

Habilidades Relacionales

Carlos Sanhueza

Vamos por la vida exigiendo que los otros interpreten de la misma forma que nosotros todo lo que nos rodea y cuando eso no pasa, decimos que están equivocados. Surge así el conflicto. Al creer que todos interpretamos lo mismo, nos cegamos frente a las distinciones diferentes y legítimas del prójimo.

Las habilidades relacionales distintivas y constantemente perfectibles son:

- Reflexionar
- Preguntar
- Escuchar
- Observar

Ejercitadas en su conjunto, permiten generar encuentros armoniosos y difundir confianza, esto por la convergencia emocional que se produce entre las partes.

Preguntar y escuchar denotan un interés genuino completamente alejado del simple deseo de establecer una relación circunstancial. Si a lo anterior incorporamos el observar y el reflexionar, es muy posible que se logre dar inicio a relaciones que se prolonguen en el tiempo.

En el ámbito de la formación, el ejercicio de estas habilidades nos permiten un aprendizaje más efectivo, es una invitación al desapego y a la apertura a nuevas formas de entender y aprender este dinámico y ambiguo nuevo escenario que nos plantea el siglo XXI, donde la actualización permanente es requisito indispensable para mantenernos vigentes en el espacio laboral y profesional.

LA REFLEXIÓN

La reflexión es un acto en la emoción en el que se abandona una certidumbre y se admite que lo que se piensa, se tiene, se desea, se opina o se hace puede ser objeto de observación o de análisis y que, como resultado de ese mirar reflexivo, uno puede aceptarlo, modificarlo o rechazarlo. Es tal la profundidad, originalidad y autonomía de la reflexión que ésta tiene como consecuencia la transformación personal.

Esta última, a su vez, se verifica en la acción.

De la Acción a la Reflexión

“Cada vez que me relaciono en el ámbito de la acción directa, no sé por qué, pero no logro obtener los resultados requeridos. Procedo, entonces, a insistir en mi accionar aunque esta vez aportando nuevos argumentos. Aún así no consigo mis objetivos. La contraparte no quiere ceder en sus posiciones”. Este testimonio ilustra bien lo que le pasa a muchas personas atrapadas en relaciones conflictivas y dificultosas.

Cuando uno incorpora la actividad reflexiva a estas relaciones lo que hace es retirarse de la acción directa para así evaluar otras formas de abordarla. La atención ya no está puesta en buscar los argumentos o las estrategias que obliguen a la contraparte a ceder sino en cuestionar los supuestos que fundamentan nuestro actuar. De esta manera, nos abrimos a nuevas interpretaciones que permitan destrabar la relación.

Al incorporar la actividad reflexiva, entonces, uno deja de insistir en el mismo accionar a que se recurre cuando la relación se estanca. Es decir, se aleja por un momento

de escena (mental o físicamente) y luego, al retomar la acción directa, incrementa su efectividad. En ese sentido, la reflexión:

- Interviene el sentido de lo que estamos haciendo y puede contribuir a expandirlo o simplemente modificarlo sin salirse del marco vigente. Supongamos, para ilustrar esta idea, que nos encontramos negociando un acuerdo sindical y en los “tira y afloja” comunes a estas tratativas, las conversaciones se han estancado. A través de la reflexión las partes pueden buscar experiencias similares – entendiendo, por supuesto, que cada relación es única e irrepetible – en otras negociaciones y establecer conversaciones con ejecutivos y dirigentes que hayan estado expuestos a situaciones parecidas. La riqueza de esas conversaciones – conversar siempre abre posibilidades - está en que podremos conocer qué estados de ánimo, qué vivencias, qué preguntas, en fin, es posible que surjan en situaciones que están dentro de nuestro marco vigente, esto es, en negociaciones de tipo laboral. Reflexionaremos, entonces, respecto de si existen elementos que podríamos llevar a la relación propia o preguntas que, a lo mejor, no estaban dentro de nuestras distinciones y que es conveniente plantear.
- Permite examinar y ampliar el horizonte de posibilidades en el que actuamos, ahora fuera del marco vigente. Utilizando el mismo ejemplo anterior, la reflexión la utilizamos para expandir nuestro marco de observación y buscar distinciones

fuera del ámbito de lo laboral. Por lo mismo, exploramos negociaciones en otras disciplinas en las que hayan surgido soluciones creativas no habituales en ese ámbito. Por ejemplo, acuerdos satisfactorios de largo plazo verificados en mercados de clientes-proveedores. Nos preguntamos, entonces, ¿qué aspectos se consideraron en estos acuerdos? ¿Qué pasaría si los probamos en el dominio laboral? La reflexión nos abre así otras posibilidades como, por ejemplo, mostrar la flexibilidad para observar y ver como legítimos otros acuerdos que, desde el conocimiento tradicional, serían descartados por “transgresores” o “demasiado innovadores”. Esta modalidad adopta también el nombre de *apropiación cruzada*, es decir, la capacidad de llevar prácticas y distinciones desde dominios diferentes hacia aquél en que estamos operando.

- Posibilita el diseño a través de la planificación y la estrategia.

La reflexión, como decíamos, aumenta el poder de la acción directa. Uno puede hacerse preguntas como:

- ¿Cuán sólidos son los fundamentos respecto de por qué estoy haciendo y cómo lo estoy haciendo?
- ¿Podría introducir nuevas posibilidades que aún no he considerado?
- ¿Existirá una mejor forma de utilizar mis recursos (medios) para lograr mis metas (fines)?

Reflexionar implica mirarse las propias certezas y originar nuevos cuestionamientos.

Así, por ejemplo, cuando un gerente analiza el tipo de relación que tiene con sus proveedores, observa la dinámica laboral y el trato que la empresa le da al cliente y luego se pregunta: “¿Estaremos haciendo bien las cosas?”, se abre a poner bajo análisis lo que hasta ese momento se hacía de manera automática.

Si la reflexión es tan potente y puede producir cambios importantes en múltiples ámbitos de la vida, ¿por qué no es una actividad difundida? ¿Por qué se privilegia la acción por sobre la reflexión? ¿Qué factores son los que atentan contra la reflexión?

Respecto de la última pregunta, destacan como “enemigos” de la reflexión:

- **El apego:** los seres humanos vivimos apegados a nuestras creencias, ideas, principios, pertenencias, entre otros, básicamente porque éstos actúan como un andamiaje que nos mantiene de pie. En lenguaje de la relación, podríamos decir que conforman “nuestra posición en la vida” y ésta es la que nos da identidad. También puede llamarse “andamiaje de coherencias” y es desde allí que nos movemos. Son esas coherencias las que dan el sentido a lo que hacemos en concordancia con lo que creemos o pensamos. *“Esto me ha resultado bien antes y debiera resultar bien a futuro. Para qué vamos a probar cosas nuevas”*.
- **La experiencia:** en el transcurso de la vida uno va acumulando experiencias y va tomando aquéllas que se corresponden con uno y las que no las va dejando, aunque no

necesariamente las olvida. Uno va constituyendo su ser – lo que uno es – a través de “apropiarse” (hacer propio) de todo lo que ve, toca, escucha y siente que coincide consigo mismo. Sería muy raro que una persona a la que no le gustan los caballos se compre uno. Cuando eso sucede, se dice que “no es coherente”. La cultura tradicional ha denominado esto como “ser de una sola línea” e, incluso, sostiene que a partir de una determinada edad uno ya es como es y que, por lo tanto, es imposible cambiar.

La experiencia tiene como cara negativa que, producto de ella, se pierde por un lado la curiosidad y, por otro, uno tiende a extrapolar todo lo que va a suceder a partir de lo que ya se ha vivido. *“Después de tantos años y negociaciones - canas incluidas - nada nuevo bajo el sol...”*

- **El saber:** en tanto nos ciega y nos impide abrirnos a nuevos conocimientos. *“Si ya lo he estudiado todo. Soy ingeniero, abogado, MBA. PhD.....”*
- **El tiempo:** vivimos en una cultura en la que la frase más usual de los ejecutivos suele ser “no tengo tiempo”. Frente a esta escasez de tiempo, la reflexión surge más como un distractor de nuestras actividades diarias que como una oportunidad precisamente de incrementar nuestra capacidad de acción directa.

No reflexionar en una relación pone a las partes involucradas en caminos paralelos

donde la posibilidad de intersección o acuerdo es casi nula. Esto porque suele suceder que cuando una persona negocia, toma una posición y se aferra tanto a ella que la termina defendiendo en una jugada doble: por un lado, la sostiene y por otro, ataca la posición de su negociador circunstancial.

Mientras más segura y cómoda se siente la persona en su postura, mayor es el apego y menor la posibilidad de abrirse, sobre todo si ve la posición del otro negociador como una amenaza. Este apego extremo al propio “andamiaje de coherencias” y la imposibilidad de abrirse a entender a la contraparte evidencian falta de reflexión y, por ende, una incapacidad de someter las propias creencias o posiciones a cuestionamientos o análisis más de fondo.

Como si fuera poco, a todos los elementos ya citados y que atentan contra la reflexión, existe otro: la actividad reflexiva no siempre es cómoda porque implica preguntas como “¿qué quiero conservar?” “¿Me gusta la vida que estoy llevando?” “¿Cuánto tendré de responsabilidad en esto que no me resulta?” La mayoría de las veces, a las personas les resulta más fácil quedarse en las certezas existentes o mundos descubiertos que exponerse a la incertidumbre del cambio. Y no sólo eso. A veces descubren, a través de la reflexión, que no les queda otra opción que seguir viviendo como lo han hecho hasta ahora. Lo que el acto reflexivo hace es permitirles entender que son ellas las responsables de sus actos y de las consecuencias que éstos tienen en los demás y que para no vivir constantemente en la queja debemos cambiar la interpretación que tenemos de nuestro vivir.

Todo esto lleva a concluir que la posibilidad de llegar a acuerdos pasa por soltar algunas ideas, creencias y posiciones que forman parte de la coherencia de uno. Ese “soltar” en ningún caso constituye “abandonar la verdad”, sino que mi verdad y en esta idea de convivencia es que finalmente se pueden buscar puntos de encuentro. Como no se anda detrás de un resultado (y éste no determina lo que uno hace), sino en el deseo de llegar a acuerdo, necesariamente uno tiene que ver a la otra persona. Dicho de otro modo, no se busca *el* resultado sino *un* resultado que satisfaga a las partes y que se mide por el tipo de relación que se establece. Cuando uno decide “ceder”, es porque ha reflexionado y ha cambiado la emoción desde la defensa de la posición a una de acercamiento.

No reflexionamos cuando entramos en conversaciones como:

- “La mayoría de la gente piensa que...”
- “La única forma que conozco de hacerlo es...”
- “Tengo claro cómo son las cosas...”
- “Yo sé lo que va a pasar...”

EL PREGUNTAR

La reflexión se logra, en parte, preguntando. Uno puede así revisar las propias certezas y también conocer las de la contraparte. A nivel de lenguaje, la pregunta puede ser vista y tratada como una habilidad, es decir, como algo que se puede aprender.

Existen dos modalidades de habla, ambas presentes en distinto grado en toda relación:

- La primera es la denominada *propositiva*: El interés del orador es dar a conocer sus inquietudes o deseos. Al proponer, un individuo relata sus experiencias, emite opiniones y toma decisiones. En esta modalidad – la más desarrollada –, el orador revela su propia individualidad.
- La segunda se llama *indagatoria*: Un hablar que tiene como objetivo escuchar al otro. Lo que se revela es nuestro interés por saber de los demás. Es la modalidad de habla menos desarrollada.

Debido a una histórica preponderancia de la modalidad *propositiva*, los seres humanos experimentamos dificultad para preguntar.

Siendo niños desarrollamos una gran capacidad para hacer preguntas, pero esta habilidad pronto se ve truncada por la falta de paciencia de muchos padres que terminan ordenándonos no hacer más preguntas. Esta situación se extiende a los colegios y universidades donde, por lo general, nos burlamos del que tiene dudas. A la larga, preguntar es visto como una debilidad. Así, acicateados por el modelo educacional imperante, vivimos en mundos de respuestas, no de preguntas. Nos condicionan a estudiar para contestar generalmente lo que el profesor quiere que respondamos.

Esta situación nos hace vivir en mundos recursivos sin reflexión donde la forma *propositiva* es la que domina. La idea no es invalidar esta forma del habla, indispensable en determinados espacios. Sin embargo, se transforma en la única manera de expresión y conforme a ella, dejamos de ver al otro.

Como su objetivo es dar a conocer nuestras inquietudes y deseos, relatar nuestras experiencias y opiniones, nos preocupamos sólo de nosotros.

La manera que tenemos las personas de relacionarnos es a través de la conversación. De hecho, una negociación es en esencia una conversación. Por lo mismo, para poder enterarnos de lo que le pasa al otro es necesario indagar y eso se consigue formulando preguntas. De este modo, podemos saber qué siente y piensa, cuáles son sus inquietudes, preocupaciones y los puntos que le interesan dentro de una negociación.

La confianza se gana, en parte, gracias a las preguntas. Éstas denotan interés, un genuino querer saber en “qué parada” está la contraparte, sea ésta un hijo, un jefe o un gobernante vecino. Además, con las preguntas se evita especular y suponer desde el vacío. Es decir, se reduce la incertidumbre. Carecer de esta habilidad hace que — en el ámbito de los negocios — la negociación se entrampe en temas como el precio, por ejemplo.

Preguntas como éstas denotan un genuino interés en el otro:

- ¿Cuáles son tus metas de venta para este año? (A un socio comercial)
- ¿Qué comportamiento mío es el que te provoca tanta molestia? (A la pareja)
- ¿Cómo podemos mejorar nuestras relaciones

bilaterales que, comercialmente, se han visto disminuidas en los últimos cinco años? (Relación entre países)

En este sentido, llama la atención lo escasos que son los vendedores de seguros, AFP o bancarios que preguntan en profundidad sobre las intenciones de sus potenciales clientes antes de ponerse a hablar sobre las maravillas del producto y lo generoso del precio.

Existen preguntas *abiertas, cerradas, de profundidad, de alternativas*. Algunas son amenazadoras y otras conciliadoras: ¿Me lo pagas al contado o a crédito? (de alternativa). ¿Te vas con tu papá o conmigo?

Preguntas cerradas

Sus respuestas pueden ser *sí* o *no*. De esta forma, se garantiza el control de la conversación. Existe la creencia generalizada de que este tipo de preguntas nos entregan poca o nula información. Sin embargo, las respuestas pobres o no relevantes aparecen nada más que porque no se formulan bien estas preguntas (situación que, por supuesto, se extiende también para las preguntas de otra naturaleza). Por lo tanto, la responsabilidad está en quien plantea la pregunta, es decir, en uno mismo. Ejemplos de esta categoría son:

- ¿Usted es la única persona que toma la decisión?
- ¿El cierre del contrato será esta semana (o día, mes, año)?
- ¿Existen otras variables, además del precio, que se considerarán en la evaluación de las ofertas?

Como ya dijimos, las respuestas posibles a estas preguntas son, en su mayoría, un *sí* o un *no*.

Dentro de esta clasificación está la variante denominada *preguntas enfocadas o de respuesta única*, que admiten una contestación concreta y precisa. Ejemplos:

¿Cuántos proveedores tienen en su empresa? Esperamos un número.

¿Quién es su mejor vendedor? Esperamos un nombre.

¿Cuándo renovaron el contrato? Esperamos una fecha.

Preguntas Abiertas

Su respuesta, al contrario de las preguntas cerradas, permite al que responde un amplio rango de iniciativa para entregar la cantidad de información que desee respecto de lo que le están consultando. Así, el que contesta puede explayarse en su respuesta con libertad y aportar todo lo que estime pertinente con el fin de dar una contestación adecuada.

Ahora bien, ese rango de libertad lo puede limitar el negociador que pregunta al introducir bordes, como pueden serlo el tiempo o espacio requerido para contestar. Mientras más límites pongamos, más cerramos la pregunta.

Ejemplos de esta clase de preguntas son:

¿Cómo determina la cantidad de proveedores?

¿Qué aspectos considera relevantes en la selección?

¿Cuándo define el plazo de presentación de propuestas?

¿Quién o quiénes participan de la decisión?

¿Dónde se toma la decisión de compra?

¿Por qué motivos nuestra empresa podría no ser seleccionada?

¿Cuáles serían las especificaciones que deberíamos cumplir para ser seleccionados?

¿De qué manera se estructura el mecanismo de selección del proveedor?

Preguntas con alternativas

Las respuestas están acotadas a las alternativas que la persona que formula la pregunta considera pertinentes. Desde esta óptica, tienen una doble cara. Por una parte, restringen el espacio de posibilidades cuando la habilidad del que pregunta es escasa o parcial. Además, pueden imponer una exigencia cuando se pone al otro negociador en la disyuntiva de tener que decidir entre lo uno o lo otro. Algo así como “¿lo tomas o lo dejas?”

Por otra parte, a partir del conocimiento experto, uno puede orientar de forma legítima y desde un espacio ético el abanico de posibilidades. Desde aquí, quien hace la pregunta invita - no exige - al interrogado. Le propone a éste su interpretación y deja abierta la posibilidad para que él o ella descubran y aporten nuevas posibilidades.

Ejemplos de preguntas con alternativas son:

¿Cómo determina la cantidad de proveedores?

- Proceso interno
- Benchmarking
- Otras (aporte del entrevistado)

¿Qué aspectos considera relevantes en la selección?

- Antigüedad
- Tamaño
- Clasificación de riesgos
- Experiencia en el tipo de negocios

¿Cuándo define el plazo de presentación de propuestas?

- Esta semana
- Este mes

¿Quién o quiénes participan de la decisión?

- Equipo de gerentes
- Asesor externo
- Otras (aporte del entrevistado)

En función del diseño de las preguntas podemos esperar una respuesta única (una sola alternativa) o varias de entre las propuestas.

Preguntas de profundidad

El poder de esta modalidad de preguntar está dado porque, a diferencia de las anteriores, en este caso sólo el entrevistado las puede responder y es que las respuestas hablan de él, de su visión, de su verdad, de su perspectiva. No existe para estas preguntas una contestación “correcta”. También llamadas “de alto rendimiento”, nos permiten avanzar en aspectos más profundos que involucran las emociones de la contraparte. Al responderlas, el otro se devela porque va

mostrando su historia, experiencia y modo de convivir.

Estas preguntas las podemos categorizar en tres grupos:

De *evaluación y análisis*, adoptan estructuras como:

- ¿Qué piensas de la cantidad de proveedores a seleccionar?
- ¿Consideras razonable el plazo de presentación de propuestas?

De *especulación* y sus estructuras pueden ser:

- Si fueras el responsable de tomar la decisión, ¿dónde la tomarías?
- ¿Cómo verías que nuestra empresa presente alternativas de solución fuera de bases a costos inferiores?

De *expresión emocional*. Se manifiestan en formas como:

- ¿Te molestaría que tomemos contactos con otros estamentos de la empresa?
- ¿Cómo afectaría el desempeño de tu división de negocios un cambio de proveedor?

Estas tres modalidades de pregunta nos permiten, si la contraparte contesta honestamente, conocer desde dónde habla y de sus preocupaciones. Por lo tanto, nos permiten el diseño y búsqueda de soluciones que se hagan cargo de las inquietudes que la otra parte tiene. Asimismo, hacen posible ofrecer alternativas diferentes a las que el interlocutor ha visto, pero que ahora estarán alineadas con su trasfondo. Posibilitan la obtención de acuerdos en los que vemos al

otro y lo hacemos parte de la solución - y más importante aún - de la ejecución.

La Indagación y el Arte de Hacer Preguntas (*)

La indagación se puede definir - utilizando términos matemáticos - como la segunda derivada de las preguntas de profundidad o de alto rendimiento. A través de ella se busca saber qué tipo de observador es la contraparte, es decir, cuáles son las coherencias operacionales que lo sustentan. Aún cuando existe una estrecha relación entre indagación y preguntas, se trata, eso sí, de dos distinciones diferentes. La indagación adopta muchas veces estructuras que no se basan en interrogantes como cuando se le dice al otro “cuéntame más”. De acuerdo a Rafael Echeverría, es posible identificar las siguientes modalidades de indagación:

- La Indagación Horizontal: se utiliza en los casos en que se quiere recopilar información general de los distintos dominios de una persona o un tema particular. La información recabada es más bien básica, viene en la forma de afirmaciones y permite saber a qué categoría o clase pertenece lo que estamos preguntando. Por ejemplo, con esta indagación podemos enterarnos de la edad, estado civil, profesión, entre otros, de nuestro interlocutor.
- La Indagación Vertical: sirve para obtener información focalizada, es decir, sobre un dominio particular. Tiene la particularidad, además, de que se asemeja a calar en un pozo profundo. A diferencia de la indagación anterior, donde lo que se

obtiene es una categoría de algo o alguien, la vertical le otorga mucha importancia a los juicios y, por ende, se adentra en las experiencias del otro. Éste se vuelve más comprensible y se devela como el tipo de observador que es. Aquí lo importante es generar “preguntas” a partir de las respuestas del otro para poder indagar más allá de la mera externalidad.

- La Indagación Transversal: busca verificar si aquellos rasgos o patrones que uno encontró en el dominio particular del interlocutor están también presentes en otros dominios. En el fondo, uno cree haber encontrado un determinado patrón de comportamiento de la personas en un cierto ámbito y a través de esta indagación quiere verificar si ese patrón se da también en otros ámbitos. Entonces, la estructura de este tipo de indagación sería algo así como plantear “Ya que, a partir de nuestra conversación percibo que te comportas de esta manera en este dominio, ¿no habrá posibilidad de que también te conduzcas así en otros dominios? Así como te llevas mal con el jefe por su exceso de autoridad, ¿no será que eso haga también que tengas la mala relación que tienes con tu padre?” (PIE DE PÁGINA: Estos ejemplos los extrajimos del libro de Rafael Echeverría, “Por la Senda del Pensar Ontológico”).

- La Indagación Ortogonal: busca encontrar la o las piezas capaces de conferir coherencia a una situación que aparentemente no la tiene. Cuando uno conversa con otra persona no siempre logra encontrar patrones comunes de comportamiento en todos sus dominios. Es posible que alguien sea muy cruel y autoritario con sus subordinados y, sin embargo, en su casa sea incapaz de tomar decisiones. Esa “incoherencia” que se produce lo es sólo a los ojos de quien indaga. El comportamiento siempre es coherente porque las cosas pasan en función de su acontecer. En simple, esto significa que el comportamiento nunca es incoherente porque siempre tiene una explicación en el acontecer. Lo que sucede es que quien interpreta esa conducta no es capaz de ver los eslabones que faltan en ese comportamiento para que a él o a ella no le aparezcan como faltos de coherencia. En ese sentido, entonces, la indagación ortogonal sirve para tratar de buscar esos elementos que faltan y que producirían la coherencia esperada. Suele pasar que las personas viven sus comportamientos como naturales sin reparar que los otros los ven como incoherentes. A partir de esto, uno puede llevar al interlocutor a la reflexión para que aparezca la coherencia. Por ejemplo: “Esto que te pasó ayer – y por lo que reaccionaste de una cierta manera - y que se repitió hoy día – y por la que reaccionaste de otra

manera - no ‘encaja’. ¿No será que lo que te sucedió entre ayer y hoy es....?” Y uno lanza una hipótesis. A pesar de que es posible que esa tesis esté errada, la intuición prueba ser mucho más acertada y mientras más se practica este tipo de preguntas, más se aprende a acertar.

(*) Rafael Echeverría, “Por la Senda del Pensar Ontológico”

La pregunta que creo una Industria y de paso a un millonario.

El Dr. Robert Cade inventó en 1965 la famosa bebida Gatorade, creando una industria que en la actualidad mueve más de 7.000 millones de dólares al año y de paso lo transformo en millonario.

Todo partió con una serie de preguntas que el Dr. Cave se formulo y que decían relación con la deshidratación que sufrían los jugadores del equipo de fútbol americano de la universidad de Florida, quienes sufrieron sucesivas derrotas por el excesivo calor de las zonas pantanosas de Florida.

La primera pregunta que el Dr, se hizo fue ¿por qué los jugadores de futbol americano no orinaban después de los partidos? R: porque pierden liquido. ¿Qué efectos tiene esta pérdida de líquido? R: baja en el rendimiento físico de los jugadores. ¿Como podríamos evitar la deshidratación y por ende la caída en el rendimiento físico?

R: Gatorade, el nombre del producto, que acaparó el 81 por ciento del mercado de este tipo de bebidas en 2008, se debe al nombre

del equipo de fútbol de la UF, Florida Gators.

Tras realizar varias pruebas, los investigadores de la Universidad de Florida encabezados por el Dr. Cave crearon la fórmula de una bebida carbohidratada-electrolítica que a diferencia del agua, mantenía a los deportistas hidratados.

El Dr. Cave negoció una participación del 2% de las ventas totales de Gatorade a nivel mundial, cifra que equivalía a 90 millones de dólares anuales.

EL ESCUCCHAR

Vivimos en la idea de que todo lo que decimos la otra parte lo escucha de la misma manera como lo decimos y que basta con hablar claro para que la otra parte entienda. Sin embargo, en la práctica esto no sucede así.

Y a pesar de que raramente el que escucha, escucha exactamente lo que su interlocutor le dijo, las teorías de la comunicación han enseñado por décadas que en el proceso de comunicarse existe un emisor que entrega un mensaje - usando el canal de la voz u otros - y que éste llega al receptor tal como se emitió. No obstante, lo que esas teorías han hecho es aplicar lo que es válido para un campo científico como la física al dominio de las ciencias sociales. Es decir, han tratado de aplicar lo que es legítimo para las transmisiones televisivas o radiales a la comunicación entre seres humanos. Esto sería correcto si consideráramos el escuchar sólo desde una perspectiva biológica: el pabellón auricular del oído recoge las ondas sonoras que son luego transmitidas a través del conducto auditivo externo hasta la

membrana timpánica. Ésta vibra a modo de respuesta a los cambios en la presión del aire y esa vibración la pone en contacto con una serie de huesecillos que trasladan la señal hasta las células auditivas para que las conviertan en impulsos nerviosos que llegan hasta el cerebro. Una vez allí, el centro auditivo del cerebro interpreta los impulsos nerviosos.

Pero los seres humanos, más que oír con el oído, *escuchamos* y esto involucra mucho de la cultura en que vivimos. Nuestra definición del oír es “escuchar + interpretación”. En otras palabras, los seres humanos oímos los sonidos, pero al decodificarlos, les asignamos una cierta interpretación o “significado” que está influido por nuestra historia, cultura, vivencias y estados de ánimo.

En general, existen dos modos esenciales de escuchar. En el **primer modo**, que denominamos *escuchar tradicional*, la persona escucha validando o rechazando los argumentos de la contraparte. Vale decir, determinando si tiene o no la razón. Lo que el otro dice se escucha desde la razón y la verdad y desde allí se acepta o se rechaza. Dicho en simple: alguien tiene la verdad y si lo que el otro dice no se ajusta a esa verdad, se descarta por falso. Se empieza de inmediato a pensar cómo rebatir el argumento de ese otro.

En este escuchar, propio de nuestra cultura, pasa que cada vez que no estamos de acuerdo con lo que se dice surge necesariamente una controversia y una pugna por probar quién tiene la razón. Por eso es que la mayoría de las veces terminamos negociando en la idea de ver cuánto cede cada

uno y si eso es suficiente para lograr un acuerdo.

Si uno lo analiza con detención, casi todas las diferencias o conflictos son problemas que surgen en el escuchar de las personas. Es más. Dado que la mayoría de las controversias aparecen en el escuchar de los individuos, no es posible separar los problemas de las personas. Siempre las personas son el problema. En negociación, esto queda demostrado cada vez que un proceso negociador, después de mucho tiempo de estar estancado, avanza súbitamente sólo porque se ha cambiado de negociador. De hecho, cuando una negociación está frenada, la recomendación es cambiar de negociador para lograr llegar a un acuerdo.

En el **segundo modo**, el *escuchar reflexivo*, la persona escucha para descubrir dónde se valida lo que el otro dice. En este caso, escuchamos para entender. Pasa que cuando uno comprende a la contraparte, es posible saber cuál es la diferencia que nos separa, desde dónde surge y por dónde es que podemos acercarnos porque las diferencias no son tomadas como problemas existenciales sino como posibilidades legítimas de las cuales tenemos que hacernos cargo.

Las diferencias descansan siempre en la evaluación que hacen los negociadores acerca de las circunstancias que les toca negociar. Si la evaluación que hacen las partes coincide, la negociación es fácil. Si, por el contrario, el diagnóstico es divergente, la negociación se torna difícil. La diferencia radica, entonces, en la evaluación que realizan las partes, fundamentalmente, a través del observar y del escuchar.

En resumen:

- Los seres humanos vivimos realidades distintas producto de nuestra biología, historia y andamiaje de coherencias;
- Nuestras relaciones con los demás son unidireccionales, es decir, un sujeto A tiene su verdad (desde su perspectiva) y un sujeto B la suya propia (también desde su propia perspectiva) y en esa interacción a los dos les pasan cosas distintas;
- Desde la cultura tradicional se nos ha enseñado que existe una sola verdad y que por los argumentos de la razón podemos así probarlo;
- Esa misma cultura ha entendido e interpretado los procesos de comunicación e interacción como un intercambio de mensajes donde B debiera escuchar lo mismo que A le dice, a no ser que haya algún tipo de interrupción o ruido que impida que el mensaje llegue como se pretendió que lo hiciera;
- Desde el entendimiento tradicional se nos ha formado para vivir creyendo que existe una realidad allá afuera de la que seleccionamos aquello que concuerda con nuestras convicciones más íntimas. Aquello que no encaja, no entra en nuestro patrón de ver las cosas.

Dado esto, el proceso de escuchar ha sido entendido históricamente como uno en que se valida lo que sabemos, entendemos o conocemos. Si lo que otro dice no concuerda con nuestra “verdad”, dejamos de escuchar. Es más, afirmamos que está equivocado. En pocas palabras, escuchamos para estar de acuerdo. Y en esa marcha, nos perdemos de todo aquello que el otro nos dice y queda descartado porque no se adecua a nuestro mundo. En el fondo, cuando uno deja de escuchar, deja a la vez de aceptar al otro pudiendo, por el contrario, tender puentes con el fin de tratar de entenderlo. Con esto último se logra establecer una relación en lugar de imponer una verdad. A través de preguntas como “¿desde dónde dice lo que dice?” o “¿por qué para él o ella lo que afirma es válido?” podemos respetarnos mutuamente, comprender que hay discrepancias y buscar puntos de encuentro.

En las relaciones, tradicionalmente se ha puesto énfasis en el hablar. Las partes se preparan con argumentos sólidos y potentes con el fin de exponerlos y de contrarrestar cualquier discrepancia que surja de la contraparte. Lo que se está haciendo, desde el punto de vista de la cultura tradicional, es describir la realidad (la postura que se considera es la correcta) y así definir lo que debe hacer el que escucha. Nosotros sostenemos que, dado que cada persona define su verdad a partir de cómo está parado en la vida, lo que diga A es escuchado por B desde B y no desde A. Esto significa que cada persona escucha lo que quiere escuchar (voluntaria o involuntariamente) y eso determina, junto con su emoción, lo que va a hacer. Influye mucho, además, la interpretación que esa persona tiene de lo que hay que hacer, es decir, de cuáles son los pasos a seguir en sus relaciones.

Por ejemplo, si una persona A afirma que el producto de B es caro, B puede escuchar que A no le va a comprar o que le tiene que hacer un descuento o que A lo está manipulando para que se mueva de su posición. Ninguna de estas conjeturas depende de A, sino de B y del estado de ánimo en que esté en ese momento. Como vemos en el ejemplo, desde el miedo o la desconfianza, B escucha que bien podría perder el negocio.

Escuchar es, entonces, una manera de estar en la vida. En otras palabras, el modo en que uno escucha determina la forma en que uno está en la vida. Lo vemos en todos los dominios: una persona que siente constantemente ira, escuchará los comentarios de otros como ataques, independiente de si el resto tuvo la intención o no de provocarlo.

Y como la emoción gatilla la acción, es probable que este sujeto reaccione defendiéndose o atacando de vuelta (aún cuando no lo hayan atacado en principio) con lo que dañará seriamente el tipo de relaciones que establece con los demás. Si uno escucha desde un empujón de miedo, por ejemplo, escucha una cosa y si lo hace desde el empujón del optimismo, escucha otra cosa bien diferente. Por lo tanto, la *emoción tiñe el escuchar*.

El problema de la gente pesimista en el mundo de los negocios, por poner un caso, es que la gran mayoría de veces no puede vender. Su empujón tiñe su escuchar de tal manera que en una transacción – o negociación, a fin de cuentas – su desaliento le impide encontrar puntos de encuentro y sólo ve obstáculos.

Culturalmente, entonces, escuchamos para validar o rechazar lo escuchado. En el

ejemplo del cliente que afirma “su producto es caro”, lo más común es que el que está negociando y que no considera que su producto es costoso le conteste automáticamente que no es caro y con ello estará anulando lo que le dice el potencial comprador. Es decir, está contradiciendo lo que le manifiestan y pierde la oportunidad de averiguar por qué el cliente piensa de esa manera, qué emoción lo mueve a tener esa opinión, qué historia puede haber detrás de ese punto de vista, en fin. Cuando uno no está de acuerdo, la conversación se detiene y aparece un obstáculo porque, como se disiente, no se puede seguir avanzando.

Resulta relevante notar, además, que detrás de la respuesta histórica del que escucha – “no estoy de acuerdo” – hay una evaluación. Esa persona está emitiendo un juicio. Desde su escuchar califica lo escuchado. Vale decir, no está entendiendo lo que el otro dice, sino calificando eso que afirma. Cuando alguien hace la evaluación y estima que lo dicho es correcto o incorrecto, fácil o difícil, rico o malo, en fin, toma automáticamente una posición respecto de lo escuchado y adopta una manera de estar en la relación.

Para ilustrar esto, se puede hacer la analogía con un sonar que tiene distintos vectores y en el que cada uno de éstos indica una evaluación: complejo, simple, malo, bueno, alto, bajo, etcétera. Cuando alguien está en desacuerdo, se sitúa en una determinada posición que va a estar dada por alguno de esos vectores. Como consideró que lo escuchado es “tonto, complicado, poco fundamentado”, eso lo pone en cierto punto. Pero eso también le impide identificar en qué punto está su contraparte. Si, en cambio, la persona decidiera comprender al otro, po-

dría ver dónde se está moviendo. Y entendiendo que la negociación es moverse respecto de otro y no de uno mismo, conociendo a la contraparte es posible acoplarse a ella y buscar acuerdos.

En concreto, la cultura tradicional ha llevado a un modo de escuchar en el que los seres humanos ponen atención a aquellas cosas que encajan con sus propias creencias o verdades (a no ser que la escucha tenga como intencionalidad la de aprender, en cuyo caso se le da autoridad al que habla y se aceptan sus afirmaciones aún cuando se pueda no estar de acuerdo con ellas). Las personas validan lo que es coherente con sus mundos y dejan fuera lo que no. Si se escucha de otra manera, como es la propuesta aquí, la probabilidad de que las conversaciones – y, por ende, las negociaciones – se entrapen por discrepancias que alcanzan el nivel de conflicto es muy baja. *Cuando uno entiende a la contraparte y ve desde dónde habla y cómo está parada en la negociación, es más fácil buscar puntos de encuentro.*

Podemos también revisar nuestra propia escucha y mirarnos la emoción. El modo en que escuchamos lo que el otro nos dice y las distinciones que nos aparecen delatan el emocionar en que estamos. Si lo que la contraparte afirma nos parece una amenaza, bien podría ser porque estamos negociando desde la desconfianza. Insistimos: *la emoción tiñe el escuchar.* Y porque la forma como escuchamos determina nuestras acciones a seguir, la emoción termina tiñendo también el tipo de relaciones que estableceremos a través de la negociación.

EL OBSERVAR

El observar combina aspectos biológicos y culturales. Ver es una característica biológica de los seres humanos. Se captan luz, color e imágenes con los ojos. Observar es cultural, combinando el ver con una interpretación de lo visto, esta interpretación está matizada por la experiencia, los valores, los estudios que son propios de cada observador, es por esto que decimos que todo es observador-dependiente.

En segundo lugar, es una manera de estar en la vida y tiene que ver más con uno que con lo que se vio. Para observar hay que tener distinciones. Por eso, en este proceso, la especialización juega un papel muy relevante. Ésta viene a ser una manera de profundizar las distinciones dentro de un espacio de posibilidades.

Por ejemplo, si alguien que no sabe bien de autos abre el capó de su vehículo, se va a encontrar con una serie de piezas de metal, tornillos y tuercas que puede identificar como el motor. Ahora, si un mecánico hace lo mismo, éste observará varias posibilidades que el otro sujeto no observó.

O supongamos que una persona entendida en *retail* entra a un local de comida rápida. Lo más probable es que inmediatamente y casi sin quererlo haga una evaluación de la decoración, diseño, trazabilidad, servicio al cliente, limpieza del lugar. Si no tiene las distinciones que le da ser experto en *fast food*, entonces lo único que observará son hamburguesas y otros productos para comer.

En una relación pasa exactamente lo mismo. Uno puede observar las distintas posibilida-

des de plazos, de formas de pago, stock, descuentos, facilidades, solamente si tiene las distinciones. Y es a partir de ahí que aparecen las oportunidades.

Al igual que en el escuchar, las emociones tienen un rol determinante en nuestro modo de observar. Por eso se dice que cuando uno está enojado ve en “blanco y negro”. Da la impresión de que la ira lo ciega a uno a los colores.

El conocimiento también define lo que uno observa y desde los apegos uno fija las cosas que observa. Dicho de otro modo, cuando uno conoce, ve eso que conoce y, aunque suene burdo, lo que no conoce no lo ve. Se ciega a lo que no es parte de su saber. Eso significa que, en ciertas ocasiones, el conocimiento, por muy extenso que sea, puede jugar en contra del observador. Esto porque al observar, uno aplica el conocimiento y así fija lo que ve y esto puede llevar a la rigidización. Claro, tengo muchas distinciones y eso me permite observar más, pero también me ciega a lo que no forma parte de mi estructura de conocimiento. Por eso, cuando se habla de que “hay que salirse de la caja”, se está haciendo referencia a que es conveniente poner en tela de juicio lo que se ve. Por cierto, la creatividad surge desde flexibilizar el ver. Por eso también, quienes se declaran expertos en ciertos campos y poseen muchos conocimientos específicos, suelen quedar ciegos a las propuestas de los “foráneos” a esos dominios (y que muchas veces traen ideas frescas o modos distintos de ver las cosas). Los descartan porque “no saben mucho”, en vez de ver si es posible que en su perspectiva exista un aporte.

La cultura y la experiencia también tienen un rol en nuestra capacidad de observar. Al

ejemplo de los esquimales, que ven 11 tonalidades más de blanco que alguien que vive en la ciudad, podemos sumar el caso de los negociadores experimentados que ven, desde la experiencia, mucho más que un negociador aprendiz. Esto demuestra que uno no ve con los ojos sino con las distinciones que nos da la experiencia. Ésa es la diferencia entre un maestro y un aprendiz. Ahora, lo importante en negociación es que uno es un tipo de observador más rígido o más flexible en la medida de las certezas con que anda en la vida. Por lo mismo es que postulamos que la serenidad es el estado de ánimo ideal para negociar porque, desde esa emoción, uno no se encasilla. La mirada libre y abierta del artista, por ejemplo, es una sin prejuicios. La del necio, por el contrario, está llena de prejuicios.

Determinar el tipo de observador que el otro es o no es constituye una gran ventaja porque le permite a los seres humanos entender cómo se mueve la contraparte. Esto se logra solamente desde la serenidad y tranquilidad. De hecho, hay una oración que dice: “Señor, dame la fuerza para cambiar todo lo que puedo cambiar. Señor, dame la resignación para aceptar todo aquello que no puedo cambiar. Señor, dame la sabiduría para distinguir qué cosas puedo cambiar y qué cosas no”.

Independiente de si se es creyente o no, este rezo apunta a lo que estamos hablando. Primero, que se requiere sabiduría y, segundo, que esa sabiduría sea capaz de decirnos qué es realmente lo que se puede cambiar para así no perder tiempo en probar qué es realmente modificable y qué no. Por lo tanto, lo central es saber distinguir. Por ejemplo, ¿cuándo es bueno darle un mayor plazo a un cliente? ¿O un mayor descuento? ¿O

cuándo es necesario no ceder en una condición? Todas las respuestas a estas preguntas surgen desde el observar. Dicho sea de paso, llegarán a ser más o menos certeras de acuerdo a la evaluación que se haga después de que hayan sido puestas en práctica porque uno nunca tiene cómo saber a priori si lo hizo bien o mal.

Esto explica que vemos con los ojos, pero observamos desde nuestras explicaciones, nuestras interpretaciones, nuestras expectativas. No hay un observar mejor, lo que existen son distintas miradas y el papel del negociador es entenderlas y moverse en ellas con sabiduría y prudencia.

Saber Observar

Ray Kroc y los hermanos McDonald vieron el mismo restaurante. Pero, ¿por qué Kroc detectó oportunidades que los propios dueños fundadores no observaron?



La conocida cadena de comida rápida McDonald's, sólo conserva de sus creadores el apellido. El resto es obra de otro hombre, Ray Kroc, que decidió comprar ese negocio después de ver en él un exitoso potencial. Y no se equivocó. Mal que mal, hoy es la em-

presa más rentable de EEUU, tiene 31 mil locales en 119 países y, a pesar de la crisis, tiene planeado abrir otros mil locales a nivel mundial.

Todo un imperio de comida rápida repartido por el mundo. Y aunque parezca increíble, esta historia se inicia con un pedido de batidoras que recibió el señor Kroc. Pero no fue sólo cuestión del azar. Este visionario supo mirar y escuchar de un modo distinto, lo le permitió acumular una fortuna de más de US\$ 500 millones durante su vida.

Muchas han sido las virtudes que se le han adjudicado a Ray Kroc. Algunos dicen que fue un genio empresarial. Otros lo califican como un *self-made man* e, incluso, como un gran visionario. Sin embargo, la característica que lo hizo exitoso fue su capacidad de ver posibilidades donde otros no las veían. He allí uno de sus grandes aciertos.

Todo indica que su larga experiencia como hombre de ventas lo convirtió en un hábil captador de distinciones. Así, cuando se topó con los hermanos Richard y Maurice McDonald, se dio cuenta del tremendo potencial que tenía aquel restaurante de comida rápida que combinaba la calidez con la rapidez en la atención.

Pero a pesar de que tanto Ray Kroc y los hermanos McDonald observaron el mismo restaurante, sólo el primero fue capaz de captar algo más allá. Es imposible no preguntarse: ¿Por qué Kroc detectó oportunidades que los propios dueños no observaron?

Kroc había viajado durante 30 años por todo Estados Unidos. En esos viajes visitó cafeterías, restaurantes y puestos de hambur-

guesas que le habrían dado distinciones que los McDonald no poseían. Culturalmente, el mundo de éstos estaba restringido a su local, mientras que el de Kroc no tenía fronteras.

Mientras los hermanos estaban contentos con su único establecimiento en California, Ray Kroc buscaba el riesgo y sentía una gran atracción por el negocio de la comida rápida. Desde la indiferencia de los McDonald difícilmente se podían captar oportunidades, en cambio, desde de la pasión de Kroc era más fácil observar en aquel restaurante una mina de oro.

La historia de los US\$ 500 millones

Ray Kroc era un hombre de 52 años, quien luego de haber pasado por una infinidad de oficios, comenzó el año 1954 a vender batidoras para hacer helados. Un negocio que había sido bastante difícil para él porque había tenido que vender gran parte de sus bienes para transformarse en el distribuidor oficial de una máquina de leche llamada "Multimixer".

Un día recibió un gran pedido por parte de una importante cadena de comida rápida, motivo suficiente para tomar sus maletas y partir desde Chicago a San Bernardino, California. Cuando llegó al restaurante que le había solicitado el numeroso pedido, observó un recinto octogonal y una gran fila de personas esperando por una simple hamburguesa. "Algo está pasando aquí", pensó el futuro millonario. Sin embargo, los hermanos McDonald parecían no percatarse de ese potencial.

Kroc gestionó en poco tiempo un acuerdo con los hermanos. A los pocos meses ya estaba abierto el primer restaurante en Illinois. Mostraba la misma filosofía de rapidez y calidez en el servicio, pero con algunos matices. El negocio resultó, pero las ganancias de Kroc no eran tan altas por el tipo de trato al que había llegado con los McDonald (cobraba 1,9% de los ingresos netos de cada concesión y pasaba la cuarta parte de sus ingresos a sus socios). Su próximo objetivo fue conseguir que Mac y Dick le vendieran los derechos del sistema. Finalmente, los compró por US \$2 millones.

Fue así como en 1967 McDonald's decidió globalizar sus operaciones y abrió su primer restaurante en Canadá. De esta forma, dio inicio a un progresivo crecimiento internacional, pasando de ser una compañía exclusivamente norteamericana a una global. De hecho, el 70% de los establecimientos a nivel mundial pertenecen o son administrados por personas que han obtenidos las franquicias.

McDonald's logró el 2008 ingresos aproximados de US\$ 23 mil 522 millones, más de 390 mil empleados, atiende a más de 47 millones de personas y abre en el mundo entre 3 a 8 locales por día. Todo un acierto de un vendedor que simplemente supo observar

Carlos Sanhueza
Santiago de Chile, 2015