

NEGOCIACIÓN

APRENDER A NO TRABAJAR

En esta edición Vínculos acerca a Francisco Ingouville, de Mason Fellow de Harvard University, socio de la consultora Ingouville & Nelson, que asesora en management a clientes como las Naciones Unidas o al Banco Mundial, entre muchas otras empresas y ONG's. Este mes: negociación.

¿Quién de ustedes trabaja de verdad? ¿Es decir, quién de ustedes pone un ladrillo sobre el otro, opera apendicitis, maneja una grúa o aplica herbicidas en un cultivo? Nadie. Lo sospeché desde un principio.

A medida que uno asciende en el organigrama de la empresa, trabaja cada vez menos y conversa cada vez más. La función más importante en rol de manager es el diálogo. Por eso es tan importante aprender a conversar en forma creativa, eficiente y productiva. Por supuesto que eso es un trabajo y un trabajo muy importante, pero pasársela conversando no era la imagen que teníamos antes de ganarse el pan honradamente.

Hubo una época en que el trabajo se asociaba con el músculo. Animales y luego motores reemplazaron esa función del hombre y se valoró más su cerebro. La última revolución nos inundó de datos y ahora el problema es coordinar toda esa información, para lo cual no basta un cerebro. Recurrimos entonces a las computadoras y a quienes las diseñan, fabrican, instalan y programan. ¿Pero quién coordina a todos ellos? ¿Quién hace el vínculo entre ellos y otros aspectos de la vida como las finanzas, el marketing, los recursos humanos, la producción y ese bretel caído de la

modelo que triplicó inesperadamente las ventas estimadas del pisco sour? **¿Quién representa en el directorio el aporte de la informática para que el grupo decisor no renguee en la infinidad de temas que requieren su ingerencia?**

Un analista o ingeniero de sistemas... pero uno que sepa ascender a ese rol.

Es decir que sepa ejercer el diálogo en el que se incorpora información, se la procesa y se llega a decisiones consensuadas. Alguien que crea que en equipo se piensa mejor que individualmente y que dispone de las herramientas de relacionamiento interpersonal que le permiten llevar eso a cabo.

NEGOCIAR

Para darle la importancia que se merece, a estas conversaciones se las llamaron negociaciones. Con el tiempo este término se fue degradando y por culpa de algunos parientes deshonestos como los negociados, su imagen ha caído muy bajo. Al punto que un slogan político declamaba "La sangre derramada no será negociada", aparentemente insinuando que negociar es aún peor que derramar sangre.

Sin embargo negociamos todos los días, varias veces por día, con diversos tipos y números de personas. Empezando con el despertador al que intentamos regatearle unos minutos más.

Cualquier trabajo en equipo involucra una serie de negociaciones sutiles, formales o informales y espontáneas o planificadas, de las que depende su éxito.

Pues entonces hay que saber negociar bien. Y el CIO, por estar su área tan involucrada en todos los hechos importantes de la empresa, debe dominar este arte lo mejor posible.

SÍNTOMAS, DIAGNÓSTICO, PRESCRIPCIÓN Y TRATAMIENTO

Para negociar bien hay que entender el mapa de la negociación. Es decir, sus elementos, su dinámica y sus tiempos. Y es necesario lograr en base a práctica el dominio de los siguientes cuatro pasos

- . **Síntomas:** Reconocer las señales, y entender lo que dicen de la realidad.
- . **Diagnóstico:** Identificar el tipo de situación en que nos encontramos.
- . **Prescripción:** Identificar qué estrategia recomien-

da la teoría para estos casos.

- . **Tratamiento:** Aplicar alguna de las herramientas de que disponemos.

LAS HERRAMIENTAS NECESARIAS

Este mes hablaremos sólo de una (quizá la más importante) de las herramientas: *La Escucha Activa*.

Oír es un acto físico en el que se perciben vibraciones. Escuchar, un acto de la voluntad que implica prestar atención. Cuando Pucho decía "*Larguirucho, habla más fuerte que no te escucho!*", estaba masacrando el idioma para lograr una rima.

Pero la mejor de las escuchas no sólo implica oír y prestar atención sino demostrarle al otro que escuchamos y entendemos. Que nos interesa lo que dice y que somos capaces de imaginar lo que el otro siente. Si de esta forma nos ganamos la confianza del que habla, es posible que nos dé información más sincera y eso nos permita, eventualmente, encontrar soluciones válidas para ambos que redunden en mejores relaciones y mayores resultados.

Es importante no interrumpir ni contradecir, para que la persona se sienta escuchada y com-

prendida. Entonces se serenará y nos dará más información. No darle la razón ni solucionarle prematuramente el problema, porque en cualquiera de los dos casos quizá estemos haciéndolo sin toda la información necesaria.

LA PECERA

Cuando doy un curso les pido a los participantes que imaginen la cabeza de su interlocutor como una pecera, y procedo a hacer este dibujo en el pizarrón (ver dibujo 1).

Les explico que, ante el más leve conflicto, la cabeza de la gente se llena de agua. El agua simboliza su enojo, su temor, sus argumentos, su necesidad de demostrar que tiene razón, su búsqueda de comprensión; y el oído está obstruido por este líquido, haciéndole imposible escuchar. Les propongo, entonces, que presten atención al otro amablemente. De esa forma, el otro se siente alentado a hablar y, al hacerlo, baja el nivel del agua. No es necesario darle la razón, pero sí entender lo que dice y demostrarle que entendemos. No interrumpirlo ni contradecirlo. Cuando nos

ha dicho lo que quiere decir, su oído queda destapado y puede escuchar.

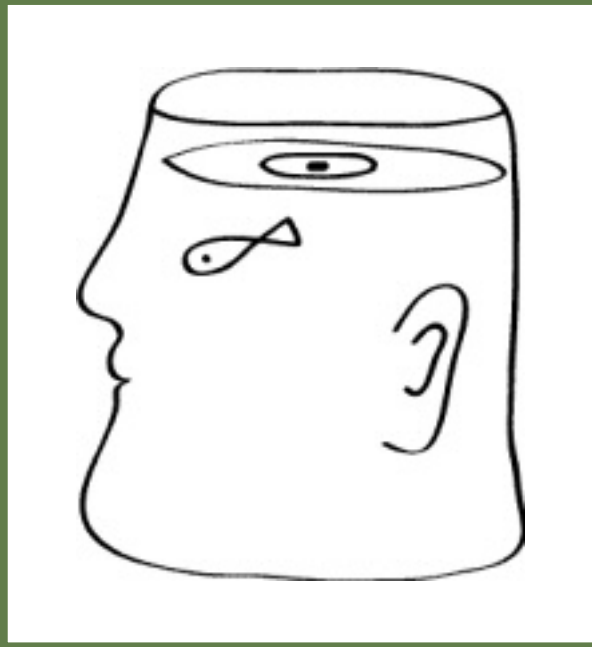
Generalmente, el agua que largan al principio es "de poco valor nutritivo", es decir, las cosas importantes y verdaderas se reservan. **Sólo cuando la persona verifica la confiabilidad del otro es que se anima a decir sus verdaderos motivos e intereses.** Si los resultamos verdaderamente buenos escuchando y sabemos quedarnos callados cuando corresponda, es posible que en un momento (generalmente después de una emotiva pausa) salga con el agua el pececito de la pecera. Ese pececito simboliza la esencia de sus intereses y es donde se originan las posiciones. Es decir, es la motivación personal que está detrás de los argumentos racionales (ver dibujo 2).

A eso es a lo que vale la pena responder. Todo esfuerzo por rebatir posiciones será menos fructífero.

En la puerta de un tren subterráneo decía "Deje salir antes de entrar". Se trata del mismo concepto de mi ejemplo de la pecera.

Una vez que entendemos esto podemos ver más fácilmente, en la realidad, la importancia de escuchar. ///

DIBUJO 1



DIBUJO 2

