

Si las empresas venden productos, ¿qué venden las personas?

Después de meses de preparación, llegaba mi momento de gloria. Atrás quedaban innumerables horas de trabajo, la definición de una estrategia sin un detalle al margen, soportada por un plan de negocio consistente y efectivo. Llegaba la presentación ante el Consejo de Dirección de mi propuesta para desarrollar un Plan de Ventas basado en el Marketing Directo, algo de lo que me consideraba un experto por mi experiencia en otras empresas.



Número 1 - noviembre 2009

Mercado de ideas

Si las **empresas** venden productos, ¿qué venden las **personas**?

...1

Negociar en **situaciones extremas**

...7

Dudas razonables

¿Cómo afrontar la negociación en un contrato de outsourcing tecnológico?

...4

Matrix: la vida en una matriz

Entre la rentabilidad del contrato y la relación a largo plazo

...6

Mejor con filosofía

Tratado de argumentación

...8

Contaba con una hora para la explicación dentro de un apretado orden del día que incluía otros proyectos también importantes. Mi idea iba a ver la luz ante una audiencia compuesta por directivos que tendrían mucho que decir y que aplaudir. Mi intención era ponerlo todo encima de la mesa: mi convicción, mi conocimiento, mi oratoria. Y mi PowerPoint.

Todo fue mal desde el principio.

Desde el primer minuto empecé a notar a la audiencia poco interesada, dando muestras de apatía, poco concentrados en la pantalla aunque ciertamente respetuosa con el ponente. Creo recordar que mi intervención fue convincente, estructurada, aportando cifras cuando eran precisas y con argumentos sólidos en todo momento. Incluso recuerdo que no utilicé todo mi tiempo para dejar paso a las dudas y preguntas. Preguntas que no aparecieron por ningún lado. Peor aún, la única manifestación que logré arrancar fue la de uno de los directivos que simplemente se despachó con la frase “tu presentación está muy bien, pero yo es que no creo en el marketing directo”. Nadie más intervino

sino únicamente para agradecer mi presencia y remitirme a un futuro prometedor pero vacío de compromiso.

Por supuesto, como habrán podido imaginar, mi proyecto se archivó definitivamente en el repleto armario de las grandes ideas de las que nunca más se supo y mi futuro en esa empresa inició su cuenta atrás.

La anécdota forma parte de mi trayectoria profesional y doy por seguro que similares experiencias forman parte de la suya pero lo que se me quedó grabado para siempre fue la sensación de no entender una palabra de lo que había pasado en aquella sala. He de confesar que en un primer momento culpé a la audiencia de mi fracaso, personalicé mi ira en el directivo incrédulo, achaqué mis carencias a factores externos y, en resumen, tomé el agravio como algo personal.

Posteriormente, me fui convenciendo de que había algo más, algo que no lograba entender y que necesitaba encontrar. Quizás mi presentación había sido poco atractiva, o quizás el momento no fuese el más adecuado, incluso la



Materia de Negociación es una publicación mensual de ENE Escuela de Negociación.

Para recibir su ejemplar en formato electrónico, visite www.enegociacion.es

Quedan reservados todos los derechos.

Más artículos, ideas y opiniones en



www.negociacion.net

NUEVA CONVOCATORIA DE CURSOS DE NEGOCIACIÓN EN ABIERTO

Negociación Estratégica
Madrid 11 y 12 de noviembre
Idea Marketing
Madrid 18 de noviembre
Simplificar lo complejo
Madrid 25 de noviembre

Más información en www.enegociacion.es o en el tf. 902 15 35 15



idea pudiera tener carencias o mi elocuencia pareciese poco apasionada.

Según profundizaba en la reflexión, comencé a apreciar que me había identificado excesivamente con mi proyecto y, por consiguiente, los ataques que recibía mi idea los interpretaba como ataques directos a mi persona.

En definitiva, pasé de culpar a los demás para centrarme en mis debilidades y, de este modo, comprender las claves que hacen de la venta de una idea una asignatura pendiente para la mayor parte de profesionales.

Todo el mundo necesita desarrollar un proceso de venta de ideas.

No hay ningún integrante de una organización que no sea una fuente provechosa de ideas. La creatividad, afortunadamente, no es un problema. Seguramente habrá que estimularla, dotar a las organizaciones de recursos y potenciar las habilidades de sus integrantes. Eliminar obstáculos para que las ideas aparezcan. No, el problema no reside en la creatividad.

Seguramente, debemos mirar en la siguiente fase, en la inmensa grieta con que se encuentran los profesionales a la hora de pasar de la idea a la implantación. Es en este momento en el que se necesita un proceso que ayude a vender la idea dentro de la organización.

Hace pocas fechas en ENE planteamos para nuestros clientes un seminario centrado en la Comunicación Persuasiva, tomando como base la venta de ideas en las empresas, ya que no hay nada que no requiera de mayor habilidad en comunicación

y en persuasión que un proceso de este tipo. Un proceso en el que pones el alma, el tiempo, el conocimiento y tu convicción no se merece que, a las primeras de cambio, corramos el riesgo de abandonar la idea, no porque no sea buena sino porque no hemos sabido transformar los obstáculos del camino en ventajas estratégicas.

El primer NO ya plantea la disyuntiva ¿abandonar o seguir?

Si la persuasión empieza con un NO, el proceso de ventas comienza con quien está detrás de esa negativa.

Identificar el papel que juega cada persona en relación con la idea, ya sea en la fase de construcción, decisión o porque le afecte su implantación directa o indirectamente, y desarrollar una campaña persona a persona, con objetivos concretos para cada encuentro, es fundamental para no dejar para el último momento nuestras posibilidades de éxito.

Actúa con neutralidad, aprende de los profesionales.

Un mediador profesional se distingue, en caso de conflicto, por no pronunciarse ante las posibles versiones de las partes, actuando de forma imparcial, en la medida de lo posible. En nuestro caso, actuar como un mediador significa tener la suficiente humildad y honestidad para admitir, en un momento dado, que nuestra idea puede no ser tan estupenda o que no resuelve el problema adecuadamente. Debemos transformarnos en los principales críticos de nuestra idea. Porque una vez construida nos toca destruirla. Y volver a construirla de nuevo. Lo peor que le puede

EL BLOQUEADOR DE IDEAS

Negociar con un aliado o un detractor es fácil, negociar con un bloqueador es muy difícil porque **el bloqueador goza de atributos similares a los del hombre invisible.**



Un bloqueador torpedea un proyecto sin evaluar tan siquiera si el proyecto es rentable o un fiasco. Si lo considerara útil, se convertiría en aliado. Si lo considerara perjudicial, desestimaría apoyarlo y pasaría al rango de detractor.

El bloqueador es una figura escurridiza porque no se posiciona. **No mata el proyecto,** pero ayuda a que se desangre.

Posee la capacidad para lograr que las cosas no se hagan e influye en la labor de los demás sin hacer uso de la fuerza.

Hay que intentar **que el bloqueador pierda el parapeto de su supuesta neutralidad** y se aliste o con los aliados o con los detractores.

Con ellos sabemos a qué atenernos y a qué cartas jugar.

ocurrir a una idea es encontrar que sus debilidades, y todas las tienen, afloran de forma sorprendente en el peor de los momentos. Si no se ha trabajado de forma extensa este punto, a la menor oportunidad todo se vendrá abajo.

Sería un suicidio mostrar la idea a quien creemos que será nuestro principal detractor pero nada impide, tras una primera fase de autocrítica, que la compartamos de manera aséptica a con aquellos que pueden aportar neutralidad. El objetivo es crear un espacio de comunicación entorno a nuestra idea, escuchando, preguntando, analizando posibles grietas que pueden hacer que los pilares de la idea no soporten el peso.

Te juegas mucho. No juegues con tu credibilidad.

Vender ideas está directamente relacionado con la confianza. Y la confianza tiene mucho que ver con la credibilidad. La credibilidad tiene que ver con lo que haces, con lo que has hecho, con lo que pareces y con lo que te va en ello, a nivel personal. Puede estar relacionada con tu experiencia, con tus conocimientos, con otras ideas ya puestas en marcha o con la visibilidad de tus intereses personales al poner en marcha la idea.

Si no tienes credibilidad suficiente, busca a alguien que sí la tenga y empieza tu proceso de venta en ese preciso instante con el único objetivo de lograr su apoyo a tu iniciativa.

No olvidemos que en la venta de ideas el elemento clave es la validación social. Haz que se vayan sumando diferentes personas de diferentes

procedencias, que lo cuenten y verás cómo vas añadiendo aliados que prepararán el terreno cuando te enfrentes a las fases decisivas.

Hazlo diferente. Hazlo memorable.

Distinto o extinto, uno de los pensamientos más compartidos de Tom Peters, nos inclina a pensar que no podemos seguir presentando nuestra ideas de la misma manera a todo el mundo. El PowerPoint es una garantía de aburrimiento cuando hablamos de venta de ideas. Exploremos nuevas posibilidades, hagamos que nuestras ideas se puedan tocar, que sean tangibles, utilicemos símbolos, metáforas, contemos una historia alrededor de nuestra idea, hagamos que nuestra idea sea algo personal para nuestra audiencia.

La mejor prueba de que una idea empieza a funcionar, que está viva, es cuando aprecias que has dejado de ser su mayor representante, cuando otros se apropian de ella y la hacen suya. Seguramente, nos costará desprendernos del matiz personal, pero si la idea es buena no hay motivos para impedir su camino.

Ignacio Martínez Mayoral
ENE Escuela de Negociación

Para saber más:
The Hidden Power of Social Networks: Understanding How Work Really Gets Done in Organizations. Rob Cross, Andrew Parker, Robert L. Cross. Harvard Business School Press. 2004.
¡Sí! Goldstein, Martin y Cialdini. Ed. LID. 2008

The Art of Woo. G. Richard Shell y Mario Moussa. Penguin Books 2007.

¿Cuál es la mejor manera de afrontar la negociación referida a un contrato de *outsourcing* tecnológico?

El *outsourcing* es la externalización de una función de la empresa. A diferencia de lo que pudiera pensarse, no tiene por objeto último el desarrollo de un proyecto (en este caso tecnológico), sino la obtención de determinados resultados en el área que se externaliza.

Tanto si usted forma parte de la empresa cliente como si negocia en la parte de la empresa proveedora del servicio, deberá preguntarse qué puede hacer para asegurar que sus objetivos se cumplan y, muy especialmente, cómo debe manejar la relación con la otra parte durante la implantación del proyecto.

A continuación proponemos cinco consejos para cada una de las partes que se sientan a negociar este tipo de contratos. Tenga en cuenta que las semillas del éxito o del fracaso de un contrato se siembran durante la negociación.

CINCO CONSEJOS PARA LA EMPRESA CLIENTE:

No pierda de vista el impacto que el proyecto tendrá en su organización

Recuerde que no está negociando un contrato, está traspasando una función importante a una empresa externa. Más que un proveedor

será un *socio estratégico*. No es cuestión de centrarse en el precio. Tampoco es aconsejable confiar en que el contrato le protegerá de todos los avatares que surjan durante el desarrollo del proyecto. Ante todo, piense que este traspaso afectará previsiblemente a la moral de los empleados y a la productividad.

Deje clara su visión del proyecto a cada candidato

Durante el proceso de selección de proveedor, trate a cada empresa candidata como si ya fuera su proveedor y asegúrese de que ha dejado claros todos sus propósitos referentes al acuerdo. Introduzca sus puntos de vista en la negociación y obtenga su aceptación específica desde el principio. El objetivo es evitar problemas de interpretación desde el primer momento.

Asegure el cumplimiento real

En algún momento de la negociación, el proveedor debería acudir a las conversaciones con las personas que van a llevar a cabo el proyecto. Se trata de evitar la divergencia de discursos en la empresa proveedora, para asegurar que todo lo que se acuerda sea realizable. Le interesa que intervengan en la negociación todas las personas que influirán en el éxito o el fracaso del proyecto. En cualquier caso, si el proveedor adquiere compromisos imposibles de cumplir, perderán todos los implicados.

Siembre precedentes

Recuerde que durante el proceso de negociación se crean precedentes que influirán en la

relación cliente-proveedor y, por tanto, en el desarrollo del proyecto. Recuerde que este tipo de contratos conlleva una relación a largo plazo, y que durante ese tiempo es lógico que se produzcan cambios (productivos, legales, tecnológicos, etc.). Cuando el proyecto es a largo plazo, la negociación sirve para *aprender* cómo trabaja la otra parte. Observe su estilo y negocie de la misma manera que lo hará más adelante cuando se produzcan los cambios.

La relación: Manual de Uso.

Piense en cómo va a gestionar esta relación extremadamente compleja. Durante la negociación será el momento de definir expresamente cómo se van a tomar las decisiones, resolver problemas, manejar conflictos, tratar los imprevistos y gestionar el cambio que supondrá la implantación tecnológica en la organización. Si deja estos asuntos para cuando el proyecto ya está en marcha, inevitablemente se retrasará cada vez más, puesto que se tardará más en tomar decisiones, se avanzará de forma irregular y escalarán los conflictos.

CINCO CONSEJOS PARA LA EMPRESA PROVEEDORA:

Identifique el cambio que el cliente está dispuesto a asumir.

Es obvio que a su cliente y a usted les interesa que el proyecto culmine con éxito. Pero eso no significa que compartan la misma idea sobre la palabra éxito. Para curarse en salud, durante la negociación lo normal es establecer cláusulas

con limitaciones sobre el alcance del servicio (para proteger al proveedor) y con penalizaciones por incumplimiento (para proteger al cliente). Nuestro consejo es que vaya más allá de ese planteamiento y proponga de entrada un Plan de Gestión del Cambio que involucre a todos los afectados en la organización cliente. Es muy lógico que haya personas allí que no estén dispuestos a trabajar para que el proyecto salga adelante. Para usted y para el cliente es importante que éste se comprometa en trabajar conjuntamente en el proceso de cambio.

Exija más y mejor información y acceso.

Para que su cliente pueda redirigir sus recursos y se centre en su negocio principal, es imprescindible que primero confíe en usted. No tiene sentido que retenga información crucial o que le niegue el acceso a las personas que se verán implicadas (o afectadas) durante el desarrollo del proyecto. La confianza se construye paso a paso, y en el momento de la negociación se dan esos primeros pasos. No olvidemos que se están estableciendo los precedentes de la relación de trabajo.

Céntrese tanto en la rentabilidad como en la relación.

Resulta osado en estos tiempos siquiera sugerir la idea de rechazar un contrato con una organización de renombre. Sobre todo si debemos cumplir objetivos comerciales. Pero lo cierto es que hay clientes que no aportan ninguna rentabilidad a nuestra cartera. Otros, en cambio, son muy rentables a pesar de que nuestra relación profesional sea pésima. En el momento de la negociación es cuando debemos cruzar estas dos variables: la rentabilidad del acuerdo y la relación a largo plazo con el cliente. Quizás le pueda ayudar a tomar decisiones el gráfico que planteamos en la sección MATRIX.

Integre a sus consultores en las negociaciones con el cliente.

Sus consultores son los que van a trabajar a diario con el cliente y los que tendrán que desarrollar el proyecto. No tiene ningún sentido apartarles totalmente del proceso de negociación. Ellos tienen sus propias preocupaciones (y sus propios intereses) que afectarán en mayor o menor medida al proyecto. Conocerlas de antemano sólo puede traer ventajas al acuerdo. Conviene asignarles un papel en las negociaciones y otorgarles una voz propia dentro del equipo negociador.

Desarrolle las habilidades sociales de sus consultores.

Un error habitual es confiar exclusivamente en la pericia técnica de sus consultores, olvidando el papel crucial que juegan las habilidades sociales en el desarrollo del proyecto. Un consultor que sepa trazar el mapa de influencias de la empresa cliente, establecer alianzas y manejar a los bloqueadores del proyecto, evitará los problemas más frecuentes en las relaciones que trae consigo el outsourcing. Como no podría ser de otra forma, en ENE creemos firmemente que el entrenamiento en habilidades sociales señala el camino del éxito del proyecto.

Para saber más, consulte las reflexiones de los expertos Ertel y Gordon en *“El Quid de la Negociación. Triunfar antes, durante y después del sí”* (Editorial Deusto), y de Kern, Willcocks y Van Heck en *“The Winner’s Curse in IT Outsourcing. Strategies for Avoiding Relational Trauma”* (California Management Review, vol.44-2).

¿Alguna duda razonable?
Envíela a info@enegociacion.es

TARDES DE NEGOCIACIÓN

Durante cuatro martes analizamos las principales claves de la Negociación aplicada a diferentes contextos. Solicite su inscripción en el 902 15 35 15 (Patricia Carmona).

El Método Harvard. La práctica de la Negociación Estratégica. 10 de noviembre.

Arenas Movedizas. Decisiones inteligentes en tiempos de cambio. 17 de noviembre.

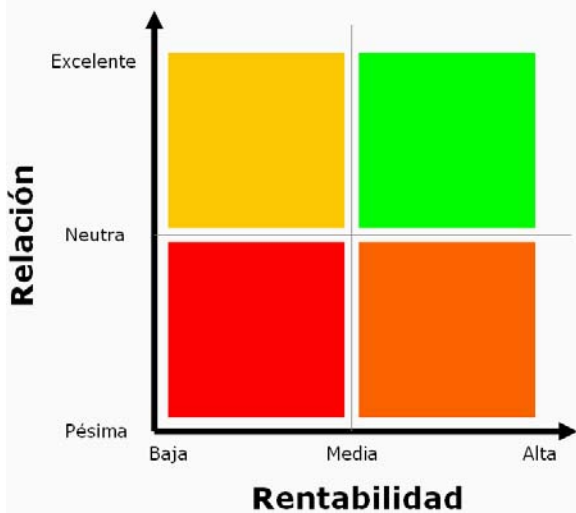
Gestión de la Morosidad. La negociación más dura. 25 de noviembre.

Las Cenizas del Conflicto. El coste del conflicto en el lugar de trabajo. 1 de diciembre.

ENE Escuela de Negociación. Lugar de celebración: ANTARES, Genaro Parladé, 9. Sevilla.

Entre la rentabilidad del contrato y la relación a largo plazo

Analicemos los problemas que surgen en nuestra cartera de clientes entre la rentabilidad de los contratos y la relación a largo plazo con los clientes. Podríamos situar todos nuestros contratos en un gráfico que mida simultáneamente estas dos variables.



Los contratos que están siendo muy rentables y que presentan muy buena relación con el cliente los situaríamos en el cuadrante **verde**. Los que suponen una rentabilidad muy baja y además una pésima relación con el cliente se situarían en el cuadrante **rojo**. Posiblemente también tendremos contratos muy poco rentables con clientes con los que tenemos muy buena relación (cuadrante **amarillo**), y contratos muy rentables con clientes con los que profesionalmente nos entendemos muy mal (cuadrante **naranja**).

Si lo pensamos bien, en este gráfico, sólo hay dos cuadrantes estables, el **verde** (alta rentabilidad y relación excelente) y el **rojo** (baja rentabilidad y relación pésima). Desearíamos que toda nuestra cartera de clientes se situara en el primero ¿verdad?

Continuemos con los otros dos cuadrantes. A diferencia de los dos anteriores, éstos son altamente inestables y -si no hacemos nada- tenderán hacia una rentabilidad baja y una relación pésima. Ese es el problema. Veámoslo:

Los contratos situados en el cuadrante **naranja**, con el tiempo, si no hacemos nada, se irán desplazando hacia el cuadrante **rojo** porque la competencia terminará amenazando nuestra posición y, a falta de una relación para

defenderla, posiblemente acabaremos reduciendo el margen.

Con los contratos situados en el cuadrante **amarillo**, lo que ocurrirá es que trataremos de buscar maneras de reducir los costes y, al hacerlo, terminaremos bajando la calidad del servicio, lo que a su vez irá deteriorando la relación con el cliente, que pasará -en muchos sentidos- del amarillo al **rojo**.

Obviamente no podemos dejar que esto ocurra. Para evitarlo no nos queda otra que *actuar* sobre estos cuadrantes inestables de manera que en vez de empeorar mejoren:

En los contratos que son muy rentables pero que tienen asociada una relación pésima (cuadrante **naranja**), habría que invertir más tiempo en (re)construir la relación con el cliente, tratando de entender mejor sus preocupaciones y sus necesidades, y realizando gestos incondicionales en aspectos que pueden tener especial valor para ellos. Si lo conseguimos, iremos desplazándonos hacia el cuadrante **verde**.

En las cuentas poco rentables pero con buenas relaciones (cuadrante **amarillo**), podemos aprovechar que profesionalmente nos llevamos bien para trabajar codo con codo en una mayor creación de valor conjunta o en suministro más rentable para ambos. De esta forma, podremos aumentar nuestros márgenes y desplazarnos hacia el cuadrante **verde**.

Pero, no lo olvidemos, el tiempo es nuestro recurso más escaso y hay que tenerlo en cuenta siempre que vayamos a dedicarlo a una acción determinada. Entonces, ¿de dónde sacamos el tiempo necesario para actuar sobre los cuadrantes inestables? El gráfico y el sentido común nos dan la respuesta: del cuadrante **rojo**. Dicho de otra forma, si nos apartamos de los clientes con los que la relación es pésima y que no aportan rentabilidad alguna, podremos dedicar nuestra energía a negociar para mejorar las operaciones situadas en los cuadrantes inestables. Hay otra razón para abandonar el cuadrante rojo, cada vez que entramos ahí, es muy difícil salir. Porque esto que ahora nos parece tan razonable y tan obvio, cuando estamos trabajando en el cuadrante rojo... lo olvidamos.

Arturo Iglesias Barroso
ENE Escuela de Negociación

Negociar en situaciones extremas

Es posible que nunca nos hayamos visto envueltos en uno de esos espectaculares secuestros que suelen aparecer de vez en cuando en el cine y la televisión. Pero, si lo pensamos bien, veremos que a diario nos tropezamos con situaciones que presentan algunos aspectos parecidos, donde una o varias personas nos toman de “rehén” y nos coaccionan de alguna manera. No es que el “secuestrador” nos esté apuntando con un arma, puede tratarse simplemente de un compañero resentido, un cliente especialmente agresivo o incluso un niño de cinco años que no para de patear. Es más, puede que usted mismo, consciente o inconscientemente, haya actuado como un “secuestrador” en determinadas situaciones que, por lo demás, suelen ser más que habituales en el ámbito profesional.

La metáfora del secuestro resulta muy útil para reflexionar sobre las estrategias y las estratagemas de la Negociación, que no deja de ser un juego de percepciones donde debemos desplegar toda nuestra habilidad social y mantener calmadas nuestras emociones. No es casual que los gurús de la Inteligencia Emocional hablen del “secuestro emocional”, para referirse a situaciones en las que las emociones se desbordan y ahogan la razón.

Pero lo que más nos puede despertar la curiosidad, de todo lo que nos sugiere esta metáfora, quizás sean las posibles lecciones que podamos aprender de las actuaciones de las fuerzas de seguridad ante lo que ellos denominan “situaciones de crisis”. ¿Se podrían extrapolar claves prácticas para nuestras negociaciones diarias? Sin duda.

Es verdad que las condiciones con las que contamos en el ejercicio cotidiano de nuestra actividad profesional tienen poco que ver con las de la policía ante una situación de crisis. Recordemos que en éstas suele haber vidas en juego, lo impredecible siempre está presente, la situación cambia a cada momento, las emociones están desbordadas y hay múltiples partes -presentes y ausentes- que pueden influir

directamente en el resultado. Sin embargo, algo podemos aprender de los procedimientos de actuación de estos profesionales de la gestión de conflictos.

La negociación ante este tipo de situaciones extremas se caracteriza por la irracionalidad de la “parte problemática”, así que el proceso debe ir encaminado a llevar a esa persona a un nivel más racional antes de que ocurra alguna tragedia. Pensando en esto, los negociadores del FBI desarrollaron el llamado “Modelo de la Escalera del Cambio de Conducta”, que busca *construir una relación* con este tipo de personas *subiendo* cinco peldaños:



- 1/ Escuchar activamente.
- 2/ Empatizar.
- 3/ Mejorar la relación de confianza.
- 4/ Ganar influencia.
- 5/ Cambiar la conducta.

En esta escalera no podemos saltar escalones y, cuando la situación lo requiera, conviene retroceder las veces que sea

necesario. Del modelo se desprende que solamente se podrá negociar si se llega a un nivel que permita hablar “de persona a persona”. Se trata de encontrar en la otra parte su lado “racional”, condición indispensable para comenzar cualquier negociación.

Escucha activa, empatía, confianza e influencia son incompatibles con prejuicios, inflexibilidad, impaciencia y falta de sinceridad. No hay que olvidarlo: se trata de llegar a un acuerdo con la otra parte, que cuenta con cierta *Capacidad de Presión*.

Richard Shell, en su magnífico libro “Negociar con Ventaja”, explica el juego de la Capacidad de Presión de las dos partes precisamente describiendo un secuestro con rehenes. Shell proporciona al menos dos ideas clave perfectamente transferibles a nuestro entorno: vaya haciendo pequeñas concesiones para que la situación no se estanque, y cree la impresión de que la otra parte sale perdiendo si no hay acuerdo.

No sólo en estas situaciones dramáticas, también en negociaciones cotidianas de cierta envergadura hay que tener muy bien trazada una estrategia y una serie de tácticas que permitan

acercarnos a nuestro objetivo. Y, en este sentido, la pregunta que nos suelen hacer los alumnos de negociación es si conviene usar determinadas tácticas tan discutibles y discutidas como la intimidación, el ultimátum o el farol. El riesgo que se juega es claro: el deterioro de la relación, la mayoría de las veces sin vuelta atrás.

Salvando de nuevo las distancias, dilemas similares encontramos en la actuación policial. En los denominados equipos tácticos norteamericanos, los famosos SWAT, se plantean tres preguntas antes de tomar una decisión táctica arriesgada: ¿es necesario?, ¿vale la pena el riesgo?, ¿es aceptable desde el punto de vista legal? Los SWAT actúan solamente si las tres respuestas son afirmativas.

Mucha es, por tanto, la sabiduría que encierra la experiencia policial en materia de negociación. No es de extrañar que en el boletín mensual *Negotiation*, que edita la Universidad de Harvard, se recomendara recientemente “pensar como un negociador de la policía”, subrayando estos cinco consejos:

Gane control sobre la situación insistiendo en hablar “de persona a persona”. Explore los sentimientos implícitos en lo que la otra parte está demandando. Deje que el paso del tiempo calme las emociones más acaloradas. Colabore con la otra parte en la resolución de sus problemas más inmediatos. Ayúdele a “salvar la cara” tras la negociación.

Arturo Iglesias Barroso
ENE Escuela de Negociación

Mejor con filosofía

Tratado de argumentación

En una negociación tan inestimable es saber persuadir como saber razonar correctamente. Persuadir es influir en la voluntad del otro y orientar su conducta en la dirección que más nos beneficie. Se basa en la existencia de reacciones predecibles en el comportamiento humano ante situaciones en las que las personas se ven empujadas a aceptar o no una propuesta. Los seres humanos por increíble que parezca respondemos de un modo estándar a circunstancias similares. Sin embargo, razonar es la facultad de idear argumentos a favor o en contra de una tesis, lograr que alguien se adhiera a mi opinión convenciéndola a través de una exposición de razones. La argumentación refuta los errores de otros y defiende la propia teoría. En Tratado de la argumentación: la nueva retórica publicado en 1958, su autor, el filósofo **Chaim Perelman** (en colaboración con Olbrechts-Tyteca), sostenía que la argumentación era un medio probatorio no demostrativo. Su campo de acción es lo deliberativo, y ese campo es inmune a la verificación de cuño empirista. La argumentación está más allá de las deducciones matemáticas y de las teorías científicas. Su lugar natural es aquello sobre lo que se puede deliberar y opinar puesto que escapa al dogma y al rigor de la ciencia. Afortunadamente son muchedumbre los enunciados que poseen esta peculiaridad.

Argumentar sólidamente es un avance en la evolución civil de los hombres. Leo al filósofo político Noberto Bobbio: «La teoría de la argumentación es el estudio metódico de las buenas razones a través de las cuales los hombres hablan y discuten acerca de elecciones que implican una referencia a valores, una vez que han renunciado a imponerlos mediante la violencia o a infiltrarlos mediante la coacción psicológica, es decir, cuando han renunciado al atropello o al adoctrinamiento». Ahora que proliferan tantos tratados de persuasión en la literatura management, quizá sería una buena idea empezar a indagar y profundizar en argumentación. Prometo compartir con ustedes mis averiguaciones.

Josemi Valle
ENE Escuela de Negociación