

# Obtenga el SI

El arte de negociar sin ceder

Fischer, Ury y Patton

Editorial Gestión 2000

Organización de Empresas

Jesús Simón

Universidad Alfonso X el Sabio

Curso 2004-2005

5º Curso Ingeniería Informática



22767 Ramiro Santamaría

22937 Sergio Pedrero Garzón

23823 Martín Peirano

26843 Fernando D. Muñoz Rosales

<b>. Introducción</b>	<b>2</b>
<b>I. EL PROBLEMA</b>	<b>3</b>
1. No regatee con las posiciones	3
<b>II. EL MÉTODO</b>	<b>4</b>
2. Separe a la gente del problema	4
PERCEPCIÓN	4
EMOCIÓN	5
COMUNICACIÓN	5
3 Céntrese en los intereses, no en las posiciones	6
4. Invente opciones en beneficio mutuo	7
5. Insista en utilizar criterios objetivos:	8
<b>III. SI, PERO...</b>	<b>10</b>
6 ¿Que pasa si los otros son más poderosos? Desarrolle su MAPAN.	10
Desarrolle su MAPAN	10
7. ¿QUE PASA SI NO QUIEREN SEGUIR EL JUEGO?	11
8. ¿QUE PASA SI JUEGAN SUCIO?	12
ENGANO DELIBERADO	12
GUERRA PSICOLOGICA	12
TACTICAS DE PRESION SOBRE POSICIONES	13
<b>IV. DIEZ PREGUNTAS QUE LA GENTE HACE SOBRE COMO OBTENER EL SI</b>	<b>14</b>
Preguntas sobre la justicia e imparcialidad y la negociación basada en los principios.	14
Preguntas sobre como tratar a la gente	15
Preguntas sobre tácticas	16
Preguntas sobre el poder	17
<b>V. CONCLUSIÓN</b>	<b>18</b>
<b>VI. OPINIÓN PESONAL</b>	<b>19</b>

## **INTRODUCCIÓN**

La vida entera es una negociación. Uno se encuentra con situaciones diarias en las que tiene que negociar. Desde presentar un trabajo con los compañeros de clase y convenir cual va a ser el libro que te tienes que leer, hasta el resultado de tu examen en la revisión. Pero negociar no es fácil. El libro está enfocado para la vida de negocio de un directivo y este, como tal, no es ajeno a esta realidad. Una gran parte de su actividad profesional la dedica a negociar, tanto externa como internamente.

La negociación es una comunicación que busca alcanzar un acuerdo entre las partes y mantener una relación entre ellas.

Son muchas las negociaciones que no llegan a buen puerto, ya sea por la imposición de la voluntad de una de las partes o bien por dar concesiones para evitar conflictos. Estas cuestiones implican que se consigan resultados desequilibrados objetivo-relaciones, una o ambas partes no conseguirán los objetivos buscados y la relación entre los participantes podrá sufrir deterioro.

Los procesos de negociación suelen ser costosos y complicados. En ellos suelen aparecer dos tipos de papeles: el negociador blando y el duro. El negociador blando es aquel que quiere evitar el conflicto a toda costa y para ellos hace concesiones. Generalmente sólo consigue sentirse decepcionado al ver que la otra parte obtiene provecho de estas concesiones sin dar nada a cambio. El negociador duro, por su parte, considera que adoptar las situaciones más extremas y llevarlas hasta el final le dará la victoria; esta actitud suele conducir a que la otra parte adopte la misma postura y la relación acabe deteriorada.

El enfrentamiento de estos dos tipos de negociadores rara vez conlleva un acuerdo satisfactorio para ambas partes. Y aquí entra la cuestión que contempla este libro, ¿Por qué no optar por una posición intermedia?, ¿por qué no obtener lo mejor de las dos partes? ¿Por qué no conseguir una relación duradera y beneficiosa para ambas partes y conseguir los objetivos buscados? Por tanto, ¿Por qué no buscar una posición intermedia capaz de adoptar un enfoque duro con los principios y que por el contrario sea blando con las personas?

## 1. No regatee con las posiciones

Cualquier negociación puede juzgarse en función de tres criterios básicos:

Debe conducir a un acuerdo sabio y prudente.

Debe ser eficiente.

Debe mejorar o, al menos, no dañar la relación existente entre las partes.

Cuando se discuten sobre posiciones los tres criterios anteriores no se cumplen. Los participantes en este tipo de negociaciones se sienten más comprometidos con las posturas, lo que disminuye las posibilidades de alcanzar un acuerdo satisfactorio. El problema se ve agravado a medida que aumenta el número de partes involucradas en la negociación.

El modelo desarrollado en este libro nos presenta la alternativa a lo que hemos comentado antes, apoyándose en los siguientes cuatro puntos

- **Gente.** Separe las personas del problema. Hay que tener en cuenta que el ego de las personas se identifica con sus posiciones, por lo tanto los participantes deberían ser conscientes de que luchan por un objetivo común y no entre ellos.

- **Intereses.** Céntrese en los intereses, no en las posiciones. Una negociación centrada en posturas probablemente no nos lleve a un acuerdo satisfactorio.

- **Opciones.** Antes de decidir lo que va a hacer, genere una batería de posibilidades. No es fácil tomar una decisión en frente de una persona a la que ves como adversario; antes de intentar llegar a un acuerdo piense en varias posibilidades que busquen un beneficio mutuo

- **Criterios.** Insista que el resultado se base en un estándar objetivo. El criterio ha de ser independiente del criterio personal de las partes; busque siempre criterios objetivos.

Toda negociación debería seguir estas tres partes:

**Fase de análisis:** diagnosticar la situación recoger información, organizarla y pensar en ella.

**Fase de planificación:** plantéese como va a afrontar la negociación.

**Fase de discusión:** las partes se comunican entre si en forma de dialogo para un acuerdo.

## **2. Separe a la gente del problema**

Cuando se habla de negociación nos referimos a "las partes" pero éstas no son elementos abstractos sino personas, con emociones, valores y puntos de vista. Además, y mucho más importante, son impredecibles. El aspecto humano de la negociación puede resultar una ayuda o bien un lastre importante. Es obvio que una negociación entre dos amigos o negociadores con buena relación tendrá más posibilidades de ser satisfactoria; En contra, las hostilidades entre las partes dificultan la obtención de un acuerdo.

Existen dos tipos de intereses en una negociación: alcanzar un buen resultado y, lo que es en ocasiones más importante, lograr una relación duradera con la otra parte.

Quizás el principal que presenta el factor humano en la negociación, es que la relación entre las partes tiende a entremezclarse con el problema. Por ello, es básico separar las relaciones personales del problema. Resulta útil pensar en términos de tres categorías básicas: Percepción, emoción y comunicación.

### **PERCEPCIÓN**

Comprender y entender la forma de pensar de tu interlocutor es muy recomendable ya que la gran mayoría de las veces el conflicto está en ella y no en la realidad objetiva. Entender el punto de vista del otro negociador no significa estar de acuerdo con él, aunque es probable que esto reduzca el área de conflicto.

Algunas premisas a tener en cuenta:

- No deduzca las intenciones de los demás a partir de sus propios miedos, pues siempre se teme lo peor al principio de una negociación.
- No los culpe de su problema; al atribuir un problema o sus síntomas a la parte con la que trata obtendrá como respuesta una actitud defensiva.
- Discuta las percepciones de cada uno.

- Busque oportunidades de actuar que estén en desacuerdo con sus percepciones ya que poniéndose en el lugar de la otra parte emitirá un mensaje positivo y favorecerá la relación entre ambas.
- Deles un lugar en el resultado asegurándose de que participen en el proceso.
- Póngase en el lugar de la otra parte: Hagan que sus propuestas coincidan con los valores de la otra parte.

### **EMOCIÓN**

Hay que controlar las propias emociones a lo largo de una negociación, pero aun siendo estas emociones tan fuertes que no te permitan negociar de una forma correcta o satisfactoria, es preferible manifestarlas explícitamente para descargar las emociones y poder afrontar el problema de una forma racional.

- Liberar emociones puede ser arriesgado, y si no se controla puede dar como resultado una disputa violenta.
- Reconocer y comprender las emociones de los demás y las tuyas propias.
- Manifieste las emociones de forma explícita y reconózcalas como legítimas.
- Permita que la otra parte se desahogue.
- No reaccione ante las explosiones emocionales.
- Utilice gestos simbólicos.

### **COMUNICACIÓN**

Sin comunicación no existe negociación. Esta puede quedar distorsionada a causa de tres grandes problemas comunicativos:

- Los negociadores no se entienden entre si, no por hablar diferente idioma sino por hablar sin preocuparse de llegar a un entendimiento.
- Una parte se centra en sus intereses y no escucha a la otra parte. Una parte puede hablar claro y que la otra no le preste atención por estar pensando en sus argumentos, sin escuchar aquello que le están diciendo.
- El tercer problema son las malas interpretaciones.

Ante problemas de comunicación existen unas normas básicas de comportamiento.

- Escuche de forma activa y si algo no se entiende o se comprende mal, debe ser clarificado. Exprese lo que usted ha entendido de forma positiva. Esto no significa estar de acuerdo, pero le ayudara a iniciar un dialogo constructivo, además su interlocutor ha percibido que le esta escuchando.
- Hable para que le comprendan. Atención, una negociación no es un debate.

- Hablar sobre uno mismo siempre es positivo ya que culpar a los demás genera reacciones defensivas. Una manifestación sobre uno mismo es difícil de cuestionar.
- Hable con un propósito, sabiendo siempre lo que quiere comunicar o descubrir.

En base a estos puntos se ha de desarrollar lo antes posible una relación de confianza con tu interlocutor para:

- construir una relación de trabajo: lo que realmente ayuda mucho es conocer a la otra parte
- enfrentarse a los problemas, no a las personas.

### 3 Céntrese en los intereses, no en las posiciones

Los intereses definen el problema y, para llegar a una solución juiciosa, concilie los intereses, no las posturas. Los intereses son la esencia, definen el problema que reside en una negociación. Detrás de las posturas opuestas hay intereses compartidos y compatibles, así como otros que se hayan enfrentados o en conflicto. Para cada interés acostumbra a existir varias posiciones que lo satisfacen.

#### ¿Cómo identificar estos intereses?

No es tan sencillo. Los intereses suelen ser intangibles y poco explícitos. **Pregunte por que.** Intente ponerse en el lugar de su interlocutor. **Pregunte por que no.** Averigüe que intereses de los demás se han interpuesto en el cierre de la negociación. Hay que darse cuenta que cada parte tiene múltiples intereses, los más poderosos, las necesidades humanas básicas (seguridad, bienestar económico, reconocimiento, control). No tener en cuenta estos intereses dificulta alcanzar el acuerdo.

#### ¿Qué hacer una vez manifestado los intereses?

- Plantear conclusiones y respuestas. Nunca a la inversa. Si sus intereses quedan explicados y justificados, su postura será más entendida.
- Haga que sus intereses tengan vida, haciéndole comprender a la otra parte su postura. Invite a la otra parte a expresar su opinión sobre su postura y si piensa que la otra persona no ha comprendido lo que quería decir, repítaselo. Reconozca los intereses de la otra parte como parte del problema. Los demás escuchan mejor si se sienten comprendidos.
- Mirar hacia delante no hacia atrás, si habla sobre donde le gustaría ir, en lugar de donde procede, dará una mejor satisfacción a sus intereses.
- Sea concreto pero flexible, deberá acudir a una negociación con una o mas opciones concretas que satisfagan sus

intereses y además con una mentalidad abierta. *"Una mente abierta no es una mente vacía"*

- Sea duro con el problema, no con las personas.

*"El éxito de una negociación requiere que sea firme y abierto."*

#### **4. Invente opciones en beneficio mutuo**

En pocas ocasiones el negociador tiene la posibilidad de inventar sus propias opciones. Sin embargo la habilidad para inventar opciones es una de las cualidades más valiosas de un negociador. En la mayoría de las negociaciones hay cuatro grandes obstáculos que impiden la invención de opciones abundantes:

- Juicio prematuro. La invención de opciones no es algo que surja de forma sencilla y natural. El temor a la crítica, la tensión por la presencia de la otra parte negociadora o poner al descubierto alguna información que ponga en peligro su posición, lleva a ahogar la creatividad.
- Búsqueda de la respuesta única. Si el primer impedimento para la creatividad es la crítica prematura, el segundo es la conclusión prematura. Cuando, desde el principio, se busca la única y mejor respuesta, se suele pasar por alto todo un abanico de opciones posibles.
- Asunción de un "pastel" fijo. Una tercera explicación de por qué puede ser que haya tan pocas buenas opciones sobre la mesa es que cada lado ve dos opciones, lo consigo yo o lo consigue el otro. Para qué molestarnos entonces en buscar alternativas.
- Pensar que "solucionar su problema es su problema". Cada parte solo se preocupa de sus propios intereses. Un negociador que quiera satisfacer sus necesidades puramente egoístas, debe también desarrollar una solución que sea atractiva para el egoísmo de la otra parte.

Si a pesar de todo lo expuesto anteriormente el negociador es capaz de inventar otras opciones, conviene tener en cuenta los siguientes aspectos: separar, inventar y decidir.

Podemos favorecer la creación de nuevas ideas con técnicas como la del brainstorming para conseguir unas opciones novedosas, donde se establecerá una evaluación y crítica de las ideas que surjan para evitar así, cualquier inhibición durante la sesión: deje para más tarde la evaluación de las ideas aportadas. Esta técnica es muy valiosa cuando se realiza con la otra parte, siempre que se tenga en cuenta posibles riesgos como el de facilitar información o que algunas ideas manifestadas se tomen como compromisos. Deje bien claro

previamente que la sesión de brainstorming es muy distinta a la negociación para evitar malos entendidos.

- Ensanche sus opciones.

Las decisiones más sensatas nacen de seleccionar entre una gran cantidad de opciones variadas. Para conseguir gran número de opciones el brainstorming es muy buena técnica.

- cambie el alcance o ámbito de los acuerdos propuestos.

Los acuerdos pueden ser parciales, involucrando a menos partes y/o cubrir solamente temas seleccionados.

- Busque un beneficio mutuo. Identifique los intereses compartidos que ayudarán a que se produzca un acuerdo. El éxito radica en que la otra parte tome la decisión que usted desea. Así pues, facilite esta toma de decisión desarrollando soluciones que sean fáciles de aceptar y otorgando beneficios importantes para la otra persona que no sean de alto coste para usted el otorgarlos.

## **5. Insista en utilizar criterios objetivos:**

Hay ciertos intereses que no se pueden esconder, por lo tanto deberemos usar criterios objetivos para justificar nuestros intereses. Basarse en la voluntad es caro. Un negociador que intente resolver sus conflictos mediante regateo posicional, rara vez conseguirá beneficio mutuo, ya que ambas partes se encajonarán en su idea primigenia, cediendo alguna de ellas o rompiendo la negociación; puesto que solucionar las diferencias de intereses basándose en la voluntad tiene un coste tan alto, la solución es negociar sobre estos criterios objetivos. Dichos criterios al estar libres de toda subjetividad favorecen que el acuerdo alcanzado sea más juicioso y no dañe la relación entre las partes. El problema radica en desarrollar estos criterios objetivos y aplicarlos a la negociación.

¿En que casos hemos de usar los criterios objetivos? Siempre que podamos debemos, previamente a una negociación, buscar una serie de criterios que nos ayuden en la misma. La negociación basada en los principios alcanza acuerdos juiciosos de forma amistosa y eficaz. De esta forma, y teniéndolos preparados será mas difícil que entremos en una confrontación. Además, siempre que nos basemos en criterios objetivos no dañaremos la imagen de nuestro interlocutor. Es más, la relación entre ambos se protegerá.

Desarrollo de criterios objetivos.

- Póngase de acuerdo sobre los principios a considerar, los que proponga la otra parte pueden servirle para presentar el caso en sus mismos términos.
- Báse en procedimientos justos.
- Ábrase al razonamiento. Basar la negociación en principios objetivos no implica aferrarse a ellos, esto es totalmente compatible con una mentalidad abierta.



- Aun con criterios objetivos, siempre se podrá recurrir a la figura de un mediador.
- No ceda nunca ante la presión. Ante cualquier tipo de amenaza o soborno, invíteles a manifestar sus razonamientos, sugiera sus criterios objetivos y rechace hacer cualquier concesión que no se apoye en estas bases. Si, a pesar de todo, la otra parte no cede, revise de nuevo si su oferta es justa. Tras esto, habrá de tomar una decisión del tipo “lo toma o lo deja”.

## 6 ¿Que pasa si los otros son más poderosos? Desarrolle su MAPAN<sup>1</sup>.

En respuesta al poder, lo máximo que cualquier método de negociación puede hacer es alcanzar dos objetivos: Primero, impedir que llegue usted a un acuerdo que debería rechazar y, segundo, ayudarle a sacar el mayor partido posible al acuerdo que vaya a firmar. Para conseguir esto debemos protegernos a nosotros mismos. Si nos presionan podremos llegar a un acuerdo no deseado.

Para evitar un acuerdo que deberíamos haber rechazado usamos el "mínimo aceptable", que se basa en una cota mínima por debajo de la cual no debemos aceptar el trato. De esta forma evitaremos bajar nuestras cotas de éxito en la negociación por debajo de nuestro interés, pero inhibiremos la imaginación al reducir los incentivos que podrían existir para inventarse una solución a medida. A su vez, la protección que se consigue al adoptar un mínimo aceptable tiene un alto coste puesto que puede impedir que acepte un acuerdo sobre una solución que convendría tolerar.

Como alternativa al "mínimo aceptable" se podría usar la MAPAN, con la cual usted negocia en base a conseguir algo mejor que los resultados que puede conseguir sin negociar. Si no tenemos una MAPAN establecida previamente a la negociación está usted negociando con los ojos cerrados, puesto que puede ser demasiado optimista o demasiado pesimista. Una MAPAN equilibrada y realista es importante para no aceptar acuerdos que no nos conviene, así como para evitar dejar pasar oportunidades que deberíamos coger.

*Sacando el mejor partido posible de lo que usted posee.*

Cuanto mejor sea su MAPAN, mayor será su poder de negociar, pues menos dependerá de la necesidad de llegar a un acuerdo. Antes de ir a negociar deberemos recopilar nuestras MAPANs asequibles y elegir la mejor.

*Desarrolle su MAPAN*

- inventar una lista de acciones a emprender en caso de no llegar a un acuerdo.
- mejorar algunas de las ideas más prometedoras y convertirlas en alternativas prácticas.
- finalmente, aceptar la mejor de todas las alternativas.

Compare cada una de las ofertas con su MAPAN. Si tiene un MAPAN muy atractivo, será usted más poderoso, hágaselo saber a la otra parte. Si no es así, no deje que la otra parte lo vea pues debilitará su posición frente a ellos. Sin embargo, intente analizar

---

<sup>1</sup> MAPAN Mejor Alternativa Posible a un Acuerdo Negociado

cuidadosamente el MAPAN de su rival, pues con esto afrontará la negociación con más seguridad.

## 7. ¿QUE PASA SI NO QUIEREN SEGUIR EL JUEGO?

Puede que nosotros estemos interesados en una negociación basada en méritos, y lograr así el máximo beneficio mutuo, pero ¿Qué ocurre cuando la otra parte no está interesada en lo mismo y mantiene una posición firme, atacando sus propuestas, preocupándose únicamente de aumentar al máximo sus beneficios? Aferrarnos a nuestra posición o devolver los empujones hará perder el tiempo. Esquive los ataques, desviándolos hacia el problema y conduciéndolos hacia la exploración de intereses. Invente opciones de beneficio mutuo. Es lo que se conoce como el jiu-jitsu de la negociación.

Los ataques de la otra parte constarán de tres maniobras: **establecer sus posiciones enérgicamente, atacar sus ideas y atacarle a usted.**

Trataremos cada una de ellas:

- no ataque sus posiciones, analice detrás de ellas. Ante la posición de la otra parte, ni la rechace ni la acepte, trátela como una opción posible. Busque los intereses que se esconden detrás de ella, busque los principios que refleja y piense en formas de mejorarla.
- no defienda sus ideas, invite a que las critiquen y le asesoren, pregúnteles que es lo que le parece bien o mal o pregúnteles que haría si se encontrase en su posición. De esta forma les lleva usted a enfrentarse a la mitad del problema, haciéndoles ver la negociación desde tu punto de vista.
- interprete un ataque dirigido a usted como si fuera un ataque al problema. Cuando le ataquen personalmente, resista la tentación de defenderse o atacarles, siéntese y déjeles que se desahoguen.
- formule a la otra parte preguntas intercalando pausas entre ellas. Las preguntas obligan a la otra parte a enfrentarse al problema, mientras que las afirmaciones generan un desafío, en cambio, una pregunta, no critica sino informa. Ante una respuesta irrazonable, guarde silencio puesto que incomoda y genera una aplicación de la misma. El silencio es una de las mejores armas.
- averigüe los intereses que hay detrás de esos ataques y desvíelos hacia el problema.
- solo, si todos sus esfuerzos han fracasado, solicite la intervención de una tercera persona. Un mediador puede separar a la gente del problema, dirigir la discusión hacia los mejores intereses y las opciones, disminuir el número

de decisiones hasta llegar a un acuerdo y clarificar los resultados de la negociación. Este proceso, denominado del texto único va centrado a las posiciones para poder definir los intereses realmente importantes.

## 8. ¿QUE PASA SI JUEGAN SUCIO?

Hasta el momento, hemos supuesto que cada parte defendía sus intereses de buena fe. Existe, sin embargo, una serie de tácticas y trucos que pueden emplearse para aprovecharse de la otra parte. Entramos dentro de la negociación engañosa.

Ante la utilización de tácticas engañosas podemos reaccionar transigiendo y confiando que la otra parte no exigirá más, cosa que no sucede nunca, o bien, puede reaccionar de la misma manera, usando tácticas engañosas a su vez usted. Ocurrirá que entonces alguna de las partes transigirá finalmente cediendo o, lo que es más probable, la negociación terminará por romperse.

Para negociar ante posiciones que abusan de prácticas engañosas se realizan una serie de tácticas:

- Reconocer la táctica. Solo con reconocerla, la neutralizamos.
- Plantear el tema de forma explícita. Preguntar si estamos usando una determinada táctica la hace menos eficaz y además hace que tu interlocutor se preocupe por si se enemista con usted.
- Cuestionar la legitimidad y conveniencia de la táctica. Hasta ahora negociábamos el fondo del problema, ha llegado el momento de negociar la forma, las reglas del juego.
- Como última opción acójase a su MAPAN y márchese. Si abandona legítimamente y están interesados, volverán a llamarle.

Tácticas engañosas más comunes:

### **ENGAÑO DELIBERADO**

- *Hechos falsos*. Compruebe las afirmaciones de la otra parte. La negociación debe ser independiente de la confianza
- *Autoridad ambigua*. Averigüe desde el inicio cuál es la autoridad de su interlocutor. Puede que descubra que lo que pensó era un acuerdo, para la otra parte no es nada más que una base para negociaciones ulteriores.
- *Intenciones dudosas*. Procure incluir en el acuerdo artículos o puntos de conformidad

### **GUERRA PSICOLOGICA**

Estas tácticas buscan incomodar a la otra parte y acelerar así su toma de decisión.

- Situaciones estresantes, ataques personales, número del poli malo/ poli bueno, amenazas. Estas situaciones son peligrosas, pues pueden provocar una espiral de amenazas que acabe con la negociación e incluso con la relación. Es mucho más eficaz advertir de las consecuencias si no se llega a un acuerdo.

### **TACTICAS DE PRESION SOBRE POSICIONES**

Estas tácticas están diseñadas para estructurar la situación de forma que tan solo una de las partes pueda hacer concesiones de forma eficaz

- *La negativa a negociar.* Vea primero si no es una estrategia para obtener alguna concesión más. Hable de la negativa de la otra parte a negociar, sugiera opciones como la intervención de terceros. Por último insista en los principios.
- *Exigencias extremas.* se basa en la creencia de que las partes terminarán por dividir la diferencia entre sus posiciones, así que, partir de exigencias iniciales extremas, les hará conseguir un resultado final mejor. Esto, en muchos casos, lleva a una pérdida de credibilidad o a que la negociación no llegue ni a comenzar.
- *Exigencias crecientes.* Uno de los negociadores realiza exigencias mayores a medida que se otorgan concesiones con objetivo de que la otra parte desee llegar a un acuerdo cuanto antes.
- *Tácticas de bloqueo.* Están diseñadas para que sea imposible ceder. Como las amenazas, han de ser creíbles.
- *Un socio duro de corazón.* La otra parte accedería si no fuera por un supuesto socio, que resulta ser un negociador realmente duro. Acepte el acuerdo, proponga tratar directamente con dicho socio.
- *Un retraso calculado.* Una de las partes intenta posponer la toma de decisiones hasta un momento que cree favorable para crear tensión psicológica.
- *Tómelo o déjelo.* Esto no es una negociación, hago oídos sordos. Hágales saber las consecuencias de no llegar a un acuerdo.

## **IV. DIEZ PREGUNTAS QUE LA GENTE HACE**

### **SOBRE COMO OBTENER EL SI**

#### **Preguntas sobre la justicia e imparcialidad y la negociación basada en los principios.**

**Pregunta 1.** *"¿la negociación basada en posiciones, tiene sentido alguna vez?"*

La negociación posicional es fácil. No obstante buscar intereses, inventar opciones y utilizar criterios objetivos requiere más trabajo, si bien el resultado final indudablemente es mejor para ambos lados. La cuestión es si el esfuerzo extra vale la pena o no. Hemos decidido una negociación basada en posiciones. Ahora consideraremos los siguientes aspectos:

- ¿Cómo de importante es llegar a un acuerdo arbitrario? La transacción puede sentar un precedente para transacciones futuras.
- ¿Cómo de complejos son los asuntos? A mayor complejidad, se requiere un análisis más cuidadoso de los intereses compartidos.
- ¿Cómo de importante es mantener una buena relación? Ha de considerar el efecto de que la negociación tendrá sobre su relación con otros.
- ¿Cuáles son las expectativas de la otra parte, y como de difícil sería cambiarlas? Cuando ya existen posturas antagónicas precedentes parece imposible considerar enfoques alternativos.
- ¿En qué lugar de la negociación se encuentra usted? Negociar las posiciones tiene un coste mínimo, si llega después de haber identificado los intereses de cada una de las partes, inventando opciones de beneficio mutuo y discutido los criterios importantes de justicia e igualdad.

**Pregunta 2.** *"¿Qué pasa si la otra parte tiene un criterio diferente de justicia e imparcialidad?"*

La respuesta correcta no es única. Existen diferentes criterios de justicia e imparcialidad. Si el criterio sobre el que se basa nuestro interlocutor no nos convence, tal vez, la utilización de personas externas mejorará el regateo pues son más objetivas, más difíciles de cuestionar y no afectan a las partes a nivel personal. Además, no es necesario estar de acuerdo con cual es el mejor criterio. Los criterios son solo una herramienta que ayuda a estrechar el campo de desacuerdo.

**Pregunta 3.** *"¿debo ser justo o imparcial cuando no tengo por qué serlo?"*

El libro trata de ayudar en la obtención de lo estrictamente necesario, además de ayudar a mantener una relación amistosa tras finalizar la negociación con la otra parte. Si se nos presenta una oportunidad para obtener mas de lo que nosotros creemos que es justo, tendremos que sopesar los beneficios y costes potenciales de esta oportunidad. Para hacer esta valoración, hemos de analizar cuan seguros son esos beneficios potenciales y los costes en los que podemos incurrir: ¿será duradero un resultado injusto? Si la otra parte lo detecta no querrá cumplirlo. ¿Cómo afecta esto a futuras relaciones? No olvide que una reputación honrada puede ser un activo extraordinaria, mucho mas fácil de destruir que de crear.

## **Preguntas sobre como tratar a la gente**

**Pregunta 4.** *"¿Que hago si el problema es la gente?"*

No hemos de confundir el separar los problemas de la gente con esconder nuestros problemas con esas personas. Estos problemas necesitan una atención especial. Obviamente, deberemos construir una relación que funcione, independientemente del acuerdo o desacuerdo; solo así podrá hacer frente a las diferencias. Esta relación no se consigue haciendo concesiones no justificadas ni puede sustentarse en amenazas. No imite comportamientos poco constructivos, pues agravará la situación. Compórtese como quiere que se comporten con usted, pero ojo, sin comprometer temas esenciales. Muy probablemente la irracionalidad que vemos en la otra parte no es mas que un punto de vista diferente al que tenemos, así que trate de forme racional la irracionalidad.

**Pregunta 5.** *"¿Debería negociar incluso con terroristas o alguien como Hitler?, ¿cuando tiene sentido el no negociar?"*

El libro responde con un contundente sí. Negociar no implica estar de acuerdo y a menos que tenga usted un MAPAN mejor, la cuestión a la que se enfrenta no es si hay que negociar o no, sino como. Negociar no implica ceder, intente comprender los intereses de la otra parte sin comprometer sus principios. Entonces, ¿Cuándo tiene sentido no negociar? Si negociar tiene sentido y cuanto, todo depende de su MAPAN y de lo probable que encuentre usted un mejor resultado. Eso si, no presuponga que tiene un MAPAN mejor que la negociación o que no lo tiene. Estúdielo con la mayor seriedad y luego decida si tiene sentido negociar.

**Pregunta 6.** *"¿Como debería ajustar mi enfoque de negociación para responder a las diferencias de personalidad, genero, cultura y demás?"*

Las personas son diferentes, provienen de diferentes culturas y existen, por tanto, diferentes negociadoras, con sus propios intereses y estilos de comunicación. Sea flexible y adáptese a estas similitudes y diferencias evitando estereotipar: las creencias e intereses del individuo con el que negocia no tienen por que coincidir con las del grupo al que representa). No estereotipe: hacer suposiciones sobre alguien en función del grupo que representa es arriesgado y puede ofenderle pues niega su individualidad. Cuestione sus presunciones, escuche, una vez mas, de forma activa.

## Preguntas sobre tácticas

**Pregunta 7.** *"Cómo he de decidir cosas como: ¿donde deberíamos reunirnos?, ¿quien debería hacer la primera oferta? y ¿con que fuerza he de empezar?"*

Antes de tomar cualquier decisión es conveniente conocer las circunstancias concretas. Cuanto mas preparadas estén ambas partes, menos importara quien haga la primera oferta o con que fuerza deben comenzar.

La estrategia depende de la preparación:

- La estrategia esta en función de lo preparado que este. Si está preparado, la estrategia surgirá sola.
- Cualquier estrategia, por valida que sea, no sustituirá la falta de preparación.

**Pregunta 8.** *"Concretamente, ¿como paso de inventar opciones a comprometerme?"*

Tan importante como haber considerado diferentes opciones es saber como llegar al final de la negociación. Principios generales:

- Piense en el final desde el principio. ¿Qué sería un buen acuerdo para ambas partes?. Céntrese en este objetivo.
- Piense en elaborar un acuerdo marco que le ayude a no olvidar ningún tema importante, al menos, un borrador que le ayude a mantener centrada la negociación.
- Vaya moviéndose hacia el compromiso de forma gradual. Se han de consensuar los temas a medida que se van tratando. No se despiste, este proceso no es lineal, suele pasar de atrás adelante.
- Sea persistente en sus intereses, pero no sea rígido en perseguir cualquier solución en especial. Ya sabe, para ser firme sin llegar a convertirse en un negociador posicional, separe los intereses de la forma de satisfacerlos.
- Haga una oferta completa, eso si, en consecuencia con lo discutido, no una sorpresa.
- Al final sea generoso. Cuando crea que se acerca al final, piense en dar a la otra parte algo que ellos consideren



valioso; deje claro que esta concesión es un ultimo gesto para evitar expectativas de más concesiones.

**Pregunta 9.** *"¿Cómo puedo probar estas ideas sin arriesgarme demasiado?"*

El libro nos cuenta que la negociación es como el deporte, no por leer muchos libros de balonmano usted se va a convertir en un magnífico jugador. Pruebe y entrene. Empiece, poco a poco, en negociaciones donde no se juegue demasiado. A medida que adquiera experiencia, vaya aplicando técnicas nuevas en contextos mas desafiantes. Ha de plantearse estos nuevos enfoques como una inversión. Una vez terminado, repase su actuación, ¿que funcionó?, ¿que no lo hizo?, ¿que podría haber hecho de otra manera? Prepare un diario que pueda releer periódicamente.

## Preguntas sobre el poder

**Pregunta 10.** *"El modo en que yo negocie, ¿representará realmente alguna diferencia si la otra parte es más poderosa? Y ¿cómo tengo que hacerlo para aumentar mi poder negociador?"*

Obviamente y según hemos visto, la forma en que se negocie representa una diferencia grandísima entre llegar a un acuerdo o no. Este poder es la **capacidad de persuadir a alguien para que haga algo**. Que este poder venga determinado por la cantidad de recursos depende del contexto.

La negociación debe ser encarada con optimismo. Es probable que cuanto más intente, más consiga pues existe una fuerte correlación entre aspiraciones y resultados. Averiguar que es usted más poderoso puede llevarle a relajarse y, en contra, saberse más débil lleva al desánimo.

El poder de negociación tiene muchas fuentes: la gente, los intereses, las opciones, los criterios objetivos, y tener una buena MAPAN son algunas de los desarrollados hasta el momento. A estos cinco añadiremos uno nuevo: el poder de compromiso.

- Hay poder en el desarrollo de una buena relación de trabajo, pues ayuda a influir en las decisiones de la otra parte.
- Hay poder en la comprensión de intereses a partir de la cual podemos inventar nuevas opciones
- Hay poder al utilizar criterios externos de legitimidad. Convencer a la otra parte que no pide mas de lo que es justo es muy poderoso
- Hay poder en desarrollar una buena MAPAN. Una MAPAN atractiva es un fuerte argumento con el que persuadir a la otra parte de la necesidad de ofrecer más.

- Hay poder en un compromiso cuidadosamente elaborado. Puede utilizar un compromiso para aumentar su poder de negociación de tres maneras:
  - Haciendo una oferta en firme eliminará el miedo de la otra parte. Cuanto más concreta sea la oferta más persuasiva será.
  - Piense en comprometerse en lo que no hará usted. A veces usted puede convencer a la otra parte para que acepte una oferta persuadiéndole que usted no puede o no ofrecerá mas (lo toma o lo deja). Tenga en cuenta que encerrarse en una postura tiene los costes significativos expuestos en los puntos anteriores.
  - Aclarar los compromisos que le gustaría le hiciera la otra parte. Hágalo de forma explícita.

Saque el mayor partido sobre su poder. Combine todas estas fuentes de manera armónica. El impacto total será mayor si cada elemento que usa refuerza los demás.

## **V. Conclusión**

No hay que tomar estas ideas como dogmas. Hay que adaptarlas a usted y a la situación. Hay que ensayar, pues es la única manera de aprender y, sobre todo, hay que creer lo que se dice y decir lo que cree.

Tras la segunda reunión en la que acabamos de escribir este documento, coincidimos en que nos llamo mucho la atención que a ninguno de los cuatro nos aportaba cosas que no sabíamos, pero que tampoco nos lo habíamos planteado en su conjunto. Nos mostraba una visión global que no habíamos tenido en cuenta.

Nos muestra también una forma creativa de la negociación. Todos sabemos que la negociación posicional es fácil, lo difícil es inventar soluciones, utilizar criterios objetivos. Es difícil sacar de todo tipo de situaciones esta serie de criterios objetivos. La manera de enfocar las cosas supone el punto de inflexión de este texto.

De todas formas, una opinión generalizada era que el ser duro ante una negociación, el tener una postura firme e inamovible, parecía que iba a ser la actitud mas acertada si querías transmitir a la otra parte una sensación de seguridad en tus principios, y así forzar a la otra parte a ceder mas que lo que tu estas dispuesto a hacerlo si quiere llegar a un acuerdo.

Antes de topar con el enfoque que nos plantea estas hojas considerábamos la negociación como una forma de obtener la mayor parte posible del pastel en lugar de obtener un acuerdo justo desde otros puntos de vista como son la situación de las relaciones entre las personas, dejando así puertas abiertas para futuros acuerdos.

Valoramos muy positivamente como este libro nos ayuda a desenvolvemos bajo situaciones de presión y ataques por parte del otro negociador ya que cualquier persona al verse atacada reacciona atacando o huyendo. Nos muestra como hay otras soluciones más eficaces y más sensatas que estas.

Ante una negociación, la tendencia general por nuestra parte era de valorar los ataques personales como parte de ella, pero el libro nos esboza como evadirnos de estos y sacar las ideas positivas. Ante el ataque de la otra parte nos intenta mostrar como desviar estos hacia el problema que nos atañe.

Es un libro en el que todos los capítulos comparten una idea común, por lo que se puede hablar y discutir sobre él teniendo las ideas principales claras. Gracias a esto podemos aprender unos de las ideas de los otros discutiendo sobre el libro y de esta forma a la hora de opinar. Te ofrece la posibilidad, gracias a los ejemplos, de coger todas estas ideas y aplicarlas a la vida cotidiana.

La confianza en la negociación es un punto muy importante, por eso desarrolla la idea de MAPAN sobre el que la negociación debe basarse. Encontrar este MAPAN es fundamental a la hora de plantearse una negociación. Ir con un MAPAN y unos objetivos bien claros es más de la mitad del ejercicio de la negociación. No ceder por debajo de esta MAPAN es fundamental para hacer que una negociación sea satisfactoria, pero no debemos olvidar que un MAPAN

excesivamente alto nos hará perder una buena oportunidad de conseguir un objetivo que nos sería aún más favorable.

Otras de las buenas ideas es la de no coger un trozo de pastel mayor que el que legitimamente nos corresponde ya que la relación puede verse seriamente perjudicada si la otra parte descubre que te has quedado con un trozo que no te corresponde.

Jugar sucio o mirar solo por tus propios intereses tiene sus consecuencias y mantener la confianza de la otra parte es muy importante.

Discutiendo sobre la idea que nos relata sobre la necesidad de tomar notas de tus sentimientos durante la negociación, hemos sacado dos posturas diferentes que no hemos podido conciliar. Una parte del grupo defiende la idea de que tomar notas puede resultar ofensivo y provocar desconfianza en la otra parte, mientras que existe otra versión, que es muy importante valorar el hecho de tomar notas más que la desconfianza de la otra persona, puesto que siendo sincero y honesto no debería generar desconfianza y estos apuntes pueden sernos útiles a la hora de replantear la negociación en un futuro.

Para terminar nos gustaría destacar el lenguaje asequible y bien explicado en el que está escrito el libro, así como la facilidad de generar muchas ideas según la experiencia personal en cada miembro del grupo. Ejemplos que te han pasado y como has reaccionado ante situaciones similares se ven reflejadas en estas hojas, cuyo fuerte valor práctico más que teórico te permite formar parte del desarrollo de la publicación mismo.