

## **"Sin comunicación no hay negociación" William Ury:**

La comunicación nunca es fácil, ni aun entre personas que tienen muchos méritos o valores y experiencias comunes. Las parejas que han vivido juntas durante treinta años, todavía tienen malentendidos todos los días. No es pues sorprendente que haya poca comunicación entre personas que aún no se conocen bien y que pueden sospechar del otro o sentirse hostiles. Independientemente de lo que usted diga, debe esperar a que la otra parte, casi siempre, oiga algo diferente.

En la comunicación se dan tres grandes problemas: primero, los negociadores pueden no estar dirigiéndose al otro u otros, o, por lo menos, no de manera que puedan ser comprendidos. De ordinario, cada parte se ha dado por vencida respecto de la otra, y esto hace que ya no intenten una comunicación seria. En cambio, hablan solo para impresionar a los circunstantes o a sus electores. En vez de intentar dirigirse con su oponente hacia un acuerdo mutuamente aceptable, tratan de echarle zancadilla. En lugar de tratar de convencer a su pareja de que adopten aptitudes más constructivas o dar pasos más eficientes, se esfuerzan por convencer a los electores o espectadores a que se dividan. La comunicación efectiva entre las partes es prácticamente imposible si cada una está pendiente de la actitud del público, es decir, de los demás.

Aunque usted le hable a la otra parte en forma directa y clara, es posible que ella no lo escuche. Este es el segundo problema en la comunicación. Observe con cuánta frecuencia las personas parecen no prestar atención a lo que usted dice. Probablemente con la misma frecuencia usted será incapaz de repetir lo que ellas han dicho. En una negociación, puede suceder que usted esté tan ocupado pensando en lo próximo que va a decir, en cómo va a responder a ese último punto o en la manera de expresar su próxima argumentación, que se le olvide escuchar lo que la otra parte está diciendo ahora. O usted puede estar escuchando con mayor atención a sus electores que a la otra parte.

Al fin y al cabo, es a sus electores a quienes debe rendir cuentas por los resultados de la negociación. Son ellos a quienes está tratando de satisfacer, y por tanto, no es sorprendente que usted quiera prestarles mucha atención. Pero si usted no escucha lo que dice la otra parte, no habrá comunicación.

El tercer problema en la comunicación son los malentendidos. Lo que el uno dice puede ser malinterpretado por el otro. Aun cuando los negociadores están en la misma habitación, la comunicación del uno al otro puede parecer como el envío de señales de humo cuando hace mucho viento. Cuando las partes hablan idiomas diferentes, la posibilidad de malas interpretaciones se multiplica. Por ejemplo, en idioma persa, la palabra "compromiso" parece carecer del significado positivo que tiene en inglés como "una solución intermedia que ambos pueden aceptar", y tener solo un significado negativo como en "nuestra integridad se vio comprometida". De manera similar, la palabra "mediador" en persa sugiere "entrometido", alguien que interviene sin ser invitado. A principios de 1980 el Secretario General de las Naciones Unidas fue a Irán a buscar la liberación de los rehenes estadounidenses. Sus esfuerzos se vieron seriamente contrarrestados cuando la radio y la televisión iraníes informaron en persa un comentario que él había hecho a su llegada a Teherán: "He venido como mediador a tratar de llegar a un compromiso". Una hora después de la emisión, una turba de indignados iraníes apedreaba su automóvil.

## **¿Qué puede hacerse frente a estos tres problemas de comunicación?**

Escuche atentamente y reconozca lo que dicen. La necesidad de escuchar es evidente, y sin embargo es difícil escuchar bien, sobre todo bajo la presión de una negociación. Escuchar le permite a usted comprender sus percepciones, sentir sus emociones, y oír lo que tratan de decir. Escuchar activamente o con atención mejora no solo lo que usted oye, sino también lo que ellos dicen. Si usted escucha con atención e interrumpe

ocasionalmente para decir, "¿Entendí correctamente que usted está diciendo que...?", la otra parte se dará cuenta de que usted no está simplemente matando el tiempo, sencillamente cumpliendo una rutina. Además, sentirán la satisfacción de ser escuchados y comprendidos. Se ha dicho que la menos costosa de las concesiones que se le puede hacer a la otra parte es hacerle saber que ha sido escuchada.

Las técnicas acostumbradas de saber escuchar consisten en prestar atención a lo que se está diciendo, pedir a la otra parte que diga detalladamente en forma cuidadosa y clara exactamente lo que quiere decir, y solicitar que se repitan las ideas si hay alguna ambigüedad o incertidumbre. Propóngase que mientras escucha no va a estar pensando en la respuesta, sino a tratar de comprender a la otra parte como ella se ve a sí misma. Tenga en cuenta sus percepciones, sus necesidades y sus limitaciones.

Muchos creen que una buena táctica es no prestar mucha atención a los argumentos de la otra parte, y no admitir ninguna legitimidad en su punto de vista. Un buen negociador hace exactamente lo contrario. A menos que usted reconozca lo que están diciendo y demuestre que lo comprende, ellos pueden creer que no los ha oído. Entonces, cuando usted trate de explicar un punto de vista diferente, ellos supondrán que usted todavía no ha entendido lo que quieren decir. Se dirán a sí mismos: "Le expuse mi punto de vista, pero ahora está diciendo algo diferente, de modo que no debe haber entendido". Entonces, en vez de escuchar su argumento, estarán pensando en la manera de presentar el punto de vista de ellos en otra forma, con la esperanza de que ahora sí lo comprenda. En ese caso, demuéstreles que usted ha comprendido. "Permítame ver si he entendido lo que usted dice. Desde su punto de vista, la situación es la siguiente...".

Cuando repita lo que usted crea que ellos han dicho, expréselo en forma positiva desde su punto de vista, dando toda la fuerza a sus argumentos. Podría decir: "Ustedes tienen un argumento fuerte. Déjenme ver si puedo explicarlo. Me parece que es de la manera siguiente...". Comprender no es lo mismo que estar de acuerdo. Es posible, a la vez, entender perfectamente y estar en total desacuerdo con lo que dice la otra parte. Pero a menos que logre convencerlos de que entiende su manera de verlo, usted no podrá explicarles su propio punto de vista. Una vez que usted ha explicado el punto de vista ajeno, exponga los problemas que usted le ve a la propuesta del otro. Si es capaz de explicar su punto de vista mejor que ellos mismos, y después lo refuta, usted maximiza la posibilidad de iniciar un diálogo constructivo basado en los méritos y minimiza la posibilidad de que ellos crean que no los ha comprendido.

### **Hable con el fin de que se le entienda.**

Háblele a la otra parte. Es fácil olvidar que una negociación no es un debate. Tampoco es un juicio. Usted no está tratando de convencer a una tercera parte. La persona a quien usted está tratando de convencer, está sentada alrededor de la misma mesa. Si una negociación puede compararse con un procedimiento legal, la situación se parece a la de dos jueces tratando de ponerse de acuerdo sobre cómo decidir un caso. Intente situarse en ese papel, tratando a su oponente como si fuera un juez, colega suyo, con quien usted trata de formular una opinión conjunta. En este contexto, es evidente que no se logrará persuadir si se culpa a la otra persona por el problema, si se insulta, o si se levanta la voz. Por el contrario, ayudará mucho el reconocer explícitamente que ven la situación de manera diferente y tratar de tramitarla como personas que tienen un problema común. Para reducir el efecto dominante y distractor de la prensa, las audiencias domésticas, y de terceras personas, es útil establecer medios privados y confidenciales de comunicación con la otra parte.

La comunicación también puede mejorar si se limita el tamaño del grupo en la reunión. Por ejemplo, en las negociaciones de 1954 sobre la ciudad de Trieste, se obtuvo poco progreso en las conversaciones entre Yugoslavia, Gran Bretaña y los Estados Unidos, hasta que los tres negociadores principales abandonaron sus delegaciones y empezaron a reunirse solos y de manera informal en una casa privada. Puede defenderse la idea de cambiar el atractivo lema de Woodrow Wilson "Convenios abiertos logrados en forma abierta" por "Convenios abiertos logrados en forma privada".

Independientemente del número de personas que intervengan en una negociación, las decisiones importantes se logran por lo general cuando no hay más de dos personas presentes en la habitación.

### **Hable sobre usted mismo, no sobre ellos.**

En muchas negociaciones, cada una de las partes explica y condena extensamente las motivaciones y las intenciones de la otra parte. Sin embargo, es más persuasivo describir el problema en términos del impacto que tuvo en usted que en términos de lo que ellos hicieron y por qué: "Me siento desilusionado", en lugar de "Usted no cumplió su palabra". "Sentimos que se discrimina en contra nuestra", en lugar de "Usted es racista". Si usted afirma algo sobre ellos que ellos consideran falso, no lo tendrán a usted en cuenta o se enojarán; no se concentrarán en su preocupación. Pero una afirmación sobre sus propios sentimientos es difícil de objetar. Usted proporciona la misma información sin provocar una reacción defensiva que les impedirá tenerla en cuenta.

### **Hable con un propósito.**

A veces el problema no se debe a que haya poca comunicación, sino a que hay demasiada. Cuando existe ira y percepciones erróneas, es mejor no decir ciertas cosas. En otras ocasiones, una declaración completa de lo muy flexible que es usted podrá hacer que un acuerdo sea más difícil y no más fácil de lograr. Si usted me dice que está dispuesto a vender una casa por \$ 80 000 después que yo he dicho que estaría dispuesto a pagar hasta \$ 90 000, podrá ser más difícil que logremos ponernos de acuerdo que si usted no hubiera dicho nada. La moraleja es: antes de decir algo significativo, esté seguro de lo que quiere comunicar o averiguar, y esté seguro del objetivo que se logrará con esa información.

### **Es mejor prevenir**

Las técnicas que hemos descrito para tratar los problemas de las percepciones, las emociones y la comunicación, son por lo general útiles. Sin embargo, el mejor momento para solucionar el problema de las personas es antes que el problema se presente. Esto implica crear una relación personal y organizacional con la otra parte, que sea capaz de proteger a las personas de ambos sectores contra los golpes de la negociación. También implica que el juego de la negociación se estructure de manera que puedan separarse los asuntos sustantivos de la relación y se protejan los egos de las personas para que no se mezclen con la discusión sobre lo sustancial.

### **Establezca una relación de trabajo.**

Ayuda mucho conocer a la otra parte personalmente. Es mucho más fácil atribuir intenciones diabólicas a una abstracción desconocida llamada "la otra parte", que a alguien a quien usted conoce personalmente. Tratar con un compañero de clase, un colega, un amigo, o aun el amigo de un amigo, es muy diferente que tratar con un desconocido. Mientras más rápidamente usted pueda convertir a un desconocido en alguien a quien usted conoce, más fácil será probablemente la negociación. Será menos difícil saber de dónde vienen. Ello le da una base de confianza en la que puede apoyarse durante una negociación difícil. Hay rutinas cordiales y conocidas de comunicación. Es más fácil aliviar la tensión con un chiste o con un comentario informal.

El momento adecuado para desarrollar esta relación es antes que empiece la negociación. Trate de conocer a los otros y de averiguar qué les gusta y qué les disgusta. Trate de encontrarse con ellos informalmente; de llegar temprano, antes de la hora fijada para el comienzo de la negociación, y quédese un momento cuando ésta termina. Una de las técnicas favoritas de Benjamín Franklin era pedirle al adversario que le prestara un libro. Esto hacía sentir bien a la persona y le daba el sentimiento agradable de que Franklin le debía un favor.

## **Enfréntese con el problema, no con las personas.**

Si los negociadores se perciben como adversarios en un enfrentamiento cara a cara, es difícil separar su relación de la parte sustancial del problema. En ese contexto, cualquier cosa que un negociador diga sobre el problema parece estar dirigida contra el otro en forma personal, y así lo percibe éste. Cada parte tiende a estar a la defensiva, a reaccionar y a pasar por alto los intereses legítimos de la otra parte.

Una manera más efectiva de percibirse mutuamente es como socios en una difícil búsqueda en común por un acuerdo justo y ventajoso para ambos.

Al igual que dos náufragos perdidos en el mar en un bote salvavidas y peleando por las limitadas raciones y provisiones, los negociadores pueden verse inicialmente como adversarios. Quizá cada uno considere al otro como un obstáculo. Sin embargo, para sobrevivir, los náufragos tienen que separar los problemas objetivos y las personas. Será indispensable que identifiquen las necesidades del otro en términos de sombra, medicinas, agua o alimentos. Querrán ir más lejos y afrontar la solución de esas necesidades como un problema común, junto con otros problemas comunes como recoger el agua de la lluvia, montar guardia y llegar hasta la costa. Si notan que están compartiendo esfuerzos para solucionar un problema común, los náufragos serán capaces de conciliar sus intereses conflictivos y avanzar a la vez en el logro de sus intereses comunes. Lo mismo sucede con dos negociadores. Por difícil que sea nuestra relación personal, podremos más fácilmente alcanzar una reconciliación amistosa que haga concordar nuestros varios intereses si aceptamos esa tarea como un problema compartido y lo emprendemos juntos.

Para ayudar a que la otra parte modifique su orientación de un cara a cara hacia un lado a lado, usted puede discutir con ellos el asunto explícitamente. "Mire, ambos somos abogados (diplomáticos, hombres de negocios, parientes, etc.). A menos que tratemos de satisfacer sus intereses, será imposible que logremos un acuerdo que satisfaga los míos, y viceversa. Examinemos juntos el problema de cómo satisfacer nuestros intereses comunes". O usted puede empezar a actuar como si la negociación fuera un proceso conjunto y con sus acciones determinar que ellos deseen hacer lo mismo.

Es útil sentarse literalmente del mismo lado de la mesa y tener a la vista el contrato, el mapa, las hojas de papel, o cualquier otra cosa que explique el problema. Si se ha establecido una base de mutua confianza, mucho mejor. Pero por precaria que sea la relación, trate de estructurar la negociación como si fuera una actividad común compartida por ambos, con sus diferentes intereses y percepciones, y con su compromiso emocional.

La separación de las personas del problema no es algo que puede hacerse de una vez y que luego puede olvidarse; hay que seguir trabajando en ese sentido.

**Extraído del libro "Sí... ¡de acuerdo!" de Roger Fisher, William Ury, y Bruce Patton**