que sabe que será una difícil negociación. Con la actividad no rentable, no hay ganancias inmediatas, pero tampoco hay *riesgo* inmediato y eso resulta tentador.

La actividad rentable presenta recompensas potenciales, pero también riesgo y trabajo duro. Eso nos puede frustrar, pero debemos impedir que así sea. Hoy, cuando escribo estas palabras, tendré una reunión que podría conducir en el futuro a una seria negociación de 20 millones de dólares. Asistiré encantado, pero no me engaño; por el momento es una actividad no rentable de una negociación más modesta. Una de las características de los negociadores verdaderamente exitosos es lo rápida y eficazmente que pue-

den pasar de una actividad no rentable a otra rentable.

Se corre un grave riesgo cuando se cree, siguiendo la sabiduría convencional, que ciertas actividades son rentables cuando en realidad no lo son. Pienso específicamente en mendigar una cita, un error extremadamente común en todo tipo de negocios, como ya he mencionado. He visto arruinarse a varios vendedores por esta clase de *ensoñación* no rentable. Una cita válida con un cliente o proveedor potencial es claramente una actividad rentable. Una cita sacada al buen tuntún del listín telefónico para cumplir con algún tipo de cuota es claramente no rentable y una peligrosa

instancia de autoengaño. Esa cita y la siguiente fracasarán y, al cabo de poco tiempo, se le deteriorará la imagen y usted tendrá graves problemas. Ya mencioné en el capítulo 1 la saludable disciplina de hacer llamadas en frío, y es verdad, aunque se trata de una actividad no rentable. Pero compréndame bien. Asegúrese de no hacer llamadas en frío o su equivalente si tiene pendiente otra legítima actividad rentable.

Cuando nos hacemos con el hábito de formular como objetivo *sólo* actividades que podremos cumplir y que son genuinamente productivas, hemos dado el primer paso para hacer un buen trabajo. En vez de triunfar o no triunfar casi por accidente al servicio de un objetivo que supera nuestra capacidad de control, damos el primer paso para asumir la responsabilidad de nuestros actos y para poner fin a lo que en verdad es autoengaño (y probablemente engaño a la empresa). Esto puede sonar penoso, pero es la verdad. Resulta demasiado fácil vender o no vender cincuenta artilugios por semana o firmar o no el contrato con su proveedor. Es mucho más difícil comportarse y actuar en todo momento de un modo disciplinado y sistemático, pero es lo que hay que hacer para lograr lo que uno es capaz de hacer.

UN CONTROL DIARIO LE AYUDA

UN CONTROL DIARIO LE AYUDA A FISCALIZAR EL TRABAJO

Uno de los retos más duros debe de ser aprender a pilotar los aviones militares ultrasofisticados. El entrenamiento es riguroso, para ponerlo suave. Se trata de un entorno absolutamente novedoso para el joven que acaba de salir de la universidad. La máscara de oxígeno y el paracaídas le limitan tanto los movimientos que le dan ganas de vomitar. Sentado en una cabina tan pequeña y atado con correas, el hecho de apenas poder moverse es también agobiante. Cuando se vuela a velocidades de más de mil kilómetros

por hora hay que tomar decisiones rápidas y efectivas como mínimo. No hay duda de que la muerte será instantánea si hay una decisión equivocada, de modo que está perfectamente claro que los jóvenes pilotos afrontan un reto tremendo. Entonces, ¿cómo convierten los militares en el corto espacio de doce meses a un graduado universitario en un excelente piloto? ¿Cómo elabora este piloto los hábitos y actividades imprescindibles para hacer su tarea?

Cuando este joven empieza el entrenamiento de piloto, uno de los primeros materiales que recibe es la carpeta de actividades diarias. La debe llevar consigo en rodo momento y es supervisada por el instructor (el coach) y el comandante de vuelo. La revisan dos o tres veces cada día, poniendo énfasis en premiar los logros y ordenando duros trabajos para reparar los errores. En esas circunstancias, no es de extrañar que se formen hábitos rápidamente. La carpeta de entrenamiento es un documento perdurable que crece a medida que avanza la carrera del piloto. Cuando acaba la carrera, la carpeta de entrenamiento se convierte en un documento oficial y parte del historial militar permanente del piloto en cuestión.

Ahora voy a asustarle un poco con mis respuestas a las siguientes preguntas: ¿cómo convierte usted, en su calidad de estudiante de negociación, el nuevo comportamiento y las nuevas actividades que acaba de aprender en un hábito?

Usted también debe mantener por escrito un control diario y usarlo para identificar sus puntos fuertes y débiles. Aunque éste no es un libro de psicología, mi sistema le pide al negociador que estudie la naturaleza humana y *requiere* que el negociador serio lo haga. Debe comprender y afrontar al adversario como ser psicológico —un enfoque implícito en toda la anterior discusión— y debe afrontarse a sí mismo del mismo modo. Este hábito cotidiano de analizar el rendimiento y corregirlo es básico para el éxito. Es algo que muchos hacemos al menos gran parte del tiempo —a veces explícitamente— y en mi trabajo como coach y maes-

tro pido a mis estudiantes que se centren en una evaluación y examen personal diarios a fin de supervisar su comportamiento y sus emociones a medida que avanzan en el proceso de negociación. Recuerde lo que decía Vince Lombardi: «Ganar no lo es todo, pero lo es la voluntad de prepararse para ganar».

Para mucha gente, este «control diario», como yo lo llamo, representa una tarea difícil. Pero yo sé que realizar ese control diario puede ser lo más valioso que usted haga durante la negociación. La evaluación crítica de la actividad y de las decisiones diarias pone de manifiesto las debilidades, vigoriza los puntos fuertes y desarrolla la siempre necesaria autoestima. Esa disciplina le obliga a pensar en cómo usa el tiempo, en cómo absorbe el material y cómo lo está haciendo como negociador. Como mencioné en la introducción, algunas teorías pedagógicas sugieren que necesitamos ochocientas horas de práctica para aprender algo nuevo y complejo. Tal vez eso sea demasiado para ciertos asuntos, no lo sé, pero sí sé que necesitamos mucha práctica. El control diario nos ayuda. Le pido que se comprometa a ello, y al final del libro le explicaré cómo formular el control diario para establecer objetivos que pueda controlar y comprobar entonces cómo lo ha logrado.

¿Qué dice usted?

El combustible del sistema Camp: las preguntas

¿Cómo dejar de engañarnos, incluso de mentimos a noso–

tros mismos, en la negociación? ¿Cómo evitar o corregir los malentendidos? ¿Cómo conseguir que nuestros oponentes dejen de andarse con rodeos, de poner evasivas y de mentirnos a la cara? ¿Cómo lograr acuerdos perdurables? ¿Cómo contestar con sinceridad sin herir los sentimientos de la otra parte? Lo conseguiremos utilizando objetivos específicos de comportamiento y- acción —objetivos que podemos controlar—, lo que yo denomino «el combustible del sistema». Estos son los *hábitos* de comportamiento que nos permiten llegar al meollo de la situación empresarial y de la posición negociadora del adversario y averiguar lo que realmente está sucediendo allí.

El combustible más importante a su disposición, el objetivo primordial de comportamiento y hábitos que usted puede desarrollar, es su capacidad para hacer preguntas. Los demás combustibles, que presentaré en el siguiente capítulo, se basan en las preguntas. Tal vez dé la impresión de ser un tema insignificante, incluso extravagante, para ocupar todo un capítulo. En primer lugar, es un capítulo breve y, en segundo, puede parecer extravagante y ciertamente ni se menciona en los libros de negociación que yo conozco,

pero la nula predisposición o la incapacidad de hacer buenas preguntas es una notoria debilidad en esta actividad. Este capítulo está justificado, créame. Si usted domina el arte de preguntar, su trabajo de negociador se verá muy beneficiado.

Para muchos el problema de hacer preguntas es que se nos ha enseñado a ser los primeros de la clase. ¿Cómo lo conseguíamos? Contestando preguntas, por supuesto. A muy pocos se nos ha enseñado a formularlas y aun los profesionales que dependen de esa capacidad —pienso ahora en médicos y abogados— a menudo no lo hacen bien. Los médicos suelen estar demasiado presionados por la falta de tiempo y el papeleo burocrático y dependen tanto de los análisis de laboratorio que ignoran uno de sus principales instrumentos de diagnóstico: hacer buenas

preguntas. He tenido experiencias de primera mano con esta clase de medicina. También la he tenido con abogados, y no quiero decir en juicios donde los intercambios están rígidamente controlados por las normas, sino en testimonios donde las partes pueden tomarse mayores libertades.

El médico intenta comprender el caso de su paciente, el abogado intenta averiguar hasta qué punto conoce el caso la persona que da testimonio y el negociador debe tratar de ver y comprender el mundo del adversario. En cualquier negociación, ¿dónde queremos pasar más tiempo? En el entorno del oponente. Si ésta no fuera su respuesta, no pasa nada, pero es la que espero que usted elija antes de acabar este libro. Su misión y su propósito se erigen en el terreno del adversario. A partir de esos elementos, usted quiere *vivir* en el mundo del adversario porque ése es el mundo sobre el que necesita información y ésa es la perspectiva desde la que su oponente toma las decisiones. El no toma decisiones desde la perspectiva de usted, ¿verdad? Es obvio. ¿Cómo descubre usted esa perspectiva ajena? ¿Cómo habita usted en su mundo? Haciendo preguntas.

¿Qué dice usted?

Como ya hemos visto, inicialmente nuestras decisiones son cien por cien emocionales. Después de tomar la decisión basada en la emoción, necesitamos tiempo para tener una imagen clara con la que poder juzgar racionalmente la decisión. Con las preguntas, el negociador ayuda a que el adversario lo haga. Las respuestas del oponente crean la visión necesaria para que él tome la decisión.

Sin visión, no hay verdadera decisión: es una norma de la naturaleza humana.

La gente más flexible de la estrategia «ganar-ganar» no es capaz de comprar una baratija sin algún tipo de visión de sí mismos o de sus hijos jugando con la chuchería. ¿Verdad? Si tiene alguna duda al respecto, piénselo un poco

más. Siempre hay alguna clase de visión que nos hace comprar *esta* casa, plantar *esta* flor o negociar *este* acuerdo. Todos tomamos decisiones basándonos en la visión del asunto entre manos. Sin visión, no hay decisión. Es esencial que usted comprenda este concepto.

Para el negociador, las preguntas son el combustible que usamos para llevar al adversario hasta una visión que le servirá como catalizador de una decisión. Queremos que la negociación siga lo más posible en el terreno del adversario. Las preguntan contribuyen también a que controlemos nuestras necesidades y ansiedades. Espero que todos estemos de acuerdo en que éste es un propósito legítimo, pero el fin básico de las preguntas es permitirnos movernos por el mundo del oponente y ver la manera de llevarlo a tener una visión clara y a tomar una decisión.

EL PODER DE LAS PREGUNTAS *CORRECTAS*

Saber preguntar es un arte y una ciencia. La ciencia estriba en cómo se construye la pregunta; el arte, en cómo se plantea: el tono de voz, la elección creativa de las palabras, la

actitud y los comentarios antes de hacerlo. Ahora nos ocuparemos de la técnica. Y tenemos que hacerlo porque en esto la técnica lo es todo.

Primero, la «ciencia». En la construcción de las preguntas, debemos empezar con un verbo.

¿Es esto algo que usted debería hacer?
¿Podría usted hacer esto?
¿Lo hará?
¿Necesita esto?
¿Tiene cinco minutos para verme?

¿Cuántas respuestas pueden tener estas preguntas? Sin pensárselo mucho, la mayoría de mis clientes y estudiantes dicen dos. Ojalá fuera así, pero la respuesta correcta es tres:

Sí.
No.
Quizá.

Espero que recuerde la discusión sobre estas tres opciones en «De entrada, no», el capítulo 3 de este libro, y por qué, para los fines del negociador, «quizá» no le dice nada y «sí» es aún peor. Unicamente «no» le da algo tangible con que pasar a la *siguiente* pregunta. Con sólo una respuesta válida de tres se desprende que muchas de las preguntas encabezadas por un verbo son una pérdida de tiempo. En consecuencia, sólo hay dos razones para hacer esas preguntas: si ya conoce la respuesta (a los estudiantes de derecho se les enseña esta técnica) o si está concluyendo la negociación y usted tiene que presionar en serio.

La respuesta a una pregunta encabezada por un verbo normalmente no proporciona demasiada información. Eso es un problema. Otro es que con una pregunta de estas características se da la impresión de que se pretende arrancar el «sí» al oponente. «¿Podría hacer usted esto?» es un ejem-

plo perfecto. La pregunta parece negarle al adversario el derecho al «no». Parece sutilmente manipuladora. En primer lugar, la mayoría de la gente realmente no quiere decir «no», como ya hemos visto. Por tanto, si su pregunta le presiona aún más en ese sentido, usted habrá provocado que el adversario se sienta incómodo y a la defensiva, lo cual no le conviene en absoluto.

Las preguntas pueden ser muy sutiles. Considere las diferencias entre las siguientes opciones:

¿Es esto lo que usted realmente quiere?
¿No es esto lo que usted realmente quiere?

Las dos están encabezadas por verbos y por tanto son un poco turbias, pero la inclusión de la negación hace que

la segunda sea verdaderamente terrible por la insinuada «presión para cerrar el trato». Recuerde, «nada de cerrar». Sí lo intenta, tarde o temprano lo pagará caro en la negociación.

¿Puede usted decir que sí a esto?

Esta es otra pregunta terrible pues parece que quita al adversario el derecho a decir «no».

¿Hay alguna razón para que usted no diga sí a esto?

Aún peor que la anterior. *Nunca* formule una pregunta que dé al adversario la impresión de que lo quiere engañar. Cualquier lector se estremecería al oír la pregunta; sin embargo, negociadores inexpertos la usan con demasiada frecuencia.

El asunto debe quedar claro. Formular una pregunta es algo delicado e importante. Podemos arruinar una presentación coherente y convincente en un abrir y cerrar de ojos con una pregunta torpe como «¿Hay alguna razón

para que usted no diga sí a esto?» Pero sucede todo el tiempo porque el negociador inexperto ha llegado a creer que *debe* hacer esas preguntas a fin de rematar rápidamente la negociación.

Pero ¿y si preguntásemos lo siguiente?

¿Qué quiere que yo haga?

Pues esta simple pregunta es de una naturaleza totalmente distinta. Pone en funcionamiento una dinámica interesante. Básicamente, se trata de algo que no molesta. Pone de manifiesto que usted, el negociador que ha hecho la pregunta, no tiene necesidades. Ha abierto una puerta para negociar y ha demostrado no sentir miedo. No está suponiendo nada. El oponente se siente bien porque usted

está a su servicio. Ciertamente, usted no está intentando cerrar el trato ni confundir ni introducir elementos negativos. Al oír la pregunta, el adversario no tendrá ninguna razón para temerle.

Otra cosa es que para esta pregunta no existe una respuesta rápida. *No puede* ser contestada con un sí, un no o un quizá. La respuesta necesariamente más extensa tendrá —mejor dicho, puede llegar a contener— alguna información, alguna emoción o palabras reveladoras. Debe tener *algo* con lo que usted puede trabajar porque, como sabemos, la gente tiene la debilidad de hablar.

¿Quién tiene el control de la conversación, el que habla o el que escucha? El que escucha, por supuesto. Si quiere mantener un máximo control e influencia deje que el adversario hable. Con una pregunta como la mencionada, le incita a satisfacer su necesidad de hablar. Además, la respuesta le permite a usted entrar en su mundo y en su visión de las cosas.

Del mismo modo, cuando pregunto: «¿Cómo está usted?», ¿en qué mundo entro? Cuando digo: «¿Por qué me ha invitado a esta reunión?», ¿en qué mundo entro? Y si

pregunto: «¿Cuál es el mayor problema que afronta su empresa?»

¿Se ha percatado de las principales diferencias entre estas buenas preguntas y cualquiera de las anteriores malas preguntas? Las buenas están encabezadas por una *locución interrogativa* (con un adverbio o un pronombre interrogativo), no por un verbo: «quién», «qué», «cuándo», «dónde», «por qué», «cómo» y «cuál». Con ellas se construyen las preguntas seguras y efectivas en una negociación. Harán avanzar los procedimientos sin los riesgos implícitos en las encabezadas por verbos. Tiene que tener cuidado y prestar atención a todas las preguntas que hace —con cada palabra que pronuncia—, pero las preguntas con verbo son casi todas de efecto negativo, mientras que las locuciones interrogativos son medios claves para realizar descubrimientos. Sonsacan detalles. Aseguran rigor.

Ayudan tanto al adversario como a nosotros a ver lo que antes no se ha visto o entendido.

Estoy seguro de que usted no registró —no había ninguna razón para que lo hiciera— que la primera oración de este libro dice: *«¿Cuántas veces en las últimas décadas hemos oído hablar de "ganar-ganar"?»* Mi estrategia era simple. A fin de abrirle a mi actitud contraria, pensé que necesitaba de inmediato y en el primer párrafo formular el reto al paradigma dominante en la negociación que es «ganar-ganar». Pero para hacerlo debía crear en su cerebro una visión de la omnipresencia de «ganar-ganar» en nuestra cultura. ¿Qué mejor manera de hacerlo que con una pregunta encabezada por una locución interrogativa ?

RESULTA DIFÍCIL EQUIVOCARSE CON PREGUNTAS ENCABEZADAS POR LOCUCIONES INTERROGATIVAS

Seguramente, numerosos lectores han participado en juegos de rol en los talleres de trabajo. Hoy día son elementos

bastante usados en el mundo de los negocios y pueden ser realmente útiles, por tanto, intentemoslo con uno. Cierre los ojos. Relájese. Destense los músculos. Imagínese en algún lugar en el que le guste estar, acompañado por alguien de su elección y haciendo lo que le guste hacer. De acuerdo, juguemos. *¿Dónde* está usted? *¿Con quién* está? *¿Qué* está haciendo? Tal vez esté en los trópicos, en una playa, o esquiando en una montaña con una bebida caliente esperándole en un chalet. En cualquier caso, su capacidad de imaginarse la escena tendrá un efecto directo en su capacidad para ayudar a los otros a ver lo que a usted le gustaría que viesen. Esta era *su* imagen, *su* mundo, o sea, lo que yo buscaba por medio de los pronombres y las locuciones interrogativas. Del mismo modo, este tipo de preguntas en una negociación le ayudarán a ver lo que se imagina el adversario. Estas preguntas le permitirán ayudar al oponente

versario. Estas preguntas le permitirán ayudar al oponente a imaginar su propia visión y a tener imágenes nítidas para que ambas partes compartan la misma *imagen.* Le proporciona el poder de ver lo que él ve, algo que usted necesita. De otra manera, no se produce ningún progreso en la negociación.

He aquí una lista de preguntas encabezadas por un verbo comparadas con otras encabezadas por expresiones interrogativas sobre el mismo tema. En cada caso, ¿cuál es la mejor pregunta?

«¿Es éste el mayor problema que afrontamos?» frente a «¿Cuál es el mayor problema que afrontamos?»
«¿Es esta propuesta demasiado delimitada para usted?» frente a «¿Cómo puedo delimitar mejor esta propuesta?»
«¿Podemos ocuparnos mañana de las fechas de entrega?» frente a «¿Cuándo podemos ocuparnos de las fechas de entrega?» o «¿Qué importancia tienen las fechas de entrega?»
«¿Cree que debemos llamar a Mary ahora?» frente a

¿Qué dice usted?

«¿Cuál será el momento apropiado de llamar a Mary?» o «¿Cuándo será más conveniente que llamemos a Mary?»
«¿Necesita algo más?» frente a «¿Qué más necesita?»
«¿Le gusta lo que ve?» frente a «¿Qué piensa de esto?»
«¿Es demasiado caro?» frente a «¿Cuánto pagaría usted?»
«¿Se ajusta a sus necesidades?» frente a «¿Cómo lo ve usted?» o «¿Dónde lo usaría?»

Esta norma sobre los pronombres y las locuciones interrogativas no es ciencia exacta. A los negociadores se les ha enseñado a hacer preguntas abiertas y las encabezadas por expresiones interrogativas sólo son un tipo de esas preguntas. Subrayo esta idea de preguntas simplemente abiertas porque he descubierto que son más fáciles de comprender y

digerir en el calor de la negociación. A las preguntas de esta clase también se las puede cerrar; por supuesto —«¿Qué hora es?» constituye un ejemplo—, pero por lo general el negociador que formula preguntas con expresiones interro−gativas va por buen camino.

Tal vez piense: «Muy bien, pero esta discusión es demasiado simple y efectista; no me parece real, ¿se puede aplicar de verdad en el mundo de las negociaciones importantes?» La suya es una pregunta justa. Algunos de mis ejemplos han sido un poco efectistas en aras de la simplicidad y la claridad. Pero ahora haré un listado ordenado de la secuencia de preguntas hechas por teléfono por un cliente que trabaja para una gran empresa. Su adversario trabaja para una empresa aún más poderosa. Ésta fue una de las cientos de conversaciones semejantes —personalmente, por teléfono y por correo electrónico— en el curso de una larga negociación. El tema no queda claro a propósito, pero esto para nuestros fines carece de importancia. He aquí las preguntas:

¿Por qué su anterior jefe quiso que usted se reuniera conmigo?
¿Por qué contaron con nosotros?
¿Quién era su anterior jefe?
¿ Cómo nos podía afectar?
¿Dónde estamos en el proceso?
¿Qué sucedió?
¿Dónde estaremos?
¿Como qué?
¿Qué puedo hacer para que usted tenga éxito?

¿Quién mirará estas facciones opuestas en (empresa no identificada)?
¿Cómo debo colaborar con (no identificado)?
¿Cómo debo proceder?
¿Cuáles son los planes de (empresa no identificada) para sus fábricas en (ciudad no identificada)?

¿Cuáles son los planes para el (proyecto no identifica do)?
¿Qué influencia tendrá (el proyecto no identificado) en todo esto?

¿Cómo debo proceder?
¿Por qué me lo pide?
¿Quiénes son ellos?

Confieso que no escogí esta conversación totalmente al azar, pero es bastante representativa. Mis clientes viven y mueren —por lo general viven y prosperan— gracias a estas preguntas encabezadas por locuciones interrogativas. Hace poco, un cliente entabló negociaciones con una gran multinacional para competir contra el mayorista principal. Entendimos que ésa era la dinámica y la aceptamos, pero también sabíamos que el principal mayorista contaba con poderosos apoyos en los mandos medios de la empresa; había que dar por sentados los contactos de esta naturaleza. Cualquier negociador debe afrontar sin rodeos una negociación semejante. Por tanto, elaboramos la siguiente pre-

gunta para hacerla al nivel más alto posible (en concreto, al presidente o al vicepresidente): «¿Cómo conseguiremos que nuestros esfuerzos no sean saboteados por algún miembro de su empresa responsable del éxito de nuestro competidor?» En este caso, la respuesta fue la orden de un vicepresidente al responsable de la relación con el principal vendedor de asegurarse que los esfuerzos de mi cliente llegaban a buen término. Estaba en juego la prima anual de ese directivo.

Vuelva a pensar un poco más en la misión y el propósito. ¿Recuerda las «características y los beneficios» del adversario que queremos que formen parte de nuestra misión y nuestro propósito? Esas características y beneficios también pueden formar parte de sus preguntas. Se pueden incorporar a la pregunta las palabras que describen una característica o un beneficio para facilitar que el- adversario

vea el problema. Digamos que, en términos generales, su misión y su propósito para esta negociación es «Hacer que Humongous, Inc. vea y decida que con nuestra tecnología podrá satisfacer sus necesidades ahora y en el futuro». Una buena pregunta para las preliminares sería: «¿Cómo mantendrá su competitividad sin esta tecnología?»

Preste atención a la diferencia entre esta pregunta y «¿*Puede* ser competitivo sin esta tecnología?» Ambas preguntas llevan al adversario a ver que *no puede* ser competitivo, pero la encabezada por el verbo «poder» suena ligeramente como una acusación y puede provocar que se ponga a la defensiva, mientras que la pregunta con «cómo» es más suave, menos amenazadora y propicia una respuesta franca y válida. Una vez más, la ventaja se la lleva la pregunta con el adverbio de modo interrogativo.

Volvamos a la historia de NetWork del capítulo 2, la compañía que necesitaba renegociar el contrato de su maquinaria porque vendía cada unidad con pérdidas. Digamos que la misión y el propósito de esta negociación eran «ayudar a la dirección al más alto nivel (de la otra empre-

sa) a ver nuestra compañía como una organización renovada y revitalizada que va a cambiar su eficacia...» Una buena pregunta para las preliminares sería: «¿Cómo nos valoraría desde este punto de vista?»

Volvamos también a la famosa negociación con los árbitros de béisbol de la que hablamos en el capítulo *4*. Dijimos que su misión y su proyecto eran «lograr que los jugadores, los aficionados y los propietarios de los equipos vieran y decidieran que los árbitros aportaban su gran conocimiento del juego, al tiempo que permanecían invisibles para la mayoría». Para los prolegómenos, una buena pregunta sería: «¿Cuánto tiempo lleva la preparación de un buen árbitro?» Otra podría ser: «¿Cuántos errores de juicio se necesitan para perjudicar seriamente un partido de béisbol?»

Le ruego que practique estos juegos hipotéticos porque

es asombroso el poder de la pregunta simple que empieza con una locución interrogativa. He tenido clientes para quienes comprender esto marcó un punto de inflexión en sus carreras como negociadores. Apreciar la diferencia entre estas preguntas apaciguadoras y todas las demás les permitió encarar la negociación mucho más relajados. Controlaron sus propias necesidades. Comprendieron que una negociación exitosa tiene lugar en el mundo del adversario, no en el propio. De repente comprendieron la necesidad de crear esta visión en el oponente.

¿No hay decisión sin visión? Por supuesto que no. Y ahora añado que sin preguntas con locuciones interrogativas y sin visión no hay decisión.

SIMPLIFIQUE

Haga que sus preguntas sean breves. Cada vez que formule una pregunta con más de nueve o diez palabras, usted corre el riesgo de complicarse. Puede creer que una larga pregunta con oraciones subordinadas impresiona, pero no está en

el negocio de impresionar a nadie. Una pregunta semejante sólo sirve para matar la visión y confundir al adversario. ¿Recuerda cuando dije que si la misión y el propósito son demasiado complejos dificultamos que el oponente tome una decisión? Lo mismo sucede con las preguntas.

Otra clave es hacer *una pregunta por vez.* Pregunta simple tras pregunta simple, respuesta tras respuesta: ése es el modo de ayudar a que el adversario tenga una idea clara de las cosas. Pero con frecuencia no lo hacemos. Una negociación es algo sumamente emocional, por supuesto, y nos impacientamos y lanzamos una andanada de preguntas, hacemos cinco o seis seguidas, apenas nos detenemos para recuperar el aliento y mucho menos para permitir que el adversario nos conteste. En cambio, usted debe hacer cada pregunta lenta y pausadamente porque la respuesta es clave para poder formular la siguiente.

¿Cuál es la fecha ideal de entrega?
¿Qué importancia tiene esta fecha de noviembre para usted?
Creo que no lo entiendo. ¿Por qué noviembre es tan importante?
Oh, ¿cuándo surgió ese problema en la cadena de montaje?

¡Una noticia interesante! Y siempre ocurre lo mismo, porque mezclada con todo lo demás en las respuestas a las buenas preguntas siempre hay alguna novedad. (Discutiremos este tema en profundidad en el capítulo 8.)

Parece existir un impulso humano que empuja a la gente a contestar las propias preguntas. Empezamos con una buena pregunta y de inmediato la contestamos nosotros mismos o al menos expresamos posibles respuestas. Yo pregunto: «¿Cuál es el mayor reto que afronta?», y antes de que la otra parte tenga tiempo para contestarme, prosigo con: «¿Se trata de la economía nacional o de los problemas labo-

rales locales?» Un error tras otro. Contestamos la pregunta por el adversario y, al hacerlo, convertimos la pregunta con una locución interrogativa en otra con un verbo. Lo único que logramos con esta intervención es detener el proceso por el cual el adversario se crea una visión para sí mismo y para nosotros en lo concerniente al mayor problema de su empresa.

He mencionado clientes cuyo repentino descubrimiento del poder de las preguntas con locuciones interrogativas representó un descubrimiento memorable. Para muchos otros, el arte de hacer preguntas se ha convertido en un reto perenne. Se esfuerzan de verdad. Comprenden que hacer preguntas excelentes es un arte, una ciencia y una habilidad necesaria para conseguir el éxito al máximo nivel.

¿Cómo lo dice?

Más combustible para el sistema Camp

Hacer buenas preguntas es el mejor combustible que tenemos. Representan un objetivo clave del comportamiento. De los otros cinco objetivos que denomino combustibles

del sistema, cuatro sirven como apoyo directo a las preguntas. Nos ayudan a controlar lo que decimos. Les doy el nombre de nutrición, intercambio, conexión y 3+. El quinto, no relacionado con las preguntas, es el péndulo.

Sé que son nombres raros, pero eso está bien. El comportamiento que requieren es el opuesto al de la postura «ganar-ganar» convencional. Este comportamiento opuesto e inesperado nos permite trascender el punto medio y nos brinda una gran ventaja.

LA NUTRICIÓN

Todos sabemos lo que significa esta palabra. Quiere decir alimentar emocionalmente, facilitar la preparación moral y fomentar los pensamientos bondadosos, comprensivos y apreciativos. ¿Quiénes crearon estos buenos pensamientos en usted? Tal vez fuera su abuela, que siempre tenía algo bueno que decir, o sus padres cuando lo abrigaban de noche u otros que le hacían sentir bien cuando le hablaban.

Tal vez fue una conversación cálida y emotiva u otra regida por el respeto. Lo que usted tenía que decir era importante para estos individuos y querían escucharlo. El mero hecho de que nos *escuchen* crea buenos recuerdos.

En una negociación, la nutrición permitirá superar las dificultades. Su capacidad al respecto será clave para retomar una negociación después de una ruptura. Su capacidad de nutrir emocionalmente al adversario y de hacerlo sentir bien es clave para asegurarle que usted le escucha y que valora lo que tiene que decir. La nutrición no es más que otra manera de actuar para que el adversario se sienta bien.

Nutrir debe formar parte de su lenguaje corporal. Cuando esté sentado, evite los movimientos súbitos hacia delante. Échese hacia atrás. Relaje el cuello, la cara y las manos. Si está de pie, apóyese contra la pared y baje un poco la cabeza. Nadie negociará efectivamente si usted se empeña en ser más alto que los demás. Todo esto es de sen-

empeña en ser más alto que los demás. Todo esto es de sentido común y hasta un negociador mediocre aceptaría estos principios. Pero lo negociadores mediocres transmiten las señales equivocadas de modos no tan obvios. Se echan hacia delante, agitan los brazos y golpean la mesa. El negociador verdaderamente cómodo y preparado se lo toma con calma. Cuando duda, ralentiza la cadencia de su discurso y baja la voz. Como dice el dicho, a menudo la risa es la mejor medicina, en especial cuando nos reímos de nosotros mismos. La risa es una manera de nutrir a todos los presentes. No, nadie está en contra. De acuerdo, usted no encontrará ninguna sección dedicada a este tema en otro libro de negociación, pero eso se debe a que los autores tratan de impresionarle con sus viejas teorías académicas y las cartas y los gráficos. Tampoco estarían en desacuerdo conmigo en este punto, pero creen *erróneamente* que no es material adecuado.

La manera de formular las preguntas y los comentarios puede ser nutritiva o todo lo contrario. Repasemos algunas de las preguntas y comentarios mencionados hasta ahora y

veamos qué pueden tener de nutritivos. «Hola, ¿cómo va?» es una pregunta positiva. «Esa es una buena pregunta» es un comentario nutritivo. «Oh, qué mal aspecto tiene»: no es nutritivo salvo que le esté haciendo una broma a un buen amigo. «Esa pregunta no me dice nada» no tiene nada de nutritivo.

Incluso más importante que lo que dice con fines nutritivos es *cómo* lo dice. Piense en la pregunta «¿Es esto lo que realmente quiere?». Estas seis palabras pueden expresar cosas opuestas. Si la digo abrupta y emocionalmente, produce el efecto contrario a lo nutritivo. Pero si la hago con calma e interés, aunque se trate de una pregunta encabezada por un verbo, resulta sumamente positiva. No me parece nada mal que se tome un descanso, que cierre el libro y se haga la pregunta en voz alta varias veces: «¿ES ESTO LO QUE r e a l m e n t e QUIERE?», y luego en voz baja: «¿Es esto lo que

realmente quiere?» De inmediato verá la diferencia en esta escala de nutrición. La forma lo es todo. Todos lo sabemos, pero demasiado a menudo lo olvidamos.

Por favor, no me interprete mal. No hablo de susceptibilidades en una negociación. No se debe confundir la nutrición con mostrarse blando y encantado de la vida. No implica compromisos innecesarios. No quiere decir «salvar al adversario» de tener que tomar una decisión difícil. La nutrición no es más que un elemento psicológico que permite liberar un poco de estrés en el momento conveniente. Uno de los personajes más duros del siglo XX fue Winston Churchill, pero si se estudian sus escritos y se escuchan sus discursos grabados se aprecian tanto su dureza de bulldog *como* sus movimientos nutritivos. Si escucha sus discursos grabados, oirá su voz naturalmente nutritiva. Del mismo modo, Joe Lieberman, el candidato del 2000 a la vicepresidencia por el partido demócrata, se hizo famoso por su actitud y su voz nutritivas. Podía decir cualquier cosa y salirse con la suya. Piense en un psicólogo que trata de hurgar en sus secretos más profundos y más oscuros. ¿Lo hace con

voz agresiva y desafiante o con voz tranquila y amable? Para la nutrición es menester un toque delicado. Puede tratarse de la palabra justa, de una expresión o de un gesto. La forma de hacerlo requiere mucha práctica, perspectiva y reflexión. Cuando las cosas se ponen difíciles en una negociación, su mayor reto será su capacidad para nutrir al adversario pese a todo lo que esté sucediendo. Tendría que escribir esto en mayúsculas, pero no lo hago porque no resultaría muy nutritivo, ¿verdad?

EL INTERCAMBIO

Se trata de un comportamiento que debe perfeccionar al máximo para alcanzar negociaciones exitosas. El intercambio es una táctica de comportamiento por medio de la cual una pregunta es contestada con otra pregunta. Cuando el

oponente le hace una pregunta, usted tiene que contestar algo, pero no como hacía en la escuela.

—¿Cómo está?

—Muy bien. ¿Yusted?

Es un intercambio, ¿verdad? Y eficaz. Pero muy a menudo y por una variedad de razones el negociador sin la preparación suficiente no está lo bastante alerta para aprovechar la oportunidad de contestar una pregunta con otra pregunta. Tal vez esté demasiado ocupado hablando sin cesar y divulgando información. O no comprende la diferencia entre preguntas que empiezan con un verbo o con una locución interrogativa. Mientras tanto, el negociador bien entrenado busca la menor oportunidad para contestar una pregunta con otra pregunta.

Un punto crucial: el intercambio debe estar precedido por una corta frase *nutritiva,* porque usted no quiere parecer un fiscal en un interrogatorio. Sin la pizca nutritiva, el intercambio dará pocos frutos, pero si tiene alguna duda de

que funciona el intercambio *nutritivo,* inténtelo con algún compañero en un descanso. A los seres humanos siempre nos seduce.

—-/zm, *¿cómo me afectará esta opción?*
—Buena pregunta, Dick, pero antes de entrar en eso, ¿cuál es el mayor problema al que te enfrentas en esta área?

Nutrir, intercambiar.

—Sin la menor duda, lo pensaste bien. Pero, ¿cuáles son las restricciones de costes?
—Tenemos que hablar de ello, pero antes de llegar allí...
—Interesante, muy interesante. ¿ Cuándo será para ti la

fecha límite?

—Es algo que aún no he pensado. ¿Cuándo puedes hacer la entrega?

—Hmmm, hay algo que me pierdo. ¿Qué más me puedes decir al respecto?

Mi hijo Brian ahora juega en un equipo universitario de fútbol americano en una competición importante. No se trata del novato adolescente mencionado en el capítulo 3, pero cuando fue aceptado el jefe de estudios a cargo de uno de los programas de fútbol universitario más prestigiosos del país le preguntó: «¿Cuál piensas que es el reto más significativo de jugar al fútbol para esta institución?» La respuesta de Brian fue bastante larga, pero la completó con un gran intercambio. «Hombre, qué buena pregunta. Me gustaría hacérsela a usted, porque la verdad es que tengo muchas cosas en la cabeza. Me gustaría que me ayudara a comprender su punto de vista, ya que tiene mucha experiencia en estas cosas. ¿Qué es lo que yo debería saber realmente?» La mayoría de los otros candidatos que pasaron

por la oficina del jefe de estudios hacían una visita obligatoria y no les interesaba en lo más mínimo lo que pensara esa persona. Pero este estudiante entrenado en el sistema Camp —mi hijo— le había hecho saber al jefe de estudios que él no era un chico presumido y agresivo que se las sabía todas. (Hay muchos chicos así, y también adultos.) El recién llegado también hizo que el jefe de estudios se sintiera a sus anchas y en el mejor de los mundos. Estaba encantado de estar delante de un chico que respetaba realmente su opinión. Y nos informó cumplidamente sobre la forma en que funcionaban los estudiantes con un programa deportivo tan exigente. Cuando acabamos la visita, Brian me dijo: «No quiero ir a una universidad que parezca un museo».

En otra universidad, Brian fue entrevistado por el entrenador de fútbol, que era un hombre muy respetado. (Pido disculpas por usar dos ejemplos sobre el mismo tema, pero

disculpas por usar dos ejemplos sobre el mismo tema, pero ambos son ejemplos de intercambio y el hecho de que fueran protagonizados por un estudiante de dieciocho años prueba que el objetivo de intercambio de comportamiento puede ser utilizado por cualquiera.) Aquel entrenador le habló de su físico, que en el caso de Brian es voluminoso, y luego le preguntó cuán flexible era. Brian intercambió rápidamente la pregunta con otra y dijo: «En mi escuela, entrenador, me hacían trabajar mucho las pesas. ¿Aquí también hacen hincapié en las pesas?». El entrenador le contestó que realmente no creía en un duro entrenamiento con pesas para un tres cuartos, que era la posición de Brian en ese entonces. Al entrenador le preocupaba que el físico y la fortaleza de los tres cuartos actuales limitasen su flexibilidad. Mi hijo no había estudiado fisiología de los ejercicios, pero sabía que esa preocupación del entrenador se basaba en teorías de ejercicios de hacía veinte años y que hoy rozan la categoría de leyendas del pasado. En los últimos tres o cuatro años, ¿no ha aniquilado Tiger Woods por completo los viejos mitos de que los ejercicios de fuerza son malos para los «deportes

de flexibilidad»? Y consideremos a los jugadores de béisbol, incluso a los lanzadores. En consecuencia, no hay sitio en los deportes modernos para un entrenador con ideas tan anticuadas y equivocadas. Aquel simple intercambio realizado por mi hijo le dio una clara idea de cuál era el programa deportivo de aquella institución. La respuesta del entrenador fue una de las razones por las que mi hijo no ingresó en aquella universidad.

En cualquier negociación, el intercambio le garantiza que está lidiando con una pregunta importante *para usted-,* por tanto, le permite reunir información y ver oportunidades. Su tarea es sacarle información al adversario por medio de preguntas y no dar información contestando las preguntas. El intercambio no es más que la técnica normal de aclaración usada por los abogados. El intercambio de preguntas nos ayuda a entrar en el mundo del adversario. Son

el modo en que creamos una visión del conjunto. Sin intercambio y sin hacer preguntas, no vamos a ninguna parte.

A veces, usted puede sentir que *imperiosamente* debe dar algún tipo de respuesta. En ese caso, dé una respuesta sin riesgos. Si el oponente le pide la opinión sobre un tema determinado, en realidad lo que él busca es un compromiso. No se lo dé.

—Pues bien, Mary, sé cómo te sientes y respeto tu opinión, pero a decir verdad no he tenido tiempo para concretar la mía. Puede que tengas razón. En este momento, no lo veo claro, pero siempre tendré presente tu opinión.

Usted no ha dado ninguna información y, sutilmente, ha hecho creer al adversario que usted apoya su posición, pero sin decirlo explícitamente.

—¿Cuánto cuesta esto?
—Bastante.

—¿Cuánto hace que trabajas en esto?
—Parece que desde siempre.

Usted está satisfaciendo la necesidad de contestar, pero la información que revela no vale prácticamente para nada. Sin embargo, la mayoría de las veces, el adversario no reconocerá este hecho, aceptará la respuesta y .se mostrará abierto a que usted le haga una buena pregunta.

LOS CONECTORES

Como he dicho en varios contextos, hay en nosotros una tendencia a salvar al adversario y a que nos aprecien. El instinto nos puede presionar a cometer cualquiera de los tres errores siguientes en una negociación. Provienen de lo que cualquier abogado dice a su cliente antes de prestar declaración: nunca conteste una pregunta no formulada; no inter-

ción. Nunca conteste una pregunta no formulada, no interprete una declaración como si fuera una pregunta y nunca conteste a comentarios al azar.

—No me gusta lo que veo, Jim.

Cuando oímos esto, muchos sentimos la necesidad de contestar de algún modo, de aclarar las cosas.

—Pues, mira, Damon, esto no es inamovible.

¡No! El mejor modo de enfrentarse a una pregunta tácita o a un comentario provocativo es usarlo como base para conseguir más información. ¿Cómo? Empleando lo que denomino un *conector*. Responder es un comportamiento negociador normal; *conectar* es un comportamiento negociador a la contra y mucho más efectivo. Piense en el psiquiatra cuya tarea es ayudar a que el paciente comprenda sus problemas y luego los solucione. He aquí un probable intercambio:

¿Cómo lo dice?

—Doctor, usted no me está ayudando.
—Pienso que sí.
—No, no me está ayudando en nada.
—Por supuesto que lo estoy ayudando.
—Si me está ayudando tanto, ¿por qué me siento tan mal?
—Usted se siente mal porque no se compromete.
—Me comprometo, pero usted no es muy huen psiquiatra.

El paciente tiene razón. No es un buen psiquiatra. Veamos cómo el conector nutritivo podría haber mejorado este intercambio:

—Doctor, usted no me está ayudando en nada.
—Ayúdeme a comprenderlo.
—Pues, no siento que esté progresando.

—Pues, no siento que esté progresando.

—¿Y?

—Tengo problemas para hacer los ejercicios que me re comendó.

—Ya veo. ¿Cuál es el principal problema para hacer esos ejercicios?

Esa pequeña palabra, «y», cuando se la usa como pre- gunta, es un conector excelente.

—No me gusta lo que veo, Jim.

—¿ Y? (Hay que alargar el sonido y acompañarlo de un ligero encogimiento de hombros. El adversario aho ra tiene que completar la imagen.)

—No puedo tener una opinión favorable hasta ver lo que tú me presentas.

Bien. Ya se ha enterado de algo.

En efecto, la conexión es otra clase de intercambio. El comentario echado al aire por el adversario con el objeto de

que usted reaccionara de alguna manera ahora ha cambia- do de dirección y es usted quien le sonsaca información útil.

—Oh, esto no estaba previsto.

—¿Qué quieres decir? (Acompañado por un encogi miento de hombros.)

—Que no va a pasar nada hasta que tú quites un cero.

Bien. Usted se ha enterado de algo más.

Una preocupación silenciosa y profunda también pue- de funcionar como conector. A la gente no le gusta el silen- cio. Es un vacío que nuestra naturaleza aborrece. Su adver- sario se lanzará a llenar ese vacío.

—Oh, esto no estaba previsto.

Silencio.

—No va a pasar nada a menos que puedas hacer la en trega el mes que viene.

Ahora usted ya está empezando a ver la luz. El conector, al igual que el intercambio, nos ha ayudado a llegar al verdadero problema.

—No me gusta tu actitud.
—¿Cómo te puedo ayudar?
—Tu precio es demasiado alto.

Esto es progreso de verdad. Su actitud nunca fue el problema.

Una vez más, puede que estos pequeños diálogos parezcan excesivamente teatrales, lo admito, pero no son tan teatrales en la realidad. De una u otra forma, tienen lugar cada día. El negociador profesional los *practica* a diario.

¿Cómo lo dice?

3+

E1 combustible «3+» (tres plus) es simple e importante. ¿De qué se trata? Nada menos que de la habilidad de reformular una pregunta hasta que la contesten al menos tres veces o de repetir el comentario al menos tres veces. No es una idea nada original. Cualquiera que haya tomado clases de oratoria conoce esta vieja regla: diles lo que les vas a decir, díselo y finalmente diles lo que ya Ies has dicho. Una, dos, *tres* veces. Oí por primera vez hace muchísimos años el equivalente en boca de un vendedor amigo y rápidamente me di cuenta de que era un buen consejo. He añadido el signo «+» porque he descubierto que a menudo tres no es suficiente. Por tanto, enseño que sea «3+». Cuanto más difícil sea la negociación, más veces tendrá usted que reiterar lo que se va acordando. En la práctica, resulta difícil exagerar el 3+. Casi imposible.

En la reunión que marcó el comienzo de la renegociación de NetWork del contrato por el que perdía 100.000 dólares por cada unidad entregada, el presidente informó a la parte contraria que repetiría hasta tres veces lo que tenía que decir del problema, ya que era algo tan serio que quería asegurarse de que todos comprendían sus palabras sin una sombra de duda. Yo no digo que usted deba anunciar literalmente que usará el 3+, pero en aquel caso era lo indicado.

Por supuesto, usted debe nutrir o intercambiar con 3+. Tiene que cerciorarse de que es fidedigno el acuerdo que le anuncia su oponente, por ejemplo. Como siempre, sospeche mucho del «sí». Y fundamentalmente, no se muestre necesitado si acepta la proposición. La técnica 3+ tampoco puede sonar al adversario como un medio de presión; no puede *ser* presión en ningún caso. Cuando usted usa el 3+, siempre tiene que dejarle al adversario la opción de cambiar de opinión. Usted *no* debe apresurarse a cerrar el trato tres veces. Todo lo contrario. Está pidiendo un «no» tres veces. Esa es la manera de encarar las cosas.

¿Cuántas veces ha intentado tomar una decisión y le han pasado por la cabeza ideas como estas?:

—Voy a hacerlo.
—No, de ninguna manera.
—Sí, creo que sí.
—Lo siento. No voy a hacerlo.

Usemos el 3+ o el 20+, hay que dar siempre al adversario la oportunidad de experimentar este proceso en su cabeza. La técnica 3+ va de la mano con el «no cierre nunca». La razón de ser del 3+ es darle al adversario múltiples oportunidades de considerar su propia decisión: verificarla, justificarla o cambiarla. Le damos la oportunidad de calibrar la situación, de mirarla desde distintas perspectivas y ver por sí mismo cómo cambian sus planteamientos. Los oponentes no siempre ven lo que deberían ver. Al usar la técni-

ca del 3+, les proporcionamos una buena vista panorámica. Sin visión no hay decisión.

EL PÉNDULO Y LA SUELTA DE CARRETE

Introduzco el péndulo que es el último de los combustibles. El péndulo va y viene, va y viene, va y viene. Una negociación puede dar la misma impresión. Al inicio, el péndulo está inmóvil. Las emociones están en calma, no son negativas ni positivas. Entonces, algo sucede, alguien dice algo y esa fuerza empuja el péndulo, digamos a negativo. Luego algún factor detiene el movimiento negativo y empuja al péndulo, que traspasa el punto neutro y avanza a positivo.

Todos estos vaivenes emocionales pueden resultar catastróficos en una negociación, en especial, si son intensos y dramáticos. La tarea de un buen negociador es mantener el péndulo lo más próximo posible al punto neutro. Los grandes movimientos negativos no hacen bien a nadie a la larga y tampoco los *positivos.*

Consideremos una situación de venta directa que también funciona para cualquier otro tipo de negociación. Si usted, el vendedor, permite que el cliente potencial oscile demasiado hacia el polo positivo, ¿qué sucederá cuando empiezan las dudas inevitables? El péndulo que estaba en lo alto del polo positivo caerá con tal fuerza que pasará al *negativo.* ¿Y usted qué hace? Puede tratarse de una posición de la que no se recupere. Sin duda, el eterno optimista dice que el próximo cambio emocional lo llevará del máximo del polo negativo a lo más alto del positivo. Muy bien. ¿Y entonces qué? ¿Se da cuenta? Estos abruptos vaivenes conforman un círculo vicioso casi imposible de controlar, pero usted debe mantener el control. Por tanto, ¿cuál es la solución? Es simple (en teoría): evite lo *muy* positivo y lo *muy negativo,* permaneciendo en el arco *neutro* que es donde se sella el acuerdo. Es negociar totalmente a la contra. *¿Quiere decir que se debe mantener todo el tiempo excitado al*

adversario? No, de ninguna manera porque la excitación no dura mucho tiempo; esas dudas inevitables harán acto de presencia tarde o temprano.

¿Cómo mantenerse en el arco neutro y al mismo tiempo tener las emociones bajo control durante una negociación? Soltando carrete, una referencia a una técnica de pesca en la que se suelta hilo de pescar en el momento en que el pez muerde el anzuelo en vez de tirar de la caña. Es la única manera de capturar ciertos peces que salen disparados y escupen el anzuelo en el momento de picar. Al soltar carrete, usted quita presión.

Lo mismo sucede en una negociación: al soltar carrete, usted quita presión al adversario. Se trata de una triquiñuela sumamente eficaz. Yo me divierto bastante cuando veo esas dudas iniciales que disipan mis clientes utilizando esta técnica de la que luego son entusiastas partidarios. A veces se entusiasman tanto que yo debo soltarles carrete para que no exageren. No se trata de una panacea; no es más que una herramienta útil.

Ahora que he introducido la idea de aliviar la presión usted puede constatar que el 3+ también es una forma de quitar presión. Lo mismo pasa con dejar que el oponente pueda decir que no, dejar que el adversario se sienta bien y con «no cerrar el trato». Soltar carrete, cuando se hace del modo adecuado, al igual que los demás objetivos de comportamiento, dan al adversario la oportunidad de convalidar la información recibida y tomar las decisiones pertinentes.

La suelta negativa de carrete

Hay diferentes formas de soltar carrete según sea la situación. La primera que analizaremos es la *negativa* que ilustraré con la película *Peligrosamente juntos.* El famoso actor Robert Redford hace el papel de un ayudante del fiscal de distrito que ha sido cesado por oscuras razones. Por otras

complicadas razones, Redford se une a Debra Winger, una modesta abogada, en la defensa del personaje protagonizado por Daryl Hannah, una joven hermosa acusada de asesinar a su amante. Es un caso ideal para la prensa amarilla que supera en mucho la inexperiencia de Winger. La acusación tiene el arma asesina, un motivo y un testigo presencial. Por la reacción a la declaración inicial de la acusación, resulta bastante evidente que los miembros del jurado y la prensa ya han decidido que la dienta de Redford es culpable.

Se trata de un caso clarísimo. Imaginemos una sala llena de gente y un ambiente circense cuando el abogado de la acusación acaba su enérgica introducción. ¿Cómo debía proceder Redford? ¿Cómo podía él alejar aunque sólo fuera un poco el péndulo del polo sumamente negativo y hacerlo avanzar hacia el punto neutro? Empieza sus palabras de forma normal: «Damas y caballeros, Chelsea Deardon no mató a Víctor Taft. La acusación ha sugerido un motivo basado enteramente en rumores, conjeturas y pruebas circunstanciales, pruebas en apariencia fundadas, pero que

enfrentadas a un examen más serio evidenciarán no tener la más mínima relación con este caso». Muy bien, un comienzo decente, pero la cámara nos revela que estas palabras han caído en saco roto. Él también lo sabe, por supuesto. Y aquí suelta carrete de forma dura y negativa. De repente, se calla, mira a los ojos del jurado, mueve la cabeza con gesto triunfador y dice: «No se lo creen, ¿verdad? No prestan atención a una sola palabra de lo que digo. ¿No es así?» Hace una pausa. «¿Saben qué? No les echo la culpa. Después de escuchar la evidencia de la acusación, *hasta yo mismo* he quedado convencido de que mi defendida mató a Víctor Taft. Después de todo, de haber entrado yo en la habitación y encontrado a Víctor Taft muerto en el suelo y las huellas de Chelsea Deardon por toda el arma que lo mató, no habría mucho en el mundo capaz de convencerme de que ella no era la culpable. Miren, ¿por qué no nos ahorramos mucho tiempo? ¿Quién cree que Chelsea Deardon es

culpable?» Cuando Redford pide que levanten la mano, la acusación objeta. El juez refunfuña.

Prosigue Redford. «Vamos. Yo he levantado la mano. Creo que mi dienta mató a Víctor Taft a sangre fría. ¿Quién está de acuerdo conmigo? ¡Vamos!» Hay más objeciones y más refunfuños. «¿Por qué no le ahorramos al Estado de Nueva York mucho tiempo y dinero y la declaramos culpable ya mismo?» Redford se ha puesto tan negativo que hasta la otra defensora, que no tenía ni idea de lo que diría su colega, está teniendo sus dudas. La acusada está fuera de sí. Con el caos instalado ahora en la sala, el juez pidiendo orden y los periodistas abalanzándose a los teléfonos, Redford permanece cerca de los bancos del jurado, donde una mujer de mediana edad y aspecto respetable (la actriz Liz Sheridan, quien, dicho sea de paso, años después fue la madre de Jerry Seinfeld en la serie televisiva del mismo Redford) pregunta en voz baja: «¿No se supone que este tiene que ser un juicio justo?». A lo que Redford contesta en el acto: «Bien, entonces démosle un juicio justo y *luego* la condenamos».

Pero al juez se le ha acabado la paciencia, descalifica al jurado y amenaza a Redford con desacato al tribunal. Redford pide perdón y manifiesta estar completamente satisfecho con el jurado, en el que deposita toda su confianza a pesar de que sus miembros crean que su defendida sea culpable. La acusación da su visto bueno al jurado y el juez cambia de opinión.

Redford ha consumado una brillante negociación. Con el péndulo emocional fijamente puesto en el polo negativo al comienzo, usó la técnica de soltar carrete de una manera dura y en apariencia perjudicial —«No se lo creen, ¿verdad?»—, para introducirse él mismo en el meollo de esa emoción negativa. ¿Qué intentaba conseguir? Equilibrio, eso es todo. Quería que el jurado tomara conciencia de sus prejuicios y se lo repensara todo. Al sumarse él mismo a la decisión de «no» del jurado, les hizo cambiar de perspectiva. Recuerde que el valor de la palabra «no» es que a diferencia de «quizá» representa una decisión real, y

que a diferencia de «quizá» representa una decisión real, y como tal decisión debe ser convalidada por el adversario, es decir, en este caso, por los miembros del jurado. Redford había capturado su atención por completo. Aún se mostraban negativos, pero al menos les había dado en qué pensar. Luego añadió: «No prestan atención a lo que les estoy diciendo». Volvió a soltar carrete y el péndulo emocional avanzó un poco más a punto neutro. Y a continuación: «¿Saben qué? No les echo la culpa». Y soltó mucho más carrete.

Cuántas veces hay que soltar carrete en una negociación es siempre una cuestión de criterio, pero en general se debe continuar hasta que se compruebe, se sienta o se constate que ese péndulo se ha movido lo suficiente. Cuando por último Redford siente que eso ha sucedido con el jurado, sutilmente introduce la presunción de inocencia: «Entonces, todos creemos que es culpable. ¿Y ahora qué hacemos? Es un dilema, ¿verdad? Se trata de un problema especialmente espinoso porque en este país hemos creado

nuestro propio legal para protegernos unos de los otros y a nosotros mismos. Para protegernos unos de los otros y a nosotros mismos.»

Finalmente Daryl Hannah es declarada inocente o, más bien, se desestima el caso cuando descubren al verdadero asesino. No es una película excepcional, pero Redford lleva a cabo una soberbia suelta negativa de carrete. *Chapean.*

Ahora, una historia de la vida real. Hace poco cambié de compañía de teléfono móvil porque la poca cobertura que me daban era intolerable. Viajo mucho y necesito la máxima cobertura nacional posible, pero la gota colmó el vaso cuando no pude llamar a San Francisco mientras conducía a la salida de una ciudad próxima. Y no se trataba de mi teléfono, porque había comprado un aparato de larga distancia. Cuando llegué a casa, llamé a la empresa para anular el servicio y les expliqué la razón para pasarme a la competencia. ¿Qué cree que me dijo mi interlocutor? Éstas son sus palabras literales:

—¿Qué quiere decir? Acabo de estar en San Francisco

¿Qué quiere decir? Acabo de estar en San Francisco, donde no hay ningún problema. Allí tenemos una magnífica cobertura.

Yo no sé cuál sería su reacción, pero la mía fue la siguiente: este individuo me estaba llamando mentiroso. Piense en los otros errores que cometió. Me quitó el derecho a decir «no», no me dejó sentirme bien, no preguntó nada para obtener más información y no soltó carrete. (Utilizó una pregunta encabezada por un pronombre interrogativo, lo que prueba que aun siguiendo la regla de hacer ese tipo de preguntas, se debe usar la cabeza y el sentido común. La de ese tipo no fue ninguna pregunta positiva, por decir algo.) Yo me sentía tan negativo con respecto a la organización que aunque me hubiera ofrecido el mundo, le habría dicho no, gracias, pero si él hubiera soltado carrete y hubiera dicho: «Probablemente yo también lo haría de haberme sucedido eso. Pero, ¿por qué no me deja darle diez días de llamadas gratuitas para ver qué pasó con su cobertura?»

Esa suelta negativa de carrete podría haber neutralizado mi estado emocional intensamente negativo. Quien sabe, tal vez me habría atrapado por otros diez días y salvado la situación. No hay nada más útil que una suelta negativa de carrete para neutralizar un péndulo negativo y lograr que la situación vuelva a la calma. Inténtelo alguna vez.

Encuentre una buena ocasión para decir: «Dios santo, esto está mal. No sé si nos recuperaremos». Lo más probable es que su adversario le ayude a recuperarse. Resulta muy agradable cuando sucede.

La suelta positiva de carrete

La suelta positiva de carrete es la manera de atraer al punto neutro a un adversario en una posición demasiado positiva. Sí, *demasiado* positiva. Un buen vendedor profesional de coches rebaja un poco el entusiasmo del cliente con un coche negro diciéndole: «Sí, el negro es el color apropiado

coche negro diciéndole: «Sí, el negro es el color apropiado para un coche deportivo, pero no hay duda de que la suciedad es un problema. Hay que limpiarlo». Estas palabras llevan al adversario a ponerse más cerca del punto neutro y, al mismo tiempo, le presionan para que ratifique su preferencia y su *visión* del color negro. «Sí, pero si compro este coche, mantenerlo limpio será un placer.»

Algunos estudiantes de mis cursos, llegado este punto de mi análisis, me han preguntado si estaba bromeando. Nada de bromas. Sinceramente, no puedo citar una sola ocasión en que no haya funcionado a pedir de boca esta técnica positiva. Creer lo contrario es no comprender la naturaleza humana ni cuál es su papel como negociador.

Se usa esta suelta positiva de carrete para llevar al adversario al punto neutro. Controla las necesidades que usted pueda tener, refuerza el derecho del oponente a decir que no, le hace sentir bien y contribuye a lograr un acuerdo firme. Creer que esta técnica es peligrosa sólo revela que usted está obsesionado por el cierre inmediato de la opera-

ción. Recuerde que todo repercute en la visión del adversario. Usted quiere hacer todo lo humanamente posible para construirle esa visión. Con la suelta positiva de carrete lo conseguirá, y se dará cuenta de ello apenas la ponga en práctica.

—*Antes de firmar el acuerdo, ¿está usted seguro de que se trata de algo que realmente quiere hacer?*
—*Sí, lo he pensado a fondo y tiene sentido.*

O:

—*Está muy bien, Jane, pero aún tenemos que trabajar bastantes detalles.*

NIRVANA

En este preciso instante, usted puede que piense: «Espere

En este preciso instante, usted puede que piense: «Espere un momento, Camp. En este capítulo y en el anterior sobre los combustibles del sistema Camp, ha presentado maneras de obtener el máximo posible de información del adversario. ¿Qué sucede cuando uno se topa con un oponente que también conoce el sistema Camp?»

¡Ojalá fuera así! Ambos lados negociarían con objetivos y propósitos válidos. Ambas partes pondrían sus cartas sobre la mesa en las primeras fases de la negociación. Ambas partes dirían «no» rápidamente y luego explicarían por qué. No tendríamos que ocuparnos de intercambiar ni conectar a fin de sonsacar información y respuestas. No necesitaríamos soltar carrete a fin de mantener el equilibrio emocional de todos los participantes. Los combustibles del sistema son medios para sonsacar información y hacer que el procedimiento vaya como una seda. Con negociadores de la escuela Camp como adversarios, este intercambio sin complicaciones es algo que puede darse por sentado.

Cálmese y ponga la mente en blanco

Nada de expectativas, nada de suposiciones, nada de charlas

En mi sistema, «poner la mente en blanco» es una frase muy activa. Como negociadores, lo hacemos a fin de crear un es–

pacio mental vacío, pero listo para captar cualquier nueva información, nuevas emociones, nuevas actitudes o cualquier elemento novedoso que el adversario premeditadamente o no dirija en nuestra dirección. Por su intermedio, averiguamos lo que realmente está pasando en la negociación: qué obstaculiza el proceso y qué *necesita* realmente el adversario.

La mente en blanco es un objetivo clave de comportamiento que usted tendrá que practicar una y otra vez. Para tener negociaciones exitosas, debe convertirse en un hábito. Y a fin de lograrlo, lo más probable es que deba *abandonar* algunos hábitos que usted considera beneficiosos, pero que en realidad le perjudican más de lo que se imagina. Ya he puesto de manifiesto los peligros de la necesidad. Otro peligro de cualquier tipo de necesidad es que impide dejar la mente en blanco. Y lo mismo sucede con el miedo a oír «no» y al fracaso. Obviamente, la tendencia que algunos

tenemos de «saberlo todo» también interfiere con la mente en blanco, porque si lo sabemos todo, ¿por qué nos vamos a molestar en prestar atención?

Tenemos que desprendernos de todas estas actividades negativas para poner la mente en blanco. Y una vez lo hayamos hecho, nos concentraremos tan intensamente que será como si saliéramos de nuestro cuerpo, nos desplazáramos a un rincón de la sala y nos viéramos desde allí negociar con el adversario. Se trata de una sensación estimulante.

Su capacidad de poner la mente en blanco está relacionada directamente con su capacidad para rechazar expectativas y suposiciones, dos palabras muy feas en mi sistema de negociación. Auténticos tabúes. Por naturaleza, los seres humanos estamos repletos de expectativas y suposiciones. Como negociador, debe aprender a reconocerlas y dejarlas a un lado. Para usted, tienen menos valor que el cero.

SUS EXPECTATIVAS POSITIVAS SON PERJUDICIALES

¿Cuántas veces ha oído decir a su adversario palabras como las siguientes?:

—Tiene buena pinta.
—No hay duda de que esto es superior.
—Es exactamente lo que necesitamos.
—Colaboremos juntos y cerremos el trato.
—Muchacho, llegas a tiempo. No sabes cuánto te ne cesitamos.
—¿Piensas que puedes hacer una entrega de cinco mil el mes que viene?
—Bueno, esto no es inamovible.
—Ustedes van a tiro fijo.
—Esto es estupendo. Se ajusta a lo que intentamos ob tener.

Cálmese y ponga la mente en blanco

Con estos comentarios —que son infinitos en su varie- dad y cualquiera con experiencia en los negocios podría ci- tar cientos más—, su adversario trata de crearle expectati- vas positivas con las que cerrar el trato. Si usted se las cree, él tomará la iniciativa y obtendrá una ventaja.

«Tiene buena pinta.» Cuando el novato escucha estas palabras, empieza a pensar en un golpe maestro, pero le des- conciertan las siguientes palabras del oponente: «¿Qué descuento me hará?» El novato le replica dando unas canti- dades y allí está, atrapado por ellas para el resto de la nego- ciación, a menos que sea muy bueno, pero no es tan bueno; de serlo, no habría hablado de precios en la fase inicial de la negociación y antes de haberse enterado de cómo iban las cosas. Sucede constantemente.

En una reciente negociación dirigida por mí, el otro equipo nos comunicó que necesitaban saber nuestro mejor precio para fabricarles treinta y tres mil piezas. Todos sa- bíamos que el precio de mercado de este caro producto era de mil dólares por unidad. El oponente informó que aun- que tenía otros proveedores quería darnos todo el pedido para conseguir un mejor precio. ¿Qué pasa cuando un ne- gociador se huele un pedido semejante? Si no teníamos cui- dado, lo primero que nos bailaría en la cabeza sería la po-

sibilidad de un pedido de 33 millones de dólares. Incluso concediendo un buen descuento, hasta para una multinacional estamos hablando de dinero en serio. Como nuevo negocio, representaría un triunfo para cualquier negociador. Si no teníamos cuidado, la imprevista expectativa nos borraba toda posibilidad de poner la mente en blanco. Y eso es exactamente lo que intentaba hacer la otra parte en este caso: crearnos expectativas.

Ahora que estábamos entusiasmados, podríamos decirles qué descuento tendrían por las 33.000 unidades y esperar que saltaran de alegría con nuestras cifras y que firmaran el contrato esa misma tarde para descorchar el champán esa misma noche. Pero no saltan de alegría ni lo harán por-

que han practicado este juego un millón de veces. Al contrario, nos anuncian que después de todo han decidido optar por varios proveedores. Además, no han calculado bien el inventario. Resulta que sólo necesitan 10.000 unidades, no 33.000, y quieren que les suministremos sólo 3.000 al precio increíblemente bajo que acabamos de ofrecerles por un pedido diez *veces mayor.* Y, de paso, nos sugieren que se sentirán sumamente defraudados si no les damos ese precio, si les decimos que «no».

¿Ahora qué hacemos? ¿Cómo están nuestras emociones? ¿Qué beneficio nos han dejado todas aquellas magníficas expectativas? Si se pudiera señalar *una* maniobra clásica practicada por las grandes multinacionales y sus astutos negociadores para aprovecharse de ansiosos adversarios, sin duda pondríamos ésta como ejemplo ideal. Crean expectativas positivas con las mencionadas cifras astronómicas y luego inesperadamente dan marcha atrás mediante dudas, titubeos y peros.

Un caso específico de expectativas data de hace unos pocos años, cuando dirigí las negociaciones de una compañía valorada en 8 millones de dólares con una gran firma irlandesa. Mi equipo de cuatro negociadores viajó a Irlanda para asistir a una reunión (un gasto de 20.000 dólares aproximadamente, una suma nada desdeñable para una empresa pequeña). Cuando llegaron, resulta que los irlan-

empresa pequeña). Cuando llegaron, resulta que los irlandeses no estaban disponibles. ¿Una astuta triquiñuela? Tal vez. En cualquier caso, muchos negociadores hubieran dejado que la posibilidad de esta reunión les crease expectativas positivas y luego, después de esta decepción, hubieran empezado a pensar en términos de: «Bueno, aquí estamos. No podemos echar este viaje por la borda». Entonces, quién sabe qué decisiones habrían tomado. Pero mi equipo había puesto la mente en blanco, no llegó con un exceso de expectativas y, por tanto, no tuvo reparos en decirse: «No importa». Los cuatro dieron media vuelta y volvieron a casa al día siguiente. Pocos días después, enviaron una

carta expresando que comprendían que las emergencias suceden en todas partes, propusieron un nuevo orden del día e invitaron a que los irlandeses viajaran para la siguiente reunión.

Y eso fue lo que sucedió.

El problema es que las expectativas positivas son muy *positivas.* Nos hacen sentir bien. ¿Quién no quiere tener esperanzas? Tuve un cliente que lo pasaba muy mal cuando debía desechar las expectativas positivas. Por un lado, había jugado al tenis en la escuela y la universidad; todos los entrenadores por los que había pasado le habían ensalzado las virtudes de la actitud positiva. Las «actitudes positivas» suenan muy bien, pero para mí sólo son una manera más sutil de decir «expectativas positivas». Para el negociador, hasta una actitud positiva puede resultar peligrosa. Sí, es verdad. Puede hacer caer rápidamente en la necesidad y en las expectativas positivas. Cuando enseño ponerse en blanco, quiero decir *en blanco.* Y no resulta nada fácil.

LAS EXPECTATIVAS NEGATIVAS TAMBIÉN SON LETALES

¿Y qué pasa con las expectativas negativas? ¿Qué pasa con las series de dobles *bogeys,* dobles faltas de saque o la sucesión de acuerdos perdidos? ¿Qué sucede en el estado emocional de los individuos que se topan con estos fracasos? Si no tienen cuidado, se exasperan, se dejan vencer por lo

no tienen cuidado, se exasperan, se dejan vencer por lo emocional. Es muy probable que las iniciales expectativas positivas den pie a expectativas negativas, que tendrán un terrible efecto debilitador. De inmediato, viene a la mente la terrible palabra «depresión». No hay duda de que las expectativas negativas están de algún modo relacionadas con la depresión. Y los negociadores, ciertamente aquellos involucrados en ventas directas, la sufren.

En la negociación, el adversario puede intentar crear expectativas positivas, como ya hemos visto, o tratar de

infundirle expectativas negativas incluso antes del comienzo de las conversaciones. Veamos este caso: un gran contratista quiere comprar una pieza de equipo que por lo general se vende al precio de 1,7 millones de dólares. Ya que a veces subcontrata el trabajo con una compañía que vende grandes cantidades de estas maquinarias, sabe que el precio con descuento por grandes cantidades es de 1,3 millones por unidad. Ahora pretende conseguir ese precio por la compra de una sola unidad y así lo declara al inicio de la negociación. El negociador novato oirá la exigencia y de inmediato tendrá una expectativa negativa de no aceptar de ninguna manera o de embarcarse en un acuerdo que, con ese tremendo descuento, no compensará para nada el esfuerzo. Mientras tanto, el negociador con experiencia ni piensa en el precio final. Reconoce que esas primeras cantidades son lo que son: primeros números sin la menor importancia real. Sabe que no hay nada en su propósito o en su objetivo que hable de tirar la casa por la ventana; por tanto, dice: «Lo lamento, pero no podemos vender una sola máquina a nadie, ni siquiera a vosotros, con quienes nos encantaría hacer negocios, a un millón trescientos mil. Tal vez podríais intentar comprar una usada de otros amigos en otra empresa o que incluyan otra máquina nueva en su próximo pedido grande y entonces se la podríais comprar. Puede llevar su tiempo, pero os podría venir bien».

El negociador deja la mente en blanco y ahora espera la repuesta.

Tal vez el ejemplo más directo y convincente de expectativa negativa se produce cuando usted lidia con un particular o una empresa con quien siempre le ha sido difícil trabajar, que siempre presiona a fondo y que siempre proporciona más problemas que satisfacciones. Usted se siente exasperado tras cada negociación con esta clase de adversario. Bueno, quizá dé más problemas que satisfacciones y más pérdidas que ganancias; si es así, usted toma la decisión y corta esas

pérdidas. Pero lo hace tranquila y racionalmente y no porque esa gente sea un incordio. Quizá mañana deje de serlo por la razón que sea.

¿Recuerda, del capítulo 5, al vendedor que durante dos años visitó semanalmente al cliente diabético? Tenía toda la razón del mundo para crearse expectativas negativas. Si la visita semanal no le hubiera sido fácil y cómoda, lo más probable es que no hubiera insistido. Pero mantenerse en contacto no le representaba ningún problema y no sucumbió a las expectativas negativas; en consecuencia, un día finalmente pudo llegar a un acuerdo satisfactorio para las dos partes. Sin embargo, mi cliente cometió el error de no averiguar por qué ese cliente actuaba de aquella manera por las mañanas. De haber puesto la mente en blanco, podría haber ahorrado bastante tiempo.

En mi sistema, no hay lugar para las expectativas positivas o negativas. Usted pone la mente en blanco y *negocia,* eso es todo. Cuando tiene una misión y un propósito, cuando establece un plan para resolver el problema real, cuando está concentrado como un láser, cuando tiene todo esto a su favor, ¿por qué va a querer dejarse arrastrar por la ola emocional de las expectativas? Cuando empiece a usar de verdad mi sistema, se dedicará con tal fuerza a los objetivos que puede controlar e ignorará tan por completo lo incontrolable y las necesidades que las expectativas ni siquiera entran en su ecuación.

Pero, por supuesto, harán acto de presencia. Las expectativas están en todas partes. En este sentido, son como las emociones. De hecho, *son* emociones. No se las puede eliminar para siempre, pero usted las puede ver por lo que

son y tomar las medidas adecuadas. Cuando las cosas parecen ir bien para usted en una negociación, resulta fácil entusiasmarse y sentirse tentado a exteriorizar las emociones. Cuando se dé cuenta de que esto le está pasando, solicite un descanso, váyase al lavabo o sugiera tomar un café o almorzar o invéntese cualquier otra excusa.

Ah, vamos, dicen mis estudiantes. Poner la mente en blanco no puede ser tan buena cosa. Presienten que se requiere disciplina y eso los asusta un poco. Debería ser así.

La disciplina es difícil. Pero sin ella, nunca serán grandes negociadores. Dejarán dinero sobre la mesa una y otra vez.

NO SUPONGA *NADA*

¿Y las suposiciones? Son el otro gran obstáculo para poner la mente en blanco. Son tan peligrosas como las expectativas de cualquier tipo y tan comunes como ellas, porque la mayoría de la gente llega a creer que sirven bastante para comprender a los demás, lo que realmente sienten y piensan. Los negociadores en especial tienden a enorgullecerse de su capacidad de conocer a la gente. He oído mil veces decir:

—Sé lo que harán si les hacemos esta oferta.
—Ellos operan así.
—Si subes el precio, querrán descuentos por el total.
—Estoy bastante seguro de que es ella quien toma las decisiones.
—Hoy no harán esa clase de oferta.

Hay millones de suposiciones semejantes que nos aguardan emboscadas a cada paso. Yo aprendí mi primera lección al respecto cuando crecía en el oeste de Pennsylvania, donde la caza es casi una forma de vida para cualquier muchacho. Cuando me dieron la primera escopeta, un calibre .410 comprada por mi primo Earl del catálogo de Sears, le di vueltas cuidadosamente con las manos. Recuerdo muy vivamente aquel momento. Es probable que

muchos lectores tengan recuerdos semejantes. Y recuerdo las palabras que entonces me dijo mi padre: «Comprueba si está cargada. Nunca supongas que no lo está. Debes hacerlo siempre».

Cálmese y ponga la mente en blanco

Todos somos vulnerables a estas suposiciones, aunque luego podamos identificar todas las que han estado absolutamente equivocadas. En Kosovo, la OTAN pensó que Slobodan Milosevic se hundiría después de unos pocos bombardeos a gran altura sobre unos aislados barracones militares, mientras Milosevic pensaba que la política de la OTAN limitaría la capacidad de alianzas contra él debido justamente a esos bombardeos. El resultado de esas suposiciones —ilusiones vanas podrían denominarse en otro contexto— fue trágico. En la guerra de Vietnam, los estadounidenses supusieron que si no bombardeaban durante el periodo navideño, Ho Chi Minh también dejaría de hacerlo. Esta incorrecta suposición costó cerca de tres mil vidas en una semana. Al principio del siglo anterior, los herreros que dependían de caballos y de carruajes se encontraron en un callejón sin salida, mientras que otros colegas vieron en los recién llegados automóviles la oportunidad de montar gasolineras y talleres mecánicos. Fueron capaces y se mostraron dispuestos a ver la nueva realidad tal como era, pusieron la mente en blanco y, en consecuencia, aprovecharon la oportunidad. En 1982, los controladores aéreos supusieron que el presidente Reagan no tendría las agallas de despedirlos. Qué error. Los árbitros de béisbol, tal como vimos en el capítulo 4, supusieron que la burocracia de la primera liga, tan a menudo incompetente, no osaría aceptar sus dimisiones. Qué error. En el capítulo 3, mencioné la brillante decisión de Bill Gates al reconocer el grave error de haber ignorado Internet. Pero ¿qué había sucedido allí en primer lugar para que cometiera el error? Gates no había podido poner la mente en blanco. Algo tan simple. Pese a venir del mundo del *software,* Bill Gates y sus compinches no vieron que la Red sería mucho más poderosa que el sistema operativo de los PC y que incluso podía dejarlo obsoleto. Se salvaron por un pelo.

La historia que tal vez me gusta más contar a los estudiantes de mis cursos se refiere a un tal Samuel Langley,

quien, a principios del siglo XX, lo sabía todo sobre los motores a vapor. Sabía que el vapor era la gran fuente de energía para el futuro inmediato. Lo *sabía.* Por tanto, trató de hacer volar un avión con un motor a vapor. En retrospectiva, Langley estaba tremendamente equivocado, pero persistió hasta convertirse en un inventor clave en el mundo de la aeronáutica. ¿Cómo? Hizo muchas de las cosas explicadas en los capítulos anteriores de este libro. Pudo oír al mundo entero decirle que «no» en sus experimentos frustrados; fue capaz de aceptar el fracaso; pudo poner en marcha proyectos que él podía controlar y no más objetivos incontrolados —como el avión con motor a vapor—; pudo ponerse en blanco y desconectar para empezar todo de nuevo. Cuando la solución para el motor del avión resultó ser la gasolina y no el vapor, Langley aceptó ese hecho. De haber continuado en el callejón sin salida que representaba el vapor, jamás habría contribuido a la aviación y la base Langley de la Fuerza Aérea en Virginia ahora llevaría el nombre de otro pionero.

Y ahora una última historia que también es bien recibida en mis cursos, aunque sin mayor placer. En los años 60, los expertos que lo sabían todo sobre cohetes y misiles no dudaban un ápice de que los combates aéreos se llevarían a cabo a grandes distancias. Los combates «cuerpo a cuerpo» entre los cazas eran historia pasada. Los aviones volarían a velocidades supersónicas, los radares detectarían el enemigo, los misiles se lanzarían desde muchos kilómetros de distancia y las batallas las ganarían y perderían pilotos que nunca veían los apararos enemigos. Los ingenieros y los expertos estaban tan seguros de todo esto que construyeron el primer avión de guerra de la historia no equipado con ametralladoras ni cañones rápidos. Se trató del F-4 Phantom. Adivine qué pasó. En Vietnam del Norte, los MIG soviéticos, menos pesados, se acercaban tanto que los misiles norteamericanos no eran efectivos y a veces lograban abatir los F-4 más grandes, menos maniobrables y

desarmados para ese tipo de combate. De inmediato se hizo evidente ei terrible error de apreciación y quedó claro cuál tendría que ser la solución. Pero tardaron *nueve meses* para rearmar los F-4. Simplemente, los supuestos expertos no sabían lo que no sabían. Fueron incapaces de poner la mente en blanco y desconectar. Fue un trágico error que acarreó la muerte de algunos de los mejores pilotos estadounidenses.

Volvamos a los negocios. ¿Cuántas veces ha cometido un error como el del motor a vapor y no ha dado marcha atrás? ¿Cuántas veces se ha presentado a una reunión por alguna razón, y al llegar, se ha dado cuenta de que se trataba de una razón enteramente distinta? ¿Cuántas veces ha mirado la forma de vestir de alguien y ha hecho una suposición, buena o mala, que luego resultó ser totalmente incorrecta? ¿Cuándo fue la última vez que supuso algo sobre alguien basándose en el coche que conducía? Aquí estamos hablando como Colombo, por supuesto: usted no quiere cometer el error que cometían sus sospechosos cuando le juzgaban por su apariencia y lo infravaloraban. Cualquiera con experiencia en los negocios puede recordar ocasiones en que no se molestó en llamar a un cliente o proveedor potencial porque supuso que no llegaría a ningún acuerdo, para luego descubrir que sí podría haber funcionado. Todos lo hemos hecho algunas veces, todos menos Stanley Marcus, que predicaba a sus vendedores que todo cliente debe ser tratado como un millonario, porque siempre existía la posibilidad de que lo fuera. Y ciertamente era así en la Texas petrolera.

En realidad, por sutiles e insidiosas, las suposiciones son tal vez más peligrosas que las expectativas. Si yo digo la palabra «jubilación», ¿qué quiero decir? Si digo: «Le pagaré dos dólares», ¿qué pensaría usted? Si digo: «Estoy demasiado ocupado para hacerlo», ¿qué hace usted? Cada día se pronuncian palabras semejantes y cada día suponemos algo cuando las oímos. «Jubilación.» Esa palabra puede signifi-

car un millón de cosas. Usted no sabe lo que *yo* quiero decir hasta que me lo pregunta (con preguntas encabezadas por locuciones interrogativas como «¿Por qué quiere jubilarse?»). Si usted aceptara los dos dólares sin preguntar nada, no podría suponer que yo pagaría más de dos dólares aunque yo nunca dije que no lo haría. Si me creyera cuando digo que estoy muy ocupado, supone que le digo la verdad, pero ¿qué significa «ocupado» para mí? ¿Puede que usemos distintas definiciones? Por supuesto que sí, pero usted lo tiene que averiguar.

Ahora practiquemos otro juego. Cierre los ojos e imagínese un caballo. ¿De qué color es? ¿Es oscuro o claro? ¿Brillante o deslustrado? ¿Es muy alto? ¿Tiene las ancas anchas? ¿Reconoció mi primera suposición? Seguro que lo hizo si se imaginó una *yegua* y yo dije «caballo». Debido a que me imaginé un macho cuando hice la pregunta, supuse que usted también lo haría. Fue entonces cuando dejé de tener la mente en blanco. En una negociación real, ese error me pondría en posición perdedora. Si usted estuviera en el negocio de los equinos *y* quisiera comprar una yegua y yo me imagino un caballo, no empezaríamos nada bien. Me es preciso ver *su* imagen del caballo, no la mía. Olvídese de mi imagen. No tiene el menor valor. Pero a menudo cometemos este tipo de error.

Cualquiera puede sentarse diez minutos y hacer una lista de las suposiciones hechas ese día. Las suposiciones son como las expectativas, en el sentido de que no podemos quitarnoslas de encima, pero si queremos ser buenos negociadores debemos ser conscientes de ellas.

Asimismo, podemos *insinuar* suposiciones. Si la otra parte se lo permite, ¿por qué no? Digamos que le preguntan cuánto cuesta su producto. Usted contesta: «Es caro». Pues bien, esta palabra significa cosas distintas para un millonario o para quien gana 30.000 dólares anuales, y —ahí radica el quid de la cuestión— de inmediato cada uno *supone* que usted quiso decir lo que él piensa. Como resultado, us-

ted puede acabar pidiendo un precio mayor de lo que pensaba. De hecho, la gente —los negociadores— hace ofertas mucho mayores de lo que usted jamás se habría imaginado en gran parte debido a falsas suposiciones como la que acabamos de mencionar.

—¿Cuándo podremos hacerlo?
—Pronto.

Pues bien, ese «pronto» puede significar cualquier cosa. Cuando usted oye «pronto», tiene que averiguar de qué se trata. Y hace automáticamente una pregunta. Cuando usted dice «pronto», puede aprovechar el hecho de que sus adversarios no saben de cuánto tiempo está hablando. Nuestras suposiciones siempre trabajan en contra de nosotros. Las suposiciones del oponente siempre trabajan a nuestro favor.

LLEVE A CABO SUS INVESTIGACIONES

La investigación puede liberarnos de muchas suposiciones y ayudarnos a poner la mente en blanco y desconectar. Pero nos dejamos llevar por las suposiciones. La falta de información facilita suponer y casi imposibilita desconectar. Al desconocer algo, sentimos la necesidad de llenar ese vacío con lo primero que se nos ocurre. Nos lo inventamos sobre la marcha, por así decirlo.

Pero no los japoneses. Antes de empezar cualquier negociación, hacen una investigación a fondo, envían equipos a estudiar y reunir información sobre las empresas y los mercados en cuestión. Pero los estadounidenses normalmente omiten este paso crucial. Yo me quedo perplejo cuando constato cuántas negociaciones se realizan sin la más básica investigación: consultar la Red, leerse los periódicos y revistas de negocios y analizar los balances generales y los informes anuales. Esto es básico para estudiar al adversario,

averiguar cuál es su estado financiero, identificar sus puntos fuertes y débiles en el mercado y saber de dónde provienen sus ganancias (y sus pérdidas). El otro día, un cliente de Silicon Valley me comentó que siempre le sorprende constatar hasta qué punto su equipo de negociación se prepara mejor que cualquier equipo similar de las empresas de Fortune 100 —Fortune *100,* no 500—, las más grandes y, por tanto, entre las mejores empresas existentes.

Por otro lado, los equipos surgidos de la dirección de sistemas de compras y pertenecientes a multinacionales agresivas *llevan a cabo* investigaciones exhaustivas. Podemos suponer casi sin posibilidad de error que conocen a todos los competidores para el producto o servicio negociado, los puntos fuertes y débiles, la estrategia operativa de cada uno, sus éxitos en la mesa de negociaciones, la jerarquía para las tomas de decisión y detalles personales sobre quienes las toman: educación, universidad, aficiones, familia, animales domésticos, *hundimiento* de golf, etcétera.

Se supone que usted debe tener la misma información sobre su adversario y sus competidores, ¿verdad? No hay excusa para no estudiar todo lo concerniente a sus propias actividades y lo relativo a esta negociación en especial, pero si entra en negociaciones con mentalidad de «ganar-ganar», ¿sentirá esa necesidad a lo largo de todo el proceso? Lo dudo mucho.

Hoy día tenemos aún menos excusas que antes para no llevar a cabo la debida investigación. Hace veinte años, teníamos bibliotecas a pocas manzanas de casa. Hoy tenemos la Red delante de las narices, sobre el escritorio. Úsela. Dicho eso, el periódico de baja tecnología sigue siendo un recurso muy valioso. ¿Sabía usted que los norvietnamitas usaron una red norteamericana para reunir noticias «inofensivas» sobre jóvenes locales durante la guerra en Vietnam? Y la guardaban por si algunos de esos muchachos caían en sus manos como prisioneros de guerra. Y algunos cayeron. Y algunos dieron información debido a todo lo

que sabía el enemigo de sus familias. Es un ejemplo espantoso del poder de la investigación aplicada.

Un ejemplo mucho más agradable lo dio el entrenador Woody Hayes, del equipo de fútbol americano de Ohio State, a quien tuve el privilegio de conocer en los años 60 y 70. Hayes fue uno de los mejores entrenadores de todos los tiempos, pero eso es secundario. Fue también una de las mejores personas de su época. Tuvo un impacto tremendo en mi vida, así como en las de miles de otras personas. E influyó fuertemente en mis ideas sobre negociación. Era un lector infatigable de periódicos. Hoy sería un maestro en el universo de la Red, no hay duda. Usaba la investigación para impresionar, persuadir, educar y demostrar que para ser un gran entrenador se requería algo más que ganar partidos. En el centenario de la muerte de Ralph Waldo Emerson, la Universidad de Harvard eligió al entrenador Hayes —sí, a un entrenador de fútbol— como principal orador. Utilizó entonces sus vastos conocimientos provenientes de la investigación para comparar las lecciones de Emerson con los problemas del mundo moderno. Recibió una clamorosa ovación.

Recordemos ahora aquella negociación de inicios de este capítulo en la que el adversario quiere el mismo descuento para 3.000 unidades del que la compañía concede para cantidades mucho mayores. La mención de treinta y tres mil unidades al comienzo de la negociación fue hecha con la intención de provocar expectativas positivas en mi cliente. Y ante otros negociadores esta triquiñuela podría haber funcionado, pero mi equipo había hecho sus deberes de investigación. Sabía que la capacidad global de la multinacional para estos artilugios era de sólo *veintidós mil unidades.* ¡Qué jeta! Esos negociadores no tenían ninguna intención de adquirir treinta y tres mil unidades. Sólo les interesaba crear expectativas, conseguir de ese modo un buen precio y luego presionar con el mismo. Gracias a la investigación, gracias a desconectar y poner la mente en blan-

co, el truco no les funcionó. Los miembros del equipo sabían que el pedido no sería de treinta y tres mil unidades y, en consecuencia, no se entusiasmaron. Mis negociadores sólo les dijeron: «Lo lamentamos, pero no podemos venderles esas tres mil unidades con semejante descuento».

NO PODRÍA SER MÁS SIMPLE

La investigación es indispensable, pero el método infalible, el mejor, el más fácil de usar que tenemos a nuestra disposición es lo más simple imaginable: tomar nota de todo. Si lo pensamos un poco, por su misma naturaleza tomar nota nos aleja de nuestro propio mundo y nos sumerge en el del adversario. El simple acto de coger el bolígrafo o el lápiz nos empuja en esa dirección. A medida que escribimos, nuestra atención se concentra en lo que se nos dice. En seminarios, reuniones y negociaciones, yo puedo saber quién es la gente más exitosa sentada alrededor de la mesa. Está silenciando eficazmente sus pensamientos y aprendiendo todo lo que puede del universo del oponente. Son aquellos que escuchan con atención y toman notas. Tienen la mente en blanco y reúnen las piezas del rompecabezas. (Es importante señalar que no están *resolviendo* el rompecabezas. Eso viene después, con el análisis y con trabajo esforzado.) Saben que lo que *realmente se ha dicho* y lo que *de verdad han oído* en una negociación es mucho más importante que lo que se permitan pensar mientras los demás hablan. A fin de poner la mente en blanco efectivamente, se debe silenciar esa vocecita que todos llevamos en la cabeza.

Si tomamos notas, no tenemos otra posibilidad que prestar atención, a lo que se está diciendo. Todos nos consideramos buenos oyentes, pero ¿cuándo fue la última vez que usted se concentró en escuchar como una forma de práctica? Debe escuchar cada palabra que se dice con la misma atención que pone un abogado en las declaraciones de los testigos: no dejar que nada le distraiga, no pensar en

sus próximas palabras, no interrumpir y no contestar las

propias preguntas. No soy ningún freudiano, pero Freud predicó lo mismo a sus discípulos. Primero, *escuchad* con la mente lo más abierta posible. No juzguéis. Eso viene después.

A medida que tomamos notas, es más fácil controlar las emociones. Relajamos los nervios y el estómago y nos sentamos cómodamente a la mesa de negociaciones. No mostramos entusiasmo ni contrariedad. Al hacerlo, también dejamos que el oponente se sienta bien; se siente más importante porque estamos tomando nota de lo que él o ella tiene que decir. Y luego, desde el punto de vista práctico, esas notas son nuestra documentación de lo que se dijo y también de lo que se hizo o gesticuló, porque quienes de verdad saben tomar notas también dan cuenta de los comportamientos y de las expresiones no verbales.

¿Cuántas veces no ha podido recordar un punto importante de una reunión? Tal vez haya asimilado el meollo, pero no sea capaz de describir los detalles. Le queda una conversación con vacíos, tal vez incluso una vaguedad general. Peor aún, ¿cuándo fue la última vez que no supo decir con quién acababa de hablar porque se olvidó de escribir su nombre? ¿Era Susan o Sally? ¿Jim o John?

La mayoría puede garabatear unas pocas notas aquí y allí durante una conversación, pero para tomar buenas notas es preciso mucha práctica. A la próxima reunión que asista, ponga sobre la mesa su cuaderno de notas y no sólo su tarjeta personal. La próxima vez que suene el teléfono, coja el bolígrafo, escuche de verdad y tome notas, incluso si es su madre quien está al otro extremo de la línea. (Esa puede ser la prueba definitiva: ¡poner la mente en blanco con un miembro próximo de la familia!)

Si tomamos notas, escuchamos, lo cual está bien, y no hablamos, lo cual también está bien. ¡No hablar! Ésta es una de mis principales normas, lo cual es una exageración tal como admití antes. No quiero decir que no deba decir

palabra, pero sí que en una negociación deberíamos hablar mucho menos de lo que hacemos habitualmente, para así controlar nuestras necesidades y poder desconectar. Cuan-

do somos parcos en palabras, podemos hacer preguntas mucho más sesudas que mantienen nuestro rumbo y nos dan ideas más claras. Si no puede evitar hablar, entonces no podrá poner la mente en blanco y desconectar.

Resulta difícil no hablar. Nos han educado para saber todas las respuestas y expresarlas a la menor oportunidad. Se nos ha premiado una y otra vez por saber la respuesta correcta. Nuestra vida ha girado en torno a la inteligencia. Nos esforzamos para que la gente se entere de cuánto sabemos. Pero el peligro implícito en esto es fácil de ilustrar. Hemos asistido a reuniones sociales donde alguien parece saberlo todo y lo hemos visto hacer el ridículo porque supuso que la gente disfrutaría oyéndole descargar sus vastos conocimientos. Pero ¿qué pasa de verdad cuando usted se ve atrapado por ese individuo? En primer lugar, puede sentirse mal, ponerse a la defensiva e ignorar todo cuanto dice. ¿Lo toma en serio? ¿Cuánto recuerda de lo que le dijo? Hablamos de una suposición errónea: él supuso que usted quedaría impresionado con su charla y eso mismo le dejó fuera de juego. He aquí otra suposición (mía, en este caso): este pesado sabelotodo debe ser un varón. Curioso, ¿no?

SER INDISCRETO

Por tanto, no hable, o hable *menos.* Como negociador, si no

puede controlar la lengua, en algún momento dirá algo de lo que luego se arrepentirá. A menudo, es preferible comunicarse por correo electrónico que por teléfono, en especial para un negociador novato, porque el correo electrónico reduce la emoción. También disminuye la posibilidad de ser indiscreto. Ésas son las palabras que uso para una desacertada cesión de información: «Ser indiscreto». Cuando le suceda la próxima vez, asegúrese de que proviene de la otra parte, no

de usted. Si usted dirige numerosas negociaciones, será el feliz receptor de esas meteduras de pata. Por esa razón, mucha gente lo hace *a propósito,* porque quiere aumentar su sentimiento de autoimportancia. Bastante deplorable, pero verídico. La gente también es indiscreta porque cree que contri-

buirá al progreso de su causa, como en *El padrino (segunda parte)* cuando el pobre y débil Fredo le cuenta detalles a Hymen Roth (por mediación de Johnny Olla) de la posición de Michael Corleone en la negociación, y sólo porque Olla le asegura que habrá algo para él si las negociaciones acaban bien. Cuando la otra parte se muestra indiscreta, la información estalla por todas partes: su tarea es recogerla y usarla en aras de los intereses que usted defiende.

De hecho, yo le tengo bastante manía a ser indiscreto en un caso específico: cuando se ofrece un puesto del máximo nivel a un ejecutivo de otra empresa, a menudo se le hace la oferta económica antes de que el candidato se comprometa al cambio. Se cree que la oferta marcará las pautas de la negociación, pero suele suceder que el candidato toma nota de la oferta y la usa para mejorar sus condiciones económicas en su actual trabajo. Sucede todo el tiempo. Yo presiono a mis clientes para que digan: «Le vamos a hacer una oferta económica sin parangón en la industria, pero no se la revelaremos hasta que usted se comprometa a aceptarla o rechazarla. No queremos que esta oferta le sirva a nadie como baza en una negociación que no sea con nosotros». Es una actitud justa, pero las empresas temen perder el candidato, de modo que se muestran indiscretos y entonces lo pierden, *porque* el candidato usa esa información para renegociar el puesto de trabajo en su actual compañía.

Con frecuencia, la gente anuncia descaradamente su indiscreción.

—Yo *no tendría que decirlo porque trabajo para Intrepid, pero estoy de acuerdo con la reacción de su compañía. Nuestra parte ha hecho algunas declara-*

dones espectaculares, pero se trata de la negocia ción. Pagamos multas cuando hay retrasos y espera mos que los proveedores compartan ese riesgo con nosotros. Pero la verdad es que no pensamos hacer lo con ustedes. La cuestión es que debemos llegar a un acuerdo de algún modo.

—A Richard no le gustará que se lo diga, pero queremos que pongan algo de dinero en este juego —no tiene por qué ser el diez por ciento—. Eso nos lo inventamos sobre la marcha. ¿Cuál es la primera regla con cualquier negociación? Siempre pide más de lo que estás dispuesto a aceptar. Es lo que hicimos. Pero no tiene que ser el diez por ciento. No sé cuánto sería suficiente. Ni siquiera debe ser dinero; puede tratarse de software, piezas de equipo, servicios, crédito por otros productos. No lo sé. Sólo queremos asegurarnos de que están comprometidos a llegar al final.

—Probablemente Tom me mataría por decírselo..., pero la verdad es que le encanta su producto. Esa tecnología resolverá todos los problemas que hoy tenemos. Punto y aparte. Es un hecho.

En la negociación de la compañía de danza mencionada en el capítulo 3, el director del programa, durante una conversación mantenida con el agente, divulgó que unos colegas del agente le habían confiado a la directora que su organización no era la única que no había firmado un contrato. Qué situación: la directora pasaba información sobre otros que también habían pasado información. (Y encima la información original no era cierta.)

Debo confesar que me sorprendería mucho —en realidad, me quedaría estupefacto— si alguno de mis clientes cometiera semejante error. Es algo inmensamente cretino,

pero Dios sabe que hay muchas oportunidades de cometerlo. He mencionado las relaciones amistosas que establecen muchos negociadores corporativos con sus adversarios a fin de provocar necesidades en la parte oponente. Otra finalidad de estas relaciones «amistosas» es la oportunidad de que los otros sean indiscretos y entonces aprovechar esa información.

—Eh, Joe, ¿de verdad que proponéis esa estructura de

precios?

O tal vez se trate de un comentario que viene a cuento —«Muchacho, Joe, vaya propuesta la que nos hiciste la semana pasada»— con la esperanza de que usted, por amistad, responda: «Bueno, tú ya conoces las reglas del juego, Peter».

Ya hemos visto de qué manera los negociadores utilizan insinuaciones de grandes pedidos, alianzas globales y otras similares para llenar a los negociadores inexpertos con necesidades y falsas expectativas, pero otra consecuencia de estas promesas es que usted sea indiscreto y proporcione información sobre las estructuras internas del coste-beneficio. Ésta es una estrategia básica de optimización de costes: Eh, somos socios, deja que te ayudemos a bajar los costes.

Es difícil desprenderse de las expectativas, escuchar atentamente en vez de hablar, tomar notas lo más completas posible todo el tiempo y asegurarse de no ser indiscreto. Pero con entrenamiento y práctica, ponerse en blanco y desconectar puede convertirse en un objetivo de comportamiento y en una disciplina al alcance de cualquiera. No hay ninguna justificación para que un negociador sea indiscreto. Con dedicación y práctica, usted puede asegurar que su desconexión es fácilmente reversible y ajustable. Se habituará a detectar constantemente el estado de la negociación. Cuando detecte cambios, usted cambiará con ellos.

Pero incluso si sabe desconectar a la perfección y no tiene expectativas ni hace suposiciones, si escucha atentamente, toma incontables notas, se evita hablar demasiado y no es indiscreto, incluso entonces, el mundo fuera de la negociación *aún* puede interferir en su mente en blanco. Si se siente demasiado cansado, le resultará difícil concentrarse. Si está lidiando con la resaca de la noche anterior, le será difícil desconectar. Si afronta una crisis familiar, también. Si siente que no puede desconectar por la razón que sea, sólo tiene una opción: cancele la sesión de negociaciones. Poner la mente en blanco y desconectar son lo suficientemente im-

la mente en blanco y desconectar son lo suficientemente importantes como para tomar una medida de esta naturaleza.

PRACTIQUE UN JUEGO MENTAL

Cuando era niño, ¿jamás vio a un caballito en las nubes o quizás el rostro de un payaso? Cuando leyó *Robín Hood,* ¿no vio cómo el fraile Tuck caía literalmente en el río? ¿No se vio arrojando la flecha y ganando el torneo de puntería? Esta capacidad de imaginar que tenemos cuando niños ahora la debemos cultivar como negociadores. Cuando ponemos la mente en blanco, podemos ver algo literalmente, como si fuera por primera vez. A lo largo de mi trabajo con cientos de estudiantes y en cientos de negociaciones en los últimos años, he aprendido que la capacidad de imaginar varía con los individuos. También sé que esa capacidad está relacionada directamente con el nivel de éxito que obtenemos. Cuanto más grande es la capacidad de imaginar; más grande es el potencial de éxito. Si usted no lo puede ver, jamás podrá lograrlo.

Todo el mundo puede ver mejor que ahora. Hay muchos ejercicios que nos ayudan a conseguirlo. Miremos la palabra *cielo.* Dígala para usted mismo, cierre los ojos y vea el cielo que quiere contemplar. Todos tenemos un cielo favorito. Elija otra palabra para un fenómeno del mundo natural. Vea ese fenómeno. Elabórelo desde su interior.

Cálmese y ponga la mente en blanco

Cuando tenga ia oportunidad —pero que sea pronto—, vaya ai cine sin moverse de casa. Busque su lugar favorito y relájese, cierre los ojos, y pásese una película de algún momento feliz de su vida (una experiencia deportiva, una cita, un rato divertido en la escuela o el trabajo). Antes de una negociación, vea la negociación desplegándose en su mente. Véase haciendo las preguntas, tomando notas y negociando con un estilo impecable. Véase relajado y desprovisto de expectativas, de necesidades y de temores: en un estado perfectamente en blanco. Funciona, incluso para un duro negociador corporativo.

Conozca el «padecimiento» de la otra parte;

dibuje ese «padecimiento»

Trabaje con el auténtico problema de su adversario

Su adversario en cualquier negociación debe tener una vi–

su adversario en cualquier negociación debe tener una visión antes de poder dar el primer paso. Como he dicho antes y repito ahora, sin visión, no hay acción. Sin visión, no hay decisión. Sin visión, no hay acuerdo que prospere. Se trata del curso básico de naturaleza humana y es el texto que, de un modo u otro, subyace en todo el material precedente. Pero, exactamente, *fde qué* necesitamos una visión?

Del padecimiento. Esto es lo que lleva a todos a la mesa de negociaciones. Sé que se trata de una palabra dura y aun ofensiva para quienes piensen que convierte las negociaciones en un deporte sanguinario. Comprendo los reparos, pero con demasiada frecuencia las negociaciones se vuelven extremadamente emocionales y requieren decisiones extremadamente serias. Utilizo padecimiento como palabra *técnica.* No tiene nada que ver con el dolor físico (aunque ciertamente puede llevar a eso en forma de dolores de cabeza y de estómago). En mi sistema, el padecimiento es lo que el negociador ve como el *problema actual o de futuro.* La gen-

te toma decisiones a fin de aliviar y anular este problema actual o futuro: este padecimiento. Puesto en estos términos, ¿de qué otra cosa trata una negociación?

Quiero empezar a profundizar en el tema con una breve lección de historia. En mi trabajo con los clientes, me he dado cuenta de que ciertos testimonios históricos representan un medio sumamente idóneo para aclarar algunas cosas. En primer lugar, muchos momentos críticos de la historia, si los analizamos con cuidado, son auténticas negociaciones de las que podemos aprender varias lecciones para nuestros empeños más mundanos. En segundo lugar; el hecho de encuadrar un nuevo principio en un contexto de gran trascendencia histórica realza la importancia del principio. La gente le presta atención.

Una historia de esa naturaleza concierne al éxito tremendo para atraer la atención mundial obtenido por Winston Churchill en los primeros días de la Segunda Guerra Mundial. El 13 de mayo de 1940, después de ser nombrado primer ministro tras la dimisión de Neville Chamberlain, cuyo nombre desde entonces se ha convertido en sinó-

nimo de contemporizar, el nuevo líder de Gran Bretaña hizo acto de presencia en la Cámara de los Comunes y leyó una sucinta declaración sobre su futura política. Dicha proclama fue: «Será hacer la guerra por mar, tierra y aire con todas nuestras fuerzas y con la fortaleza que Dios pueda darnos: haremos la guerra contra una monstruosa tiranía jamás superada en el oscuro y lamentable catálogo de la criminalidad humana. Ésa será nuestra política».

¿A quién dirigía Churchill sus palabras? ¿Con quién negociaba? Con Hitler, no. Al demonio con Hitler. No, el primer ministro negociaba con la opinión pública de sus aliados potenciales en el Occidente democrático. En aquellos tiempos, el mundo libre no estaba preparado para enfrentarse al masivo poderío militar e industrial de la Alemania que arrolló a Europa. Chamberlain estaba convencido de que no había esperanza contra la maquinaria bélica de

Conozca el «padecimiento» de la otra parte...

Hitler y, por tanto, trató de que el Imperio Británico evitase una guerra imposible de ganar. En consecuencia, no fue ninguna sorpresa que Churchill heredara una opinión pública desesperanzada. Pero él tenía esperanza y genio y su problema era encontrar la manera de convencer a su pueblo y a los posibles aliados del otro lado del Atlántico. Planteó su solución el 14 de junio de 1940, cuando volvió a hablar sobre el tema del día:

> *Pese a que grandes zonas de Europa y muchos viejos y famosos Estados hayan caído en manos de la Gestapo y del odioso aparato del poder nazi, no decaerá nuestro espíritu ni aflojaremos. Continuaremos hasta el final, lucharemos en Francia, lucharemos en los mares y los océanos, lucharemos en el aire con creciente fe y fortaleza, defenderemos nuestra isla al precio que sea, lucharemos en las playas, lucharemos en tierra, lucharemos en los campos y las calles, lucharemos en las montañas; jamás nos rendiremos; e incluso si —algo que no creo ni por un instante— esta isla o una gran parte de ella fuera sometida y se muriera de hambre, entonces nuestro Imperio de allende los mares, arma*

do y defendido por la Armada Británica, continuaría la lucha hasta que el nuevo mundo, con todo su poderío y su fortaleza, llegara al rescate y ala liberación del viejo mundo.

No sé a usted, pero a mí me dan escalofríos cuando pienso en la pasión detrás de la justa campaña de Churchill contra Hitler. Las palabras de este discurso son el medio perfecto para introducir el tema del padecimiento en una negociación. Con pasión tremenda y unas pocas palabras perfectamente elegidas, Churchill quiso pintar ante una vasta audiencia un retrato del *padecimiento* de vivir bajo la bota de una abominable tiranía. Asimismo, quiso pintar un segundo cuadro: el de la lucha contra esta abominación

hasta la última gota de sangre del último hombre y mujer en esta tierra. Su adversario eran los pueblos de las democracias occidentales y ellos jamás tomarían la decisión de ir a la guerra sin una visión clara del *padecimiento* intolerable que representaría el dominio nazi.

Hace poco, un amigo me habló de un discurso pronunciado por Hugh L. McColl, presidente y consejero delegado del Bank oí America ante el Economic Club de Chicago. Hacía cuarenta y un años que MacColl estaba en la banca; empezó con un banco pequeño en North Carolina que con los años se convirtió en el Bank of America. Un asistente le preguntó cómo había podido negociar con éxito más de cien fusiones y adquisiciones, a lo que MacColl contestó: «Realmente trato de ponerme dentro de sus cerebros incluso antes de entrar en la sala de negociaciones». ¡Exactamente! ¿Y qué busca MacColl en la cabeza de sus oponentes? El padecimiento, para usar mi léxico.

Como negociador, usted podrá cometer —y cometerá— innumerables errores, por supuesto, pero si tiene una visión clara del padecimiento del adversario, seguirá adelante contra viento y marea. Como dije anteriormente, si se mantiene fiel a su objetivo y a su propósito, no se perderá en una dirección *negativa.* Ahora tiene a su disposición una magnífica herramienta para orientarse en la dirección *posi*

magnífica herramienta para orientarse en la dirección pos-
tiva-. su visión del padecimiento de su adversario. Con una misión y un propósito, y el padecimiento, usted estará en gran forma, pero sin esos elementos se encontrará perdido.

Un día, hace algunos años, mi hijo Jim y yo íbamos a hacer un recado para mi esposa Patty en Dublín, Ohio, donde vivíamos (una zona residencial de Columbus) cuando pasamos frente a un concesionario de coches de lujo. En ese momento descargaban varios Porsches de un camión. Una de esas bellezas era de color rojo brillante, con una capota negra convertible. Había llovido y las gotas fulguraban sobre el coche. Al salir de nuevo el sol, el coche resplandecía. «Jimbo —exclamé—, mira eso. No fabrican Porsches desea-

potables. Los hacen cupés con capota. ¿De dónde sale este descapotable? Apuesto a que alguien se lo hizo fabricar por encargo. No debe haber otro igual en Ohio, mucho menos en Dublín.»

Acabé comprándome ese coche. ¿Por qué? La imagen que tuve de mí mismo como el único tipo en Ohio conduciendo aquel magnífico Porsche, paseando en esa máquina un día de sol con la capota baja y todos mirándome a mi paso. El padecimiento era mi ego, mi vanidad. Ansiaba tener ese coche. De acuerdo, pero no hace daño a nadie querer un coche. Era una tontería, quizá, pero sin consecuencias para nadie. Pero en una negociación, el padecimiento es algo muy serio. Por esa razón utilizo esta palabra solemne, quiero destacar la seriedad del concepto. En toda negociación, el padecimiento es lo que lleva a las partes a la mesa. Es, en efecto, el punto débil y la zona más vulnerable del negociador.

El padecimiento puede ser la necesidad de disponer de máquina especial en su fábrica y no cualquiera de los demás productos de la competencia. Pero acaso usted no sabe que necesita *esta máquina en particular-,* tal vez lo único que sabe es que necesita una máquina de la mejor calidad. Mi principal tarea en esta negociación es crear una visión de su *verdadero* padecimiento, hacerle entender que ésta es la única máquina idónea para sus necesidades, que esta tecnología representa el futuro de la industria y que, sin ella, sufrirán su

eficacia y su programa productivo. Mientras tanto, mi padecimiento es que mi empresa ha invertido el 60 por ciento de sus recursos en el desarrollo de esta máquina y que la queremos establecer como el estándar de la industria. Nuestros adversarios, si son avispados, se asegurarán de que nos enteremos de que ellos saben que nos jugamos la vida con esta máquina. Habrán hecho sus investigaciones. De eso no hay duda.

Otro escenario: su padecimiento puede ser el deseo de fichar a una persona determinada que está muy por encima de

todos los demás candidatos que ha entrevistado o, como candidato, el padecimiento puede ser el deseo de conseguir el trabajo porque el salario duplica lo que usted está ganando ahora. O, como editor, puede tratarse de querer comprar un manuscrito concreto porque es la mejor «novela de aeropuerto» que usted ha leído en años o, quizá, su deseo de vender esta novela de aeropuerto por una suma respetable porque ya se ha gastado todos los ahorros de su esposa en los dos años que tardó en escribirla. Puede que su deseo sea vender este Porsche *hoy,* no mañana, o puede que su deseo sea ser el único en todo Ohio que lo conduzca. Puede que la necesidad de una compañía de danza sea que la contraten por los ingresos que le representaría y porque así llena su agenda de actuaciones en la temporada, o puede que la necesidad del teatro sea completar el programa de espectáculos. Puede que el deseo del joven jugador de fútbol americano sea jugar en una liga universitaria importante, o que el entrenador desee un chico concreto para el equipo de su universidad. Y en esta negociación con la opinión pública, Winston Churchill también sufría su propio padecimiento: la visión de lo que significaba el fracaso no para él personalmente, sino para toda Europa occidental y el resto del mundo.

(En el terreno político y moral, se podría definir el liderazgo como la visión efectiva del padecimiento *compartido* por el líder y el pueblo. Pensemos en Lincoln: tuvo que compartir con el pueblo su propia visión del padecimiento que representaría la disolución de la Unión. Sin duda, Winston Churchill y Abraham Lincoln fueron dos de los más gran-

Churchill y Abraham Lincoln fueron dos de los más grandes hombres de la historia. Cada uno comprendía en su *hara,* en su estómago, que todos los actos y decisiones significativos dan comienzo con una *visión.* Sin la visión que supieron expresar con palabras incomparables, el pueblo no habría puesto manos a la obra ni se habría lanzado a la acción. A nosotros, mortales más limitados, no puede venirnos nada mal aprender algo de las lecciones de Lincoln y de Churchill.)

Conozca el «padecimiento» de la otra parte...

En una negociación verdaderamente efectiva, *ambas* partes se esfuerzan por clarificar la visión del padecimiento del adversario. En ninguna circunstancia usted debe entrar en una negociación sin ver antes ese padecimiento de la otra parte. *Jamás.* De hecho, si su misión y su propósito están en el terreno del oponente —y lo están, por supuesto—, entonces las características y los beneficios de su oferta en la negociación estarán necesariamente dirigidos al padecimiento existente en el mundo de! adversario. Dicho esto, usted no debe olvidarse de desconectar y poner la mente en blanco y de asegurarse de que no hay padecimientos ocultos que usted no haya descubierto y que puedan cambiar el rumbo del acuerdo.

En muchos casos, el padecimiento será bastante palmario y bastante claro todo lo que está en juego. Pero a veces hay que cavar hondo. La contratación de una póliza de seguro de vida puede ser un buen ejemplo. Se me ocurre una razón simple para convenir una cita con un agente («Bueno, supongo que mi esposa e hijos necesitan un seguro de vida»), pero se puede ver que detrás de esta declaración general puede haber una serie de circunstancias especiales. Esas circunstancias especiales, y no la declaración general, serán las que inspiren de verdad el acuerdo.

PUEDE SUCEDER QUE USTED DEBA ESFORZARSE POR DESCUBRIR EL VERDADERO PADECIMIENTO

En la mayoría de los casos en que se presenta un problema insoluble en una negociación, o no se ha podido ayudar a

insoluble en una negociación, o no se ha podido ayudar a que el adversario comprendiese su propio padecimiento o no se ha conseguido una clara visión del mismo o el verdadero padecimiento aún continúa oculto.

En las negociaciones de las grandes empresas, imagínese en cuánta gente diferente y en cuántos órdenes del día puede estar camuflado el verdadero padecimiento. Dentro

de una misma empresa, algunos departamentos pueden ocultar sus problemas a los otros departamentos —un típico comportamiento burocrático—; por tanto, imagínese su actitud frente a negociadores de otras empresas. Los negociadores no hacen públicos sus padecimientos. Bueno, de vez en cuando lo hacen, pero habitualmente es inimaginable, y los grandes negociadores profesionales jamás caen en eso. La gente —los negociadores— tiene que sentirse segura para revelar su padecimiento e incluso hasta para descubrirlo con claridad. De ningún modo lo revelarán si sospechan que la otra parte pretende aprovecharse de ello. ¿Quién lo haría? En consecuencia, su reto como negociador es descubrir y expresar ese padecimiento a su adversario *mientras lo sigue nutriendo emocionalmente.*

Según cuentan en mi familia, mi bisabuelo solía decir de uno de los mulos de su finca: «Para que te preste atención, hay que darle un golpe entre los ojos con una vara pequeña. Una vez ya te presta atención, entonces ya sabe lo que tiene que hacer». Pero esto no funciona con los seres humanos. Podemos carecer tanto de visión como los mulos y normalmente no respondemos a un golpe de vara. Usted quiere que el adversario vea su propio padecimiento, pero no quiere propinarle un porrazo arrojándoselo entre los ojos. Mitigue el golpe, por así decirlo, con la nutrición emocional.

Veamos un ejemplo clásico de cómo una visión clara de un padecimiento oculto, pero expuesto por la nutrición emocional, conduce el proceso de toma de decisiones. El caso fue de un cliente que trataba de adquirir una compañía pequeña cuyo propietario acababa de fallecer. Sin embargo, la parte vendedora pretendía un precio por acción

tres veces mayor al precio oficial del mercado. Estaba tan inflado que era absurdo. Mi cliente simplemente no podía entender por qué el adversario corría semejante riesgo con un precio tan alto. Resulta obvio que mi cliente no tenía ni idea del *verdadero* padecimiento del vendedor.

178

Conozca el «padecimiento» de la otra parte...

Por casualidad, resultó que la viuda del fundador de la empresa en venta pertenecía al mismo club de bridge que la esposa de uno de los miembros del consejo de mi cliente, con la que jugaba a menudo. Un día, esta mujer se sentó al lado de la viuda y le preguntó cómo podía afrontar todos los detalles de la venta. Hizo esta pregunta con un adverbio *interrogativo* («¿Cómo...?) y con una amabilidad nutritiva que hizo que la viuda fuera indiscreta. Dijo que la venta de la empresa representaba, en su opinión, el último legado del difunto y, además, creía que todos se olvidarían de él. Su marido había sido un inventor; ella trataba desesperadamente de encontrar una manera de inmortalizarlo, en especial debido a sus muchos hijos y nietos.

La esposa del miembro del consejo pudo concertar una cita entre la viuda y mi cliente. ¿Cuál era el objetivo de mi cliente para esa reunión? Que la mujer viera y describiera lo que era *más importante* para ella y su familia en esta operación. Mi cliente le explicó que las dos compañías estaban tan alejadas en el precio que no se podría superar esa diferencia. Y le preguntó qué podía hacer él. *«¿En qué* la puedo ayudar?» fue su pregunta. Por segunda vez, la viuda fue indiscreta y le explicó sus temores a mi cliente. Él le preguntó si no se le había ocurrido levantar un monumento en su memoria en los terrenos de la empresa como reconocimiento y homenaje. Ella quedó absolutamente desconcertada. Mi cliente añadió que si él realizaba la adquisición, su empresa se sentiría honrada de levantar y sufragar el monumento. Ella podría elegir el artista, el estilo y el diseño que quisiera. Ella aceptó la oferta en el acto y al cabo de seis meses se había completado la adquisición. Finalmente, mi cliente se había enterado de cuál era el verdadero padecimiento latente en el meollo de la negociación, se lo había hecho ver claramente a la mujer y le había propuesto una forma de eliminarlo.

forma de eliminarlo.

Es como sintonizar con Discovery Channel, diría yo. Hay que expresar el padecimiento. Cuando finalmente se

encuentra la persona idónea en una negociación, a menudo levanta la liebre para que usted pueda descubrir cuál es el verdadero padecimiento y lo pueda solucionar. La empresa había salido a la venta por un precio de casi 100 millones. Era ridículo, como sabemos, pero el consejo de administración de mi cliente autorizó el pago de unos 50 millones. Al final, pagaron menos de 25.

Y NO SE OLVIDE DE NUTRIR

Tengo varios clientes en el mundo digital, en el que los cambios tienen lugar de forma tan rápida que una compañía puede quedar fuera de juego de la noche a la mañana. (Si le puede suceder a Microsoft, le puede pasar a cualquiera.) Si usted está convencido de que un cliente potencial ha cometido un error fatal y sabe que usted tiene los medios para ayudarle a corregir el error, ¿cómo demonios le puede revelar ese terrible padecimiento? ¿Cómo le dice a una empresa que ha invertido decenas de millones de dólares que su inversión no valdrá más que unos céntimos? Y de inmediato. Ciertamente, usted puede decirles: «Amigos, acaban de tirar por la borda 30 millones de dólares y varios años de trabajo de veinte personas competentes. Ésa es la mala noticia. La buena es que nuestra tecnología los puede rescatar». Eso no le llevará a ninguna parte. No se puede cuestionar todo el tiempo y el dinero que ha invertido esa compañía en algo equivocado sin una nutrición emocional. Esa nutrición debe ser meticulosa, pues sin ella la visión que tendrá su oponente es que son unos perdedores incompetentes y que sus cabezas deberían rodar. Sólo con la nutrición emocional más cuidadosa y con la descripción más precisa de su padecimiento, ellos verán y *aceptarán* los méritos de la visión correcta, y verán y *decidirán* que cambiar de dirección es el único medio para un éxito a largo plazo. Por tanto, usted dirá:

Conozca el «padecimiento» de la otra parte...

—Les pido que tengan paciencia conmigo, porque tengo un problema de verdad. Tal vez esté loco, pero necesito que ustedes me lo digan. Sin rodeos. Lo que voy a decir sonará interesado. Lo comprendo, pero con su permiso, me gustaría decirles lo que veo y juntos constatemos si tiene sentido.

Pero usted no les describe directamente su visión. Por el contrario, les hace una serie de preguntas con locuciones interrogativas para que ellos construyan su propia visión. La primera pregunta puede ser: «¿En qué dirección va toda esta industria en lo referido a aparatos inalámbricos?» Usted ha nutrido, ha dado permiso al adversario para decir que no y ahora usará la técnica del 3+. Así es como empieza a elaborar la visión del padecimiento de su adversario, quien en este caso no lo esconde, ya que ni siquiera sabe que existe. Dicho sea de paso, el oponente de este ejemplo no es hipotético. Se trató de una reunión real entre el presidente de uno de mis clientes y el presidente de una gran empresa a punto de dar un tremendo traspiés.

Cuando usted empieza cualquier negociación o se da cuenta de que está perdiendo el control de una en marcha, ¿adónde regresa? A su misión y su propósito. ¿Y dónde están su misión y su propósito? En el campo del adversario. ¿Y qué está soterrado en ese campo? Su padecimiento. Cuando dude, vuelva al padecimiento. Y nutra siempre, porque si no lo hace el padecimiento puede ser intolerable.

—Vaya, qué mala noticia. ¿Cuánto tiempo estará su coche en el taller mecánico?
—Es terrible. ¿Durante cuánto tiempo le pagará la empresa ese alojamiento provisional?
—Se trata de una gran tecnología. Debe haberle salido por un ojo de la cara.
—Sin duda, tenemos muchos competidores; por tanto, usted tiene todas las de ganar al respecto. Dígame,

¿cuánto tiempo necesita para que le vuelva a funcio nar la producción?

Cuanto *más clara sea* la visión del padecimiento del adversario, *más fácil* será el proceso de toma de decisión. Esto puede sonar como uno de los aspectos más anti-intuitivos de mi sistema de negociación, pero piénselo de este modo: si el médico no le explica muy claramente su caso, ¿podrá convencerle de que tome esta medicina o siga aquel tratamiento y mucho menos aceptar una operación de tres horas? Lo dudo bastante, la verdad.

Pienso en este aspecto psicológico cada vez que veo un cartel de la campaña antitabaco. ¿Cuánto tiempo hace que financiamos esos programas? ¿Qué eficacia han tenido, sobre todo los dirigidos a los menores de edad? Incluso admitiendo que han ayudado un poco, y pienso que eso sería difícil de probar, claramente no han sido de una eficacia real. ¿Por qué no? No han sabido describir con claridad una visión de los peligros del tabaco: la tos persistente, los olores, el coste, la desaprobación de la gente (en algunos círculos) y la posibilidad de cáncer. No han tenido la claridad suficiente para contrarrestar el placer y, sin duda, la *adicción.*

DIBUJAR EL PADECIMIENTO NO ES LO MISMO QUE *CREARLO*

Espero que se comprenda que no estoy hablando de *crear* padecimiento al adversario. Muchas veces he oído comentarios como «Oh, muchacho, cómo los hice sufrir». Piso es ridículo. Usted contribuye a crear visión, pero de ningún modo crea el padecimiento. Ese dolor está allí. El médico no le crea padecimiento, ayuda a que usted vea claramente su propio caso.

El vendedor minorista no parte de cero. Mi hijo Jim y yo no entramos por casualidad en el concesionario Porsche. Yo quería ansiosamente ese coche. Ningún vendedor podría

haberme convencido de que yo tenía una dolorosa necesidad que, en realidad, era inexistente. Del mismo modo, nadie entra casualmente en una tienda de electrodomésticos dispuesto a comprar una nevera porque sí. El vendedor siempre tiene dónde agarrarse. Y Churchill, por supuesto, tenía algo que negociar con la opinión pública. Europa occidental y Estados Unidos debían prepararse para la guerra contra los nazis. Los británicos conocían ciertamente el peligro que representaba Hitler, sólo necesitaban la visión *y la solución* descritas con pasión. (Los estadounidenses reaccionaron con un poco más de lentitud en aquellas circunstancias, pero fue natural que así fuera. Estaban lejos y justificadamente hartos de las guerras europeas, pero finalmente se decantaron por la acción gracias al esfuerzo combinado de Churchill y de Roosevelt, quienes describieron apasionadamente su visión y su solución.)

Por tanto, olvídese, por favor, de *generar* padecimientos al oponente. Eso es de aficionados. Lo que usted ayuda a crear es la *visión* que ellos pueden tener de su propio padecimiento. La diferencia es abismal y usted debería detener la lectura en este punto hasta estar convencido de que tengo razón. Como'negociador, usted quiere que el adversario perciba y comprenda su propio padecimiento con calma y racionalmente, del mismo modo que usted vio y comprendió hace tiempo con calma y racionalmente cuál era su padecimiento. Por ejemplo, ¿me equivoco si supongo que usted lee este libro porque ha tenido algún contratiempo durante unas negociaciones? Si usted cree que le acosan problemas insolubles en las negociaciones, eso no se debe a que no ha podido *crear* padecimiento en el adversario. Como dije anteriormente, usted no tiene una visión clara del padecimiento de su rival, no ha sabido describirle claramente el padecimiento o ¡quizá su oponente ni siquiera sabe cuál es su propio padecimiento!

«Oh, vamos», dirá. Pero es verdad. A veces los rivales no lo saben. «¿Y eso no estaría bien?», me han preguntado

nuevos clientes. «Si yo averiguo cuál es su padecimiento y ellos no lo saben, ¿no tendría yo ventaja? ¿No podría moverme a mis anchas?» No, es una tontería. No es el mundo real. Si la compañía al otro lado de la mesa no comprende que necesita la suya y no otras máquinas, ¿cuál es el incentivo de la negociación? Si el agente inmobiliario no comprende que esta residencia en medio del lago es tan estrafalaria que muy poca gente tendrá interés en adquirirla, ¿de dónde sale el incentivo para pagar un precio tan ridículo? Por favor. La ignorancia del padecimiento sólo deprime a la gente. Si no conocen su propio padecimiento, nunca llegarán a un acuerdo.

Dos competidores intentaban vender un equipo aparentemente similar a una tercera empresa. Uno tenía un precio de 2,9 millones; el otro, 2,1 millones. Sólo había una diferencia en la maquinaria y al inicio de la negociación nadie sabía a ciencia cierta de qué se trataba: la más cara se podía configurar de tal modo que prestaba servicio durante más tiempo. Este rendimiento superior de la máquina más cara valía mucho más que los 800.000 dólares de diferencia, pero —de forma increíble— el comprador no comprendía este punto básico. Cuando logramos que viera su futuro padecimiento si compraba la máquina más barata y que lo barato luego le saldría excepcionalmente caro, compró sin dudarlo la maquinaria más cara.

Otra historia más detallada que demuestra a las claras el poder de pintar el *verdadero* padecimiento es la segunda parte de la saga de NetWork, Inc. Seguramente, usted recuerda lo contado en el capítulo 2. Esta empresa se había metido en un problema terrible gracias a una pésima negociación por la que perdía 100.000 dólares por cada unidad entregada a su principal cliente. Pero habían proseguido con los envíos por temor a perder la cuenta y quedar fuera del negocio. Sin duda, perder dinero en cada máquina entregada también les pondría fuera del negocio, pero de una forma más lenta. El problema salió a la luz

durante un periodo de recesión en esa industria. Cuando ya se encontraban en un callejón sin salida, el consejo de administración de NetWork se mostró dispuesto a invalidar el trato antes de enviar una sola máquina más. Se dieron instrucciones al presidente para que renegociara el acuerdo o lo cancelara.

Los negociadores de la parte contraria eran auténticos tigres. Toda su estrategia consistía en jugar la baraja del «ganar-ganar» en cada negociación, aplastar a sus adversarios «ganar-ganar» y bajar los precios al máximo de todos sus proveedores. Y tenían éxito. Ciertamente, lo habían tenido con NetWork. Varios miembros del equipo de negociadores de NetWork se sentían acobardados ante ellos; estaban convencidos de que se enfadarían y se retirarían si NetWork intentaba cambiar su situación perdedora por medio de la renegociación. De hecho, estos individuos perdieron sus empleos cuando se negaron a participar en el nuevo sistema de negociación que yo implanté. El presidente se mostró dispuesto a usar lo que fuera. Aquella situación era insostenible.

El tiempo apremiaba, de modo que colaboré intensamente con el presidente, quien controló a su equipo a la perfección. Sólo hubo tiempo para introducirlos en mis métodos, pero eso fue todo. Realmente no estaban preparados, pero nos lanzamos porque no había otra opción. Siete días antes de que NetWork tuviera que enviar la primera máquina de un gran pedido hecho hacía ocho meses, convocamos a una conferencia telefónica a trece negociadores de seis países. Mi cliente, el presidente de NetWork, abrió la conversación con parcas palabras porque se trataba de una llamada más que seria. No podía dejar que nada le distrajera. Sus palabras fueron breves, concisas y directas;

—*Nuestro problema es que queremos ser su proveedor en el futuro. Queremos ser el proveedor de la tecnología que los transporte al siglo XXI, pero debemos*

comunicarles que no podremos enviar las máquinas pedidas porque perdemos 100.000 dólares por cada unidad. Estamos en una situación desesperada. Sim plemente no podemos enviar las máquinas.

El presidente acabó la declaración pidiendo perdón por poner a la otra compañía en esa coyuntura, pero aunque como hombre de negocios profesional nunca la hubiera impuesto, en este caso se trataba de la supervivencia de su propia empresa. Si NetWork desaparecía, no habría más máquinas a ningún precio.

Es importante notar que específicamente no describió el padecimiento del adversario, porque no tenía ninguna razón para hacerlo. Al describir la situación desesperada diciendo: «No, no podemos entregar esas máquinas a precio tan bajo», le facilitó al adversario descubrir y sentir la situación y el futuro padecimiento en caso de que dijera que «no». Cuando el adversario sopesa cuidadosamente las consecuencias de un «no», su padecimiento salta a la vista y el resultado puede volverse positivo para la otra parte.

En esta negociación, el oponente tenía unos precios muy bajos, pero ahora se veían las consecuencias. En primer lugar, no obtendría más máquinas. Y las necesitaba porque eran las mejores existentes. En segundo lugar, corría el peligro de enviar a la quiebra a este proveedor técnicamente superior. Tercero, si lo hacía, perdería su eficaz estrategia de hacer competir a los proveedores. Dado que sólo había dos proveedores de este equipo vital, la desaparición de uno de ellos significaría que no tendría la ventaja de jugar con dos bazas. Quedarían a merced del otro proveedor que, de hecho, fabricaba una máquina técnicamente inferior. *Entonces,* ¿en qué quedaban sus estrategias de optimización de costes? Estoy seguro de que el oponente debió de pensar en todo esto cuando escuchó la declaración del presidente de NetWork.

Conozca el «padecimiento» de la otra parte...

USTED NO PUEDE *DECIRLE* NADA A NADIE

En vez de embarcarse en la larga y a veces ardua tarea de describir la visión y el padecimiento, muchos negociadores cometen el error fatal de creer que pueden *convencer* al oponente para que tome una decisión racional, para que compre algo o que vea las cosas de la misma forma que ellos. De hecho, la mayoría de los negociadores piensa que uno de sus mayores dones es la labia. ¿Cuál es el problema de tratar de convencer a alguien para que comparta su visión? Usted ya conoce la respuesta a esta pregunta, pero contestémosla de cualquier manera. Para empezar, invita al oponente a que entre en *su* mundo y vea *su* mundo. ¿Y dónde queremos pasar el tiempo durante una negociación? En el mundo del adversario. En segundo lugar, si usted se afana en dar razones a¡ oponente, entonces hablará demasiado, estará totalmente inmerso en su mundo y no tendrá posibilidades de desconectar. Finalmente, y lo más importante, las negociaciones son cien por cien emocionales hasta que se toma una decisión.

No puede decirle nada a nadie. Piénselo y asegúrese de estar de acuerdo conmigo. Sólo puede ayudar a que la gente *vea por sí misma.* Para probar esta tesis, un cliente un día se inventó un experimento inteligente. Estaba haciendo una presentación a un analista financiero y la hizo dos veces: la primera, de una forma didáctica, y una segunda, mientras le hacía preguntas al analista. Durante la primera presentación, el analista permaneció tranquilo y tomó unas pocas notas, pero en la segunda llenó página tras página de notas mientras profundizaba en las preguntas de mi cliente. Aquel día, ese cliente comprendió plenamente el poder de preguntar como modo de describir la visión y el padecimiento a fin de que el adversario los viese.

Si intentamos convencer a alguien para que nos compre un producto o un servicio o nos firme un acuerdo, si tratamos de *razonar,* nos encaminamos al fracaso. En cambio, tenemos que utilizar los combustibles del sistema

—preguntar, nutrir, conectar y lo demás— a fin de *dibujar* el padecimiento *del otro.* Durante la conferencia telefónica

mencionada anteriormente, el presidente de NetWork preguntó al adversario: «¿Cómo cree usted que se puede resolver este problema?» Una pregunta encabezada por un adverbio interrogativo, por supuesto. Al final, la otra empresa ofreció pagar a NetWork 200.000 dólares adicionales: 100.000 para cancelar la pérdida y 100.000 de beneficio. Además, propuso darle a NetWork —no como crédito sino, simplemente, darle— varios millones de dólares para asegurar su estabilidad financiera.

¿Demasiado bueno para ser verdad? Puede ser, pero así fue en la realidad. Al parecer, la presentación del presidente de NetWork le brindó al oponente una clara imagen del padecimiento presente y futuro en caso de no obtener las máquinas. Pero mi cliente no aceptó la oferta de inmediato. Tras otras cuatro reuniones, se aseguró pedidos adicionales para el futuro. Resultado final: Network hizo un giro de 180 grados en sus ingresos, consiguió varios millones para su estabilidad financiera y aseguró 100 millones más en futuros pedidos. El cambio en el nuevo equipo de ventas se logró al cabo de año y medio. El nuevo equipo de siete personas produjo —y todavía produce— un volumen de ventas tres veces mayor que el generado por el viejo equipo de treinta personas.

De vez en cuando, una simple pregunta puede crear una visión del padecimiento que provoca una rápida decisión. Recuerde la negociación entre mi cliente y los médicos sobre si convenía o no el traslado de su hija a otro hospital. Mi cliente lo consideraba arriesgado. El y su esposa querían que los médicos del otro hospital la operasen donde ya estaba la niña. Mi cliente le hizo una sola pregunta al director de la unidad neonatal: *¿Cuánto* riesgo está usted dispuesto a correr con la vida de mi hija?

Tras esta pregunta con pronombre interrogativo, el médico pensó cuidadosamente la respuesta. La pregunta

sobre el padecimiento de la hija hizo pensar al médico sobre su propio padecimiento. «¿Que riesgo estoy dispuesto a correr por trasladar a esta niña?» Para mérito suyo, no respondió al estilo sabelotodo de los pedantes. Y aunque no

sabía nada de mi sistema de negociación, se dio cuenta de que no había podido dibujar una clara imagen del padecimiento *de mi cliente* en estas circunstancias. Replicó que sí, que se corría un riesgo con el traslado de la niña a otro hospital, y sí, había una sala de operaciones en este hospital, y sí, podía pedir que los cirujanos especializados vinieran aquí. Pero, continuó, el *verdadero* riesgo para la hija de mi cliente no era lo que sucediera durante la operación, sino las complicaciones postoperatorias. Si el bebé era llevado al otro hospital, tendría los mejores servicios disponibles de manera inmediata en caso de que se produjese una emergencia. Si se quedaba en este hospital, el mejor cuidado tendría forma de llamadas telefónicas, buscas, correos electrónicos y urgentes traslados en ambulancia.

Ahora el padecimiento de ambas partes quedaba bien claro. Mi cliente cambió de opinión en el acto y el bebé es hoy día una niña perfectamente saludable.

DIBUJAR EL PADECIMIENTO ES UN ARTE

«Tu mayor fortaleza es Tu mayor debilidad.» Cito estas palabras de Emerson por segunda vez porque nunca se escribió una mayor verdad. Para un negociado^ son como oro en paño. El negociador innatamente parlanchín habla demasiado. El negociador brillante trata de superar al adversario con inteligencia. El negociador amable y compasivo intenta «salvar» al adversario. El agresivo trata de intimidar al oponente. La lista de escenarios continúa y continúa. El dibujo del padecimiento es un terreno en el cual el negociador debe poner especial cuidado para no dejarse llevar por su fortaleza y su capacidad. Se debe evitar ese péndulo emocional del que hablé en el capítulo 7. Usted quiere evi-

tar lo demasiado positivo y lo demasiado negativo. La visión tiene que ser diáfana., pero también la solución que usted ofrece. No debe asustar o enfurecer al adversario; no puede dar la sensación de que está por encima de él; debe nutrirlo todo el tiempo. Dibujar el padecimiento es uno de los auténticos artes de la negociación. Debe manejar el pin-

cel con el toque de un verdadero maestro.

10

El verdadero presupuesto

y cómo elaborarlo

La importancia del tiempo,
la energía, el dinero y la emoción

Los chicos que juegan al béisbol son extraordinarios: parecen un libro de texto de psicología humana. ¿Qué sucede cuando los chicos batean una bola rasante? Primero, corren a la primera base. (O^a veces van a la tercera base, pero supongamos que toman la dirección correcta.) ¿Qué *más* sucede? Con frecuencia, miran al entrenador buscando la aprobación, luego miran a quienes intentan atrapar la bola y finalmente miran cómo la lanzan. Los de la Liga Infantil agachan la cabeza y corren a la primera base a toda pastilla y se concentran en ella. Es la acción correcta, pero normalmente los chicos no la hacen. Como están pendientes de lo que ocurre en el campo de juego, corren más lentamente y aumenta la posibilidad de que la bola llegue antes que ellos al jugador que guarda la base. Con frecuencia, el miedo a quedar eliminado se lleva la palma. El chico aminora su marcha o se detiene mirando al entrenador, pues cree que la bola llegará antes que él, y se olvida de que al jugador de la primera base puede caérsele la bola —bastante posible— o deba alejarse de la base para atrapar la bola, algo muy

probable. En suma, el comportamiento y la actividad del bateador no son disciplinados, aún no ha desarrollado los hábitos apropiados. Esa carrera a la primera base no es «válida».

Los niños son niños. Dicen y hacen las cosas más absurdas. Lo que es realmente sorprendente es que los adultos hagamos lo mismo. Cuando yo era chico, a toda mi familia le gustaba un viejo programa de juegos llamado *Beat the Clock,* que presentaba Bob Collyer. Supongo que era el más famoso de aquella época. La idea del programa era que los

famoso de aquella época. La idea del programa era que los participantes corrieran contrarreloj por el plató tratando de realizar una tarea ridícula. Por alguna extraña razón, me puse a pensar en el programa años más tarde y me di cuenta de que nosotros, la audiencia, nos concentrábamos en el reloj en vez de hacerlo en el comportamiento y la actividad de los participantes. Peor aún, los *participantes* siempre levantaban la vista para saber cuánto tiempo les quedaba. Trabajaban lo más rápido posible, ¿o no? Si ganaban al reloj, muy bien; si no podían, no podían. Pero el hecho de mirar el reloj les hacía aminorar la marcha y aumentaba la posibilidad de no ganar. Resultado: normalmente no terminaban a tiempo. Se derrotaban a sí mismos con lo que denomino un comportamiento no válido.

He visto tantas veces este comportamiento autodestructivo que me parece ridículo. Nueve veces de cada diez —o noventa y nueve de cada cien, estoy tentado a decir—, los negociadores sin éxito se han derrotado a sí mismos. Se ha dicho que mi sistema sirve como guía de comportamiento; no discuto esa opinión. Los combustibles del sistema son ciertamente guías de comportamiento —*síes* y *noes* específicos y concretos hasta para la elección de las palabras que deben usarse cuando se hacen preguntas. Y no sentirse bien, desconectar o poner la mente en blanco, dibujar el padecimiento son principios de comportamiento válido. El tema de este capítulo —el presupuesto— es otro principio con la misma finalidad.

El verdadero presupuesto y cómo elaborarlo

Al igual que el padecimiento, en mi sistema el «presupuesto» es un término casi técnico. Es mucho más que el presupuesto normal y mucho más que una previsión detallada de costes, porque el precio *real* a pagar en una negociación va más allá de dólares y de céntimos. El presupuesto del sistema Camp se divide en tres presupuestos que nos ayudan a explicar y controlar el precio *real* en tiempo-y-energía, dinero e inversión emocional. (Fusiono tiempo y energía porque es difícil dedicar el uno sin la otra.) El presupuesto completo es una herramienta integral y poderosa, un medio con el que podemos retener el control en una negociación al asegurarnos que nuestras inversiones funcio-

nan a nuestro favor y no en contra.

Sólo el presupuesto financiero es numérico. Los otros dos emplean otro tipo de valoración que también se puede contabilizar con precisión suficiente. Mi rudimentaria fórmula para calcular el presupuesto *completo* le da al «tiempo» un valor *lx;* a la «energía», *2x;* al «dinero», 3x, y a la «emoción», *4x.* Obviamente, no se trata de cifras empíricas. Son un modo de poner de manifiesto la importancia *relativa.* Si usted sólo invierte dinero y energía en una negociación, entonces tiene un presupuesto de lx por 2x y un presupuesto total de 2x. Si empieza a poner dinero de verdad, su presupuesto es 2x por 3x, o *6x.* El presupuesto *real* ahora triplica el de únicamente tiempo y energía. ¿Qué pasa si entran a jugar las *emociones* en la negociación y en la ecuación? Multiplique 6x por 4x. Ya tiene 24x, una cifra relativamente alta que sirve ante todo para demostrar lo importante que es el presupuesto emocional y lo peligrosa que puede ser la inversión emocional.

Y repito: el presupuesto es el modo de saber el precio *real* que se paga en la negociación, algo que va más allá de dólares y céntimos. Cada parte de la negociación tiene un presupuesto para las tres categorías y su tarea es conocer tanto el suyo como el de su oponente. En efecto, el presupuesto es un aviso de atención para concentrarse en facto-

res que a menudo son ignorados y para darse cuenta de la importancia que tienen. Y es un modo de usar estos factores a su favor. No es necesario decir que deseamos mantener lo más bajo posible nuestro presupuesto, al tiempo que aprovechamos el mayor presupuesto del adversario.

En todo momento, el precio real que estamos dispuestos a pagar está regulado por decisiones efectivas basadas en nuestra misión y nuestro propósito y en nuestra visión de la negociación. El peligro estriba en que al invertir mucho, nuestra toma de decisión pueda quedar fuera de control. Empezamos a pensar en términos de «Bueno, ya hemos invertido tanto en este acuerdo que será mejor que obtengamos algo». Ésa es la típica lógica que produce malos resultados. Es la clase de lógica que nos seduce y nos hace traicionar

dos. Es la clase de lógica que nos seduce y nos hace traicionar nuestra misión y nuestro propósito. No conozco mejor ejemplo de lo que sucede cuando invertimos demasiado y podemos poner en peligro el objetivo que las decisiones de la NASA previas al desastre del *Challenger*. La agencia conocía el problema, pero el presupuesto para la lanzadera espacial ya era tan elevado que comprometía los valores, la misión y el propósito, y a su propia gente.

El desastre del *Challenger* fue una tragedia humana. Usted lidiará con situaciones de menor importancia, pero una mala decisión debida a los presupuestos es lo que debemos evitar. Para ello, en primer lugar, hay que fijar y conocer los presupuestos al detalle.

EL PRESUPUESTO DE TIEMPO Y ENERGÍA

¿Cuándo fue la última vez que alguien le dijo: «¿Me podría conceder un par de minutos de su tiempo?» y usted se los concedió? Se trata de cortesía básica, pero cuando se hace no se es consciente de la importancia de ese tiempo, ¿verdad? Y si se suman demasiados episodios de esa naturaleza —me viene a la cabeza contestar correos electrónicos—, la realidad es que al cabo del día hemos regalado un montón

de tiempo. Los negociadores profesionales deben considerar cuidadosamente el valor de su tiempo, pero por lo general ni se nos ocurre hacer esa clase de cálculos.

—Con la firma de la solicitud, lo único que hace es solicitarla, y una vez aprobada usted decide si quiere la póliza. Ahora no se compromete a nada. Sólo hace la solicitud.
—Muy bien. De acuerdo.
—Lo llamaré cuando tenga hora para el reconocimiento médico. No tardará mucho. Será un abrir y cerrar de ojos.
—Pues la semana que viene estaré bastante ocupado. Llámeme y trataré de encontrar un hueco.

Y entonces empieza la cacería para este vendedor de se-

guros. ¿Cuántas llamadas tendrá que hacer para conseguir que el adversario vaya al reconocimiento médico? ¿Cuánto tiempo dedica a la preparación de la solicitud y al papeleo? El vendedor debe pensar en estas cosas. Para el negociador inexperto, el tiempo es un bien gratuito que se da a manos llenas. Al final, acaba gastando su comisión en tiempo y energía.

¿Realmente tenemos tanto tiempo «de sobra»? No. Warren Buffet puede tener todo el *dinero* del mundo, pero no dispone de más *tiempo* que usted y que yo. Y créame, Warren Buffet lo sabe perfectamente. No me lo imagino dando citas a diestra y siniestra. En cualquier negociación, el cálculo temporal debe ponerse sobre el tapete porque tanto el propio como el del oponente es fugaz y limitado. Acaso no nos gusta hacer hincapié en las horas limitadas del día porque nos negamos a pensar en el tiempo limitado de nuestras vidas. Tal vez sea eso, no lo sé, pero sí sé que como negociadores debemos acostumbrarnos a que nos importen las horas del día. Debemos comprender que el tiempo puede ser usado de muchas maneras, en especial como un medio para

aumentar el precio real de una negociación y, finalmente, alcanzar un posible compromiso. De repente, nos podemos encontrar diciéndonos: «He invertido demasiado tiempo en esto. Ahora no puedo dar marcha atrás».

Para un hábil negociador, aumentar el presupuesto temporal del adversario es una vieja estrategia: le hacemos esperar una hora, lo inundamos de correos electrónicos y de faxes, le pedimos que conduzca dos horas o que vuele ocho, cancelamos en el último momento una cita o discutimos ocho meses seguidos sobre la forma de la mesa de negociaciones. Eso es lo que hizo el equipo de Ho Chi Min en las negociaciones de paz de París en 1974: recargó el presupuesto de tiempo de Nixon y de Kissinger. Los norvietnamitas tenían todo el tiempo del mundo —después de todo, ya hacía más de una generación que luchaban contra Francia o los Estados Unidos— y sabían que Nixon y Kissinger no lo tenían.

Esas estratagemas para ampliar el presupuesto temporal son transparentes. Otras, no. El uso del tiempo en contra suya puede comenzar con algo tan simple como concertar una cita.

—Déme diez minutos para mostrarle lo que tengo, Sara.
—De acuerdo, ¿cuándo?

¡Ha conseguido la cita! Hace años que su empresa trata de abrir esa puerta y usted lo ha logrado. Pero el adversario no aparece; no hay explicaciones, llamadas telefónicas, ninguna disculpa aunque fuera hipócrita. El negociador inexperto se hunde pensando que ha perdido un tiempo valioso.

Pero ¿y si Sara *se presenta a* la cita? Veamos cómo puede usar todavía el tiempo contra usted. «Muy bien, muéstreme lo que tenga, pero recuerde que tengo que irme en un santiamén.» El negociador inexperto se entusiasma, empieza a hablar y explica todas las características y las presta-

ciones de su producto. Piensa: «¡Le sacaré el máximo provecho a estos diez minutos!»

No, no es así. El que está ganando a manos llenas en estos diez minutos es el adversario, porque averigua todo lo que quiere saber. Mientras tanto, el inexperto no averigua nada. Está violando todas las reglas de mi sistema. No hace buenas preguntas, no desconecta. No vive en el mundo del oponente. E intenta cerrar el trato *hoy mismo.* Está a la caza del tiempo, como me gusta decir.

«; Un par de minutos más y comprará!»

Nada puede estar más lejos de la verdad. Jamás vaya a la caza del tiempo.

Para quien trabaja en venta directa, el modelo tradicional es salir a la calle y hacer propuestas, dar personalmente la información a la gente y luego pedirle que compre. Esto es jugar a la lotería. Es una conducta contraproducente. Es hacer mucho barullo para nada. De acuerdo, tal vez pesque algo si tiene energía y tozudez suficientes para aguantar la

algo si tiene energía y tozudez suficientes para aguantar la paliza (recomiendo ver *Muerte de un viajante,* en la versión de Lee J. Cobb), pero jamás alcanzará su verdadero potencial. ¿Por qué atacar con la pelota en los pies cuando lo esperan cuatro contrarios? ¿Por qué patear un pase largo cuando su compañero está rodeado de defensas? ¿Por qué arrojar la pelota a cualquier lado cuando se necesita jugar con cabeza? ¿Por qué hacer una cita para dentro de una hora sin saber si sus posibilidades de negociación son válidas?

En la comparación entre llamadas en caliente y en frío en el capítulo 1, cuando yo advertía de los peligros implícitos en las primeras y de los sorprendentes beneficios de las segundas, me concentraba en llamadas telefónicas. Nunca ande por la ciudad con llamadas en frío. Un buen negociador de lo que sea nunca toca a la puerta sin previo aviso, jamás se sube a un coche o a un avión sin una imagen clara de la negociación que le espera, sin una clara visión del pa-

decimiento del adversario y sin un firme conocimiento del presupuesto —de tiempo-y-energía, de dinero y de emoción— que debe pagar para quitarse de encima ese padecimiento. Así debe ser la única cita *válida* para el profesional de venta directa y la misma regla es aplicable a todo negociador de cualquier campo o disciplina.

También es válida para la publicidad. El siguiente párrafo sobre el tema puede parecer una digresión, pero no lo es. Creo que aclara perfectamente lo de las citas válidas de cualquier tipo. Cada mañana, nos despertamos para ser inundados de publicidad en los periódicos, en Internet, en la televisión, el correo, la radio, las vallas publicitarias, las portadas de las revistas del avión, en los pasajes de las aerolíneas, en las tazas de plástico del café. La publicidad es omnipresente. Ciertamente se trata de una de las mayores fuerzas comerciales. Pero ¿cómo debe usted usar la publicidad para hacer negocios? Tuve un estudiante que enviaba cien mil cupones cada mes a sus clientes, que le costaban 5 centavos de dólar cada uno, en total, 60.000 dólares al año. De los cupones obtenía unos ingresos brutos de 225.000 a 360.000 anuales. Un día, un agente de publicidad le pre-

sentó un proyecto de campaña que abarataba a la mitad el presupuesto de publicidad en cupones reemplazándolo por anuncios en los periódicos.

Cuando el estudiante me pidió consejo, le hice una serie de preguntas (con locuciones interrogativas, por supuesto, ya que intentaba crearle una visión): «¿Qué circulación tiene el periódico local?» No lo sabía, pero pronto lo averiguó. Era de sesenta y ocho mil.

—¿A quién vende usted?

—Jim, eso es fácil. Familias trabajadoras que son propietarias de sus casas.

—¿Cuántas de esas familias reciben en casa el periódico cada día?

No lo sabía, pero incluso si todos los suscriptores del diario eran familias trabajadoras propietarias de su casa, el

total tenía que ser 68.000, considerablemente menos que los ciento cincuenta mil cupones que él ponía en circulación.

—Cuando usted está en el trabajo, ¿compra algo por la publicidad del periódico?

—Ahora que lo pienso, la verdad es que no.

—¿Qué cree que debe hacer?

—Quizá deba averiguar más cosas y quizá lo mejor sería no dejar la campaña de cupones.

Recomiendo la lectura de *Ogilvy en la publicidad,* de David Ogilvy. Allí está todo. Los principios de la publicidad como herramienta de prospección de ventas son simples y también pertinentes para muchas de las negociaciones que discutimos en este libro. Por más prometedora que pueda parecer una cita o una reunión siempre debe cumplir los criterios de validez. Si no ofrece la posibilidad de generar resultados, hay que descartarla. El buen negociador de cualquier campo no mueve un dedo sin una clara visión de la futura negociación: una diáfana imagen del padecimiento del adversario y el firme conocimiento de que el oponente dispone de los presupuestos de tiempo y energía, de dinero y emoción para pagar —es decir, para negociar—

la desaparición de ese padecimiento. Usted podrá descubrir los presupuestos fácilmente cuando comprenda por ensayo y error el peligro que entraña una negociación si el presupuesto no está sólidamente entendido y a la vista. Esto no significa que el adversario le confíe rápidamente su presupuesto (aunque puede llegar a hacerlo de forma involuntaria). Sobre todo, usted aprenderá a descubrir los presupuestos a medida que su adversario comparta su visión del padecimiento. Cuanto más intenso sea, más elevado será el presupuesto. La gente pagará un precio mucho más alto del que usted jamás soñó en pedir.

—Bill, ¿cuánto cree que costará resolver este problema?

DE ENTRADA, DIGA NO

—John, no sé lo que cuesta en dólares contantes y sonantes, pero con su ayuda reuniremos el presupuesto necesario.

No estoy diciendo que cada cita o reunión debe dar resultados inmediatos o quedar invalidada. De ninguna manera. Usted no controla el resultado final. Ya he contado la historia de los clientes que volaron a Irlanda en vano. Que a uno lo dejen plantado es molesto, pero sucede y no es el fin del mundo. Sólo se convierte en .un problema si uno se hunde emocionalmente y le cede la iniciativa al adversario en la negociación. Como ya conté, mis clientes del plantón regresaron de Irlanda en el vuelo siguiente y un par de días después escribieron una carta serena sugiriendo una reunión en su terreno para la próxima vez. Y la consiguieron.

Cuando alguien le da el plantón, el negociador experto piensa si vale la pena intentarlo una vez más o dejarlo correr. En suma, consulta su presupuesto de tiempo-y-encrgía. Lo más probable es que no haya un número específico de horas, aunque puede haberlo. Es una cuestión de olfato, de evaluación, de un *juicio* basado en la experiencia. Más que nada se trata de *ser consciente* de que el tiempo y la energía no son gratuitos. El negociador necesita recordar que cuando sube el presupuesto del adversario, también

que cuando sube el presupuesto del adversario, también sube el propio.

Paciencia, amigo mío, siempre paciencia. Ésa es la palabra clave. Cuando alguien trate de hacerle perder el tiempo de cualquier manera, la paciencia será su espada. Y con una misión y un propósito sólidos y en su sitio, no podrá robarle su tiempo. Por definición, la misión y el propósito son a largo plazo y representan una actividad y una responsabilidad continuas. En consecuencia, a la larga el tiempo se convierte en su aliado; está allí para trabajar de su parte, no para que se le escape de entre las manos. El presupuesto temporal es cuestión de disciplinarnos, de mantener la pa-

ciencia, de seguir con la misión y el propósito que nos hemos impuesto con dedicación y capacidad. Si lo manejamos bien, la cuestión del tiempo en el calendario se ocupa de sí misma.

Se puede perder el tiempo en negociaciones de una hora de duración. Y puede ser excepcionalmente bien utilizado en negociaciones de un año de toma y daca. El tiempo en sí no nos dice nada de cómo fue *aprovechado.*

Cuando tratan de hacerle subir el presupuesto por medio de fijarle fechas límite, aunque sólo se trate de diez minutos para una presentación, usted puede, con paciencia, misión y propósito bien presentes, aceptar el reto y hacer su presentación. Cada minuto de *su* tiempo es también un minuto *para ellos.* Las dos partes participan en el juego.

—Eh, Bill, ¿qué día es el más conveniente?
—Pues mire, John, es un verdadero problema. ¿Podría ser hoy mismo?
—Bill, no puedo llegar hasta mañana. ¿Cuál es la mejor hora para usted?

Si usa bien el tiempo, siempre estará aumentando el presupuesto del adversario. Lo puede hacer cancelando reuniones, con llamadas «urgentes» que no contesta de inmediato, optando por no darle detalles útiles que le pueden hacer ganar tiempo a él y perderlo a usted o incluso haciéndole esperar quince segundos al teléfono. Traeré a

colación un incidente concreto. En el transcurso de una negociación que duró seis meses, un cliente recibió una llamada del adversario que quería revisar una carta enviada por mi cliente. Aunque tenía la carta sobre el escritorio, delante de sus narices, contestó diciendo que esperara un momento, pues debía ir a buscarla. Sólo se trató de quince segundos, pero si a usted le preocupa un problema, quince segundos son suficientes para que a la otra persona se le ocurran un millón de cosas. Mientras tanto, esos breves se-

gundos dieron tiempo a mi cliente para serenarse y empezar la discusión desde una posición de fuerza. Asimismo, la acción sugirió que no estaba necesitado y que ni siquiera tenía la carta a mano.

¿Aumentar el presupuesto del adversario no es más que una tontería? De ninguna manera. Es un medio valioso para que el oponente le preste atención e intensifique la visión de su propio padecimiento. Los adversarios coquetean, se inventan juegos y se comportan de forma poco seria de mil maneras. Esa gente necesita su ayuda para tomar una decisión. Una forma de lograrlo es aumentándoles el presupuesto; entonces prestan toda su atención. Ho Chi Min aumentó el presupuesto de los estadounidenses hasta el punto que pensaron que la guerra continuaría para siempre. Piénselo, elevar el presupuesto del contrincante fue la manera elegida por los norvietnamitas para hacerle ver el padecimiento final a que se vería sometido: no acabar nunca la guerra.

No, el incremento del presupuesto del oponente no es ninguna tontería. Forma parte de dejar patente al adversario su padecimiento y que lo vea con total claridad. Dicho en pocas palabras, *el tiempo intensifica el dolor.* A medida que se acrecienta la inversión de tiempo, lo mismo sucede con la presión psicológica. Muchos negociadores se imaginan que actúan bajo la presión de las fechas más allá de las cuales «han perdido el tiempo». A mis clientes les encanta oír: «De acuerdo, acabemos de una buena vez», porque eso significa que el presupuesto asignado al tiempo y a la ener-

gía del adversario está a punto de agotarse. Ahora ven con claridad y precisión su padecimiento y están a punto de tomar una decisión efectiva.

Por su propia parte, cerciórese de que dispone de «todo el tiempo del mundo». De no ser así, dispóngase a dejarlo corren Recuerde que sólo quiere este acuerdo; no lo necesita. Puede que el oponente lo *necesite* ahora. Es una diferencia crucial. (Como ya he dicho, en una negociación entre

dos adversarios que comulgan con el sistema Camp, hay poca necesidad de tácticas para hinchar el presupuesto porque ambas partes están preparadas para ir rápidamente al meollo de la cuestión, a la visión esencial, al padecimiento esencial y a la decisión esencial.)

Todo tiempo es energía, por supuesto, pero en una negociación difícil se puede gastar energía más allá del tiempo. El trabajo de negociar es agotador y realmente no tenemos energía para perder. La queremos donde la podamos usar mejor. Nunca deje de prestar atención a la energía necesaria para alcanzar un acuerdo. Lo que nos ayuda a conservar la energía, al tiempo que la otra parte abusa de ella, es el control de nuestras necesidades y el cumplimiento de los objetivos de comportamiento que nos hayamos fijado. ¿Citas o reuniones sin sentido e invalidadas? Una pérdida de energía. ¿Aceptar un «quizá» como respuesta? Una pérdida de energía. ¿Aceptar un «sí» como respuesta? Una pérdida de energía. ¿Hacer preguntas que no le hacen ningún bien? Una pérdida de energía. ¿No desconectar o hacer suposiciones en lugar de una válida investigación? Una pérdida de energía. *¿Necesitar* algo? Una terrible pérdida de energía.

Por otra parte, no es cuestión de ahorrar energía todo el tiempo. *Queremos* invertir energía en prepararnos e investigar, pero la escandalosa realidad es que mucha gente no lo hace. No invierte el tiempo ni la energía requeridos. Esto no es conservar energía; esto es pereza. Inevitablemente lleva a una pérdida de energía en una fase posterior de la negociación. Como he dicho, a menudo mis clientes se quedan perplejos ante la poca preparación de algunas de las cien más poderosas empresas citadas en la revista *Fortune*

cien más poderosas empresas citadas en la revista *Fortune*.

A mi sistema se lo puede describir como un modo de comportarse en una negociación, pero también como una forma de ahorrar energía. Si perdemos energía, es problema nuestro. No podemos echarle la culpa al adversario, porque se supone que controlamos nuestro comportamien-

to. La mayoría de los adversarios bien preparados intentarán usar la energía en su contra, aunque no lo expresen de esta manera. Si le dan un plantón, por ejemplo, ¿exactamente cuánta energía, aparte del tiempo perdido, *está* bajo su control? Y sin duda usted les puede pagar con la misma moneda. Auménteles su presupuesto de energía. Eleve el nivel de preparación que necesita el adversario para llegar a un acuerdo («Creo que esto no lo entendemos. ¿Podría repetirlo?»). Tácticamente, es conveniente que quienes toman la decisión no participen en la negociación. («Lo hemos hablado y decidimos que su equipo debería ir a Nueva York a presentar la propuesta al señor Smith.») La misión y el propósito siempre deben guiar sus pasos.

Cuide su salud. Sepa cuáles son sus límites de resistencia. No permita que lo pesquen con pocas fuerzas después de un viaje en avión. Es importante hacer ejercicio regularmente. No esté mucho tiempo encerrado durante las negociaciones. Haga pausas y salga a caminar para conservar la energía y la cabeza clara. El alcohol puede robarle la energía. Tenga cuidado con las reuniones que combinan lo social con los negocios.

¿Cuántas veces ha leído que un grave conflicto laboral fue resuelto a las cuatro de la mañana? Eso se debe a que cuando estamos cansados, nos impacientamos y nos volvemos más vulnerables. Tras días, semanas, tal vez meses de negociación, todas las partes finalmente deciden que no deben levantarse de la mesa sin un acuerdo y cada parte trata de agotar a la otra. El más fuerte físicamente, quien más energía tiene, se lleva la mejor parte del pastel. Cualquier negociación maratoniana se convierte en una competición de resistencia pura y simple. Usted debe conocer su capacidad de resistencia y no dudar en tomarse un descan-

so aunque este reunido o en medio de una gran negocia–ción.

El verdadero presupuesto y cómo elaborarlo

EL PRESUPUESTO MONETARIO

El dinero siempre está en el trasfondo de las cosas, ¿ver–dad? Como una vez dijo un sabio: «Cuando alguien dice que no es cuestión de dinero, es *cuestión de dinero».* Una vez que usted y su adversario empiezan a gastar dinero de verdad en una negociación y se disponen a intercambiar mucho más cuando se firme el acuerdo, el valor de la nego–ciación sube espectacularmente. Recuerde que hablando aproximada y relativamente, el tiempo es lx, la energía 2x y el dinero 3x.

El valor de cualquier cosa sube cuando hay dinero de por medio. ¿Quién tiene más probabilidades de aprovechar las clases y los seminarios, el estudiante que trabaja de me–dianoche hasta las cuatro de la mañana para pagar sus es–tudios, o el que se beneficia de una beca deportiva, tiene tu–tores gratuitos y cinco años enteros para acabar la carrera sin pagar un céntimo? ¿Quién tiene más probabilidades de trabajar con un nuevo sistema de negociación, el estudian–te que se paga los estudios porque tiene genuino interés y es ambicioso, o el empleado enviado por su jefe? Yo sé cuál es la respuesta correcta y usted también.

En el contexto de las negociaciones, el dinero es un bien sorprendentemente equívoco. Cualquier suma concre–ta de dinero significa cosas diferentes a diferentes personas. En el aspecto más obvio, un gasto inesperado de 1.000 dó–lares afecta mucho más al empleado que gana 12.000 que a un ejecutivo con ingresos de 120.000; cada uno de ellos lo registra de forma diferente. Tal vez resulte menos obvio que un consumidor no pueda percibir el valor de un producto determinado porque tiene un precio *demasiado bajo* para su marco de referencias. Por otro lado, la misma persona analizará el valor de otro producto si lo considera excesi–vamente caro. Un ejemplo típico son los palos de golf Big Bertha de Callaway. Ely Calla way fijó a propósito un pre–

Bertha de Callaway. Ely Callaway fijó a propósito un precio altísimo para sus palos de golf cuando los lanzó al mer–

cado, hace ya unos años. El precio superaba la media de los demás palos del mercado y estaba muy por encima de lo que necesitaba para obtener beneficios. Como profesional del márketing, sabía que a un precio más bajo, los Big Bertha habrían sido unos palos más; el público al que aspiraba no habría podido percibir su valor. Pero el *driver* de 400 dólares (al principio, porque hoy cuesta más) llamó la atención de los golfistas que le buscaron el valor y lo encontraron, como sabe cualquiera que lo haya usado. Big Bertha cambió el mercado.

Al igual que con el tiempo y la energía, usted quiere que el dinero trabaje a su favor y contra el adversario. Intente hacer subir los gastos de la negociación hasta que sea literalmente cara; el adversario hará lo mismo porque todos sabemos que un problema económico a menudo va seguido por un compromiso si el negociador inexperto pierde de vista su misión y su propósito. Tiene que conocer al dedillo su presupuesto para la negociación y tiene que tener una idea del presupuesto del adversario y de su situación financiera. ¿Cuál es su marco de referencia? ¿Qué es dinero real para la otra parte?

Si usted va justo de dinero y el oponente no, cuidado. Creo que el ejemplo más diáfano de esta situación es una querella entre un abogado que representaba a un solo cliente y una gran empresa. Técnicamente hablando, los procedimientos judiciales no son una negociación, ya que están regulados por factores legales que no afectan las verdaderas negociaciones, pero de cualquier modo mi argumento se sostiene: la empresa tiene la capacidad de elevar la factura del abogado independiente hasta límites insoportables, mientras que el abogado carece de esta capacidad. En este sentido, no es una lucha equilibrada. (Digo esto sin tomar postura en el polémico tema de la responsabilidad civil.) Por tanto, algunas empresas de productos para el público general adoptan la política de negarse a resolver las disputas legales. Prefieren pagar 100.000 dólares

a los abogados antes que pagar 20.000 por un acuerdo amistoso; piensan que esta política pública hace que las querellas sean mínimas y les ahorra dinero a la larga. Tienen toda la razón.

En cualquier caso, si usted fuera abogado, desearía tener noticia de esta política de antemano. Lleve a cabo su investigación. Si negocia con una gran multinacional, ¿no querría saber que tiene la costumbre de inflar el presupuesto económico convocando reuniones por todo el país e incluso por todo el mundo? Esta táctica de aumentar el presupuesto de sus proveedores es una técnica básica de los departamentos de compras de las grandes multinacionales. Funciona a la perfección contra el «ganar-ganar», pero el proveedor que usa el sistema Camp no se miente a sí mismo en esta situación. Lo ve claro, fija su presupuesto y se prepara para *perder* hasta el último dólar del mismo. De esta manera, se protege de la *necesidad* y del compromiso a medida que se acerca la hora de la verdad.

El negociador profesional hace una evaluación continua de su presupuesto. Si usted no dispone de suficientes reservas de dinero, su negociación, desde todo punto de vista, está perdida de antemano. No se embarque en ella. Los cuatro clientes de Camp que volaron a Irlanda para una reunión en la que les dieron el plantón, «perdieron» 20.000 dólares que estaban en su presupuesto. Además, no tenían expectativas de ninguna índole.

¿Y si usted quiere elevar el presupuesto? Un cliente estaba a punto de enviar dos sistemas a su principal cliente, una inmensa multinacional. Eran sistemas especialmente fabricados —tecnología punta con un coste de varios millones cada uno— y se trataba de un pedido en firme. Cuando el camión de la multinacional llegó a buscar las máquinas, el conductor —para perplejidad de mi cliente— anunció que tenía la orden específica de llevarse sólo un componente secundario. Sólo tenía autorización para recoger esa pieza. Una situación muy difícil. La multinacional

pretendía conseguir *literalmente* un descuento a último minuto. Pero se necesitan dos para hacer esos juegos. Por teléfono, mientras el conductor esperaba, los directivos de mi cliente se pusieron agresivos *y* les recordaron a los ejecutivos de la multinacional que se trataba de un acuerdo suscrito después de una larga negociación y que necesitaban un documento legal que da el derecho a una de las partes por razones de contabilidad a pasar una partida de una empresa a otra. Mi cliente recibió el documento porque tenía derecho a él.

Hace algunos años me presentaron a un joven llamado Craig Lehmkuhl. Craig acababa de dejar su oficio de contratista en la industria de la construcción para iniciarse como comisionista en el sector inmobiliario. Tenía una familia y, como casi cualquier joven, muy poco dinero. Pero estaba decidido a estudiar negociación. Se rascaba los bolsillos para poder pagar los cursos. Como me dijo más tarde: «No iba a tirar ese dinero por la borda dejando de aplicar el sistema». Tres meses después, mi cliente tuvo la oportunidad de ganar una sustancial comisión de seis cifras. Durante las sesiones de estudio y práctica del sistema, Craig no se perdió detalle. Aprendió contra viento y marea, pero no aprendió hasta la última reunión con su adversario lo que significa el valor del dinero en una negociación: todo. Al final, el dinero representa la decisión más difícil en los negocios.

Ésta es la historia en sus propias palabras:

—Había dedicado mucho tiempo a esta negociación, incluido un viaje al sur de California a ver al agente. Valía la pena, pero sólo el billete de avión superaba lo que yo podía invertir. Estaba al límite de mi presupuesto y no controlaba bien mis emociones. Era el mayor negocio de mi vida. Si me salía, ganaría más que en toda mi vida laboral. Pero en California el agente de cierre me informó de que me faltaba poner

50.000 dólares. No tenía ninguna manera de conse guir ese dinero. Vi que mi comisión se iba al garete. Pensé que no tenía la menor posibilidad de firmar el acuerdo.

Tenía un problema. En realidad, tenía dos problemas. Primero, no entendía el precio de esta negociación para la parte vendedora, y segundo, no creía que me fuera a dar otros 50.000 dólares. En consecuencia, y con el co razón en la boca, me entrevisté con el vendedor y le confesé de forma negativa que dos problemas graves habían colapsado el acuerdo. Primero, era necesario in vertir otros 50.000 dólares. Segundo, yo no podía pe dirle que invirtiera más dinero. Su inversión de 200.000 había posibilitado la negociación hasta ahora, pero yo no podía pedirle que pusiera otros 50.000. Lo que su cedió a continuación me asombró. Sucedió muy rápida mente. Simplemente me preguntó si esos 50.000 dólares adicionales cerrarían de verdad el trato. Yo me sentía tan emocionado que ni me di cuenta de que me hacía la pregunta. Sólo le dije que sí. Él ni se inmutó, abrió el ca jón del escritorio, sacó un gran talonario, me pasó el cheque y me dijo que se sentía muy contento. ¡Había previsto esa inversión extra! Me explicó que de no ha cerlo, sus pérdidas serían más elevadas. Había invertido mucho en la negociación y no quería que el acuerdo se le fuera de entre las manos. Yo estaba perplejo. La noti cia me abrió los ojos. El dinero ya invertido había he cho tan valiosa la negociación que él no la podía dejar escapar.

Usted debe conocer su presupuesto económico y, tal como aprendió Craig, también el de su adversario.

Hace unos pocos años, uno de mis mejores estudian– tes dirigía lo que apuntaba ser la mayor negociación en la historia de su empresa. Hasta ese momento, el acuerdo

negociado de mayor volumen había sido de 1,2 millones. Esta operación podía superar los 9 millones. Resultaría difícil, pero los responsables de la empresa decidieron que había recursos suficientes para ir adelante con semejante proyecto y la negociación correspondiente. Con luz verde, este joven se enfrascó a estructurar su misión y su propósito, sus metas y objetivos. Imagínese en una situación similar. Se concentra en los números sin importarle perder el sueño. Su vida se vuelve más intensa. Crece su compromiso con el proyecto y pronto su jefe le pone el destino de la empresa en sus manos. «Contamos contigo; tú eres el responsable y el único que puede sacar esto adelante.» A medida que la energía y el tiempo sufren una escalada, surgen los problemas. Los colegas interfieren. Si usted logra cerrar el trato, ellos tendrán más presión para aumentar su rendimiento. Dicen que desean su triunfo, pero también temen que lo consiga. Usted necesita su apoyo y ellos declaran que están a su lado, pero lo que usted les pide que hagan llegará tarde o nunca. Ahora a usted le da miedo que alguien más participe en el proyecto. Se empieza a sentir muy solo. Aumenta vertiginosamente su presupuesto de tiempo y energía. Pero debe perseverar. Incluso bajo todas estas presiones, la energía ya puesta en marcha le lleva adelante. Hace un gran trabajo en la negociación —ochenta miniórdenes del día en total (el tema del capítulo 12)—, más de una docena de presentaciones bien preparadas ante varios equipos de oponentes, un firme y bienvenido «no» manifestado al menos diez veces. Puede oler la victoria. Se prepara a hacer la que espera que sea su última presentación y entonces su jefe le dice que está muy orgulloso de usted, pero que ha decidido hacerse cargo de la negociación.

El hombre del gran despacho entra en acción y a usted no le necesitarán más. Increíble, pero ¿qué puede hacer? ¿Cómo se siente? ¿Aliviado? De ninguna manera, usted es un participante. ¿Decepcionado? Peor, está indignado. Us-

ted montó toda la operación y ahora lo más probable es que él lo eche todo por la borda. No es un negociador profesional.

Como era de predecir, la presentación de su jefe es una broma y un desastre. No conoce el sistema implantado por su negociador —usted— y desecha el informe que usted le ha presentado. Su presentación de características y beneficios está fuera de lugar y no le interesa en lo más mínimo a la otra parte. Todos los representantes del adversario empiezan a sentirse mal. ¿Y sabe qué sucede? El día después de la presentación, recibe una llamada para comunicarle que el oponente no tiene interés en que la empresa le preste sus servicios. Se acabó.

¿Qué hizo mi cliente en la vida real? Siguió negociando. No se dio por vencido. No se puso a gritar. Simplemente, controló las emociones y *prosiguió leal al sistema.* El adversario podía estar disgustado con su jefe, pero el trato no estaba perdido. Sabía que pese a todo lo invertido en energía, tiempo y dinero, aún estaba dentro del presupuesto. También sabía que el presupuesto del adversario era muy elevado para ese entonces. Conocía íntimamente su padecimiento. Hizo las llamadas telefónicas y escribió las cartas pertinentes para que todos volvieran a la mesa. Y al poco tiempo cerró el trato.

¿Y quién trató de ponerse las medallas al final? ¿Quién podía ser?

La moraleja es que si usted conoce el precio y maneja su tiempo, energía y dinero y no se sale del presupuesto, usted estará bien pese a lo que pueda hacer su jefe.

EL PRESUPUESTO EMOCIONAL

¡La emoción del triunfo! ¡El dolor del fracaso! Apuesto a que usted identifica estas palabras con lugares comunes repetidos hasta la saciedad por los medios de comunicación. Aún recuerdo al saltador que se le soltaron los esquís cuan-

do estaba a punto de aterrizar tras un salto formidable o la celebración del equipo estadounidense de hockey de su increíble victoria contra la escuadra soviética en los años 80 cuando Estados Unidos y la Unión Soviética eran enemigos irreconciliables. Y cuando se trata de los partidos de fútbol americano de mi hijo, vivo las emociones y el sufrimiento. A los aficionados al deporte les gustan estas emociones extremas. Forman parte de la diversión. Para los negociadores, resultan peligrosas.

Persisto en mi hoja de cálculo original: el tiempo es lx, la energía es 2x, el dinero es 3x y la emoción, 4x. Las emociones tienen un valor *extremadamente* alto en cualquier negociación. El valor se dispara cuando interviene la pasión o el sufrimiento emocional. La razón de que el dinero represente la decisión más dura es que el dinero implica emoción para la mayoría de nosotros. Supongo que existe gente no interesada en el dinero, pero ¿los encontrará usted en el mundo de los negocios?

El entusiasmo de ganar y el dolor de perder son las dos emociones claves para usted y su contendiente. Los equipos de negociación sumamente eficaces de las grandes empresas están entrenados para elevar el presupuesto emocional —así como los otros dos presupuestos, naturalmente— por medio de promesas, amenazas, peticiones y fechas de entrega absurdas, imprevistos comentarios de que el acuerdo es imposible y demás triquiñuelas. Pero usted debe controlar sus necesidades, sus expectativas positivas y negativas, sus miedos, su ego, sus respuestas y sus decisiones. No puede esperar ser capaz de controlar las pérdidas y ganancias porque es imposible. Sólo puede controlar los medios para alcanzar el objetivo: siga dentro de su sistema, controle su actividad, controle su comportamiento. Ésa es la armadura que necesita. Al mismo tiempo, cree necesidades, expectativas, miedos y problemas del ego en el adversario a fin de aumentarle el valor de la negociación.

El verdadero presupuesto y cómo elaborarlo

Conozca su propio presupuesto. *Controle* su presupuesto. Conozca el presupuesto *de la otra parte*. Auméntele

puesto. Conozca el presupuesto *de la otra parte. Aumente les* el presupuesto. Estas reglas implican tiempo y energía, dinero y emociones. Cuando usted las domina, realmente no puede fracasar.

El juego de la estructura de toma de decisiones

Asegúrese de que sabe quiénes son los verdaderos responsables de la toma de decisiones

¿Quién manda? ¿Quiénes toman las decisiones de peso en la estructura burocrática del oponente? A primera vista, esto puede parecer de importancia secundaria, pero no es así. Es un punto crítico en cualquier negociación, aunque en ningún libro sobre el tema se encuentre la menor mención al mismo. ¿Cómo puede usted crear visión y dibujar efectivamente el padecimiento del otro si no sabe quién toma las decisiones de fondo? No puede; en consecuencia, debe descubrir y comprender el proceso de toma de decisión del contrincante en el momento en que se inician las negociaciones, o lo antes posible. Si no lo consigue, lo más probable es que usted aumente su presupuesto de tiempo y energía, quizás el económico y, si no tiene cuidado, incluso el emocional.

Como norma, cuanto mayor es la organización, más complejo y poco claro es el proceso de toma de decisiones. Cuando lidia con una gran multinacional, tal como les pasa a algunos de mis clientes, resolver este problema puede ser tan arduo como cualquier otro aspecto clave de la negocia-

ción. De hecho, puede encontrar adversarios que le compliquen a propósito el esclarecimiento de este interrogante para lograr que usted aumente su presupuesto. Lo marearán dándole datos contradictorios o ambiguos.

¿Cuándo fue la última vez que escuchó: «Déjelo en mis manos que lo presentaré en el consejo» O: «Si usted quiere, lo recomendaré. Siempre tienen en cuenta mis recomenda-

ciones. No es más que una formalidad. Haga su oferta con todo detalle y yo haré el resto»? Pero pocas veces funciona, ¿verdad? Cuando se pone a pensarlo, esta situación no puede ser tan fácil. Piense en la cantidad de veces que usted, como individuo y teóricamente, era el único responsable de una decisión, pero al final pidió la opinión y la aprobación de un tercero. Lo hacemos todo el tiempo. En mi propia familia, el perro parece ser quien toma las decisiones. No es distinto con nuestros oponentes. Muchas veces, el adversario ni siquiera conoce su propio proceso de toma de decisiones con respecto a una negociación. Hay que ayudarle a que lo descubra.

Algunos expertos se especializan en analizar las diferencias culturales de la toma de decisión en el mundo. En Estados Unidos, se supone que funcionamos con un proceso vertical, mientras que en Japón es horizontal. Creo que la mayoría de las estructuras de decisión incluyen ambos elementos y también muchos giros imprevistos. En los seminarios, a veces cuento la historia del intento de cambio en el régimen de entrenamiento diario de un importante departamento universitario de atletismo. Resultó que el cambio afectó el horario del personal de mantenimiento. De hecho, ese personal vetó de algún modo varios aspectos del nuevo horario. Al final, se los debió obligar a pasar por el aro. Por tanto, nunca se sabe claramente a qué atenerse, pero usted *debe* saberlo.

Jamás me olvidaré de una experiencia en la que aprendí los hechos dolorosos de la vida a este respecto. Sucedió en la década de 1970, cuando yo contrataba jugadores en

la Costa Oeste para el equipo de fútbol americano de Ohio State. Trabajaba para Woody Hayes y no puedo decirle cuán orgulloso me sentía de hacerlo. Nos interesaba una joven promesa que jugaba de defensa y que se llamaba Freeman McNeil, de Los Ángeles. Todas las grandes universidades con programas de fútbol querían a Freeman y yo iba tras sus pasos. Hablé con todo el mundo imaginable: el director de la escuela, los maestros, los entrenadores, los parientes. El entrenador me dijo que la decisión final la to-

marían Freeman y su familia, con el visto bueno del entre-nador. Todo iba sobre ruedas. Cuando conocí personal-mente a Freeman, me dijo que le interesaba mucho Ohio State y que su decisión se basaría en su evaluación de la ins-titución y en el parecer del entrenador Hayes. Woody Ha-yes era uno de los hombres más portentosos que yo había conocido. Todo el mundo opinaba lo mismo. Es una larga historia, pero la acorto y paso directamente al fin de sema-na en que Woody voló a California para conocer a Free-man. Todo iba bien. Yo me sentía tan exultante aquella tar-de que podía ver a Freeman jugando la final en el estadio de Ohio State. Entonces, la madre de Freeman nos presentó a la novia del jugador? Hacía dos años que duraba la rela-ción. El entrenador Hayes le preguntó de inmediato a qué universidad iría. Ella le contestó que a la de California en Los Ángeles. Con amabilidad, Hayes le preguntó qué es-tudiaría. La chica contestó con una radiante sonrisa que arte escénico.

Esa noche yo palpaba el triunfo convencido de que Free-man McNeil se convertiría en el siguiente héroe de Ohio State. No me di cuenta de nada, pero Hayes sí. Cuando nos acercábamos al coche, me dijo: «Jim, hiciste un trabajo ex-celente con Freeman. Nos has dejado en buena posición aquí en California, pero Freeman se irá a la UCLA. Estaría mejor con nosotros, pero optará por la UCLA». Se me cayó el mundo encima. ¿Cómo podía estar tan seguro? Como respuesta, me preguntó: «Jim, ¿te irías de tu casa para jugar

por Ohio?» ¡Sin dudarlo! «¿Y dejarías sola en Los Ángeles a tu novia, que quiere ser actriz?» Entonces vi la luz. Le pregunté a Woody cuándo se había dado cuenta. «En cuan-to me dijo UCLA y teatro. Eso es Hollywood, y allí resulta muy difícil decir que no. A Freeman lo contratan Holly-wood y las estrellas de cine. Es un joven excelente, pero quien tiene la voz cantante en la decisión es su novia. Él ni lo sabe. Piensa que toma la decisión con sus padres. Y es así, pero ella es la que manda. Le convencerá para que vaya a UCLxA, y él ni se enterará. Si ella quisiera estudiar medici-na, derecho, empresariales, pedagogía, podríamos compe-

tir, pero es muy hermosa y quiere Hollywood.»

No sólo no había averiguado quiénes eran los responsables de la decisión, sino quién era la persona más importante. Al final, Freeman McNeil fue a UCLA, donde realizó una buena carrera en el equipo universitario. Más tarde se hizo profesional y fichó por los New York Jets y quizás algún día figure en los anales del fútbol.

Mientras trabajé para el entrenador Hayes, jamás volví a cometer la equivocación de no averiguar quién tomaba la decisión, pero la he visto cometer miles de veces en las negociaciones empresariales. Y por el adversario, no por los míos. Recuerde la negociación descrita en el capítulo *9* entre mi cliente y la compañía que intentaba adquirir, la que al final se resolvió erigiendo un monumento al fundador, el marido de la viuda. Con un precio tan inflado sobre la mesa y la negociación empantanada, le pregunté varias veces al jefe de mi equipo: «¿Cuál es la causa de este precio desorbitado?» No tenía la más mínima idea y se trataba de una persona brillante. Creía que era el consejo de administración, pero hice mi trabajo de coach y repasamos juntos la lista de posibles responsables. ¿Los abogados? No. ¿El contable? No. ¿Herederos? Mmmm. No había pensado en los accionistas potencialmente importantes. ¿Quién posee la mayor cartera de acciones y tiene la máxima influencia? No lo sabía, pero lo averiguaría. Usted ya conoce el resto de la historia.

El juego de la estructura de toma de decisiones

¿Por qué los negociadores no suelen averiguar cómo es el proceso de toma de decisiones de la otra parte? ¿Por qué tantos quieren alcanzar una decisión, la que sea, y salir disparados? Creo que una razón es que temen carecer del comportamiento adecuado para negociar con quienes *de verdad* toman las decisiones. Sin embargo, con mi sistema, usted tiene asegurado ese comportamiento. En esta peligrosa pesquisa intensamente personal y emocional de quién toma las decisiones, es clave su capacidad de nutrir, de intercambiar y de 3+. Con la misión y el propósito en su sitio y usando todos sus objetivos de comportamiento, por más complejo que sea el proceso decisorio, usted lo podrá manejar. Simplemente *negociará* cada pieza del rompecabezas hasta poseer la infor-

mación que necesita. Es así de simple (aunque así de difícil).

¿Cómo descubrir la verdad? Del mismo modo que la descubre sobre cualquier otro aspecto de la negociación: haciendo preguntas encabezadas por locuciones interrogativas.

—Sin duda, usted toma las decisiones. Pero ¿con quién más hablará al respecto?
—¿Quién le podría servir para tomar la de decisión?
—¿A quién debemos invitar para que apoye su decisión?
—¿ Quién se disgustaría o enfadaría si le hacemos sentir excluido?
—¿Cómo se alcanzará esta decisión?
—¿ Cuándo será?
—iQ^u^é criterios y qué documentos son necesarios para hacerlo?

Usted necesita estas respuestas. Elimine todos los comodines que pueda imaginar. Continuamente pregúntese qué falta aquí. Y esté preparado para descubrir múltiples responsables de la toma de decisión; esté listo y dispuesto para negociar con todos *y* cada uno de ellos.

TENDRÁ QUE LIDIAR CON BLOQUEADORES

En numerosas ocasiones, el mayor obstáculo en este proceso es toparse con un miembro del equipo oponente que le dice, le asegura, le promete y le garantiza que es él quien toma las decisiones, cuando no es así. ¿Por qué sucede esto con tanta frecuencia? Se trata de otro simple ejemplo del esfuerzo humano por sentirse bien. Uno no se siente nada bien si dice: «Tengo que hacerlo todo siguiendo las instrucciones de mi jefe». No es ninguna exageración afirmar que el proceso de toma de decisiones de cualquier organización está impulsado por la necesidad de sentirse bien. Cuando entramos en una sala de recepción, ¿qué es lo que intenta la recepcionista? Sentirse bien. ¡Es la condición humana! ¿A quién le gusta sentirse insignificante? El mundo de los gran-

quien le gusta sentirse insignificante. El mundo de los grandes negocios se subdivide en numerosos niveles: la alta dirección, los mandos medios, departamentos de desarrollo, de ingeniería, legal, recursos humanos: es el nunca acabar. Trabajamos en el entorno de estas grandes empresas y a menudo sentimos que están a punto de engullirnos. Sabemos que somos prescindibles porque hemos visto que la empresa seguía adelante aunque desapareciera el presidente, pero queremos *significar algo* en esta inmensidad. Queremos lograr una diferencia beneficiosa. Queremos sentirnos bien. Y un modo para lograrlo es meter las narices en el proceso de toma de decisiones.

Yo denomino «bloqueadores» a la buena gente que lo intenta. Cuidado con ellos. Cuando usted haya identificado a quienes toman las decisiones, esa gente puede interponerse en su camino. Si no los puede evitar, nunca cerrará el trato. Recuerde a mi excelente alumno Craig Lehmkuhl del capítulo 10, el joven que aprendió a fuerza de angustia que las dos partes tenían un presupuesto. Su adversario se sintió tan entusiasmado que le firmó un talón de 50.000 dólares sin rechistar. En sus tiempos de estudiante, el principal problema era que la recepcionista le dejase pasar. Es una si-

tuación en la que se encuentra mucha gente, en especial los vendedores. El bloqueador puede ser la recepcionista que filtra las llamadas, o el asistente ejecutivo, el codirector o, peor aún, la persona que usted cree incorrectamente que toma las decisiones.

¿Se consideran a sí mismos bloqueadores? En ocasiones, sí, porque cumplen órdenes explícitas de bloquear, pero en otras, no. Lo único que saben es que les hace sentir bien. Están a la defensiva por naturaleza y no creen que la descripción de su tarea sea obstruir el progreso, levantar obstáculos y, en última instancia, provocar su propia derrota. Asimismo, siempre es posible que tengan sus propias razones para bloquear. Puede que sus puestos de trabajo peligren. Puede que tengan celos porque usted parece ser importante en su empresa, mientras que ellos obviamente no lo son. Usted va a tener reconocimiento o cobrar una gran comisión por este acuerdo y ellos, nada. En suma,

gran comisión por este acuerdo y ellos, nada. En suma, ¿qué puede recibir un bloqueador? Seguramente no mucho.

Los grandes líderes se rodean de eximios bloqueadores que aman su oficio. Puede creerlo. Prepárese para esa persona que en una negociación ama su tarea. Usted puede decidir que el entramado de actitudes negativas que representa un bloqueador conste en el orden del día como «carga» (aquí anticipo lo que discutiremos en detalle en el siguiente capítulo). Pero *siempre* demuéstrele respeto al bloqueador, incluso cuando trate de sortear sus defensas.

Hemos visto las tribulaciones de la empresa NetWork, que tocaba fondo con un contrato mal negociado que simplemente no podía cumplir. Les hubiera llevado a la quiebra, de modo que se organizó un nuevo equipo de negociadores que me incluía. Una de las primeras cosas que averiguamos fue que nadie en Network sabía quiénes tomaban las decisiones en el otro bando. Cuando se enteraron, nunca nadie había oído hablar de *ninguno* de ellos. Es bastante sorprendente. Mientras investigaba y hacía preguntas el nuevo equipo, surgían siempre los mismos tres o

cuatro nombres que parecían ser decisivos, pero uno de los nombres era mencionado repetidamente en todas partes menos en el departamento que esa persona dirigía. Ese individuo resultó ser el responsable, pero todos sus subalternos le servían de bloqueadores.

El equipo original de negociadores nunca lo había oído nombrar; ni a él ni a ninguno de los personajes importantes de la empresa. Había negociado con bloqueadores, así de simple. Había tratado con el departamento de compras, que jamás debe participar en una negociación. Allí se ocupan del papeleo, pero no toman decisiones. Todo el mundo lo sabe. Cuanto más poder se daba al departamento de compras, menos poder efectivo se tenía. Una vez inició sus tareas el nuevo equipo, compras quedó fuera de juego.

El segundo grupo de bloqueadores que le aguardaban al nuevo equipo eran los evaluadores técnicos de la máquina en cuestión. El jefe de este grupo había quedado marginado en su compañía mientras otros colegas de su mismo

rango eran promocionados. Aún estaba allí y no se sentía muy seguro de cómo andaban las cosas. Se mostraba muy a la defensiva con respecto a la decisión que había tomado en el pasado y hacía todo lo posible por defender aquella postura. Es típica naturaleza humana. Tal como salió a la luz, era responsable de la decisión que obligó que maquinaria por un valor de casi 100 millones de dólares estuviera parada y en desuso. En consecuencia, tenía mucho que defender *y* el acuerdo con NetWork podía hacer que ese equipo quedara totalmente obsoleto. El resto del departamento clamaba por las máquinas NetWork, mientras el bloqueador hacía todo los esfuerzos posibles para influir en contra de quienes tendrían en sus manos la última decisión. Cuando este individuo se enteró de que el equipo opositor había identificado a quienes tomaban esa decisión, trató por todos los medios de sabotear la reunión entre las dos partes. Ese tipo de obstrucción persistió a lo largo de toda la negociación.

NUNCA HACE DAÑO EMPEZAR POR ARRIBA

Se puede sortear al bloqueador de varias maneras. Una forma segura es empezar desde arriba. ¿Qué ocurre si usted empieza por lo más alto? Lo más probable es que de allí lo remitan al primer bloqueador, pero eso está bien porque probablemente usted habrá entrado en su terreno con un sello de aprobación. El bloqueador sabe que hablar con usted no le representará ningún problema y que usted sabe cuál es su papel. Empiece por arriba y tendrá la posibilidad de informar a los de arriba. Habrá obtenido un pase a esos despachos. Por tanto, los bloqueadores lo tratarán con respeto. Si el presidente le concede unos minutos, el bloqueador dispondrá de tiempo para hablar con usted. Y será mejor que lo tenga.

Pero no todo está perdido si no puede empezar por los de arriba. Aún puede tratar con el bloqueador de abajo.

—*Ésta es la oficina del presidente de Estados Unidos. Habla Tammy Smith.*

—*Tammy, me llamo Bill Jones y necesito su ayuda. ¿Cuáles son los requisitos para que el presidente me conceda una entrevista? Tammy, ¿a quién prestaría atención el presidente acerca de unos superordenadores capaces de hacer ingresar en el Departamento del Tesoro miles de millones sin impuestos adiciona les?*

—*Pues le recomiendo que hable con el señor Peters, presidente del Comité de Medios del Senado.*

—*Tammy, ¿sabe usted quién es la persona más idónea del Comité con quien hablar?*

—*Pues sí, es una compañera mía de universidad, Betty.*

—*¿Quiere que le transfiera ahora su llamada?*

—*Se lo agradecería. ¿Sería tan amable de decirle el motivo de mi llamada? Resulta tan difícil llamar sin previo aviso, usted ya sabe.*

—*Sí, lo haré encantada. Veamos si puedo localizarla.*

Una fantasía, sí, pero con este enfoque usted llegará a alguna parte. No se limite a eludir al bloqueador, consiga que le dé una referencia útil. Lograrlo es más fácil cuando usted comprende lo que realmente está haciendo el bloqueador: trata de sentirse bien. Obtenga su simpatía. Nútralo.

—B/ZZ, *quiero hacer un trato con usted. Quiero repasar la propuesta con usted. Si lo que le presento no es aceptable y usted sabe que será rechazado, me lo dice y asunto concluido. ¿De acuerdo? Ése será el trato. Si usted cree que lo que presento se corres ponde con lo que busca el comité, lo único que le pe diré es que me permita presentar la propuesta al co mité. ¿Le parece bien?*

¿Qué hemos hecho? Hemos protegido nuestra propuesta y también el visto bueno de Bill. Si Bill acepta, la propuesta, luchará por ella o, al menos, la recomendará al comité. Por lo general, este enfoque funciona. Si no es así, Bill no permitirá que nadie haga una propuesta al comité si él no

se siente cómodo con usted o teme que le pase lo mismo al comité y le echen la culpa a él. Entonces la segunda opción es la siguiente:

—*Bill, comprendo que nadie puede dirigirse personal mente al comité. Sólo usted puede hacerlo. Lo único que le pido es que si no le gusta lo que propongo, me lo diga y sanseacabó. Pero si le gusta y quiere reco mendarlo al comité, le ruego que me permita darle los detalles y decirle cómo se puede presentar. Déje me esperar fuera por si el comité quiere aclarar cier tos puntos. De ese modo, usted tendrá las espaldas cubiertas en caso de que se produzcan imprevistos. ¿De acuerdo? Ése será nuestro trato.*

¿Y si Bill no acepta este plan? Pase a la tercera opción.

—*Bill, comprendo que nadie puede estar presente du rante la reunión del comité, ni siquiera en la sala de espera. Lo único que le pido es que me permita su pervisar lo que dice y si surge algún imprevisto, per mítame esperar en su despacho. Me puede llamar allí y yo le daré cualquier información que necesite. Por supuesto, si a usted no le gusta mi propuesta, está bien, no me ofenderé. Dígamelo y no le moles taré más. De cualquier manera, intentaremos traba jar con usted la próxima vez.*

Si Bill aún se resiste —algo improbable, pero posible—, estudie su presupuesto de tiempo y energía, porque la situación no parece nada prometedora. ¿Cuánto debe invertir en esta negociación? ¿Está presionando demasiado? ¿Se siente usted *necesitado"!* ¿No valdría la pena dejarlo correr? Sea cual sea su decisión, estará en lo correcto porque ha retenido el control de la negociación. Ha logrado que el bloqueador se sienta bien. Está cómodo. Usted le ha dado todas las oportunidades de decir «no». No ha intentado arrinconarlo. Le ha dado todas las oportunidades para que creara una visión. Y, finalmente, si usted lo considera una causa perdida, siempre puede recurrir a cualquier otro nivel de la organiza-

siempre puede recurrir a cualquier otro nivel de la organiza−
ción. El negociador capaz se mueve libremente dentro del
proceso de decisión. El negociador de éxito disfruta resol−
viendo el enigma de las estructuras de decisión.

12

Tenga un orden del día y trabájelo

Domine el caos inherente en la negociación

Mi sistema está diseñado para ayudarnos a controlar el caos de cualquier negociación. Y a veces la palabra «caos» no es suficiente para describirlo. Las cosas se complican rápidamente y se puede encontrar presionado por el adversario en varias direcciones a la vez. ¿Cuántas veces se ha preguntado: «¿Qué. ha sucedido? ¿Qué ha fallado? ¿Qué tendría que haber hecho diferente? ¿Qué puedo hacer ahora? ¿Con quién debo hablar y qué debo decir?» En pocas palabras, está confuso, no avanza, los presupuestos se le escapan de las manos y corre el peligro de no poder tomar una decisión efectiva. Negociar en estas circunstancias de

dispersión y desorientación es una buena manera de perder el control, y eso no es nada divertido. Este capítulo introduce la parte del sistema que le dirá dónde se produjo el fallo, qué hacer a continuación, cómo mantener el rumbo en la negociación, cómo seguir tomando decisiones efectivas y cómo conservar la cabeza clara. Todo gira en torno al orden del día.

En todas las actividades, la gente de mayor éxito lidia personalmente con los problemas más difíciles. En la ne-

gociación sucede lo mismo. Su capacidad de identificar los problemas más grandes y ponerlos sobre la mesa de negociaciones por medio de un orden del día hará crecer tremendamente su rendimiento. Asimismo, esos listados nos ayudan a mantener el control emocional. En este sentido, representan nuestra primera línea de defensa y nuestra manera más segura de no desviarnos del rumbo propuesto. No se puede dejar de subrayar la importancia que tienen.

La preparación del orden del día es un espléndido ejercicio en sí mismo, así como para probar su capacidad de ver claramente la negociación y de asignar las prioridades. En una empresa con varios equipos de negociadores, es fundamental que todos los miembros dé un equipo estén al día y dispongan de un orden del día común para poder hablar como una sola voz en las distintas reuniones con los adversarios. Si cinco miembros que usan el mismo orden del día vuelven con cinco respuestas drásticamente distintas de sus oponentes, lo mejor será que estudien en el acto dónde están las discrepancias. ¿Están los miembros del otro equipo en la misma página o tratan de confundir? Es necesario saberlo. Por su parte, si su equipo tiene dificultades para elaborar órdenes del día explícitos, entonces también está teniendo problemas con la misión y el propósito o con desconectar o con dibujar el padecimiento o con los presupuestos o con una combinación de todos estos factores.

En lo referido a la misión y el propósito, los órdenes del día del sistema Camp son distintos a los usados por la

del día del sistema Camp son distintos a los usados por la mayoría de los negociadores y de la gente de negocios. El típico orden del día presenta listas de temas a ser discutidos, a menudo sin seguir un orden especial. Incluso si hay un orden, sabemos lo que normalmente sucede: se lo descarta de algún modo y se discute por libre. Como sucede en tantas reuniones de negocios, cuando no hay orden, la reunión acaba siendo un frustrante ejercicio de pérdida de

tiempo y de energía. Nuestros órdenes del día deben ser mejores. Deben proporcionar una senda clara a través del laberinto de la negociación.

Cada sesión negociadora —incluso una llamada telefónica o un correo electónico por más breves que sean, de un minuto o unas pocas palabras— requiere un orden del día. Puede parecer exagerado al principio, pero no lo es. Toda llamada o correo tiene algún propósito, ¿verdad? Espero que sí. Entonces, *¿cuál es ese propósito?* El orden del día lo aclara. De hecho, ¿qué otra cosa puede guiar los pormenores de cualquier negociación que no sea un orden del día? No hay que ser un vigilante fanático para disfrutar del control que ofrecen los órdenes del día de primera categoría.

TODO ORDEN DEL DÍA DEBE SER NEGOCIADO

—Joe, ¿no es lo más grande que hayas visto? ¿No lo necesitas ya mismo? Es para ti, Joe.

Olvídese. A un adversario nunca se le puede pedir que haga algo si no se ha negociado previamente un orden del día válido.

—Bill, dije que le echaría un vistazo y lo he hecho. Nunca dije que actuaría.

En mi sistema, no existen órdenes del día ocultos. ¿Qué sentido tendría ocultarlos? ¿Cree que cerrará *de verdad* un acuerdo introduciendo sorpresas a cada momento? Ya puede seguir esperando. El único orden del día válido

Ya puede seguir esperando. El único orden del día válido para una negociación —y que producirá resultados— es el que ha sido negociado con el adversario. Tómese un respiro y asegúrese de que ha comprendido las implicaciones de esta regla: el único orden del día válido para una negociación es el negociado previamente con el adversario. Cuan-

to más efectivo sea usted en la negociación del orden del día, más proclive se sentirá la organización del oponente a dejarle entrar en su sanctasanctórum. Su competencia será apreciada y respetada.

Volvamos a intentarlo con Joe:

—*Joe, no estoy seguro de que esta información sea válida para usted. Si no es así, dígamelo y sanseacabó. ¿De acuerdo? Bien. Ése es nuestro acuerdo. Si está fuera de lugar, no insisto. Si no funciona, no seguimos adelante. ¿Le parece bien?*

Con este orden del día ajustado, Bill no se sentirá obligado ni presionado a cerrar el trato. Usted le ha concedido el derecho a decir «no». Ha reiterado su punto tres veces (3+). Controla sus emociones. ¡Eso sí que es un orden del día!

Antes de pronunciar las palabras que abrieron la multiconferencia telefónica de Network, la negociación ya mencionada, el presidente dijo: «Si tienen alguna pregunta, por favor diríjanmela a mí. Sólo yo responderé las preguntas a menos que las desvíe a un tercero. ¿Están todos de acuerdo?» Negociaba lo que yo denomino un mini-orden del día, algo a lo que se recurre cuando se produce un problema al margen del orden del día general. Puede haber un orden del día general y varios mini-órdenes de día. Un mini-orden del día puede ser prácticamente *cualquier cosa y cuanto* sea necesario. Ningún detalle es baladí.

—*¿Puede hacerle una pregunta difícil sin que se enfade conmigo? ¿Seguro que puedo hacérsela? ¿No se enfadará?*

Es otra variante de mini-orden del día (y otro 3+). Una vez hecha la consulta de este mini-orden del día, usted puede hacer su pregunta sin ningún temor, pero hacer–

la de sopetón y sin previo aviso puede ser suficiente para que el adversario interrumpa todo trato. Los órdenes del día, grandes y pequeños, no sólo le hacen sentir cómodo a usted, sino también al *rival.* Si su contrincante se siente cómodo, usted conserva el control y la presión.

EL CONTENIDO DE UN ORDEN DEL DÍA

Un orden del día válido tiene cinco categorías básicas:

1. Problemas.
2. Nuestro bagaje.
3. El bagaje de la otra parte.
4. Los deseos: lo que queremos.
5. Lo que sucede a continuación.

Las cinco categorías básicas pueden, a su vez, subdividirse. Pero cualquier asunto que requiera negociación queda englobado en alguna de las categorías principales. Analicémoslas en detalle.

Problemas

¿Qué son los «problemas»? Todos conocemos la respuesta en un sentido general. Y aquí hablo en ese sentido. Un problema es todo lo que usted considere un problema. ¡Cualquier cosa! Incluso los imaginarios, no reales. ¿Cómo puede ser válido un problema que es fruto de la imaginación? Si se lo cree la otra parte, está en el aire y allí hay que lidiar con él. Por tanto, si el adversario siente que tiene un problema, usted debe verlo como tal aunque no crea que se trate de un problema.

¿Puedo ser más específico? Sin duda. Su empresa solía tener la reputación de que sus servicios dejaban que de–

sear. Se han corregido los inconvenientes, tal como hoy saben todos los *actuales* clientes. Pero esta negociación es

con un adversario que recuerda los viejos tiempos, que tal vez descartó a su empresa (quizá justificadamente) y que ahora quiere echar un nuevo vistazo. Esa memoria negativa representa un problema *concreto.* Tiene que figurar en el orden del día, en el mismísimo primer orden del día. O su gran compañía puede ganar fama entre los proveedores de ser un negociador duro y cruel. Se han quemado demasiado a menudo. Ahora usted se ha visto obligado a cambiar (es un escenario irreal, lo admito), pero muchos de estos proveedores aún no se han enterado. Su mala reputación debe constar en el orden del día.

Digamos que usted vende los coches más caros del mundo. Ahora bien, usted no supone nada —jamás hace suposiciones porque nunca se sabe lo que puede ocurrir—, pero entiende que el dinero puede ser un auténtico problema para mucha gente que le encantaría poseer el coche y usted incorpora esta cuestión en el orden del día. Puede incluso ser el primer punto de la negociación.

—Bill, mi negocio es vender el mejor coche del mundo. Antes de seguir adelante, permítame preguntarle si puede pagar o financiar 200.000 dólares para comprarse un Rolls-Royce. Es mucho dinero, todos lo sabemos... Interesante. ¿Podría firmar un cheque de 200.000 dólares hoy mismo si se decide? Estupendo. ¿De qué banco? Oh, ya veo. El banco le prestaría el dinero antes de firmar el cheque... Ah, ¿Lo pediría a cualquier banco con el que tuviese crédito? Interesante.

Usted ha nutrido, ha conectado y ha averiguado cómo están las cosas. Buen trabajo. Por supuesto, este escenario es extremo, pero los extremos nos proporcionan una imagen clara.

Los problemas pueden ser de naturaleza general —la historia de servicios deficientes de su empresa, la cuestión

del dinero, por ejemplo— o de naturaleza específica. Recuerde la negociación con Craig, el agente inmobiliario que necesitaba 50.000 dólares adicionales para cerrar el trato. Apenas se convirtió en un problema, apareció en el orden del día. De haberlo ocultado, lo más probable es que el acuerdo se hubiera ido al garete.

He aquí una pequeña muestra de problemas presentes en órdenes del día que han pasado por mis manos:

- No comprendemos la visión del negocio que tiene el señor Smith.
- Un muro de cristal se interpone entre las dos compañías. Nos vemos, pero no acortamos las distancias. Esto tal vez nos impida tener acceso a su mejor tecnología y les impida a ellos el acceso a nuestra mejor tecnología.
- Nuestra empresa no sabe adónde va el contrario con ese nuevo programa; por tanto, nuestra preparación está incompleta.
- Nuestra compañía no sabe qué pretende la empresa X. Sería insensato por nuestra parte responder en este momento a su requerimiento.
- El señor Jones no vendría a la demostración.
- Nuestra empresa está concentrada en elaborar verdaderas oportunidades con los clientes que valoran nuestra tecnología. No solemos montar demostraciones para cualquier cliente que la solicite.
- Nos están llegando instrucciones contradictorias de diferentes departamentos de su empresa.

- El edificio que queremos adquirir no está en la zona adecuada.

- El edificio que queremos vender no está en la zona adecuada.

- Posiblemente necesitemos que el vendedor nos ayude en la financiación; quizá solicitemos una segunda hipoteca.

- Su producto es sensacional, pero siempre ha sido muy caro para nosotros. Tenemos esta actitud negativa.

® Su compañía tiene fama de elegir siempre al «último de la fila» y nosotros ofrecemos un servicio de primera calidad.

Obviamente, cualquier Esta de problemas potenciales puede llegar a ser infinita. Cada negociación es única y cada negociación presenta una serie diferente de problemas, pero usted se dará cuenta de que la mayoría se vinculan con las categorías principales de mi sistema: ¿quiénes toman las decisiones?, ¿cuál es su padecimiento?, ¿qué presupuesto tienen? En el caso de NetWork, el nuevo equipo de negociadores que reemplazó a los incompetentes tuvo que empezar de cero con todos los problemas de la negociación. Tuvieron que poner la mente muy en blanco y hacer incontables preguntas.

Con demasiada frecuencia, los negociadores intentamos *no* reconocer nuestros problemas, o si lo hacemos, sentimos la tentación de esconderlos debajo de la alfombra, pretendemos que desaparezcan por sí solos. Si parecen insuperables, nos rendimos. En suma, a menudo *nosotros* somos el problema real que subyace en todos los demás problemas porque no les hacemos fren-

te. Si lo hacemos, por el contrario, el adversario pensará que somos eficaces. Esto es reconfortante para ambas partes.

Bagajes: el nuestro y el de ellos

El bagaje es la suma de nuestras experiencias y observaciones —nuevas y viejas, acertadas e ineptas— que portamos con nosotros todo el tiempo. Podemos haber acumulado una gran cantidad de bagaje personal, pero en cualquier negociación aparecen otros nuevos. ¿Cuánta gente cree usted que siente la carga de un bagaje relacionado con el género, la edad, la religión, la educación, la apariencia, las actitudes, el nivel económico, la experiencia o la antigüedad? Sea cual sea el bagaje, en la negociación siempre será un problema que debe afrontarse.

Algunos nuevos clientes se sorprenden de que temas semejantes entren de lleno en el orden del día. Creen que el orden del día sólo se ocupa de los grandes puntos finales: precio por unidad, fechas de entrega y lo demás. Pueden ver los «problemas» después de pensárselo, pero ¿bagajes?

Mi respuesta es que los órdenes del día, grandes y pequeños, deben abarcar *todo* lo que afectará de forma significativa el logro de un acuerdo. El bagaje entra indudablemente en esa categoría.

Al sacar el bagaje a colación, ¿acaso no estamos haciendo *suposiciones* y no se desprende de lo anteriormente dicho que debemos evitarlas? Una astuta pregunta. El bagaje es la única zona en la que se pueden hacer suposiciones sobre el adversario basándose en su propia experiencia con otros rivales y en cómo ellos lo perciben a usted. Tiene que interponer la historia personal; el bagaje es una suposición *hecha con cierta base.* Y si usted no puede hacer ninguna suposición, debe esforzarse por hacerla. Tal vez puede resultarle difícil hacerlo, pero más debe te-

mer al bagaje no identificado ni negociado al inicio de la operación.

A su adversario no le molestarán sus preguntas sobre el bagaje. No nació ayer. Él sabe de dónde viene usted. Lo respetará por hacérselas. Quizás el bagaje que usted ponga sobre la mesa liquide allí y en aquel momento el posible acuerdo. Tal vez su adversario no se tome en serio a alguien relativamente inexperto. (Suele suceder.) Por tanto, ¿qué se pierde si usted pone su inexperiencia sobre la mesa y el rival se marcha? Usted no iba a llegar a ninguna parte de cualquier manera. Mantuvo sus presupuestos al nivel mínimo. Pero si el adversario no abandona, usted se habrá ganado su respeto y habrá colocado la negociación sobre un carril por el que. puede avanzar con mayor seguridad.

—*George, soy nuevo en este negocio. Si mi inexperiencia puede ser motivo de problemas en esta negociación, hablémoslo ahora mismo.*

—*Sí, ahora es un buen momento, John. El único problema que se me ocurre es que si se presenta algo que no puede manejar con confianza, quiero que me asegure que llamará a alguien que le ayude. Alguien que realmente sepa solucionar el problema. Si está de acuerdo, por mi parte no hay más inconvenientes.*

—*De acuerdo, pero ¿está seguro de que no le molesta?*

—*No me molesta en absoluto, John.*

—*Muy bien. Quedamos en que si no puedo manejar algo, llamo a mi jefe para que me ayude. En eso quedamos. ¿De acuerdo?*

—*De acuerdo.*

(Note el 3+, por supuesto. George ha dado su consentimiento tres veces. En ocasiones, algo tan simple como eso aclara el ambiente.)

—*Señores, soy abogado. ¿Representa un problema?* (Normalmente, los presentes se ríen, pero usted sigue adelante con 3+.) *En serio, los abogados no gozamos de muy buena prensa estos días. ¿Están seguros de que no es problema?* (Todos hacen ademanes negativos, por tanto usted insiste por tercera vez.) *¿No? Estupendo. A todo el mundo le encanta que yo sea abogado.* (Más risas.)

Ahora bien, en el fondo usted es una buena persona y, después de todo, ellos ven que no es necesario matar a otro abogado, pero de no haber sacado el tema, se habría expuesto días o semanas más tarde a oír cosas de este calibre:

—*Bueno, Bill, ya que este contrato es tan importante, volveré a la carga cuando lo haya estudiado y hablado con otra gente.*

Y lo que usted presiente que el otro quiere decirle podría ser:

—No *confiaría jamás en un abogado. Pienso que antes consultaría a los competidores. Lo hablaré con mi abogado.*

O en una situación diferente, el adversario puede contestarle:

—Me gusta lo que me ha mostrado, Betty. La llamaré en unas pocas semanas y le diré cuál es mi decisión.

Pero lo que se calla es:

—*Los cojinetes son cosas de hombres. ¿Qué sabrás tú de este negocio?*

Si Betty ya ha pasado por otras experiencias de prejuicio de género como es el caso, lo que debe hacer sin pensárselo dos veces es poner el asunto sobre el tapete.

—John, soy una de las contadas mujeres en el negocio de los cojinetes. Conozco a otra. Somos bichos raros en este campo, hay que decirlo. Francamente, ya he constatado resentimiento por parte de algunos sólo por el hecho de ser mujer. ¿Qué problemas ve usted en eso?

Después debe proceder con el 3+, sea cual sea la respuesta de John. Tal vez no sea sincero, pero el hecho de que el asunto esté sobre la mesa puede hacerle pensar lo suficiente como para que su prejuicio no afecte la decisión final.

Más bagajes que he visto en mis tiempos:

- Su jefe de negociación solía trabajar para nosotros y tuvo una experiencia especialmente negativa.

- Nuestro jefe de negociación solía trabajar para ustedes y tuvo una experiencia especialmente negativa.

- Hace doce años que nuestro principal competidor es su proveedor.

- Hace tres años que no le encargamos ningún pedido.

- Su departamento de producción tiene prejuicios contra nosotros y no quiere que nos expandamos en su empresa.

Tenga un orden del día y trabájelo

- Nuestras entregas de sistemas se han retrasado sis-

temáticamente.

- Usted no cree que podamos ser mejores que la competencia.
- Usted cree que nuestra compañía es demasiado cara.
- Usted cree que nuestra empresa es demasiado pequeña como para depender de ella.
- A usted no le gusta nuestra política de doble precio y le preocupan las subvenciones en el extranjero.
- Estuvimos peligrosamente cerca de *necesitar* unos pedidos hechos a último momento.

La línea divisoria entre problemas y bagajes es obviamente muy tenue, pero eso no es fundamental. El bagaje descartado por todas las partes no constituye un problema. Asegúrese de. que *cada* pieza del bagaje y *cada* problema constan en el orden del día. Use la imaginación, use la experiencia, use el sentido común. Cuando dude, es preferible que se equivoque incluyendo un problema o un bagaje en el orden del día.

Deseos

Además de problemas y bagaje, tenemos los «deseos» como elementos válidos para el orden del día. Los deseos pueden ser mucho más complicados que las dos categorías anteriores. Consideremos este rápido intercambio:

—John, tengo una idea para su negocio que podría aumentarle el valor de forma espectacular.

—Muy bien, Bill. Soy todo oídos.
—De acuerdo, se la contaré de inmediato en su des pacho.

Diez minutos más tarde:

—Me gusta, Bill. La estudiaré durante una semana o dos. Llámame para entonces.

—Seguro, John, hablamos en unas semanas.

¿Piensa que es una exageración? Póngase en mi papel de coach por un momento. Lo que acabo de contar lo veo a menudo en mis nuevos clientes. ¿Qué *quería* Bill en esta negociación? Por la conversación, no lo sabemos con exactitud. ¿Cuál fue el resultado? Por desgracia, lo sabemos. El pobre Bill fue indiscreto y ahora está completamente a merced de su adversario. De hecho, conozco una situación similar en la que el adversario evasivo se apropió de la idea, se la presentó a un tercero y cobró la comisión correspondiente. Vaya negocio.

De todos los temas que han de figurar en un orden del día, pero que a menudo se nos olvidan, los deseos se llevan la palma. En este aspecto, representan la mayor causa de fracasos. Con frecuencia, los negociadores no saben lo que quieren —es así— y menos si tienen que andar paso a paso por un camino largo y problemático. Sólo pretenden firmar el acuerdo, eso es todo. No tienen ni idea de lo que quieren *sobre la marcha* en cada momento del proceso de toma de decisión. Piensan en los fines, que no controlan, y no en los medios, que controlan con sus órdenes del día.

Sin una clara comprensión e imagen de lo que queremos en cada fase de la negociación, es evidente que no podemos poner esos deseos en el orden del día. Y si no podemos hacerlo, perdemos el derecho a plantearlos. Y si no los planteamos, nos ponemos completamente a merced

del adversario. Por tanto, si queremos mantener el máximo control posible —algo que sin duda queremos—, nuestros deseos deben formar parte del orden del día. (Queremos, no *necesitamos.* No necesitamos nada, por supuesto.)

Admito que muchas veces es difícil averiguar lo que queremos, pero si lo logra, «enriquecerá» su orden del día. Puede cometer todos los errores del mundo en la negociación, pero si puede manejar lo que quiere y lo hace constar en el orden del día, aún tiene posibilidades de triunfo.

¿Cómo se debe estructurar la incompetente negociación de Bill con John para que Bill pueda mantener el control? Ante todo, Bill se debe preguntar lo que quiere al principio de la negociación. Lo que quiere —o debería querer— es proteger su idea. Un enfoque más positivo hubiera sido el siguiente:

—John, si yo tuviera una idea para su negocio que aumentara espectacularmente su valor en los próximos cinco años, ¡quién se ocuparía de tomar la decisión correspondiente?

—Bill, yo tomo todas las decisiones.

—Por supuesto, pero ¿quién le aconsejaría en la parte financiera?

—Bien, Bill, yo también cumplo ese papel, pero me gustaría que mi abogado y el asesor fiscal le echaran un vistazo.

—Ya veo, John, ¿quién más participaría?

—Nadie más. Ese sería el grupo.

—John, esto es lo que me gustaría hacer. He escrito la idea y me gustaría mostrársela. Si a usted le parece bien, luego se la podríamos mostrar juntos al abogado y al asesor. Por supuesto, si a ellos no les gusta, lo dejamos y aquí no ha pasado nada. ¿De acuerdo?

—Me parece muy bien.

—Pues entonces, John, si a usted le gusta la idea, nos reunimos con el abogado y el asesor fiscal. Por favor, fírmeme este documento para proteger mi idea. Dice que nadie la puede usar sin que yo cobre una comisión. ¿Le parece bien que la proteja?

—Por supuesto, no hay ningún problema. Si usted

hace el trabajo, usted cobra.

—¿Seguro que está de acuerdo?

—Ningún problema. Es justo. ¿Dónde hay que firmar?

Bill, al hacerse unas pocas preguntas y averiguar lo que realmente quería, ya está en condiciones de negociar un orden del día que puede controlar. Por cierto, esto no significa que haya logrado el acuerdo. Aún tiene por delante una difícil negociación. Pero al menos tiene la certeza de que la empezará con buen pie.

Saber lo que queremos en cada fase de la negociación —lo que queremos en cada orden del día— nos ayuda a confirmar que el objetivo y el propósito son firmes. Nos garantiza que los objetivos están claros. Nos hace pensar lúcidamente en cómo proceder: A, B, C, D, E y así hasta la Z y la firma del acuerdo.

Pero ¿y si John no firma el acuerdo? Bien, eso hay que averiguarlo ya mismo. Si sabemos desde el principio lo que queremos, no hay necesidad de comprometernos ni peligro de engaños o fracasos en el futuro.

Si no sabe lo que quiere en un momento determinado de la negociación, piense en lo que falta. ¿Tiene claros la misión y el propósito? Si no se ha preparado para esta reunión en concreto, ¿tiene una idea de lo que pretende de ella? No mucho. Pero si sabe exactamente lo que quiere, ¿cómo lo percibirá su adversario? Como un profesional eficaz. Si sabe exactamente lo que quiere y eso es válido, ¿se compromete de entrada? No, no se compromete en las primeras fases de la negociación.

Tenga un orden del día y trabájelo

Eche un vistazo a estos «deseos», la mayoría provenientes de diversas negociaciones reales, y unos pocos, genéricos.

- Queremos compartir nuestra visión del negocio y cómo debe proceder la negociación.

- Queremos que su empresa entienda que la nuestra está comprometida con su éxito.

- Queremos conocer su reacción a nuestra sugerencia de cambiar la escala de tarifas.

- Queremos tener una reunión para discutir los últimos cambios de su propuesta.

- Queremos todo su apoyo a nuestros programas.

- Queremos una comparación *objetiva* entre nuestro servicio y el de la competencia.

- Queremos que comprenda que este sector está en pleno cambio y queremos que vea adonde le llevará en el futuro su decisión sobre política de precios.

- Queremos que nos dé una imagen clara y completa de exactamente qué necesita de nosotros en esta fase.

- Queremos conocer personalmente a su presidente, ya que es la única persona que toma las decisiones en su compañía.

- Queremos ver una demostración de su producto.

- Queremos que nos asegure que su inventario y su cadena de montaje pueden cumplir los requisitos de esta entrega.

- Queremos el informe sobre las termitas.

- Queremos ver su balance general.

- Queremos ver su currículum vitae.

- Queremos ver el primer borrador del contrato.

- Queremos más tiempo para contestar su petición de propuesta.

- Queremos una fecha definitiva para su contestación a nuestro petición de propuesta.

El listado podría ser infinito. Para una sola negociación complicada podría abarcar muchas páginas. Un ejercicio excelente es pensar en una negociación «típica» en su área de actividad —si eso existe— y redactar una lista de deseos para todo el procedimiento. La lista completa puede llegar a ser muy extensa.

Ahora, por favor, eche un vistazo a la lista anterior porque esos deseos no están bien enunciados. Piense en la siguiente pregunta: ¿qué implica cada deseo para el adversario? Una decisión, por supuesto. Esto es casi por definición porque cualquier progreso depende de decisiones. En consecuencia, quiero que considere cada deseo en la negociación en términos de la decisión que debe tomar el adversario a fin de satisfacerlo. Y sin duda todas las decisiones pueden producir un «no». Y, por supuesto, usted recela de cualquier «sí» y no se fía en absoluto de cualquier «quizá».

Por tanto, podemos reconsiderar el anterior listado de esta manera:

Tenga un orden del día y trabájelo

- Queremos que usted rechace o acepte nuestra visión del negocio y de cómo debe discurrir la negociación.

- Queremos saber si usted entiende o no que nuestra empresa se compromete a que ustedes logren el éxito.

- Queremos que rechace o acepte nuestra propuesta de cambio en la escala de tarifas.

- Queremos que acepte o rechace una reunión para discutir los últimos cambios en su propuesta.

- Queremos saber si apoya o no nuestros programas.

- Queremos que decida si nos entrega o no el informe de termitas.

- Queremos que decida si nos concede o no más tiempo para contestar a su petición de propuesta.

Se trata de un ejercicio útil que le ayudará a comprender que todo deseo implica una decisión del adversario. Al plantear sus deseos en términos de esas decisiones, se disciplina para vivir el mundo del oponente, otro tema recurrente en mi sistema, por supuesto.

En alguna fase de la negociación, uno de sus deseos tendrá que ver con cifras —precios, cantidades—, pero siempre recuerde que los números son limitaciones. Evítelos hasta que llegue el momento oportuno. (Un ejemplo muy reciente: después de mencionar un coste por unidad de 185 dólares en una negociación anterior a mi intervención con un comprador importante, un cliente recibió una oferta de 290 dólares después de adoptar el sistema Camp. Esto puede suceder con mucha mayor frecuencia de la que se imagina.)

Como comprador, usted *no* quiere saber el precio de venta en la primera reunión a menos que se trate de una negociación muy simple. Como vendedor, usted *no* quiere saber cuánto está dispuesto a pagar el comprador en una primera reunión. El deseo procede en consonancia con los demás principios de mi sistema. Sus primeros deseos se referirán a la gran visión de conjunto: el bagaje de su adversario tal vez, pero ciertamente su visión, su padecimiento, necesidades y presupuestos.

Qué sucede a continuación

El último punto del orden del día es «qué sucede a continuación». ¿Cuántas veces ha estado usted en una negociación y cuando la otra parte le dijo «llámenos» usted creyó

ción y cuando la otra parte le dijo «llamenos» usted creyó que lo decían en serio, y llamó, pero estaban atareados y no podían hablar? ¿Cuántas veces un negociador inexperto acepta una evasiva como «Lo llamaré en unas pocas semanas» después de haber hablado demasiado, de haberse sentido incómodo, de no centrarse en el tema, de hacer suposiciones y de no haber rematado el acuerdo? Pasa todo el tiempo porque nos perdemos en las emociones de los momentos finales de una reunión o de una llamada de teléfono. Por tanto, debe aprender rápidamente a ocuparse del asunto que tiene entre manos negociando cuidadosamente lo que sucede a continuación.

Como en la identificación de la persona que toma las decisiones, esto puede parecer un punto menor del temario, pero créame, no lo es. Nos protege contra suposiciones injustificadas (y no debe tener más suposiciones que las del bagaje). Es un paso adelante hacia el siguiente orden del día. Simplemente es de obligado cumplimiento. Y por supuesto, lo que sucede a continuación debe ser *negociado* con el adversario y verificado tres veces.

Tenga un orden del día y trabájelo

SUFICIENTE

La lógica es simple: al redactar órdenes del día, usted sabe dónde está. Al poner en funcionamiento estos órdenes del día, usted *mejora* su posición.

13

Presente su caso, si insiste en ello

Ojo con las seducciones del Power Point

En muchas actividades empresariales y, por tanto, en muchas negociaciones, la presentación es el acto formal para mostrar el producto o el servicio ofertado, para exponer las características, los rendimientos y los precios, y para solicitar una respuesta formal. «Éste es mi producto, esto es lo

que hace, por eso es mucho mejor que ningún otro producto semejante del mercado, esto es lo que cuesta y ¿cuántos quiere comprar de inmediato?» Esta demostración casi escolar a menudo está precedida por una petición de propuesta. En este tema, mi actitud es tremendamente negativa. Pese a la opinión de algunos de mis clientes, afirmo con total sinceridad que la presentación es esa parte de la teoría básica de negociación —«ganar-ganar» o la que sea— que la vieja escuela estima de gran valor, pero en realidad tiene muy poco, o más bien ninguno. He presenciado muchas más ocasiones en que la presentación fue claramente *perjudicial* o incluso letal para el presentador. Digo que la mejor presentación que usted puede hacer es la que nunca verá el adversario. Y lo repito: la mejor presentación posible es la que nunca llega a ver el adversario.

Como inicio de la defensa de esta postura, hago una serie de preguntas encabezadas por locuciones interrogativas: ¿cuándo fue la última vez que usted deseó que el vendedor/agente o quien fuera le diese la oportunidad de estudiar por usted mismo el producto o el servicio que le ofrecía? ¿Cuántas veces ha entrado en una tienda y el vendedor se le ha pegado como una lapa? Muchas, imagino. La mayoría prefiere ver las cosas a solas y hacer las preguntas correspondientes cuando llega el momento de hacerlas. ¿Y cuántas veces ha escuchado una presentación formal y ha querido decidirse en el acto? Apuesto a que nunca. En el mejor de los casos, se trata de una estúpida formalidad, y en el peor, un ardid insidioso para que el adversario sea indiscreto sin ninguna finalidad.

Si usted ha puesto en práctica nuestro sistema, si ha implantado su visión y pintado claramente el padecimiento del oponente, usted ya ha llevado a cabo una presentación exitosa.

Uno de mis mejores clientes receló al principio de mi sistema, tal como le sucede a la mayoría de los que trabajan conmigo. Ni siquiera comprendo por qué continuó la relación porque mi sistema le parecía tan a la contra que lo ca-

lificó de «contracultural» y «pluralista». Y él es una persona muy poco «contracultural». Pero ha llegado a destacarse en las negociaciones. Está en el sector inmobiliario, donde la norma general es pedir presentaciones. Él es la excepción. No importa si está lidiando —negociando— con una junta comarcal o con un consorcio japonés. Si crea una imagen clara del padecimiento seguida de visión, no necesita hacer ninguna presentación formal. Se trata de un buen negociador, pero no es ningún mago. Si el sistema le funciona, entonces puede funcionar para cualquier colega del mundo inmobiliario.

Un principio fundamental de mi sistema es que usted quiere que la negociación tenga lugar. ¿Dónde? En el mundo del adversario. Para este fin, usted hace preguntas enca-

bezadas por locuciones interrogativas; en el proceso de contestar las preguntas, el adversario logra tener una visión. Usted no le *dice* nada a nadie, ¿recuerda? El oponente tiene que verlo por sí mismo. ¿Cómo funcionan casi todas las presentaciones? Intentan *decirle* no algo al adversario, sino *todo* y luego hay que esperar que él lo acepte mansamente. Pero por definición la presentación hace pensar al adversario. Y cuando el adversario piensa, hace objeciones, ¿verdad? Reflexione sobre esto a partir de sus propias experiencias. Cuando alguien le hace una presentación, usted por instinto empieza a buscar objeciones, pegas y equivocaciones y siempre las encuentra. La presentación típica sólo sirve para crear objeciones, de modo que usted acaba *contestando* preguntas en vez de *haciéndolas.*

Cuanto trato el tema de las presentaciones en mis cursos, veo muchas expresiones de sorpresa en la audiencia. Saben que el tema se las trae.

Si ha logrado dibujar claramente el padecimiento, una presentación no es más que una pérdida de energía. Si *no* lo ha dibujado, la presentación no reemplaza esa insuficiencia y no le servirá de nada. ¿Qué va a presentar? ¿Cómo sabe que interesará al adversario? No lo sabe porque desconoce su padecimiento. Por tanto, cualquiera que desee hacer una presentación me está diciendo que no ha logrado identificar el padecimiento del adversario. No sabe lo que es ese pade-

cimiento. De no ser así, nos estaría haciendo una presentación a ciegas. Si lo sabe, no lo haría porque es como arrojar lodo a la pared y esperar que algo quede pegado.

Además, una presentación revela que se está necesitado. ¿Acaso al adversario no le parecerá que a usted le corre mucha prisa cerrar el trato? ¿No dará la impresión de que intenta negarle el derecho a decir «no»? Sin duda, eso es lo que hace. Puede suceder que usted crea que esta negociación no va a ninguna parte y que la presentación representa su última esperanza. O ral vez el adversario le ha insistido en que la haga y quiere que usted caiga en la trampa. Y

usted la hace, le muestra todas sus cartas y ¿qué ha logrado realmente? No acepte mis palabras como una cuestión de fe. Piense honestamente en su propia experiencia y estoy seguro de que estará de acuerdo conmigo en que las negociaciones efectivas tal vez hayan *sobrevivido* a una presentación, pero nunca la necesitaron de verdad.

—Necesitamos que nos haga una presentación de su negocio.

—Mire, no tengo la menor idea de cómo hacerla. De verdad, no lo sé. Si yo tuviera una idea de cuál es su posición, de lo que usted necesita, de qué le interesa, entonces yo estaría encantado de tratar esos temas. Para eso estoy aquí. ¿Por qué quiere que le haga una presentación? Quiero decir, ¿para qué necesita mi producto? Hace siete años que usted trabaja con mi competidor. Tras todo este tiempo, ya le deben haber concedido el mejor precio del mundo. ¿Cómo podemos nosotros competir? ¿Por qué ahora está interesado en nosotros?

—Ustedes nos llamaron.

—Sí, y me alegro. A mí me interesaba saber cómo le iba con la competencia. Por alguna razón, usted me invitó a esta reunión. Debe tener algún interés en nosotros. Y a mí me gustaría saber de qué se trata.

No es un diálogo inventado del todo. Es una forma

efectiva de lidiar con los peticiones de presentación, de lograr que las cosas se pongan en marcha e incluso puede resultar una buena forma de alcanzar finalmente un acuerdo.

Un cliente firmó un trato de un par de cientos de millones de dólares con una multinacional cuando logró que el *adversario* hiciese la presentación. Tras diez meses o así de arduo trabajo para identificar a quienes tomaban las decisiones —siempre un problema grave en una multinacional—, mi cliente ya había dibujado el padecimiento y ela-

horado ios presupuestos cuando el adversario le solicitó una presentación sobre la cantidad de unidades que debía comprar de nuestro producto y a qué precio. Le sugerimos que tendría más sentido que ellos nos dijeran lo que pensaban y lo que se proponían, porque entonces nosotros podríamos darles una respuesta a medida. Muy buena idea, dijeron.

SI USTED INSISTE

Si por la razón que sea, y a la que yo me *opongo,* usted hace una presentación formal, al menos hágala bien. En primer lugar, asegúrese de que se la hace a quienes toman las decisiones. Si la hace ante subalternos, está mostrando todas sus cartas y siendo indiscreto de forma absurda. En segundo lugar, debe tener un orden del día negociado previamente. El adversario debe tener conocimiento de lo que contendrá y no contendrá la presentación. Debe ser consciente de que será la hora del «sí» o el «no» definitivo. Después de la negociación, no se permitirá un «quizá». Asegúrese de que este acuerdo está negociado en el orden del día. De no ser así, ¿qué hará usted cuando escuche el aterrador «quizá»? Por último —y espero que a esta altura del libro no haya necesidad de insistir en este punto—, esté siempre presente en el mundo del adversario. De acuerdo, usted les está diciendo cosas y no permite que las vean debido a la misma naturaleza de la presentación, pero al menos dígales cosas acerca de lo que lleva adelante la negociación. Presente *únicamente* la información referida al padecimiento de su adversario, o

a lo que sepa del mismo, que probablemente no será mucho porque de otra manera y en primer lugar no estaría haciendo la presentación.

Resista la tentación de explayarse demasiado. Aténgase a lo que puede interesarle a la otra parte. Si intenta vender una casa con un hermoso jardín y el comprador no ha demostrado el menor interés en el mismo, evite la tentación

de lanzar una gran parrafada sobre las bellezas naturales. Deje que el césped hable por sí mismo. Siempre puede mencionarlo más adelante si se presenta la ocasión. (Hay que sumar con la resta, como dice algún viejo dicho deportivo cuando se trata de mejorar un equipo expulsando a un mal jugador. También es válido para las negociaciones.) Haga la presentación por orden de importancia: «Señor Smith, como su mayor preocupación es la potencia del motor, empecemos por ahí. Luego veremos el espacio para el conductor, porque como usted es bastante alto, sé que también debe ser importante para usted».

Ahora recuerde, del capítulo 3, al estudiante que utilizó mi sistema para acceder a una universidad con un buen programa de fútbol americano. Nunca hizo la presentación formal de la solicitud a la universidad que finalmente eligió —y que lo eligió a él—, pero entregó una demostración —un video— y el punto básico de su demostración forma parte de las presentaciones. La mayoría de los solicitantes comete el error de facilitar una película que pertenece a su propio mundo: fragmentos de espectaculares jugadas ofensivas y defensivas llevadas a cabo por el interesado. Pero, ¿es eso lo que realmente quiere ver el entrenador? Si no es así, si no ha captado su auténtico padecimiento, el solicitante no se ha dirigido al máximo interés del entrenador. La solución es hacer la pregunta que este estudiante hizo a cada entrenador: «¿Cómo evalúa usted a un jugador?» ¿No se trata acaso de una muestra de mero sentido común? Sí. Pero ¿se hace normalmente? No. Nuestro protagonista descubrió que la respuesta variaba de entrenador en entrenador y que a menudo era sumamente limitada. Uno estaba interesado principalmente en la capacidad de realizar saltos

interesado principalmente en la capacidad de realizar saltos verticales; otro, en la velocidad; otro, en la fortaleza física. Un entrenador no aceptaba a ningún defensa que midiera menos de metro setenta y cinco; otro, ningún jugador de ninguna posición por debajo de esa altura. En cualquier caso, ningún entrenador dijo: «Envíeme una película de sus

mejores jugadas». Por tanto, este joven confeccionó un vi–deo a medida de los intereses de cada entrenador. Su pre–sentación tuvo lugar en el mundo específico de cada entre–nador; no en su propio mundo. Les mostró lo que él *había decidido* que ellos querían ver, no lo que pensaba que ellos querían ver o lo que él quería ver de sí mismo. Esa postura requirió mucha disciplina y mucho trabajo.

En suma, si usted insiste en hacer una presentación for–mal o si un adversario conservador y receloso le obliga a hacerla, entonces hágala bien. No se salga del sistema. Es perfectamente correcto lucirse con gráficos, elementos de multimedia y todo lo que ofrece Power Point y otros pro–gramas de software, pero nada de esto funcionará si usted espera que le hagan todo el trabajo. Si su presentación de alta tecnología no está dirigida a la visión y al padecimien–to del adversario, usted estará tirando los gigabytes al cubo de la basura. (Y si ha negociado bien hasta este punto, tam–bién los estará dilapidando, porque no los necesitará de verdad.)

LA SIGUIENTE NEGOCIACIÓN

¿Qué es el paso preparatorio de fin de tarea? Es un recor–datorio de que su trabajo en esta sesión de negociación no ha terminado hasta que establece un puente para la si–guiente sesión por medio de un «qué es lo siguiente» en el orden del día o hasta que diseña una forma de salir de la ne–gociación para siempre. El paso preparatorio va de la mano con «qué pasa a continuación» para certificar que la nego–ciación está organizada y ajustada. En la de NetWork que hemos analizado en varias oportunidades, el presidente ex–puso el problema y le comunicó al adversario lo que quería —para que la otra empresa propusiera una solución— y

—para que la otra empresa propusiera una solución— y luego dijo: «En cuanto nos ofrezcan una solución, estaremos encantados de discutirla cara a cara. Con veinticuatro horas de aviso previo, mi equipo se reunirá con ustedes

donde sea necesario. No tienen más que llamarme y decirme dónde».

Eso es un paso preparatorio de fin de tareas. Eso es señalarle al adversario dónde está el puente para el siguiente paso. Dos días después de la conferencia telefónica, el oponente pidió una reunión urgente en Alemania. Y como todos ya sabemos, las dos partes llegaron a un final feliz.

Ahora paso rápidamente a la negociación del capítulo 3 entre la compañía que llamo Bonanza y la gran multinacional de la que se hartó Bonanza al ser manipulada junto con otros dos competidores, todos lanzados a participar en un gran proyecto. Bonanza puso a trabajar en la propuesta a unos quince hombres y mujeres que colaboraban con colegas de la multinacional. Yo diría que en total celebramos unas quinientas reuniones de negociación de un tipo u otro, incluyendo minnegociaciones por correo electrónico. Se trató de una situación sumamente complicada. Puestas sobre papel, las negociaciones dentro de la negociación parecerían una inmensa tela de araña. Sin embargo, de hecho todas estas distintas piezas cuadraban perfectamente gracias a los órdenes del día y a los diligentes pasos preparatorios. No se dio por acabado ningún mensaje electrónico ni llamada telefónica sin dejar atado el próximo mensaje o la próxima llamada telefónica. El resultado final es que Bonanza ahora goza de una relación especial con la multinacional. (Con muchas multinacionales, las alianzas de esta naturaleza carecen de sentido o son incluso peligrosas. En este caso, no fue así.)

No sólo su trabajo no ha terminado después de las sesiones negociadoras ni después de que el acuerdo haya sido firmado, sellado y puesto en marcha. El contrato firmado es una decisión más, ¿verdad? Los contratos se rompen constantemente. Pero lo más importante es que los contratos casi por definición entrañan futuras responsabilidades

para ambas partes. Los acuerdos se firman *para hacer algo.* Algún producto o servicio ha sido entregado o intercam–

biado o vendido por una u otra parte, o por las dos. Algo tiene que funcionar correctamente. Algo está garantizado. Por tanto, levante la copa, faltaba más, pero no baje la guardia. Esté listo para seguir negociando. Tal como ha de–mostrado la historia demasiadas veces en el último milenio, conservar la paz es mucho más importante y normalmente mucho más difícil que firmar un acuerdo de paz. Ése es el contenido real del paso preparatorio.

También lo es cuando se trata de cerrar la negociación sin acuerdo. Sucede en venta directa y sucede en propuestas multimillonarias de fusión. Usted dispone de un presupues–to, de una misión y de un propósito, pero la negociación no va a ninguna parte. Finalmente, usted lo ve claro. Decide que ha llegado la hora de retirarse. Cuando esto pasa, re–comiendo unas palabras tranquilas y templadas como «Gracias, pero no. Quizá la próxima vez». En mi opinión, esta despedida es mucho más efectiva que quemar las na–ves. Detesto que mis clientes quemen las naves por más in–dignados que se sientan. Por un lado, revela un estado de necesidad. No tendrían la tentación de quemar las naves si no hubieran hecho una cuantiosa inversión emocional. Por otro, ¿quién sabe lo que puede pasar en el futuro? Después de todo, los cambios de opinión o de criterios son impreví–sibles. Simplemente no veo ninguna ventaja en quemar las naves en una especie de autojustificación a corto plazo. Y esa clase de necesidad no es válida en mi sistema.

Una última historia sobre el valor del paso preparato–rio, un poco larga pero instructiva. Eric, uno de mis prime–ros estudiantes y un fracaso en la universidad, trabajaba como su padre en el ámbito de los seguros de vida, un au–téntico semillero de negociadores. Uno de los primeros in–tentos de Eric de colocar una póliza fue con una señora ma–yor que vivía en una residencia de la tercera edad. Averiguó su padecimiento —tenía trescientos mil dólares deposita–dos en un banco—; la ayudó a ver ese padecimiento —po–día mejorar mucho su situación— y contaba con un presu-

puesto, entendía perfectamente el proceso de toma de decisión de la anciana y formuló el temario con que intentaría curar el padecimiento de la señora. Cuando el jefe de Eric se enteró de la magnitud de la operación y, con el estilo típico de un jefe de ventas, insistió en ir con Eric a asistirlo en el *cierre* de la operación. De inmediato, Eric negoció un acuerdo especial con su jefe. Podía asistir, pero sólo si mantenía la boca cerrada. No sabía nada del sistema de negociación de Eric y podía echar por tierra el acuerdo.

La negociación dio comienzo tal como estaba previsto y fue extraordinariamente bien entre nuestro protagonista de diecinueve años y su adversaria de sesenta y siete. Ella decidió dar a Eric tres cheques de 100.000 dólares cada uno. En ese instante, Eric puso en marcha lo que exigía hacer el paso preparatorio, el «Nunca cierre» y la técnica de nutrir y de 3+: volvió a pasar los tres cheques por la superficie de la mesa en dirección de la señora y le preguntó, «¿Está usted segura de que es lo que quiere hacer? No quiero que lo haga a menos que esté segura que lo quiere hacer». Le dio a la cliente todas las oportunidades del mundo para decir «no». Como era de prever; el jefe de ventas trató de intervenir, pero Eric le propinó un puntapié por debajo de la mesa.

Ahora escuchemos a Eric tal como él me contó la historia.

—*Jim, yo me sentía a mis anchas, pero pensé que mi jefe iba a sufrir un ataque al corazón. No tenía ni la más remota idea de lo que yo estaba haciendo. No veía que yo me preparaba para la siguiente negociación. Por supuesto, yo quería ayudar a la señora, pero también pretendía convencerla de que me recomendara a otra gente. En la reunión final, hablé en privado sobre esas posibles recomendaciones. Me susurró que cuando volviera con el documento que debía entregarle, no lo hiciera con el otro «chico».*

Presente su caso, si insiste en ello

No sabía por qué, pero no confiaba en él. Dos días después, me llamó para decirme que había hablado con amigos en su comunidad y que querían invitar me para que les ayudase tal como había hecho con ella. Jim, estoy convencido de que el paso prepara torio fue la clave para conseguir otros once clientes.

Y yo estoy convencido de que Eric tenía razón.

14

La mayor lección de la vida

La única seguridad de éxito a largo plazo

En cualquier actividad de la vida, incluyendo las negociaciones, hay una correlación directa entre imagen de uno mismo y rendimiento. De forma consistente, rendimos al nivel de la imagen que tenemos de nosotros mismos. Los hombres y mujeres que construyeron nuestro mundo eran gente de gran amor propio. En la negociación, se trata de un requisito indispensable si se desea triunfar. El amor propio y la autoestima le proporcionad la confianza necesaria para afrontar necesidades que debilitan, tragarse el falso orgullo, tomar decisiones difíciles y actuar en las formas desafiantes que hemos discutido en estas páginas. Este último capítulo de mi libro es tan importante como cualquiera de los precedentes.

¿Queda bien claro que no existe contradicción entre tener amor propio y permitir que el *adversario* se sienta bien? El amor propio es la evaluación interior de usted mismo como individuo. Nada puede afectarlo. Sentirse bien constituye la presentación *pública* de usted mismo. La diferencia es inmensa, obviamente. Su amor propio es precisamente lo que le permite dejar que el adversario se sienta bien durante toda la negociación.

El amor propio es lo que le mantiene en la lucha cuando se siente abrumado por condiciones negativas. En esos

momentos, el amor propio logra que usted siga viéndose como una persona fuerte, capaz y merecedora de triunfos y de éxitos. El amor propio nos brinda la fortaleza para alcanzar altos niveles de éxito. Confirma el deseo de satisfacer sus capacidades. Requiere que se le pague en la justa medida por los servicios prestados. El amor propio es lo que le quita el sueño cuando comete un error.

Por otro lado, quienes poseen un bajo amor propio no pueden pagar el precio de la victoria. Se rinden. Bill Gates no se enfrenta al gobierno federal con una pobre imagen de sí mismo. De hecho, reto a cualquiera a que encuentre ejemplos de grandeza en cualquier actividad realizados por individuos sin amor propio.

Pensemos en un niño a quien su padre tilda de torpe y le dice que tiene «pies planos». ¿Qué éxito se puede esperar de este chico como atleta? No mucho. ¿Cuántos chicos ha conocido usted que ni siquiera intentan emprender una actividad determinada por miedo al ridículo? ¿A cuántos niños se les califica de «torpes» a temprana edad? ¿Cuántos aceptan esta imagen de sí mismos y prueban que es verdad? ¿Cuántas veces he oído decir a alguien: «No puedo ni imaginarme haciendo eso»? Pero, ¿y si dice: «Voy a hacer todo lo posible para conseguirlo»? ¿Cuántas personas poseen el amor propio necesario para darles la oportunidad de realizar su sueño?

Yo no soy un fatalista. No creo que nuestros destinos se graben en granito cuando tenemos dos o incluso treinta años. Ciertamente, éxitos y fracasos tempranos tienen un papel en el desarrollo del amor propio, pero cualquiera —y digo *cualquiera*— puede lograr, conservar y merecer un *mayor* amor propio si él o ella se dedican a ello. Y esta observación me abre las puertas al principal tema de este capítulo, que es compensar todo lo posible. Lo introduciré con una última historia sobre el entrenador Woody Hayes.

En 1975, el equipo de fútbol americano de Ohio State jugó contra un gran equipo de Michigan dirigido por Bo

Schembechler. Fue el típico partido de Woody contra Bo: ambos equipos estaban invictos y los dos figuraban entre los tres primeros equipos del país. Era como una pelea por el campeonato entre dos pesos pesados intentando noquearse el uno al otro. Durante los primeros tres cuartos y medio, el partido estuvo igualado. Luego, en el último y definitivo cuarto, Ray Griffin, el All American de Ohio State, interceptó un pase de Michigan y el juego volvió a la línea de tres yardas. ¡Qué golpe más tremendo! El público enloqueció, por supuesto no sólo en Ann Arbor, donde se jugaba el partido, sino en todo el país. Una vez más Ohio State se ganó el pase a la Rose Bowl.

Cuando el equipo regresó a Columbus desde Ann Arbor, en el aeropuerto lo esperaba una multitud de veinte mil aficionados. Para celebrar la victoria y el pase a la gran final en Pasadena, un grupo de hinchas entregó una docena de rosas rojas a cada mujer que había acompañado al equipo. Entonces, el coach Hayes hizo algo extraño. De inmediato confiscó todas las rosas y las colocó en su furgoneta El Camino. Nadie entendió lo que hacía y él no dio ninguna explicación. De hecho, nunca dijo lo que hizo con las flores. Mucho más- tarde, me enteré de que con sólo cinco horas de sueño, había ido de hospital en hospital dando una flor a cuanto paciente terminal pudo encontrar hasta que las flores se acabaron.

El coach Hayes puso en práctica la explícita lección de Emerson y de todas las grandes religiones del mundo y la lección que él mismo había enseñado a sus jugadores de Ohio State y a cuantos había tratado en su vida: en este mundo usted debe «compensar» a los demás, ya que no les puede devolver lo suficiente. Hayes, con las rosas distribuidas en los hospitales el mismo día de la gran victoria, estaba compensando. *{Cadena de favores* fue el título de una película del 2000 que combinaba esta idea con la de la cadena de cartas.)

¿Recuerda lo que sentía cuando de niño recibía regalos? Se sentía encantado. Pero por más encantado que se

haya sentido por recibirlos, ¿se acuerda de cuando se ganó

su primer dinero y le compró un regalo a alguien que usted quería? ¿Cómo se sintió cuando esa persona recibió ese regalo con alegría? En una oportunidad, yo le regalé a mi abuela un paisaje al óleo. Se emocionó tanto que prorrumpió en llanto. Fue uno de los mejores días de mi vida. ¿Por qué los ricos hacen donaciones? Porque no se lo pueden llevar todo a la tumba, es verdad, y también para evitar impuestos, y muchos para no legar *demasiado* a sus hijos (una medida inteligente), pero también lo hacen para sentirse mejor consigo mismos. Los muy ricos también pueden tener problemas de amor propio, como cualquier hijo de vecino.

La filantropía equivale a compensar. Ofrecer el diezmo a una iglesia es compensar. También lo es el sacrificio por la patria. Y lo es hacer compañía a los enfermos en un hospital, tal como hizo el presidente Lincoln. La reina Isabel la Católica de España compensó cuando dio los fondos necesarios a Colón para que explorara lo desconocido hace más de quinientos años. Un anciano de Iowa, el propietario de un gran almacén de granos, compensó cuando le dijo a un joven que trabajaba en una gasolinera que le pagaría los estudios universitarios si prometía trabajar duro. Eso sucedió durante la Gran Depresión. Sin esa asistencia, lo más probable es que el joven hubiera seguido en la gasolinera. Con esa ayuda, Roy M. Kottman estudió en la universidad de Iowa, con el tiempo se convirtió en el decano de Agricultura de Ohio State y tuvo un papel destacado en el desarrollo de los híbridos de maíz que multiplicaron las cosechas y contribuyeron a alimentar el mundo.

No hay nada nuevo en estas palabras. El contexto puede resultar inusitado, pero estoy hablando de sabiduría milenaria. El éxito requiere autoestima. A fin de construir la autoestima, sólo se necesita empezar por la compensación, la compensación efectiva, a cada oportunidad con su familia y los amigos, en el lugar de trabajo, en la comunidad, en

la iglesia, en todas partes. Y entonces usted puede compensar un poco más. Obtendrá beneficios en todos los aspectos de su vida, incluyendo, sin la menor sombra de duda, la mesa de negociaciones.

mesa de negociaciones.

A lo largo y ancho de este libro hemos discutido actitudes, comportamientos y actividades cruciales para el éxito en la negociación. La compensación es tan importante como cualquiera de ellos. Representa la forma más espectacular de verse a sí mismo como persona decente y triunfadora, como un contribuyente a la sociedad. Es el medio más espectacular de *ser* este individuo. Compensar es el secreto para crear autoestima, sean cuales sean sus circunstancias o su edad. *Cualquiera* puede compensar. No hay la menor excusa posible.

Hasta se puede compensar en el frío y duro mundo de los negocios. Como ejemplo, quiero contar una última historia que se remonta a los años 50, cuando la reina de Inglaterra decidió poner a la venta las tierras que poseía en la región del lago Muskoka, en Ontario, Canadá. Antes de la reina, esas tierras nunca habían sido propiedad de un hombre blanco. Los primeros canadienses se las habían apropiado mediante un tratado. Mi padre hizo una oferta a ciegas por un lote en el lago Go Home; para alegría de la familia, la oferta fue aceptada. En la primera visita a nuestra nueva propiedad, mi padre conoció a un viejo trampero y cazador llamado Joe Bolier. Joe empezaba a construir cabañas de madera para que los recién llegados pasaran los veranos cerca del lago. Tenía una pequeña cuadrilla de trabajadores locales. Asimismo, abrió un centro comercial para la región. Papá y Joe negociaron la nueva cabaña y el acuerdo se selló con un apretón de manos. No hubo nada por escrito. La cabaña estaría lista para nuestra llegada el verano siguiente.

A la fecha prevista, llegamos con muebles viejos y otros enseres para vestir nuestro hogar de verano. Joe vino a saludarnos y quiso saber si papá estaba satisfecho con el tra-

bajo. Papá estaba satisfecho y así se lo manifestó. Luego lo miró a los ojos y le preguntó si *él* estaba satisfecho con el trato. Joe le contestó: «Bueno, Larry, no me fue bien. Perdí dinero. Calculé mal el coste d¿ subir la madera por la cuesta». A mi padre no se le movió un músculo e hizo la si-

guiente pregunta: «Joe, ¿800 dólares más cubrirían esos costes y le darían un beneficio justo?»

El hombre se quedó atónito. No había conocido a muchos propietarios como mi padre, pero lo hecho por mi padre fue lo correcto. Él sabía que era así. Francamente, en su calidad de estadounidense, yo creo que se sentía un poco incómodo en Canadá. Quería sentirse bien allí. Y protegió su autoestima haciendo lo correcto. Compensaba los servicios; concretamente en este caso, el de Joe. No necesitábamos preocuparnos por la nieve en el tejado, eso seguro, y Joe siguió en activo en la región del lago y asistió a más gente, en parte, con el pequeño beneficio que consiguió de mi padre.

Mi padre no aspiraba a la autosatisfacción de arrancar hasta el último dólar en cada negociación. Pretendía que el valor fuera justo. Si sabía que obtendría ese valor, se alegraba de pagar ese precio. Yo soy igual. Pagar el precio justo y justificado me otorga el derecho a pedir el precio justo y justificado. En este mundo, normalmente conseguimos lo que pagamos, recuerde. Lo mismo sucede con la autoestima y el amor propio.

Conclusión

¡Hay que bailar con el tigre!

¡Hay que bailar con el tigre!

Treinta y tres reglas para recordar

Todos somos negociadores profesionales, ¿verdad? La mayoría no creemos serlo, pero todos intentamos alcanzar acuerdos cada día. Estamos *negociando*. Algunos lo hacemos sobre la marcha, a veces hasta indolentemente, pero otros pensamos que cuanto mejor lo hagamos, más podemos ganar en la negociación. Presumiblemente los lectores de este libro pertenecen a esta última categoría; ustedes quieren ser mejores negociadores. Comprenden que hay distintos niveles de capacitación, al igual que en cualquier otra actividad. Este libro pretende proporcionar la capacitación más básica y mínima en un sistema que puede cambiar profundamente su vida de negociador. A partir de aquí, usted tiene la palabra.

En la introducción escribí que los fundamentos básicos de mi sistema son bastante fáciles de comprender, pero requieren disciplina, paciencia y práctica. En la conclusión, quiero reiterar esa opinión, pero me doy cuenta de que el aprendizaje no se produce automáticamente —de ningún modo— y que numerosos lectores encontrarán dificultades para implementar algunos de los principios más anti-intuitivos de mi sistema: por ejemplo, «simplemente diga no». Sé lo que les pasará a los lectores porque sé lo que les ha

pasado a mis clientes. Los nuevos siempre requieren un periodo considerable de ajuste. Muchos han sido adeptos incondicionales de la estrategia «ganar-ganar» durante toda su vida en los negocios. ¿Y ahora vengo yo a pedirles que empiecen a decir «no»?

El ajuste lleva su tiempo. Como ya he dicho, ochocientas horas según un estudio al que le doy crédito.

En consecuencia, ¿cómo debe empezar exactamente a experimentar con el sistema Camp? Primero, y tal como he

sugerido de vez en cuando a lo largo de este libro, le recomiendo que empiece con los principios y las reglas más simples y discretas del sistema. Al final de esta conclusión, enumero treinta y tres reglas concretas —un buen número a todas luces— que también sirven como resumen del sistema, como catalizador y ayuda-memoria. Las reglas no están enumeradas según un orden predeterminado, ya que en mi sistema todo está interreiacionado. Antes de leer este libro, algunas reglas, como «No cerrar el trato», no habrían tenido el menor sentido para usted. A estas alturas, tienen que tener sentido, al menos algunas. Cuando usted lee «No cerrar el trato», sabe que estoy hablando de su propio estado de necesidad que quiere controlar, y de la ansiedad por parte de su adversario por sentirse presionado, algo que usted quiere evitar. Del mismo modo, sabe que «No hablar» también se refiere a su propia necesidad, a la necesidad de desconectar poniendo la mente en blanco y al recordatorio de que hacer preguntas y escuchar es preferible a contestar preguntas y hablar. «Cuanto más clara sea la descripción del padecimiento, más fácil será el proceso de toma de decisión» nos recuerda que no podemos contarle nada a nadie, sino únicamente ayudarles a *ver por sí mismos* el padecimiento que han traído a la mesa de negociaciones.

Cada día o cada semana marque las reglas que usted ha decidido practicar, pero revíselas por la mañana y luego intente aplicarlas durante el día de forma sistemática. Encuentre una situación libre de riesgos en la que pueda decir «no» y asegúrese de nutrir un poco y de hacer una pregunta encabezada por una locución interrogativa: «Amanda, no puedo hacerlo. Simplemente no puedo, pero quiero trabajar con usted sin la menor sombra de duda. ¿Cómo podemos hallar una solución alternativa?»

En una situación en la que usted presiente que puede desencadenarse un conflicto, pregunte simplemente: «¿Qué quiere que haga, Jonathan? Estoy a su disposición».

Practique el efecto Colombo en una situación inocua y muéstrese un poco inquieto: no le funciona el bolígrafo, no

tiene papel, lo que sea.

Cuando vea que está hablando demasiado, trate de revertir la situación con una pregunta con locución interrogativa: «Bueno, suficiente por mi parte. ¿Y cómo ve usted las cosas?»

Al día siguiente o a la semana siguiente, marque una serie diferente de reglas y así sucesivamente. Combínelas, porque todas se interrelacionan. En este periodo de «prueba», no deberá poner necesariamente estas actividades en un amplio contexto. Lo único que debe hacer es tratar de convencerse de que funcionan. Conseguirá dos objetivos: sentirse cómodo con ellas y constatar que funcionan. Obtendrá más puntos a favor que en contra.

¿Por qué? Estará implementando objetivos *válidos* de comportamiento y de actividad que usted puede controlar. Estar pendiente de las necesidades, hacer buenas preguntas, no sentirse bien del todo, decir «no» y pedir que le contesten con un «no», desconectarse o poner su mente en blanco. Son todos objetivos válidos. En el capítulo 5 mencioné la comprobación diaria que hacían mis clientes para comprobar hasta qué punto sus propios comportamientos y emociones afectaban el proceso negociador. Esa evaluación crítica de esos objetivos nos ayudan a identificar nuestras debilidades, a trabajar con nuestros puntos fuertes y a desarrollar la autoestima. También nos ayudan a ser cons-

cientes de cómo aprovechamos el tiempo, cómo absorbemos el nuevo material y cómo nos está yendo como negociadores. Le invito a que haga su propia comprobación diaria; se trata de una página en la que se pregunta con qué frecuencia y hasta qué punto controla sus propias necesidades, su malestar, su práctica de decir «no» y de pedir que le digan «no», su forma de nutrir, de revertir una situación, de usar la técnica del 3+, de desconectar, de hacer preguntas encabezadas por locuciones interrogativas, de tomar notas excelentes, de aceptar una mala decisión y de corregir el error en la siguiente y, por último, de contener las emociones. Soy consciente de lo fácil que a mí me resulta pedirle todo esto y de que incluso a usted le puede ser fácil planear

todo esto y de que incluso a usted le puede ser fácil planear hacer algo por el estilo, pero en el frenético mundo que nos ha tocado vivir, esto no es nada fácil de llevar a cabo. En esto no me hago ilusiones, pues en mi calidad de coach ausente no tengo manera de supervisar lo que usted hace y mucho menos de corregir sus errores, pero de cualquier manera el ejercicio será beneficioso para cualquiera que lo intente.

AHORA USTED ESTÁ LISTO PARA INTENTARLO CON EL SISTEMA CAMP

Bien, en una primera fase, usted se amolda a los principios básicos, a los objetivos básicos y a las actividades y comportamientos básicos. Y por supuesto, siempre compensa pagando lo justo a fin de crearse autoestima. ¿Cuánto tiempo le dedica a esta fase? No tengo ni idea de cuál puede ser la respuesta. El que sea necesario hasta sentirse lo suficiente cómodo como para pasar a la segunda fase. Pasa del periodo de pruebas al encuentro con la realidad, si se me permite la metáfora. Usted estará listo para implementar el sistema en una negociación específica. Yo elegiría una situación bastante simple, una en la que ya se sienta a sus anchas, quizá no la más importante de las

pendientes. Y me diría: «Pues aquí vamos con el sistema Camp. Veamos qué pasa».

No espere tener una actuación sin errores; controle sus necesidades. Le sugiero que dé comienzo a esta primera prueba de negociación con un proceso de cinco pasos.

En primer lugar, cerciórese de tener una misión y un propósito concretos y claros situados en el terreno del adversario. Deben estar diseñados para que el oponente vea y decida que los beneficios y características de su producto o servicio son los que él quiere adquirir. (Véase capítulo 4.)

En segundo, asegúrese de conocer el verdadero padecimiento del adversario, que representa la verdadera razón por la que está negociando. Haga preguntas, cree visión. (Véase capítulo 9.)

En tercero, evalúe los presupuestos requeridos —de

tiempo y energía, de dinero y de inversión emocional— tanto para usted como para el oponente. Nunca pierda de vista los presupuestos, supervíselos en todo momento y vea cómo influyen en las decisiones de ambas partes. (Véase capítulo 10.)

En cuarto, asegúrese de estar negociando con quienes toman las decisiones. (Véase capítulo 11.)

En quinto, no haga una sola llamada telefónica ni escriba un mensaje electrónico sin redactar un orden del día para esa llamada o ese mensaje. (Véase capítulo 12.)

Enumero estas actividades de «primero» a «quinto», pero usted puede estar lidiando con dos o más al mismo tiempo. Y como está marcando el camino básico a seguir en la negociación, siempre debe tener en cuenta los objetivos de comportamiento que practicó en la primera fase. Desconecte o ponga la mente en blanco, haga las preguntas apropiadas y todo lo demás. Todo forma parte del mismo paquete.

Periódicamente, deténgase y haga inventario, no sólo de la diaria comprobación de sus objetivos de comportamiento, sino de esta negociación en concreto. Toméselo con

calma. Espere sentirse incómodo cuando deba decir «no». Puede que esté tan acostumbrado a celebrar reuniones sobre la marcha durante una negociación que se esfuerce por saber cuál es el orden del día de cada una de ellas. Pero al mismo tiempo, se sentirá cómodo al concentrarse en lo que está bajo su control, como por ejemplo, el orden del día; entonces la negociación progresará, quizá rápidamente, quizá lentamente, pero progresará. Tal vez no lo haga. Tal vez no llegue a ninguna parte. En ese caso, usted contará con los medios necesarios para averiguar la causa de semejante situación. Después de todo, ¿son válidos su misión y su propósito? ¿Comprende de verdad el padecimiento del adversario? ¿Lo entiende éZ?

Poco a poco, sentirá que empiezan a encajar las distintas piezas del rompecabezas. La negociación llega de algún modo a su fin. Usted reflexiona sobre cómo han ido las co-

sas y entonces elige una nueva negociación para poner en práctica el sistema Camp. Y vuelta a empezar. Primero se arrastra por el suelo, luego camina y luego... *baila.* Entonces es donde empieza la diversión.

¿Cuánto se tarda para sentirse cómodo en esa pista de baile? Sin entrenamiento, creo que nunca se sentiría cómodo del todo. Como usted sabe, el estudio y la práctica de la negociación son extremadamente complicados. Cada negociación es diferente y cada ser humano, una multitud, por así decirlo. La implementación completa y meticulosa del sistema de este libro requiere mucha disciplina, como he repetido en bastantes ocasiones, y resulta difícil mantener una disciplina de esta naturaleza en cualquier actividad si uno trabaja en solitario. Ésa es una razón por la que casi ningún atleta de primer nivel se entrena a solas.

Por tanto, ¿cuánto tiempo puede usted tardar en sentirse *relativamente* cómodo? Sin entrenamiento, es difícil de saber. ¿Cuánto tardará en sentirse *mucho más cómodo* que ahora? Puede alcanzar ese nivel en un par de meses (si es un genio). Puede tratarse de seis meses, acaso más. Todo

depende de cuánto esfuerzo le ponga y de su talento natural. Lo único que sé es lo siguiente: cada día que pase, usted integrará más mi sistema y tendrá más confianza en que funciona y conocerá mejor cómo y por qué funciona. Cada día será un mejor negociador que el día anterior, y un día, *por primera vez en su vida en el mundo de los negocios,* empezará a rendir a un nivel que se acerca a su potencial.

Se lo garantizo.

LAS TREINTA Y TRES REGLAS

- Cada negociación es un acuerdo entre dos o más partes en las que todas las partes tienen el derecho de veto, es decir, el derecho a decir «no».

- Su trabajo no consiste en caerle bien a nadie. Es ser efectivo y ganarse el respeto.