

Érase una vez una negociación...

(Cuento de miedo con final feliz)

Érase una vez un infame depredador de empresas, llamémosle L. F., que depredaba compañías que tenían productos interesantes, pero estaban débilmente dirigidas. Era conocido como un ejecutivo agresivo que simplemente aplastaba a todo el que le saliera al paso. La mera amenaza de una OPA solía bastar para que los directivos se rindieran sin lucha. L. F. asumía la dirección, reducía plantillas, rebajaba la calidad del producto, y ordeñaba los beneficios de la empresa hasta dejarla descalificada y arruinada. Entonces iba a por otra.

Una de sus primeras víctimas fue una compañía que usaba una nueva fórmula de bloques de paja comprimida para la construcción barata (aunque, eso sí, no muy duradera). L. F. puso en juego su habitual sistema de amenazas y coerciones, y como era de esperar, el presidente P. C. izó bandera blanca sin esperar siquiera a la guerra. L. F. recortó gastos generales, eliminó el control de calidad y se embolsó los beneficios atípicos (aunque efímeros).

Satisfecho con su éxito, L. F. puso sus miras en un fabricante de chalés rústicos de madera. L. F. lo acosó hasta que la dirección, encabezada por el empresario S. C., tuvo miedo y cedió. Fiel a sí mismo, L. F. entró en la empresa, redujo las operaciones al mínimo y exprimió el beneficio a corto plazo.

Sintiéndose imbatible, L. F. puso sus miras en una tercera

víctima, una constructora especializada en sólidos ranchos de ladrillo. El fundador, T. C., era un hombre de negocios astuto que había estudiado las técnicas de L. F. en el pasado. T. C. no se tomó los perversos métodos de L. F. como algo personal, sino que preguntó, valoró los puntos fuertes de L. F. y los suyos propios, y consideró las diversas situaciones posibles a fin de preparar respuestas a cada una de ellas. T. C. declinó las primeras proposiciones de L. F. Éste redobló sus esfuerzos ya en plan hostil, presionando a los demás inversionistas, amenazando con demandas de todas clases y tratando de ganarse a los miembros del consejo de administración. Finalmente L. F. exigió que se votara en junta general su oferta de adquisición. T. C. expuso a los consejeros lo que iba a ocurrir: que la empresa sería reducida al mero esqueleto, que no se reinvertirían los beneficios, y que finalmente acabaría cerrando, con arreglo al conocido *modus operandi* de L. F. Los consejeros decidieron defender su independencia.

El grupo de L. F., que había apostado fuerte, pasó por una crisis de liquidez y entró en barrena, hasta que se vio obligado a vender. ¿Quién fue la compradora? La compañía de T. C., que restableció la salud financiera de las empresas del conglomerado.

El sistema de L. F. para hacer negocios consistía, sencillamente, en el acoso. Pareció que siempre iba a salirle bien. Pero sólo hasta que tropezó con un adversario que había entendido cómo y por qué funcionaban las técnicas de L. F., y supo contrarrestarlas.

El cuento puede parecer conocido, porque lo es. Se trata de *Los tres cerditos*. Como se recordará, el Lobo Feroz (L. F.) sopló fácilmente la casita de paja del Primer Cerdito (P. C.), y también derribó la de madera del Segundo Cerdito (S. C.), pero se dio de narices contra la pared de ladrillo del Tercer

Cerdito (T. C.), y al tratar de realizar una invasión hostil a través de la chimenea, fue víctima de su propia codicia. El T. C. sabía cómo hay que tratar a los Lobos Feroces. Y eso es precisamente lo que intentaremos enseñar aquí: cómo conseguir lo que necesitamos en los tratos con los intratables, sin necesidad de volvernos como ellos.

En este libro explicamos cómo poner en marcha el poder del sistema que hemos bautizado con el nombre de NICE («amable», en inglés), para perseverar más en la negociación, ser más astutos, maniobrar mejor, resistir más, adelantarse a la lógica del otro, ver más lejos, y triunfar sobre los abusones, los tiranos y demás intratables que vamos encontrando en la vida, y guardándonos de ser como ellos. Demostraremos cómo puede hacerse sin perder los estribos (o perdiéndolos adrede, si puede servir como táctica para conseguir lo que se busca). Enseñaremos cómo puede hacerse sin perder la propia integridad. Postularemos qué debe hacerse sin capitular, ni sacrificar nada, ni ceder nada, ni desistir. Y explicaremos que es tan útil en los negocios como en la vida social y familiar.

En primer lugar enseñamos cómo consigue uno lo que desea (en las contrataciones, las negociaciones, las transacciones, las ventas, las discusiones o las conversaciones), por difícil que sea el individuo que está al otro lado de la mesa, escritorio, línea telefónica o de ordenador, o verja del patio vecino. Diremos cómo hacerlo sin enarbolar bandera blanca, emprender la fuga, ni convertirse uno a su vez en un intratable.

En segundo lugar, demostraremos un planteamiento sistemático para conseguir lo que uno desea, basado en la sigla NICE:

Neutralizar las propias emociones

Identificar al tipo

Controlar el encuentro

Explorar las opciones

En tercer lugar, pondremos a disposición del lector instrumentos y ejercicios que le ayudarán a evaluar sus propios puntos fuertes y puntos débiles, cara al enfrentamiento con sujetos de trato difícil.

Por último, enseñaremos mediante la anécdota, es decir, aduciendo esas lecciones de la vida que son los casos reales. Presentaremos sucesos del mundo real: de las compras y de las ventas, de la gestión de recursos humanos, de fomento de los talentos, de posiciones de influencia, de comercialización de productos y servicios, de motivación del personal, de cómo conseguir aumentos, cómo ganar amigos, cómo seducir en las citas, y cómo llevarse bien con los parientes políticos (operaciones tanto con las 500 principales empresas de *Fortune* como operaciones con empresas familiares); hablaremos de luchas laborales y conflictos patronal-trabajadores, de fichajes deportivos, de enfrentamientos cara a cara (tipo «el primero que parpadea pierde») con estrellas del espectáculo, o con productores y capitostes de los estudios. Estos casos de negociaciones ganadas y perdidas van a ilustrar y demostrar cómo funciona el sistema NICE y cómo podemos aplicarlo a nuestras propias situaciones difíciles.

PRIMERA PARTE

**El sistema NICE
para bregar con jefes tiranos
y ejecutivos agresivos**

1

NICE

Cómo derrotarlos sin unirse a ellos

LOS ABUSONES, TIRANOS E INTRATABLES PULULAN POR TODAS PARTES

Están en el despacho, en la calle, en el centro comercial, a bordo del avión, en la cola del embarque, en el carril contiguo de la autopista, en internet, al teléfono. Son hombres y mujeres, viejos retorcidos y jóvenes insolentes, desconocidos y parientes, y hasta algunos de los que se llaman amigos. A veces parece que dondequiera que miremos nos tropezamos con uno: ese jefe para quien nunca están bien hechas las cosas, ese cliente que siempre lo quiere todo más barato, ese vecino cuyo perro ladra toda la noche, ese tipo que se ha sentado entre dos butacas del cine desocupadas y no quiere moverse para que dos puedan sentarse juntos, ese *maitre* de restaurante que mira más allá de nosotros como si no existiéramos, ese encargado de los equipajes que no se compadece de nuestro apuro, esa vigilante del parquímetro que nos ve llegar con las monedas en la mano pero no por eso deja de rellenar la denuncia, ese promotor avaro que prefiere perder la finca antes que compartir el beneficio, ese comprador que enfrenta a unos proveedores contra otros hasta que ceda uno de ellos, esa agencia más atenta a la comisión que al servicio,

ese gerente o director que tiene el ego frágil y se lo toma todo a pecho.

Los tipos difíciles pueden convertir la vida en un infierno. Cada conversación es un conflicto, cada venta un desafío, cada contrato un dolor de cabeza, cada reunión una batalla, cada operación una guerra. Nos hacen la vida difícil, cuando no imposible. Quieren que seamos como ellos, replicar al fuego con el fuego, a la obstinación con más obstinación, a la cólera con la cólera, a la mala educación con mala educación, al «y tú más» con el «yo más que tú». Lo que generalmente sólo sirve para dar un mal final a una situación desagradable.

SOMOS PERSONAS AMABLES, ¿Y QUÉ?

Quizá no a todas horas ni todos los días, pero en general sí somos fundamentalmente amables, o procuramos serlo, o por lo menos deseamos que los demás crean que lo somos. Y hay muchos más como nosotros: personas que tienen sus altibajos, que no quieren ser tratadas como felpudos, que pierden la paciencia, que tienen el pronto fácil, que no ceden en las cuestiones que consideran «de principio», o que incluso padecen el ocasional ataque de obstinación. Pero en último término, la mayoría son capaces de allanar como «personas amables» las diferencias que encuentran en los enfrentamientos de la vida, sea en las reuniones de negocios, en las situaciones sociales o en las cuestiones familiares.

Si el sujeto con quien tratamos es razonable, lógico y sensato, la resolución será relativamente sencilla. Cierto que hay asuntos difíciles, que algunas cuestiones tardan más en resolverse que otras y que temporalmente incluso pueden dar lugar a hostilidades, pero por lo general se descubre una manera. Cada parte consigue algo y cede en algo, escucha y aprende,

hasta que se encuentra un terreno común suficiente para llegar a una conclusión.

Pero —y éste es un pero muy importante—, ¿qué pasa cuando nos tropezamos con alguien *que no es amable, que no intenta serlo, y que no repara* en lo que opinen los demás de él? ¿Qué pasa entonces, señor Amable? Cuando la otra parte no es ni sensata, ni razonable, ni lógica, ¿cómo se resuelve la discusión, se llega a un acuerdo, se zanja una disputa o se decide adónde iremos a cenar? Cuando se encuentra uno al otro lado de la mesa, en el patio de al lado, en la habitación contigua, al otro extremo de la línea, a un individuo auténticamente mal intencionado, difícil, quizás hasta irracional, ¿de qué opciones disponemos en ese caso?

- A) ¿Ceder? ¿Retirarse a una posición segura, cerrar los ojos, esperar a que escampe? Si atacan desde el primer momento, ¿izar bandera blanca y rendirse? Si nos atizan así que bajamos la guardia, ¿ofrecer la otra mejilla?
- B) ¿Replicar en el mismo tono? ¿Dejar de ser amables y sacar a relucir una intención todavía peor, un trato más difícil, y más irracionalidad?
- C) ¿Buscar otra alternativa? ¿Existe una manera «amable» de conseguir lo que nos interesa?

NICE, EL ANTÍDOTO CONTRA LOS ATOI (ABUSONES, TIRANOS Y OTROS INTRATABLES)

La próxima persona con quien nos toque tratar puede ser ese sujeto difícil, o iracundo, o irracional, emotivo, exigente, cerrado de mollera, tiránico, ilógico, descortés, o todo al mismo tiempo, y como resultado el encuentro personal tal vez será temido, aborrecido, desagradable, inquietante, odioso, nauseabundo, o todas estas cosas al mismo tiempo. Muchos de

nosotros preferiríamos renunciar al negocio, no celebrar la reunión, no sentarnos a hablar e incluso no tener que ver a ese tipo, antes que enfrentarnos con él cara a cara. Sin embargo, enterrar la cabeza en la arena y esperar a que los problemas se resuelvan solos no es posible.

Por eso hemos creado el sistema NICE.

N – Neutralizar las propias emociones

I – Identificar al tipo

C – Controlar el encuentro

E – Explorar las opciones

Es un planteamiento sistemático para tratar con las gentes difíciles que encontramos en nuestra vida *sin forzarnos a ser como ellos*. Es sencillo, de resultados demostrados, y aplicable a virtualmente cualquier tipo de persona difícil y de situación conflictiva.

Nuestro sistema es un planteamiento sensato, lógico y probado, pero no fácil de aplicar mientras no se haya entendido y practicado a la perfección. Las emociones no siempre se someten al dictado de la lógica. Adivinar qué tipo de personalidad tiene nuestro interlocutor a veces resulta difícil, y algunos combinan varios tipos. Tampoco es fácil crear opciones originales, lo que requiere verdadera creatividad. Existe la tentación de llevar a más el conflicto. Y todo el proceso requiere análisis y firme disciplina. No olvidemos nunca que estamos ante un desafío, un obstáculo humano, una pared que se mueve y habla, una persona que se niega a dialogar en términos civilizados y que, consciente de ello o no, pone las cosas difíciles.

Los ATOI se caracterizan por su comportamiento reactivo, manipulador, no cooperativo, o por diferentes proporciones de estas características. Hay ejemplos de notoriedad universal, tipos como Idi Amin o Saddam Hussein, personajes

NICE

EL SISTEMA Y CÓMO FUNCIONA

N – Neutralizar las propias emociones

El trato con una persona difícil puede ser todo un desafío en el plano emocional. Cuanto más se altera uno emocionalmente, más se resiente su racionalidad. Y al contrario, el que controla sus emociones tiene más posibilidades de alcanzar un resultado positivo.

I – Identificar el tipo

Hay tres tipos básicos de personas difíciles (y numerosas tipologías intermedias):

- El intratable por situación: personas difíciles de tratar a causa de su situación o circunstancias personales.
- El intratable por estrategia: estas personas creen que mostrarse irrazonables les confiere una ventaja en la negociación o la discusión.
- El intratable por constitución: personalidad con características arraigadas que la hacen intratable.

C – Controlar el encuentro

Una vez que sepamos a qué clase de sujeto difícil nos enfrentamos, se podrá recurrir a las técnicas adecuadas que ayudarán a configurar el encuentro y a determinar su resultado. Si se acierta en la elección de las técnicas, se podrá invertir el resultado de las negociaciones, las reuniones y las confrontaciones cotidianas.

E – Explorar las opciones

Aun habiendo configurado el encuentro, puede ocurrir que nos veamos en un aprieto. Para «salir del bache» con frecuencia puede ser necesario desarrollar opciones —soluciones alternativas— abriendo un margen para que cada parte pueda ganar y ceder. (Lo cual incluye la opción de terminar sin aumentar el enfrentamiento, reservada a los casos en que el mejor acuerdo es no llegar a ningún acuerdo, es decir, mantener abiertas las opciones para un acuerdo futuro.)

míticos como el Lobo Feroz, y tipos banales como el clásico camarero malcarado.

Con frecuencia la gente *cree* que la persona amable se define por un comportamiento maleable, pasivo o excesivamente acomodaticio. Ejemplos: el señor Rogers como embajador de un país débil ante Naciones Unidas, o el alumno pelotilla preferido del maestro.

En cambio, la persona NICE según nuestra definición es un individuo centrado, de fuerte personalidad y dotado de recursos. Como ejemplos, Nelson Mandela, Gandhi, Henry Kissinger, Warren Buffet, Joe Montana: diplomáticos, triunfadores, atletas tranquilos y de carácter equilibrado.

Dejemos bien sentado que ser NICE *no implica* ser débil ni colocarse de felpudo. Con la utilización del planteamiento sistemático, el individuo NICE es alguien que va a salirse con la suya *sin necesidad* de convertirse en uno de los ATOI.

No cedamos a la tentación del primer impulso. Apliquemos el planteamiento sistemático NICE.

NICE NO ES SÓLO UNA TEORÍA: ES UN PLANTEAMIENTO SISTEMÁTICO DE RESULTADOS DEMOSTRADOS

Planteamiento sistemático quiere decir un conjunto de tácticas prácticas ensayadas, modificadas, perfeccionadas, y finalmente demostradas un número suficiente de veces en el mundo real de los negocios y de las relaciones sociales, en eventos, negociaciones, contrataciones, conflictos y enfrentamientos humanos. No hay que salir al mundo sin llevar ese bagaje.

El sistema NICE funciona por las razones siguientes:

- Nos permite saber, casi automáticamente, lo que hay que hacer *antes* de acudir al encuentro con la persona o la situación difícil.

NICE

- Ayuda a practicar nuevos hábitos, no defensivos y más eficaces, hasta tenerlos bien arraigados.
- Ayuda a comprender lo que hicimos bien o mal en determinada situación, de manera que nos permita aprender tanto de los éxitos como de los fracasos, y no incurrir de nuevo en los mismos errores.