



Obtenga
el
SÍ



*El Arte de Negociar
Sin Ceder*

ROGER FISHER • WILLIAM URY • BRUCE PATTON



Un Método directo y universalmente aplicable, para negociar las disputas personales y profesionales, sin que se aprovechen de Usted y sin enfadarse.

Obtenga el SÍ ofrece una estrategia concisa, probada, y paso a paso, para conseguir llegar a acuerdos, mutuamente aceptables, en cualquier clase de conflictos. No importa si se trata de padres e hijos, vecinos, jefes y empleados, clientes o corporaciones, inquilinos o diplomáticos. Basándose en el trabajo del Proyecto Harvard de Negociación, un grupo que maneja continuamente todos los niveles de negociación y de solución de conflictos, tanto domésticos como internacionales, **Obtenga el SÍ** le dice cómo

- separar a la gente del problema,
 - centrarse en los intereses, no en las posiciones,
 - trabajar juntos para crear opciones que satisfagan a ambas partes, y
 - negociar, con éxito, con gente que es más poderosa, que se niega a jugar según las reglas, o recurre a "trucos sucios".
- 
- 

Obtenga el SÍ

El arte de negociar
sin ceder

ROGER FISHER,

WILLIAM URY

Y

BRUCE PATTON

Título original: *Getting to Yes*
Autores: Roger Fisher, William Ury y Bruce Patton
© 1981, 1991, Roger Fisher y William Ury
© de la presente edición, Ediciones Gestión 2000, S.A.; Barcelona, 1996
Diseño cubierta: Manuel Couto/ASÍ Disseny Visual

Cuarta edición: Marzo de 1998

Fotocomposición: gama, sl.
Impreso por Romanyà-Valls, S.A.; Capellades (Barcelona)
Impreso en España - *Printed in Spain*

Prefacio

Durante los últimos diez años, la negociación, como sujeto de preocupación profesional y académica, ha crecido de una forma espectacular. Se han publicado nuevas obras teóricas, se han hecho estudios de casos y se ha llevado a cabo una investigación empírica. Hace diez años, muy pocas escuelas profesionales ofrecían cursos sobre negociación; ahora son casi universales. Las Universidades están empezando a nombrar facultades que se especializan en la negociación. Las empresas consultoras hacen lo mismo, en el mundo corporativo.

Frente a este cambiante panorama intelectual, las ideas de *Obten-ga el Sí* se han mantenido muy bien. Han conseguido obtener una considerable atención y aceptación de una amplia audiencia y son citadas, con frecuencia, como puntos de partida para otras obras. Felizmente, siguen siendo convincentes, también, para los autores. La mayoría de preguntas y comentarios se han centrado en áreas, en las que el libro ha demostrado ser ambiguo, o donde los lectores han querido disfrutar de un consejo más concreto. En esta revisión, hemos intentado tratar los más importantes de estos tópicos.

En lugar de retocar el texto (y pedir a los lectores que ya lo conocen que busquen los cambios), hemos decidido añadir nuevo material en una parte separada, al final de esta segunda edición. El texto principal sigue siendo el mismo del original, sin cambio alguno, excepto que hemos puesto al día las cifras de los ejemplos, para mantener el ritmo de la inflación y volver a escribir ciertas frases, para clarificar su significado y eliminar el lenguaje sexista. Confiamos que nuestras respuestas a «Las diez preguntas que se hacen sobre *Obten-ga el Sí*» serán de ayuda y satisfarán algunos de los intereses, que los lectores nos han expresado.

Tratamos cuestiones sobre (1) el significado y los límites de la

8 Prefacio

negociación basada en los principios (se trata de un consejo práctico, no moral); (2) el trato con alguien que parece irracional o que tiene un sistema de valores, un punto de vista o un estilo de negociación diferente; (3) preguntas sobre tácticas, como dónde reunirse, quién debe hacer la primera oferta y cómo pasar de la invención de opciones a la adquisición de compromisos, y (4) el papel del poder en la negociación.

Agradecimientos

Este libro empezó como una pregunta. ¿Cuál es el mejor modo de que las personas traten sus diferencias? Por ejemplo, ¿cuál es el mejor consejo que uno podría dar a un matrimonio que se está divorciando y quiere saber la forma de llegar a un acuerdo justo y mutuamente satisfactorio, sin terminar en una amarga pelea? Y puede que más difícil aún, ¿qué consejo le daría a *uno* de ellos que quisiera hacer lo mismo? Cada día, familias, vecinos, parejas, empleados, jefes, empresas, consumidores, vendedores, abogados y naciones se enfrentan a este mismo dilema de cómo obtener el sí sin tener que ir a la guerra. Echando mano a nuestros respectivos antecedentes en derecho internacional y antropología, además de una extensa colaboración a lo largo de los años, con profesionales, colegas y estudiantes, hemos elaborado un método práctico para negociar acuerdos, de forma amistosa, sin ceder en nada.

Hemos probado nuestras ideas con abogados, hombres de negocios, funcionarios del gobierno, jueces, guardianes de cárcel, diplomáticos, agentes de seguros, oficiales del ejército, mineros y ejecutivos de empresas petrolíferas. Nuestro sincero agradecimiento a todos aquellos que contestaron con críticas y con sugerencias recogidas de su propia experiencia. Nos han sido de inmensa utilidad.

La verdad es que han sido tantas las personas que han contribuido, de forma tan amplia y a lo largo de los años, a nuestros conocimientos, que ya no es posible decir exactamente a quién debemos qué ideas y de qué forma. Los que han contribuido más, comprenderán que las notas de pie de página han sido omitidas, no porque pensemos que cada idea es original, sino más bien para hacer que el texto siga siendo leíble. ¡Debemos tanto a tantos!

Sin embargo, no podemos dejar de mencionar nuestra deuda con

Howard Raiffa. Sus críticas, amables pero francas, han mejorado repetidamente el enfoque, y sus ideas sobre la búsqueda de beneficios conjuntos, gracias a la explotación de las diferencias y la utilización de procedimientos imaginativos para solucionar temas difíciles, han inspirado partes del libro que tratan de dichos temas. Louis Sohn, un inventor y negociador extraordinario, nos dio siempre ánimos y fue siempre creativo, con la mirada puesta en el futuro. Entre las muchas deudas que tenemos con él, le debemos nuestra introducción a la idea de utilizar un solo texto de negociación, al que llamamos el Procedimiento del Texto Único. También deseáramos dar las gracias a Michael Doyle y David Strauss por sus ideas creativas en la forma de conducir las sesiones de *brainstorming*.

Las buenas anécdotas y ejemplos son difíciles de encontrar. Estamos en deuda con Jim Sebenius por sus relatos de la Conferencia de la Ley del Mar (así como por su meditada crítica del método), a Tom Griffith por un relato de su negociación con un perito de seguros, y a Mary Parker Follet por la historia de dos hombres que se peleaban en una biblioteca.

Queremos dar las gracias, especialmente, a todos aquellos que han leído este libro en varios borradores y nos han concedido el beneficio de sus críticas, incluyendo nuestros estudiantes de los Talleres de Negociación, en la Escuela de Derecho de Harvard, y Frank Sander, John Cooper y William Lincoln, que dieron esos talleres junto con nosotros. Queremos dar las gracias muy especialmente a aquellos miembros del Seminario sobre Negociación de Harvard a los que no hemos mencionado; nos escucharon pacientemente durante esos dos últimos años y nos ofrecieron muchas sugerencias que nos han servido de gran ayuda: John Dunlop, James Healy, David Kuechle, Thomas Schelling y Lawrence Susskind. A todos nuestros amigos y asociados les debemos más de lo que podemos mencionar, pero la responsabilidad final del contenido de este libro recae en los autores; si el resultado aún no es perfecto, no es por falta de esfuerzos de nuestros colegas.

Sin la familia y los amigos, escribir sería intolerable. Por su crítica constructiva y apoyo moral damos las gracias a Caroline Fisher, David Lax, Frances Turnbull y Janice Ury. Sin Francis Fisher, este libro no se hubiera escrito jamás. Tuvo la oportuna ocurrencia de presentarnos a los dos, hace unos cuatro años.

No podríamos haber tenido unas secretarias mejores. Gracias a Deborah Reimel por su infalible competencia, apoyo moral y sus recordatorios firmes pero agradables, y a Denise Trybula, que no titubeó nunca en su diligencia y alegría. Un agradecimiento especial a la gente de Word Processing, dirigida por Cynthia Smith, que soportó la prueba de una interminable serie de borradores y fechas límite casi imposibles.

Luego están los correctores. Al reorganizar y partir este libro por la mitad, Marty Linsky lo hizo mucho más legible. Para no herir a nuestros lectores, tuvo el buen sentido de no dejar de herir nuestros sentimientos. Gracias también a Peter Kinder, June Kinoshita y Bob Ross. También queremos dar las gracias a Andrea Williams, nuestra consejera; a Jualian Bach, nuestro agente; y Dick McAdoo y sus asociados de Houghton Mifflin, que hicieron que la producción de este libro fuera posible y placentera.

Finalmente, queremos dar las gracias a Bruce Patton, nuestro amigo y colega, editor y mediador. Nada ha contribuido más a este libro. Desde el mismo instante de su inicio, ha ayudado al *brainstorming* y a organizar el silogismo del libro. Ha reorganizado casi cada capítulo y repasado cada palabra. Si los libros fueran películas, a éste se le conocería como una Producción Patton.

Roger Fisher
William Ury

Índice

Prefacio	7
Agradecimientos	9
Prólogo	15
I. EL PROBLEMA	19
1. No regatee con las posiciones	21
II. EL MÉTODO	33
2. Separe a las personas del problema	35
3. Céntrese en los intereses, no en las posiciones	59
4. Invente opciones en beneficio mutuo	75
5. Insista en utilizar criterios objetivos	99
III. SÍ, PERO...	113
6. ¿Qué pasa si los otros son más poderosos?	115
<i>(Desarrolle su MAPAN – Mejor Alternativa Posible a un Acuerdo Negociado)</i>	
7. ¿Qué pasa si no quieren seguir el juego?	125
<i>(Utilice el jiu-jitsu de negociación)</i>	
8. ¿Qué pasa si juegan sucio?	147
<i>(La forma de domesticar al negociador duro)</i>	
IV. EN CONCLUSIÓN	161
V. DIEZ PREGUNTAS QUE HACE LA GENTE SOBRE CÓMO OBTENER EL SÍ	165

DIEZ PREGUNTAS QUE LA GENTE HACE SOBRE
CÓMO OBTENER EL SÍ

Preguntas sobre la justicia e imparcialidad y la negociación basada en los «principios»

- Pregunta 1: «¿La negociación posicional tiene sentido *alguna vez?*» 167
- Pregunta 2: «¿Qué pasa si la otra parte tiene un criterio distinto de justicia e imparcialidad?» 169
- Pregunta 3: «¿Debo ser justo e imparcial cuando no tengo por qué serlo?» 170

Preguntas sobre cómo tratar con los demás

- Pregunta 4: «¿Qué hago si el problema *son* los demás?» 173
- Pregunta 5: «¿Debería negociar incluso con terroristas o alguien como Hitler? ¿Cuándo tiene sentido *no* negociar?» 177
- Pregunta 6: «¿Cómo debería ajustar mi enfoque a la negociación para corresponder a las diferencias de personalidad, género, cultura y demás?» 181

Preguntas sobre tácticas

- Pregunta 7: «¿Cómo he de decidir cosas como dónde deberíamos reunirnos, quién debería hacer la primera oferta y con qué fuerza he de empezar?» .. 184
- Pregunta 8: «Concretamente, ¿cómo paso de inventar opciones a comprometerme?» 186
- Pregunta 9: «¿Cómo puedo probar estas ideas sin arriesgarme demasiado?» 191

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 hacer para aumentar mi poder negociador?» 193

Índice analítico 205

Nota sobre el Proyecto Harvard de Negociación 215

Prólogo

Le guste o no, usted es un negociador. La negociación es una realidad de la vida. Usted discute un aumento de sueldo con su jefe. Intenta ponerse de acuerdo, con un extraño, sobre el precio de su casa. Dos abogados intentan solucionar un pleito, a consecuencia de un accidente de coche. Un grupo de compañías petrolíferas planea una *joint venture* para efectuar unas prospecciones marítimas en busca de petróleo. Un representante del ayuntamiento de la ciudad se reúne con los dirigentes sindicales a fin de evitar una huelga de tráfico. El Secretario de Estado de los Estados Unidos se reúne con su colega ruso a fin de alcanzar un acuerdo sobre la limitación de armas nucleares. Todo esto son negociaciones.

Todo el mundo negocia algo o con algo, cada día. Al igual que el personaje de Molière, Monsieur Jourdain, al que le encantó saber que toda su vida había estado hablando en prosa, la gente negocia incluso cuando no piensa que lo está haciendo. Usted negocia con su esposa el lugar donde irán a cenar, y con su hijo, la hora de apagar las luces. La negociación es un medio básico de conseguir de los demás aquello que usted desea. Es una comunicación de ida y vuelta, diseñada para alcanzar un acuerdo, cuando usted y la otra parte comparten algunos intereses y tienen otros que son opuestos entre sí.

Cada vez hay más ocasiones que requieren una negociación, ya que el conflicto es una industria en desarrollo. Todo el mundo quiere participar en las decisiones que le afectan y, por el contrario, cada vez son menos las personas que pueden llegar a aceptar decisiones que han sido tomadas por otros. La gente es diferente, y utiliza la negociación para manejar estas diferencias. Ya sea en los negocios, el gobierno o la familia, se llega a la mayoría de decisiones a través de

la negociación. Incluso cuando acuden a los tribunales, casi siempre negocian un acuerdo, antes del juicio.

A pesar de que cada día hay negociaciones, no es fácil hacerlo bien. Las estrategias que se utilizan normalmente en la negociación acostumbran a dejar a la gente insatisfecha, agotada o alienada —y, con frecuencia, las tres cosas.

La gente se encuentra en un dilema. Ven dos formas de negociar: la blanda y la dura. El negociador blando quiere evitar el conflicto personal y, por lo tanto, hace concesiones fácilmente, a fin de llegar al acuerdo. Quiere una solución amistosa, pero, sin embargo, casi siempre, termina siendo explotado y sintiéndose amargado. El negociador duro considera cualquier situación como una lucha de voluntades, en la que la parte que adopta las posiciones más extremas y las mantiene durante más tiempo es a la que le va mejor. Quiere ganar pero, con frecuencia, termina por provocar una respuesta igualmente dura que le agota a él y a sus recursos, y que lesiona su relación con la otra parte. Otras estrategias estándar de negociación se mueven entre lo duro y lo blando, pero cada una de ellas implica un intento de intercambio entre conseguir lo que uno quiere y llevarse bien con los demás.

Existe una tercera forma de negociar, un modo que no es ni duro ni blando, sino más bien duro y blando, a la vez. El método de *la negociación basada en los principios* desarrollado en el Proyecto Harvard de Negociación sirve para decidir asuntos, cuestiones, temas, basándose en sus circunstancias en lugar de pasar por un proceso de regateo en que cada parte dice lo que hará y lo que no hará. Sugiere que, siempre que sea posible, busque usted los beneficios mutuos; y que cuando los intereses entren en conflicto, debe insistir en que el resultado se base en unas ciertas normas o criterios justos y que, además, sean independientes del deseo o la voluntad de cualquiera de las partes. El método de la negociación basada en los principios es duro con las circunstancias y blando con las personas. No emplea trucos ni poses afectadas. Le enseña la forma de obtener aquello a lo que usted tiene derecho sin dejar de ser honrado. Le permite ser justo mientras se protege contra aquellos que se aprovecharían de su honestidad.

Este libro trata del método de la negociación basada en los principios. El primer capítulo describe problemas que surgen al utilizar las estrategias habituales de la negociación posicional. Los cuatro ca-

pítulos siguientes establecen los cuatro principios del método. Los tres últimos capítulos contestan las preguntas más frecuentes sobre este método: ¿Qué pasa si la otra parte es más poderosa? ¿Qué pasa si no se presta a seguir el juego? ¿Y qué pasa si utiliza trucos sucios?

La negociación basada en los principios puede ser utilizada por diplomáticos de los Estados Unidos a la hora de mantener conversaciones sobre control de armas con Rusia; por abogados de Wall Street que representan a 500 empresas de Fortune en casos de anti-trust, y por parejas que quieren decidir cualquier cosa, desde a dónde irán de vacaciones a cómo dividir su propiedad si se divorcian. Cualquiera puede utilizar este método.

Cada negociación es diferente, pero los elementos básicos no cambian. La negociación basada en los principios puede utilizarse tanto si hay un problema como varios; dos partes o muchas; tanto si hay un ritual prescrito como en el caso de la negociación colectiva, o una escaramuza general improvisada, como cuando se trata con secuestradores. El método funciona independientemente de que la otra parte sea más o menos experimentada, un negociador duro o amigable. La negociación basada en los principios es una estrategia todo terreno. A diferencia de la mayoría de las demás estrategias, si la otra parte la aprende, no se hace más difícil de utilizar sino, al contrario, se hace más fácil. Y si leen este libro, aún mejor.

1. No regatee
con las posiciones

I. EL PROBLEMA

1. No regatee con las posiciones

1 No regatee con las posiciones

Tanto da que la negociación sea de un contrato, una disputa familiar, o un acuerdo de paz entre naciones; las partes se sumergen, de forma rutinaria, en un regateo posicional. Cada una toma una posición, la discute y hace concesiones, a fin de llegar a un compromiso. El ejemplo clásico de este minuetto negociador es el regateo que tiene lugar entre un cliente y el propietario de una tienda de objetos de segunda mano:

Cliente

—¿Cuánto pide por este plato de latón?

—¡Venga ya! Está abollado. Le doy 1.500.

—Bueno, podría subir hasta 2.000, pero nunca pagaría 8.500. Déme un precio que esté bien.

—2.500 ptas.

—A lo más que llegaré es a 4.750 ptas.

Vendedor

—Es una hermosa antigüedad, ¿verdad? Creo que se lo podría dejar en 8.500 ptas.

—¡Bueno! Puedo tomar en consideración una oferta seria, pero está claro que 1.500 ptas. es ridículo.

—Es usted muy dura, Srta. Se lo dejo en 6.000 si me lo paga en metálico, ahora mismo.

—Me costó mucho más. Ande, hágame una oferta seria.

—¿Se ha dado cuenta del

Cliente**Vendedor**

grabado que tiene este plato? El año que viene, este tipo de piezas valdrán el doble de lo que valen hoy.

Y así seguirán durante largo tiempo. Puede que lleguen a un acuerdo y puede que no.

Cualquier método de negociación puede ser juzgado equitativamente por medio de tres criterios: debe producir un acuerdo sabio y prudente, si es que ese acuerdo es posible; debe ser eficiente, y debería mejorar, o por lo menos no dañar, la relación existente entre las partes. (Un acuerdo sabio y prudente puede definirse como uno que aproxima los intereses legítimos de cada una de las partes en el mayor grado posible, resuelve los conflictos de interés de forma justa, es duradero y tiene en consideración los intereses de la comunidad.)

La forma más común de negociación y que hemos ilustrado con el ejemplo anterior, depende de la toma sucesiva –y posterior cesión– de una secuencia de posiciones.

En una negociación, la toma de posiciones, tal como hacen el cliente y el vendedor, sirve a algunos propósitos útiles. Le cuenta a la otra parte lo que usted quiere; proporciona una especie de ancla en una situación insegura y de presión, y puede llegar a proporcionar los términos de un acuerdo aceptable. Sin embargo, se puede servir a estos propósitos de formas diferentes. Un regateo posicional no cumple los criterios básicos de conseguir un acuerdo sensato y sabio, de forma eficiente y amistosa.

Discutir las posiciones produce acuerdos poco aconsejables

Cuando los negociadores discuten posiciones, tienden a encerrarse en ellas. Cuanto más aclara usted su posición y la defiende contra los ataques, más comprometido con ella se encuentra usted. Cuanto más intenta convencer a la otra parte de la imposibilidad de cambiar su posición inicial, más difícil se hace. Su ego se identifica con su posición. Ahora tiene usted un nuevo interés en «no quedar mal» a la hora de conciliar la acción futura con las posiciones pasadas; lo que hace cada vez menos probable que cualquier acuerdo

pueda conciliar, de una forma sabia, los intereses originales de las partes.

El peligro de que la negociación posicional llegue a impedir una negociación quedó bien ilustrado por la ruptura de las conversaciones, en la época del Presidente Kennedy, sobre una prohibición total de las pruebas nucleares. Surgió una pregunta crítica: ¿Cuántas inspecciones *in situ*, por año, debería permitirse que la Unión Soviética y los Estados Unidos llevaran a cabo dentro del territorio del otro, para investigar acontecimientos sísmicos sospechosos? La Unión Soviética, finalmente, accedió a tres inspecciones. Los Estados Unidos insistían en no menos de diez. Y aquí se rompieron las negociaciones —con respecto a las posiciones— a pesar del hecho de que nadie entendió si una «inspección» podía significar una persona husmeando por ahí durante un día o bien, cien personas fisgoneando, de forma indiscriminada, durante todo un mes. Las partes hicieron muy pocos intentos de diseñar un procedimiento de inspección que conciliara el interés de los Estados Unidos en llevar a cabo la verificación, con el deseo de ambos países de que exista una intrusión mínima.

Cuanta más atención se concede a las posiciones, menos atención se dedica a satisfacer las preocupaciones subyacentes de las partes y el acuerdo se hace menos probable. Cualquier acuerdo que se alcance puede reflejar una partición mecánica de la diferencia entre las posiciones finales, en lugar de una solución, cuidadosamente elaborada, para satisfacer los intereses legítimos de las partes. A menudo, el resultado es un acuerdo menos satisfactorio, para cada parte, de lo que podría haber sido.

Discutir sobre las posiciones es ineficaz

El método estándar de negociación puede producir un acuerdo, como en el caso del precio del plato de latón; o una ruptura, como en el caso de las inspecciones *in situ*. En cualquier caso, el proceso lleva muchísimo tiempo.

El regatear o negociar con respecto a las posiciones crea unos incentivos que paralizan o impiden el acuerdo. En la negociación posicional, usted intenta mejorar la probabilidad de que cualquier acuerdo que se alcance le sea favorable; arrancando desde una posición extrema, manteniéndola tozudamente, engañando a la otra parte sobre

sus verdaderos puntos de vista y haciendo pequeñas concesiones, únicamente cuando sea necesario para mantener en marcha la negociación. Lo mismo sucede con la otra parte. Cada uno de esos factores tiende a interferir en la consecución de un acuerdo rápido. Cuanto más extremas sean las posiciones de apertura y más pequeñas las concesiones, más tiempo y esfuerzo se necesitarán para descubrir si el acuerdo es posible o no.

El minueto estándar necesita, además, un gran número de decisiones individuales ya que cada negociador decide lo que va a ofrecer, lo que rechazará y cuántas concesiones va a hacer. La toma de decisiones, en el mejor de los casos, es difícil y exige mucho tiempo. Cuando cada decisión no solamente incluye el ceder ante la otra parte, sino que, probablemente, producirá presión para que se ceda más, el negociador tiene muy pocos incentivos para moverse rápidamente. Arrastrar los pies, amenazar con abandonar, aplicar una táctica de cerrojo y otras parecidas es algo que se hace habitualmente. Todas estas tácticas aumentan el tiempo y los costes necesarios para llegar a un acuerdo, así como el riesgo de que no se llegue a ninguno.

Discutir posiciones pone en peligro una relación existente

La negociación posicional se convierte en una contienda de voluntades. Cada negociador afirma y defiende lo que hará y lo que no. La tarea de idear, de forma conjunta, una solución aceptable tiende a convertirse en una batalla, puesto que cada lado intenta, gracias únicamente a la pura fuerza de voluntad, obligar al otro a cambiar de posición. «No voy a ceder. Si quieres ir al cine conmigo, será para ver *El Halcón Maltés*, o no iremos.» Como resultado aparecen, con frecuencia, la ira y el resentimiento, ya que una parte se ve a sí misma doblegándose ante la rígida voluntad de la otra, mientras sus propios y legítimos intereses pasan desapercibidos. Así pues, la negociación posicional crea tensiones y, a veces, destroza la relación que existía entre las partes. Empresas comerciales que habían estado haciendo negocios entre sí, durante años, pueden separarse. Los vecinos pueden dejar de hablarse. Los sentimientos de amargura generados por un encuentro de este tipo pueden durar toda una vida.

Cuando intervienen muchas partes, la negociación posicional es aún peor

A pesar de que es conveniente hablar de la negociación en términos de dos personas —usted y «la otra parte»—, de hecho casi cada negociación involucra a más de dos personas. Varias partes distintas pueden sentarse a la mesa de negociación, o puede que cada lado tenga partidarios, altos cargos, juntas directivas o comités con los que deba tratar. Cuanta más gente esté involucrada en una negociación, más graves son las desventajas de la negociación posicional.

Si resulta que los países negociadores son 150, como sucede en varias conferencias en las Naciones Unidas, la negociación posicional es prácticamente imposible. Puede que todos digan que sí, pero basta con que uno diga que no para que todo se paralice. Las concesiones recíprocas son difíciles: ¿A quién le hace usted la concesión? Sin embargo, incluso miles de acuerdos bilaterales no llegarían a ser un acuerdo multilateral. En esta clase de situaciones, la negociación posicional conduce a la formación de coaliciones entre las partes, cuyos intereses comunes son, con frecuencia, más simbólicos que sustantivos. En las Naciones Unidas, este tipo de coaliciones producen negociaciones entre «el» Norte y «el» Sur, o entre «el» Este y «el» Oeste. Como sea que en un grupo hay demasiados miembros, se hace más difícil desarrollar una posición común. Lo que es peor, una vez que, con todas las penas y trabajos del mundo, han desarrollado y se han puesto de acuerdo en una posición, se hace mucho más difícil cambiarla. Igualmente difícil es alterar una posición cuando los participantes adicionales son altas autoridades que, aunque estén ausentes de la mesa, sin embargo, han de dar su aprobación.

Ser amable y simpático no es respuesta

Muchos son los que reconocen los altos costes de la negociación posicional dura, especialmente para las partes y su relación. Esperan evitar dichos costes, adoptando un estilo más suave de negociación. En lugar de ver a la otra parte como un adversario, prefieren verla como amiga. En lugar de destacar un objetivo de victoria, recalcan la necesidad de llegar a un acuerdo. En una partida suave de negociación, los movimientos estándar son hacer ofertas y concesiones, confiar en el otro lado, ser amigable y ceder tanto como sea necesario para evitar una confrontación.

La tabla de la página siguiente ilustra dos estilos de negociación posicional: el blando y el duro. La mayoría de las personas cree que su elección de estrategias negociadoras se halla entre estos dos estilos. Si considera que la tabla le presenta la posibilidad de una elección, ¿debería ser usted un negociador posicional blando o duro? ¿O quizás debería seguir una estrategia intermedia?

El juego blando de negociación enfatiza la importancia de construir y mantener una relación. Muchas de las negociaciones dentro de las familias y entre amigos se desarrollan de esta forma. El proceso tiende a ser eficaz, por lo menos en cuanto a la consecución rápida de resultados. Como sea que cada una de las partes compite con la otra para ser más generosa y más afable, es más que probable que se alcance un acuerdo. Sin embargo, puede que este acuerdo no sea sensato. Los resultados puede que no sean tan trágicos como en la historia de O. Henry, sobre una pareja necesitada en la que la amante esposa vende su cabello para comprar una hermosa cadena para el reloj de su esposo, y éste, que lo ignoraba, vende su reloj para comprar unas hermosas peinetas para el cabello de su esposa; sin embargo, cualquier negociación que se preocupe primordialmente de la relación corre el riesgo de dar como resultado un acuerdo poco sólido.

Y lo que es más grave, perseguir una forma blanda y amigable de negociación posicional le hace a usted vulnerable ante cualquiera que desarrolle un juego duro. En esta clase de negociación, un juego duro domina al blando. El negociador duro insiste en obtener concesiones y hace amenazas, mientras que el negociador blando cede a fin de evitar la confrontación e insiste en el acuerdo, de manera que la partida de negociación está influenciada en favor del jugador duro. El proceso producirá un acuerdo, a pesar de que puede que éste no sea acertado. Ciertamente será más favorable para el negociador posicional duro que para el blando. Si su respuesta a la negociación posicional dura y sostenida es una negociación posicional blanda, probablemente perderá usted, hasta la camisa.

Existe una alternativa

Si no le gusta tener que elegir entre la negociación posicional dura y blanda, puede cambiar de juego.

El juego de la negociación se desarrolla en dos niveles. En un nivel, la negociación se aplica a la esencia; en otro, se centra –habitualmente de forma implícita– en el procedimiento para tratar con la esencia. La primera negociación puede tener que ver con su salario, los términos de un préstamo o un precio que hay que pagar. La segunda negociación tiene que ver con la forma en que negociará usted la cuestión esencial: por medio de una negociación posicional blanda, por medio de una negociación posicional dura o por algún otro método. Esta segunda negociación es un juego sobre un juego; un «metajuego». Cada movimiento que usted hace dentro de una nego-

Problema

Negociación posicional: ¿A qué juego debería jugar usted?

Blando

Los participantes son amigos.

El objetivo es el acuerdo.

Haga concesiones para cultivar la relación.

Sea blando con los demás y con el problema.

Confíe en los demás.

Cambie su posición fácilmente.

Haga ofertas.

Descubra su mínimo aceptable.

Acepte pérdidas que afecten a una sola parte, a fin de alcanzar el acuerdo.

Busque esa única respuesta: la única que ellos sí aceptarán.

Insista en el acuerdo.

Intente evitar una pugna de voluntades.

Ceda ante la presión.

Duro

Los participantes son adversarios.

El objetivo es la victoria.

Exija concesiones como una condición para la relación.

Sea duro con el problema y con los demás.

Desconfíe de los demás.

Aférrese a su posición.

Amenace.

Engañe o despiste con respecto a cuál es su mínimo aceptable.

Exija beneficios unilaterales como precio del acuerdo.

Busque esa única respuesta: la única que usted aceptará.

Insista en su posición.

Trate de ganar una pugna de voluntades.

Presione.

ciación, no es únicamente un movimiento que afecta y trata del alquiler, sueldo u otras cuestiones esenciales; también ayuda a estructurar las reglas del juego al que está usted jugando. Su movimiento puede servir para mantener vivas las negociaciones, o puede constituir un motivo que cambie el juego.

Esta segunda negociación, por lo general, pasa desapercibida ya que parece que suceda sin una decisión consciente. Sólo cuando trate con alguien de otro país, en especial alguien con unos antecedentes culturales marcadamente diferentes, es probable que tenga usted la necesidad de establecer algún proceso reconocido para las negociaciones esenciales. Pero ya sea de forma consciente o no, con cada movimiento que usted hace, está negociando unas reglas de procedimiento, incluso si esos movimientos se refieren exclusivamente a la esencia.

La respuesta a la pregunta de si hay que negociar desde una posición dura o blanda es: «ninguna de ellas». Cambie de juego. En el Proyecto Harvard de Negociación hemos estado desarrollando una alternativa a la negociación posicional: un método de negociación explícitamente diseñado para conseguir unos resultados acertados de forma eficiente y amigable. Este método, denominado *negociación basada en fuertes principios* o *negociación basada en los méritos*, puede reducirse a cuatro puntos básicos.

Estos cuatro puntos definen un sencillo método de negociación que puede utilizarse casi en cualquier circunstancia. Cada punto trata un elemento básico de la negociación y sugiere lo que debería hacer usted al respecto.

- Gente:** Separe a las personas del problema.
- Intereses:** Céntrese en los intereses, no en las posiciones.
- Opciones:** Antes de decidir lo que va a hacer, genere una variedad de posibilidades.
- Criterios:** Insista en que el resultado se base en algún estándar objetivo.

El primer punto responde al hecho de que los seres humanos no son computadoras. Somos criaturas de fuertes emociones que, con frecuencia, tenemos unas percepciones radicalmente distintas y dificultades para comunicarnos de forma clara. Es típico que las emo-

ciones se entremezclen con las circunstancias objetivas del problema. Adoptar una postura determinada sólo lo empeora porque el ego de las personas se identifica con sus posturas. Por lo tanto, antes de empezar a trabajar en el problema esencial, el «problema de las personas» debe desenmarañarse de él, para tratarlo separadamente. Aunque sea de una forma figurada y no literal, los participantes deberían considerar que están trabajando codo con codo, atacando al problema y no luchando entre sí. De ahí surge la primera propuesta: *Separe a las personas del problema.*

El segundo punto está diseñado para superar el inconveniente de centrarse en las posiciones declaradas de los demás, cuando el objeto de una negociación es satisfacer sus intereses subyacentes. Una postura negociadora obscurece, con frecuencia, lo que usted realmente quiere. Es probable que llegar a un compromiso entre posturas no produzca un acuerdo que satisfaga, de forma eficaz, las necesidades humanas que han conducido a quienes negocian a adoptar esas posturas. El segundo elemento básico del método es: *Céntrese en los intereses, no en las posiciones.*

El tercer punto responde a la dificultad de diseñar unas soluciones óptimas, mientras se está bajo presión. Intentar tomar una decisión en presencia de un adversario estrecha la visión. Tener mucho en juego inhibe la creatividad, y lo mismo sucede con la búsqueda de la única solución adecuada. Puede usted contrarrestar estos inconvenientes reservándose un tiempo determinado, durante el cual podrá imaginar una amplia gama de posibles soluciones, que promuevan los intereses compartidos y concilien, de forma creativa, los intereses discrepantes. De ello resulta el tercer punto básico: *Antes de intentar alcanzar un acuerdo, invente opciones para un beneficio mutuo.*

Cuando los intereses son diametralmente opuestos, un negociador puede ser capaz de obtener un resultado favorable, simplemente siendo tozudo. Este método tiende a recompensar la intransigencia y produce unos resultados arbitrarios. Sin embargo, puede usted contrarrestar a un negociador de esta clase insistiendo en que no es suficiente con lo que él diga y que el acuerdo debe reflejar un criterio justo que sea independiente de la pura y llana voluntad de cualquiera de las partes. Esto no quiere decir que haya que insistir en que los términos se basen en el criterio que usted seleccione, sino únicamente

que algún criterio justo como, por ejemplo, el valor de mercado, la opinión de los expertos, la costumbre o la ley determinen el resultado. Al discutir estos criterios, en lugar de discutir lo que las partes están dispuestas a hacer o no, ya que ninguna de ellas tiene por qué ceder ante la otra, ambas pueden aceptar una solución justa. Ya tenemos el cuarto punto básico: *Insista en la utilización de criterios objetivos.*

El método de la negociación basada en los principios se contrasta con la negociación posicional dura y blanda, en la tabla de la página siguiente donde se destacan los cuatro puntos básicos del método.

Las cuatro propuestas de la negociación basada en los principios son relevantes desde el momento en que usted empieza a pensar en la negociación, y lo siguen siendo hasta el momento en que o bien se ha alcanzado un acuerdo, o usted decide interrumpir el intento. Este período puede dividirse en tres fases: análisis, planificación y discusión.

Durante la fase de *análisis*, usted, sencillamente, intenta diagnosticar la situación; recoger información, organizarla y pensar en ella. Querrá usted considerar los problemas de los demás que son percepciones partidistas, emociones hostiles y comunicación poco clara, así como identificar sus intereses y los de la otra parte. Querrá tomar nota de las opciones que ya están sobre la mesa, así como identificar cualquier criterio que haya sido sugerido como base de un posible acuerdo.

Durante la fase de *planificación*, volverá a tratar, por segunda vez, con los mismos cuatro elementos, generando ideas al mismo tiempo que decide lo que hay que hacer. ¿Cómo se propone usted manejar los problemas de los demás? ¿De entre sus propios intereses, cuáles cree usted que son los más importantes? ¿Y algunos auténticos objetivos? Desea usted generar unas opciones adicionales, así como criterios adicionales para decidir entre ellas.

De nuevo, durante la fase de *discusión*, cuando las partes se comunican entre sí en forma de diálogo para un acuerdo, los mismos cuatro elementos son los mejores sujetos de discusión. Las diferencias en percepción, sentimientos de frustración e ira, y las dificultades de comunicación pueden ser reconocidas y atendidas. Cada parte debería llegar a entender los intereses de la otra. Así pueden luego, conjuntamente, generar opciones que sean mutuamente ventajosas y

Problema		Solución
Negociación posicional: ¿A qué juego debería jugar usted?		Cambie de juego - Negocie sobre las circunstancias.
Blando	Duro	Basado en los principios de que los participantes son solventadores de problemas.
Los participantes son amigos.	Los participantes son adversarios.	El objetivo es una sabia solución, que se alcanza de forma eficiente y amigable.
El objetivo es el acuerdo.	El objetivo es la victoria.	Separe a las personas del problema
Haga concesiones para cultivar la relación.	Exija concesiones como una condición para la relación.	Sea blando con los demás y duro con el problema.
Sea blando con los demás y el problema.	Sea duro con el problema y con los demás.	Compórtese de una manera que no tenga nada que ver con la confianza.
Confíe en los demás.	Desconfíe de los demás.	Céntrese en los intereses, no en las posiciones
Cambie su posición fácilmente.	Aférrese a su posición.	Explore los intereses.
Haga ofertas.	Amenace.	Evite tener un mínimo aceptable.
Descubra su mínimo aceptable.	Engañe o despiste con respecto a cuál es su mínimo aceptable.	Invente opciones en beneficio mutuo
Acepte pérdidas que afecten a un solo lado, a fin de alcanzar el acuerdo.	Exija beneficios unilaterales como precio del acuerdo.	Desarrolle opciones múltiples entre las que escoger; decida más tarde.
Busque esa única respuesta: la única que ellos sí aceptarán.	Busque esa única respuesta: la única que usted aceptará.	Insista en utilizar criterios objetivos
Insista en el acuerdo.	Insista en su posición.	Intente alcanzar un resultado basado en normas que sean independientes de la voluntad.
Intente evitar una pugna de voluntades.	Trate de ganar una pugna de voluntades.	Razone y permanezca abierto a los razonamientos: ceda ante el principio, no a la presión.
Ceda ante la presión.	Presione.	

buscar el acuerdo sobre los criterios objetivos a fin de solucionar los intereses opuestos.

Resumiendo, en contraste con la negociación posicional, el mé-

todo de negociación basado en los principios expuestos y que se centra en los intereses básicos, en las opciones mutuamente satisfactorias y en unos valores justos, da como resultado un acuerdo *sabio*. El método le permite llegar a un consenso gradual sobre una decisión conjunta, de una forma *eficiente*, sin ninguno de los costes transaccionales de atrincherarse en unas determinadas posiciones sólo para tener que liberarse de ellas, uno mismo, más tarde. Además, separar a los demás del problema le permite a usted tratar con el otro negociador, directa y empáticamente, como con cualquier ser humano; y así es posible llegar a un acuerdo amistoso.

Cada uno de los cuatro capítulos siguientes desarrolla uno de estos cuatro puntos básicos. Si en cualquier momento se siente usted escéptico, puede que desee saltar, brevemente, hacia delante y hojear los tres capítulos finales, que contestan a las preguntas que se hacen, con mayor frecuencia, sobre este método.

II. EL MÉTODO

2. Separe a las **personas** del problema
3. Céntrese en los **intereses**, no en las posiciones
4. Invente **opciones** en beneficio mutuo
5. Insista en utilizar **criterios** objetivos

2 Separe a las personas del problema

Todo el mundo sabe lo duro que es tratar un problema sin que los demás hagan malas interpretaciones, se enfaden o se alteren, y se tomen las cosas de forma personal.

Un líder sindical pregunta a su equipo: «Vale, ¿quién ha convocado la huelga?».

García da un paso hacia delante. «He sido yo. Ha sido otra vez por culpa de ese desgraciado, Pérez, el encargado. Ha sido la quinta vez en dos semanas que me saca de mi grupo para que vaya de suplente. La ha cogido conmigo y ya estoy hartito. ¿Por qué me ha de caer a mí todo el trabajo sucio?»

Más tarde el líder sindical se enfrenta con Pérez: «¿Por qué sigues fastidiando a García? Dice que le has puesto en el equipo de suplentes cinco veces en dos semanas. ¿Qué pasa?»

Pérez responde: «Elijo a García porque es el mejor. Sé que puedo fiarme de él para que las cosas no se líen en un grupo que está sin su persona más importante. Lo envíé como suplente únicamente cuando me falta una persona clave. Si no, envíé a Sánchez o a cualquier otro. Lo que pasa es que con la gripe que corre por aquí, nos faltan muchas de las personas clave. No he sabido nunca que García pusiera reparos, pensaba que le gustaba esa responsabilidad.»

En otra situación de la vida real, un abogado de una compañía aseguradora le dice al comisionado estatal de seguros:

«Le agradezco el tiempo que me dedica, Comisionado Alonso. Quisiera comentarle algunos de los problemas que hemos estado teniendo con la cláusula de presunción de las regulaciones de estricta responsabilidad (seguros contra terceros). Básicamente, creemos que el modo en que se redactó la cláusula hace que ésta tenga un impacto injusto sobre aquellos aseguradores cuyas pólizas actuales contienen

limitaciones de ajuste de tarifas, y desearíamos considerar de qué forma podrían revisarse.»

El Comisionado la interrumpe: «Sra. Montero, su compañía ha dispuesto de abundantes oportunidades para exponer cualquier objeción que pudiera tener sobre esas regulaciones, antes de emitirlas, durante las vistas que mi departamento celebró. Yo conduje esas vistas, Sra. Montero. Escuché cada una de las palabras de testimonio y redacté, personalmente, la versión final de las estipulaciones de estricta responsabilidad. ¿Me está diciendo que me equivoqué?»

«No, pero...»

«¿Está usted diciendo que soy injusto?»

«Por supuesto que no, señor, pero creo que esta regulación ha tenido unas consecuencias que ninguno de nosotros pudo prever, y...»

«Escúcheme, Sra. Montero, cuando hice mi campaña para las elecciones a este puesto, le prometí al público que acabaría con los secadores de cabello asesinos y con bombas de 1 millón y medio de pesetas disfrazadas de coche. Y estas regulaciones lo han conseguido.

»El año pasado, su compañía obtuvo un beneficio de 150 millones de pesetas, con sus pólizas de estricta responsabilidad. ¿Quiere explicarme qué clase de idiota cree usted que soy, para venir aquí hablando de regulaciones "injustas" y "consecuencias imprevistas"? No quiero oír ni una palabra más sobre el tema. Buenos días, Sra. Montero.»

¿Y ahora, qué? ¿La abogado de la compañía de seguros sigue presionando al Comisionado sobre este punto, haciendo que se ponga furioso y, probablemente, sin conseguir llegar a ninguna parte? Su empresa hace muchos negocios en ese Estado. Una buena relación con el Comisionado es importante. ¿Debería dejarlo estar, a pesar de que está convencida de que esta regulación es realmente injusta; de que sus efectos a largo plazo es probable que vayan en contra del interés público, y de que ni siquiera los expertos fueron capaces de prever este problema en el momento de la vista original?

¿Qué sucede en estos casos?

Los negociadores son, ante todo, personas

Un hecho básico con respecto a la negociación, que es fácil de olvidar en las transacciones corporativas e internacionales, es que usted no está tratando con unos representantes abstractos de «la otra parte»,

sino con seres humanos. Tienen emociones, valores profundamente arraigados y distintos antecedentes y puntos de vista; además son impredecibles. Como usted.

Este aspecto humano de la negociación puede ser una ayuda o un desastre. El proceso de elaborar un acuerdo puede producir un compromiso psicológico con un resultado mutuamente satisfactorio. Una relación activa en la que la confianza, la comprensión, el respeto y la amistad se han ido construyendo a lo largo del tiempo puede hacer que cada nueva negociación sea más fácil y eficiente. Además, el deseo de los seres humanos de sentirse bien consigo mismos y su preocupación por lo que los demás pensarán de ellos, pueden, con frecuencia, hacerles más sensibles a los intereses de otro negociador.

Por otra parte, la gente se enfada, se deprime, tiene miedo, se vuelve hostil, se siente frustrada y ofendida. Tiene egos que se sienten fácilmente amenazados. Ve el mundo desde su propia posición ventajosa y, con frecuencia, confunde sus percepciones con la realidad. Ya es de rutina que no interprete lo que usted dice, del modo que usted lo dice; y no quiere decir lo que usted oye que dicen. Los malentendidos pueden reforzar los prejuicios y producir reacciones contrarias, creando un círculo vicioso; se hace imposible realizar una exploración racional de las posibles soluciones y, por lo tanto, la negociación fracasa. El propósito del juego se convierte en conseguir tantos, confirmar las impresiones negativas y repartir las culpas, a expensas de los intereses sustanciales de ambas partes.

No conseguir tratar a los demás de una manera sensible, como seres humanos propensos a las reacciones humanas, puede ser desastroso para una negociación. Sea lo que sea lo que esté usted haciendo en cualquier momento de una negociación, desde la preparación al seguimiento, vale la pena que se pregunte a sí mismo: «¿Estoy dedicando la suficiente atención al problema que me presentan?»

Cada negociador tiene dos clases de intereses: en la esencia y en la relación

Cada negociador quiere alcanzar un acuerdo que satisfaga sus intereses esenciales; se negocia para ello. Además, un negociador también tiene interés en su relación con la otra parte. Un anticuario quiere sacar provecho de la venta y, al mismo tiempo, conseguir que

el cliente se convierta en habitual. Como mínimo, un negociador quiere mantener viva una relación, que sea lo bastante buena para alcanzar un acuerdo aceptable; si es que existe la posibilidad de llegar a uno, dados los intereses de cada una de las partes. Es habitual que haya más en juego. La mayoría de las negociaciones tiene lugar dentro del contexto de una relación existente, en la que es importante conducir cada negociación de una forma que ayude, en lugar de perjudicar, a las relaciones y negociaciones futuras. De hecho, en el caso de la mayoría de clientes antiguos, socios en los negocios, miembros de una familia, colegas de profesión, funcionarios gubernamentales o naciones extranjeras, la relación existente es mucho más importante que el resultado de cualquier negociación en especial.

La relación tiende a entremezclarse con el problema. Una de las consecuencias más importantes del «problema de la gente» en la negociación es que la relación de las partes tiende a entremezclarse con sus discusiones sobre la esencia. Tanto en el lado que recibe como en el que da, es más que probable que tratemos a los demás y al problema como una misma cosa. Dentro del ámbito de la familia, una frase como por ejemplo «La cocina está hecha un desastre» o «La cuenta del banco está muy baja», puede que, simplemente, intente identificar un problema, pero es muy probable que se entienda como un ataque personal. La ira que siente hacia una situación puede llevarle a expresar enfado hacia algún ser humano con quien usted lo ha asociado mentalmente. Los egos tienden a verse involucrados en las posiciones esenciales.

Otra de las razones por las que los temas esenciales se mezclan con los psicológicos es que se sacan deducciones sin fundamento de los comentarios hechos sobre lo esencial, y luego se consideran como hechos probados sobre las intenciones y actitudes de quien ha hecho los comentarios hacia ellos. A menos que tengamos cuidado, este proceso es casi automático; y sólo muy raramente nos damos cuenta de que hay otras explicaciones que pueden ser, igualmente, válidas. Así pues, en el ejemplo del sindicato, García se había imaginado que Pérez, el encargado, se la tenía jurada; cuando Pérez, en cambio, pensaba que estaba elogiando a García y que además le hacía un favor al darle unos trabajos de responsabilidad.

La negociación posicional pone en conflicto la relación y la esencia. Considerar una negociación como una pugna de voluntades con respecto a las posiciones agrava el proceso de confusión. Yo veo su posición como una declaración del modo en que a usted le gustaría que terminara la negociación; desde mi punto de vista ello demuestra lo poco que a usted le importa nuestra relación. Si yo adopto una postura firme que usted considera poco o nada razonable, usted supone que yo también creo que se trata de una postura extrema; es fácil sacar la conclusión de que yo no valoro mucho nuestra relación —o a usted.

La negociación posicional trata con los intereses del negociador, tanto en esencia como en una buena relación, y lo hace renunciando a la una a cambio de la otra. Si para su empresa lo que cuenta, a la larga, es la relación con el Comisionado de seguros, es probable que deje usted correr el asunto. O, si le importa más una solución favorable que el gustarle o ser respetado por el otro lado, puede intentar cambiar relación por esencia. «Si no está de acuerdo conmigo en este punto, peor para usted. Será la última vez que nos veamos.» Sin embargo, ceder en un punto esencial puede que no le proporcione ninguna amistad; puede que no haga otra cosa que convencer a la otra parte de que puede darle gato por liebre.

Separe la relación de la esencia; trate directamente con el problema de las personas

Tratar un problema esencial y mantener una buena relación de trabajo no tienen por qué ser objetivos opuestos, si las partes se comprometen y están preparadas psicológicamente para tratar a cada uno separadamente, y de acuerdo con sus propios y legítimos fundamentos. Base la relación en percepciones exactas, comunicación clara, emociones apropiadas y una perspectiva resuelta y con miras al futuro. Trate los problemas de los demás de forma directa; no intente resolverlos por medio de concesiones importantes.

Para solucionar los problemas psicológicos, utilice técnicas psicológicas. En los casos en que las percepciones son inexactas, puede buscar la forma de informar. Si las emociones están en su punto álgido, puede buscar la forma de que cada una de las personas involucradas se desahogue. Cuando existan malas interpretaciones, puede usted trabajar para mejorar la comunicación.

Para encontrar su camino entre la jungla de los problemas de los demás, es útil pensar en términos de tres categorías básicas: percepción, emoción y comunicación. Los múltiples y diversos problemas de las personas caben todos ellos en una de estas tres posibilidades.

Al negociar es fácil olvidar, no sólo que debe tratar usted con los problemas de las personas, sino también con los suyos propios. Es probable que sus percepciones sean unilaterales y que no esté escuchando o comunicándose adecuadamente. Las técnicas que indicamos a continuación funcionan igual de bien con los problemas de su gente que con los del otro lado.

Percepción

Comprender la forma de pensar de la otra parte no es, simplemente, una actividad útil que le ayudará a solucionar su problema. El problema es su manera de pensar. Tanto si está usted haciendo un trato, como solucionando una disputa, las diferencias vienen definidas por la diferencia entre su pensamiento y el de ellos. Cuando dos personas se pelean, acostumbran a hacerlo por culpa de un objeto —puede que ambos reclamen un reloj—, o por culpa de un acontecimiento —cada uno de ellos puede decir que la culpa fue del otro, al ocasionar un accidente de automóvil—. Pasa igual con las naciones. Marruecos y Argelia se pelean por una sección del Sahara Occidental; la India y Pakistán se pelean por el desarrollo que cada una de ellas hace de las bombas nucleares. En tales circunstancias, la gente tiende a asumir que necesita saber más con respecto al objeto o al acontecimiento. Se analizan el reloj y mide las marcas de frenazos en la escena del accidente. Se estudia el Sahara Occidental o la historia detallada del desarrollo de las armas nucleares en la India y Pakistán.

Fundamentalmente, sin embargo, el conflicto no reside en la realidad objetiva, sino en las mentes de las personas. La verdad es, sencillamente, un argumento más —puede que uno muy bueno, o puede que no— para hacer frente a la diferencia. La diferencia, en sí misma, existe porque ya existe en sus pensamientos. Los temores, incluso si no están justificados, son temores reales y hay que enfrentarse a ellos. Las esperanzas, incluso si son ilusorias, pueden ocasionar una guerra. Los hechos, incluso si son reconocidos, puede que no ayuden en nada a la solución del problema. Ambas partes pueden ponerse de acuerdo en que una perdió el reloj y la otra lo encontró,

pero seguirán en desacuerdo sobre quién debe quedarse con él. Puede que, finalmente, se compruebe que el accidente automovilístico fue ocasionado por el reventón de una rueda que se había utilizado durante más de 70.000 km., pero puede que las partes sigan discutiendo sobre quién debe pagar los daños. La historia y la geografía del Sahara Occidental, no importa lo cuidadosamente estudiadas y documentadas que estén, no son el material con el que uno solucionará este tipo de disputa territorial. Ningún estudio sobre quién desarrolló qué artefactos nucleares, ni cuándo, solucionará el conflicto existente entre la India y Pakistán.

Aunque buscar la realidad objetiva puede ser muy útil, es en última instancia la realidad, según la ve cada parte, la que constituye el problema en una negociación y la que abre la vía para una solución.

Póngase en el lugar del otro. La forma en que usted ve el mundo depende del lugar en que esté situado. Se tiende a ver aquello que se desea ver. De entre una masa de información detallada, se acostumbra a elegir y centrarse en aquellos hechos que confirman las percepciones previas y hacer caso omiso, o malinterpretar, aquellos que cuestionan las percepciones. En una negociación, cada parte puede ver, únicamente, las circunstancias de su caso y, también únicamente, las faltas de la otra parte.

La capacidad para ver una situación de la misma forma que la ve la otra parte, por difícil que pueda ser, es una de las habilidades más importantes que un negociador puede poseer. No es suficiente saber que los demás ven las cosas de forma distinta. Si quiere usted influir en ellos, también necesita conocer empáticamente el poder de su punto de vista y sentir la fuerza emocional con que creen en él. No es suficiente con estudiarlos como si fueran escarabajos bajo un microscopio; necesita usted saber cómo se siente uno al ser un escarabajo. Para llevar a cabo esta tarea debe estar usted dispuesto a no emitir un juicio hasta tanto no haya «probado» sus puntos de vista. Puede muy bien ser que piensen que sus opiniones son «correctas» con tanta fuerza como usted piensa que lo son las suyas. Puede que usted vea que sobre la mesa hay un vaso medio lleno de agua fresca. Puede que su esposa, en cambio, vea un vaso sucio, medio vacío, que está a punto de dejar un cerco en el acabado de caoba.

Tome en consideración las percepciones opuestas que tienen un inquilino y su casero a la hora de negociar la renovación del contrato:

Las percepciones del inquilino

El alquiler es, ya, demasiado alto.

De la forma que está subiendo todo lo demás, no puedo permitirme pagar más por la vivienda.

El apartamento necesita que lo pinten.

Conozco a gente que paga menos por un apartamento parecido.

La gente joven como yo no puede permitirse pagar alquileres altos.

El alquiler debería ser bajo porque el vecindario tiene mala fama.

Soy un arrendatario deseable, no tengo ni perros ni gatos.

Siempre pago el alquiler, en cualquier momento en que me lo pide.

Es fría y distante, nunca me pregunta cómo van las cosas.

Las percepciones del casero

Hace mucho tiempo que no se ha aumentado el alquiler.

De la forma que está subiendo todo, necesito tener más ingresos por alquileres.

Ha deteriorado muchísimo este apartamento.

Conozco a gente que paga más por un apartamento similar.

La gente joven como él acostumbra a hacer ruido y a destrozar los apartamentos.

Los caseros deberían subir los alquileres a fin de mejorar la calidad del vecindario.

Su equipo de música me vuelve loca.

No paga el alquiler hasta que se lo pido.

Soy una persona muy considerada que nunca se mete en la vida privada de un inquilino.

comprender su punto de vista no es lo mismo que estar de acuerdo con ellos. Es cierto que una mejor comprensión de su modo de pensar puede que le conduzca a usted a revisar sus propios puntos de vista sobre las circunstancias de una situación. Pero eso no es un *coste* de la comprensión de sus puntos de vista, sino que es un *beneficio*. Le permite a usted reducir el área del conflicto y también le ayuda a

progresar en su interés propio, que acaba de ser nuevamente iluminado.

No deduzca las intenciones de los demás a partir de sus propios miedos. Se tiende a asumir que, sea lo que sea, lo que teme, precisamente es eso lo que la otra parte tiene intención de hacer. Piense en esta historia aparecida en el *New York Times*: «Se encontraron en un bar y le ofreció llevarla a casa. La llevó por calles desconocidas y le dijo que era un atajo. La dejó en casa tan deprisa que tuvo tiempo de ver las noticias de las diez de la noche.» ¿Por qué es tan sorprendente el final? Hicimos una asunción, basándonos en nuestros miedos.

Es demasiado fácil caer en la costumbre de dar la peor interpretación a lo que la otra parte dice o hace. Una interpretación suspicaz dimana, con frecuencia y de forma natural, de las percepciones que uno tiene en ese momento. Además, parece que sea lo más «seguro» y muestra a los espectadores lo malévola, que es la otra parte. Pero el coste de interpretar cualquier cosa que digan o hagan bajo la luz más lúgubre posible es que se desdeñan las ideas nuevas que pueden conducir a un acuerdo y se ignoran o rechazan los sutiles cambios de posición.

No los culpe de su problema. Es tentador hacer recaer la responsabilidad de su problema en la otra parte. «No se puede confiar en su empresa. Cada vez que ustedes se encargan de reparar nuestro generador en esta fábrica, lo hacen muy mal y se vuelve a estropear enseguida.» Culpar a alguien es muy fácil, especialmente cuando usted piensa que la otra parte es realmente responsable. Pero incluso si echarle las culpas a otro está justificado, acostumbra a ser contraproducente. Si se le ataca, la otra parte se pondrá a la defensiva y se resistirá a todo lo que usted diga. Dejarán de escuchar o devolverán el golpe con un ataque propio. Adjudicar la culpa a alguien enmaraña a las personas con el problema.

Cuando hable del problema, separe los síntomas de la persona con la que está usted hablando: «Nuestro generador, del que usted hace el mantenimiento, se ha vuelto a estropear. Ya es la tercera vez este mes. La primera vez estuvo estropeado toda una semana. La fábrica necesita un generador que funcione. Quiero que me aconseje sobre la forma en que podemos rebajar al mínimo el riesgo de una avería del generador. ¿Deberíamos cambiar de empresa de mantenimiento, demandar al fabricante, o qué?»

Discuta las percepciones de cada uno. Una forma de tratar las percepciones opuestas es convertirlas en explícitas y comentarlas con la otra parte. Mientras lo haga de una manera franca y honesta, sin que cada lado culpe al otro del problema tal y como lo ve, una discusión de esta clase puede proporcionar la comprensión que ellos necesitan para tomar en serio lo que usted dice, y viceversa.

En una negociación es habitual tratar como «insignificantes», aquellas preocupaciones de la otra parte que se perciben como no constituyentes de un obstáculo en el camino de un acuerdo. Por el contrario, comunicar ruidosa y convincentemente cosas que está usted deseoso de decir y que ellos desearían escuchar, puede ser una de las mejores inversiones que puede usted hacer como inversor.

Considere la negociación con respecto a la transferencia de tecnología que surgió en la Conferencia de la Ley del Mar. Desde 1974 a 1981, representantes de unas 150 naciones se reunieron en Nueva York y Ginebra para formular unas reglas que gobernarán la utilización del océano, desde derechos de pesca a la explotación minera del manganeso en el fondo marino, en alta mar. En cierto momento, los representantes de los países en vías de desarrollo expresaron un agudo interés en un intercambio de tecnología; sus países querían poder adquirir, de las naciones altamente industrializadas, un conocimiento técnico avanzado y el equipo necesario para la minería del fondo marino, en alta mar.

Los Estados Unidos y otros países desarrollados no vieron ninguna dificultad en satisfacer este deseo y, por lo tanto, consideraron el tema de la transferencia de tecnología como insignificante. En un sentido, lo era para ellos, pero fue un gran error de su parte *tratarlo así*. Si hubieran dedicado un tiempo considerable a elaborar los arreglos prácticos necesarios para la transferencia de la tecnología, hubieran podido conseguir que su oferta hubiera sido más creíble y mucho más atractiva para los países en vías de desarrollo. Los estados industrializados, al descartar el tema como un asunto de menor importancia y que ya se trataría más tarde, perdieron una oportunidad asequible de proporcionar a los países en vías de desarrollo un éxito impresionante y un incentivo real para alcanzar el acuerdo en otros temas.

Busque oportunidades de actuar que estén en desacuerdo con sus percepciones. Quizás la mejor forma de cambiar sus percepcio-

nes es enviarles un mensaje distinto al que esperan. La visita del Presidente Sadat de Egipto a Jerusalén, en noviembre de 1977, nos proporciona un ejemplo sobresaliente de una acción de esta clase. Los israelíes consideraban a Sadat y Egipto como sus enemigos; el hombre y el país que les había atacado por sorpresa, cuatro años antes. Para alterar esa percepción y ayudarle a persuadir a los israelíes de que también él deseaba la paz, Sadat voló a la capital de sus enemigos, una capital disputada que ni siquiera los Estados Unidos, el mejor amigo de Israel, había reconocido. En lugar de comportarse como un enemigo, Sadat actuó como un compañero. Sin esta dramática jugada, es difícil imaginarse la firma de un tratado de paz egipcio-israelí.

Déles un lugar en el resultado, asegurándose que participan en el proceso. Si ellos no están involucrados en el proceso, es muy poco probable que aprueben el producto. Es así de fácil. Si se presenta usted ante el Comisionado estatal de seguros, preparado para la batalla después de una larga investigación, no será sorprendente que él se sienta amenazado y se resista a sus conclusiones. Si usted no pregunta a un empleado si quiere una tarea de responsabilidad, no se sorprenda al descubrir que se siente ofendido. Si quiere usted que la otra parte acepte una conclusión desagradable, es crucial que la implique en el proceso que conduce a esa conclusión.

Esto es precisamente lo que se tiende a no hacer. Cuando usted ha de manejar un asunto difícil, su instinto le dice que deje la parte más difícil para el final: «Asegurémonos de que lo tenemos todo solucionado antes de ir a ver al Comisionado.» El Comisionado, sin embargo, estará mucho más dispuesto a acceder a una revisión de las regulaciones si considera que ha tenido parte en su redacción. De este modo la revisión se convierte en uno más de los pasos menores dentro del largo proceso de redacción de la regulación original, en lugar del intento, por parte de alguien, de destrozarse su producto acabado.

En cierto momento en África del Sur los blancos moderados intentaron abolir las discriminatorias *leyes de los pases*. ¿Cómo? Reuniéndose para discutir propuestas en un comité parlamentario formado únicamente por blancos. Sin embargo, por muy meritorias que se demostrara que eran esas propuestas, serían insuficientes; no necesariamente a causa de su contenido, sino porque serían el

producto de un proceso en el que no se había incluido a ningún negro. Los negros tendrían que escuchar: «Nosotros, los blancos superiores, vamos a encontrar la forma de solucionar vuestros problemas». Sería de nuevo «la carga del hombre blanco», lo que ya era el problema inicial.

Incluso si los términos de un acuerdo parecen favorables, la otra parte puede rechazarlos por culpa, simplemente, de las sospechas creadas por su exclusión del proceso de redacción. El acuerdo es mucho más fácil si ambas partes se sienten propietarias de las ideas. Todo el proceso de negociación se hace más fuerte a medida que cada una de las partes pone su *imprimatur*, poco a poco, en el desarrollo de una solución. Cualquier crítica de los términos y su cambio subsiguiente, cada concesión, es una marca personal que el negociador pone en una propuesta. Una propuesta debe evolucionar de una forma tal que incluya la cantidad suficiente de sugerencias de ambas partes para que cada una de ellas la sienta como propia.

Por lo que respecta a involucrar a la otra parte, hágalo en una fase temprana. Pida su consejo. Siempre que sea posible conceda crédito a sus ideas, ya que ello les llevará a defender esas ideas, a título personal, ante terceras personas. Puede que le cueste resistir la tentación de atribuirse usted mismo el crédito, pero la paciencia y el dominio sobre uno mismo dan unos excelentes resultados. Además de los méritos esenciales, el sentimiento de participación en el proceso es, quizás, el factor individual más importante a la hora de decidir si un negociador acepta una propuesta. En cierto sentido, el proceso es el producto.

Cubrir las apariencias: haga que sus propuestas estén de acuerdo con los valores de la otra parte. En muchos idiomas, «cubrir las apariencias» tiene un cierto aire despectivo. La gente dice: «Hacemos esto, solamente, para mantener las apariencias», implicando que se ha creado un cierto fingimiento, para permitir que alguien pueda seguir adelante sin sentirse mal. El tono implica ridículo.

Es un grave malentendido del papel y la importancia de las apariencias, ya que en realidad refleja la necesidad de una persona de conciliar la postura que adopta en una negociación o un acuerdo, con sus principios y con sus obras y palabras pasadas.

El proceso judicial se ocupa del mismo tema. Cuando un juez es-

cribe una opinión sobre un fallo de la corte de justicia, está cubriendo las apariencias, no solamente para sí y para el sistema judicial, sino también para las partes. En lugar de, simplemente, decirle a una parte: «Ha ganado usted», y decirle a la otra: «Ha perdido usted», explica de qué forma su decisión es consecuente con el principio, la ley y los precedentes. No quiere aparecer como arbitrario, sino que se vea que se está comportando de una forma correcta. Un negociador no es diferente.

Es frecuente que en una negociación la gente siga resistiéndose, no porque la propuesta que se encuentra sobre la mesa sea, inherentemente, inaceptable; sino simplemente porque quieren evitar la sensación o la apariencia de «rajarse» ante el otro lado. Si la parte esencial puede ser expresada o conceptualizada de forma diferente, a fin de que parezca un resultado justo, lo aceptarán. Los términos negociados entre una gran ciudad y su comunidad hispana sobre trabajos municipales eran inaceptables para el alcalde —hasta que el acuerdo fue retirado y se permitió al alcalde que anunciara los mismos términos como de su propia decisión, cumpliendo una promesa de campaña electoral.

Cubrir las apariencias implica conciliar un acuerdo con los principios y con la propia imagen del ego de los negociadores. Su importancia no debe infravalorarse.

Emoción

En una negociación, especialmente en una agria disputa, los sentimientos pueden ser más importantes que las conversaciones. Las partes pueden estar más dispuestas a la batalla que para buscar de forma cooperativa una solución a un problema común. Es frecuente que se acuda a las negociaciones siendo consciente de que las apuestas son altas, y sintiéndose amenazados. La presencia de emociones en uno de los lados generará emociones en el otro. El miedo puede engendrar ira, y la ira, miedo. Las emociones pueden conducir a una negociación, rápidamente, a un bloqueo temporal o a su final.

Lo primero que hay que hacer es reconocer y comprender las emociones, las de los demás y las suyas. Obsérvese a sí mismo durante la negociación. ¿Está nervioso? ¿Tiene el estómago revuelto? ¿Está enfadado con la otra parte? Escuche a los demás y hágase una idea de cuáles son sus emociones. Puede serle útil anotar lo que us-

ted siente –miedo, preocupación, enfado– y luego la forma en que le gustaría sentirse –confiado, relajado–. Haga lo mismo con los demás.

Al tratar con negociadores que representan a sus organizaciones, es fácil considerarlos como meros portavoces sin emociones. Es importante recordar, que también ellos, al igual que usted, tienen sentimientos personales, miedos, esperanzas y sueños. Sus carreras pueden estar en juego. Puede que haya temas sobre los que sean especialmente sensibles y otros de los que estarán especialmente orgullosos. Además los problemas emocionales no están, únicamente, limitados a los negociadores. Los «votantes» también tienen emociones. Un votante puede tener una visión de la situación aún más simplista y de confrontación.

Pregúntese a sí mismo qué es lo que está produciendo esas emociones. ¿Por qué está usted enfadado? ¿Por qué lo están ellos? ¿Están respondiendo a agravios pasados y buscando su venganza? ¿Las emociones se desbordan y saltan de un tema a otro? ¿Los problemas personales en casa están interfiriendo en los negocios? En las negociaciones del Oriente Medio, los israelíes y los palestinos por igual se consideran una amenaza a su existencia como pueblos y han desarrollado unas poderosas emociones que, en este momento, envuelven incluso al problema práctico más concreto como, por ejemplo, la distribución de agua en la orilla oeste, lo que lo hace casi imposible de discutir y solucionar. Como sea que en una imagen de conjunto ambos pueblos consideran que su supervivencia está en juego, contemplan cualquier asunto en términos de supervivencia.

Manifieste las emociones de forma explícita y reconózcalas como legítimas. Hable con quienes están en la otra parte sobre sus emociones. Hábleles de las suyas propias. No es malo decir: «Sabe, nuestra gente piensa que se les ha tratado mal y están muy disgustados. Nos tememos que aunque se llegue a alcanzar un acuerdo, éste no se mantendría. Tanto si es racional como si no, ésta es nuestra preocupación. Personalmente, opino que puede que nos equivoquemos al sentir este temor, pero es un sentimiento que tienen los demás. ¿Su gente opina lo mismo?» Al convertir sus sentimientos o los de los demás en un foco explícito de discusión, no solamente disminuirá la gravedad del problema, sino que hará que las negociaciones

sean menos reactivas y más «pro-activas». Una vez libres de la carga de las emociones reprimidas, las personas estarán más dispuestas a trabajar en el problema.

Permita que la otra parte se desahogue. A menudo, una forma eficaz de tratar la ira y la frustración de los demás, así como otras emociones negativas, es ayudarles a liberarse de esos sentimientos. Se consigue obtener una liberación psicológica a través del sencillo proceso de contar las quejas. Si llega usted a casa queriendo contarle a su cónyuge todo lo que le fue mal en la oficina, se sentirá aún peor si le dice: «No te molestes en contármelo; estoy seguro de que tuviste un día difícil. Dejémoslo correr». Lo mismo pasa con los negociadores. Desahogarse puede que les facilite el hablar, más tarde, de forma racional. Además, si un negociador suelta un discurso furioso y por lo tanto demuestra a sus partidarios: que no está siendo «blando», puede que le dejen las manos aún más libres en cuanto a la negociación. Podrá, entonces, disponer de una reputación de dureza para protegerse de cualquier crítica posterior si llega a un acuerdo.

Por lo tanto, en lugar de interrumpir los discursos polémicos o de dejar plantada a la otra parte, puede que decida usted controlarse, quedarse ahí sentado y permitirles que vuelquen sus quejas sobre usted. Cuando los electores están escuchando, tales ocasiones pueden liberar sus frustraciones a la vez que las del negociador. Quizás la mejor estrategia que se podría adoptar, mientras la otra parte se desahoga, es escuchar calladamente sin responder a sus ataques y, de vez en cuando, pedirle al orador que continúe hasta que haya dicho todo lo que tenga que decir. De este modo, usted deja muy poco lugar para materias inflamatorias, anima al orador a que hable hasta que no pueda más y deja muy poco o ningún residuo que pueda encoñarse.

No reaccione ante las explosiones emocionales. Liberar emociones puede ser arriesgado si conduce a una reacción emocional. Si no se controla, puede dar como resultado una disputa violenta. Una técnica inusitada y eficaz para contener el impacto de las emociones fue utilizada, en 1950, por el Comité de Relaciones Humanas de los Estados Unidos, un grupo de gestión de personal establecido en la industria del acero para manejar los conflictos que iban surgiendo, antes de que se convirtieran en problemas graves. Los miembros del

comité adoptaron la regla de que sólo podía enfadarse una persona a la vez. Esto hizo que, para los demás, fuera admisible no responder tormentosamente a un acceso de enfado. También consiguió que desahogarse emocionalmente fuera más fácil, al hacer que la propia explosión fuera más legítima: «No pasa nada. Es su turno». La regla tiene la ventaja adicional de ayudar a las personas a controlar sus emociones. Romper la regla implica que ha perdido usted su autocontrol, y por lo tanto queda usted un poco en ridículo.

Utilice gestos simbólicos. Cualquier enamorado sabe que para terminar con una pelea el simple gesto de regalar una rosa roja funciona de maravilla. Acciones que pueden producir un impacto emocional constructivo en una de las partes acostumbran a representar muy poco, o no costar nada, a la otra. Una nota de simpatía, una manifestación de pesar, una visita a un cementerio, hacer un pequeño regalo a un nieto, estrechar unas manos o dar un abrazo, comer juntos. Todas ellas pueden ser oportunidades que no tienen precio a la hora de mejorar una situación emocional hostil con un coste muy bajo. En la mayoría de ocasiones, una disculpa puede calmar las emociones de manera eficaz, incluso aunque usted no reconozca una responsabilidad personal por la acción o no admita la intención de hacer daño. Una disculpa puede ser una de las inversiones menos caras y más gratificantes que puede hacer usted.

Comunicación

Sin comunicación no existe la negociación. La negociación es un proceso de comunicación de ida y vuelta, con el propósito de alcanzar una decisión conjunta. La comunicación no es, nunca, algo fácil; incluso entre personas que tienen un enorme bagaje de valores y experiencias compartidas. Las parejas que llevan más de treinta años viviendo en común, aún incurren, diariamente, en malas interpretaciones. No es, pues, sorprendente descubrir una comunicación pobre entre personas que no se conocen bien entre sí y que pueden ser hostiles o desconfiar las unas de las otras. Diga usted lo que diga, debería esperar que la otra parte oiga algo distinto.

La comunicación tiene tres grandes problemas. Primero, puede que los negociadores no se hablen entre sí, o por lo menos no de una forma en que puedan comprenderse. Es frecuente que cada una de las partes se haya rendido a la otra y ya no intente comunicarse se-

riamente con ella; en lugar de ello, hablan para impresionar a terceros o a sus propios partidarios. En lugar de intentar avanzar con su compañero de negociación hacia un resultado que sea mutuamente aceptable, intentan hacerle tropezar. En lugar de intentar convencer a su compañero para que dé un paso más constructivo, intentan convencer a los espectadores para que tomen partido. Si cada una de las partes actúa para la galería, una comunicación eficaz entre ellas es absolutamente imposible.

Incluso si usted les habla, directa y claramente, puede que no le oigan. Esto constituye el segundo problema de la comunicación. Fíjese con cuánta frecuencia los demás parecen no prestar la suficiente atención a lo que usted dice. Probablemente con la misma frecuencia, será usted incapaz de repetir lo que ellos le han dicho. Durante una negociación, puede que esté usted tan ocupado pensando en lo que va a decir luego, en cómo va a contestar a lo último que se ha dicho o cómo va a presentar el siguiente argumento, que se olvida usted de escuchar lo que la otra parte está diciendo en ese momento. O puede que esté usted escuchando a sus partidarios con más atención que a la otra parte. Después de todo es a sus «votantes» a quienes tendrá usted que dar cuenta del resultado de la negociación. Son aquellos a los que está usted intentando complacer. No es pues de extrañar que quiera prestarles una atención muy especial. Pero si no escucha lo que la otra parte está diciendo, no existe la comunicación.

El tercer problema de la comunicación son las malas interpretaciones. Lo que uno dice, el otro puede malinterpretarlo. Incluso aunque los negociadores se encuentren en la misma habitación, la comunicación entre uno y otro puede parecer producto de señales de humo mientras sopla un fuerte viento. Cuando las partes hablan idiomas distintos, se multiplican las oportunidades de que se den malentendidos. Por ejemplo, en persa, la palabra «compromiso» carece, en apariencia, del significado positivo que tiene en la mayoría de idiomas, y que es de «una solución a mitad de camino, con la que ambas partes pueden vivir», y únicamente tiene un significado negativo parecido a «nuestra integridad se ve comprometida». De forma similar, la palabra «mediador» en persa sugiere «entrometido», o sea alguien que se mete en lo que no le importa y además sin que se le haya invitado. A principios de 1980 el Secretario General de la ONU, el Sr. Waldheim, voló a Irán para intentar la liberación de

unos rehenes norteamericanos. Sus esfuerzos fueron seriamente entorpecidos cuando la radio y la televisión nacional iraní retransmieron en persa una observación que se decía que había hecho a su llegada a Teherán: «He venido como *mediador* para llegar a un *compromiso*». Al cabo de una hora de la retransmisión, su coche era apedreado por iraníes furiosos.

¿Qué se puede hacer al respecto de estos tres problemas de comunicación?

Escuche de una forma activa y reconozca lo que se ha dicho. La necesidad de escuchar es obvia, aunque escuchar bien es difícil, especialmente bajo el estrés de una negociación en marcha. Escuchar le permite a usted comprender las percepciones de los demás, sentir sus emociones y oír lo que están intentando decir. Una escucha activa mejora no sólo lo que usted oye, sino también lo que ellos dicen. Si pone atención e interrumpe de vez en cuando para decir: «¿He entendido bien que usted está diciendo que...?», la otra parte se dará cuenta de que usted no está, únicamente, matando el tiempo o pasando por un puro trámite. También sentirán la satisfacción de ser oídos y comprendidos. Se dice que la concesión más barata que puede hacer usted a la otra parte es hacerles saber que se les está escuchando.

Algunas de las técnicas más habituales de una buena escucha son prestar una atención adecuada a lo que se está diciendo, pedir a la otra parte que diga cuidadosa y claramente lo que quiere decir con exactitud y pedirle que repita sus ideas, si es que existe alguna duda o ambigüedad. Mientras esté usted escuchando esfuércese en no preparar una respuesta, sino en comprender a los demás de la misma forma que ellos se ven a sí mismos. Comprenda sus percepciones, sus necesidades y sus limitaciones.

Hay mucha gente que considera que una buena táctica es no prestar demasiada atención a la causa de la otra parte y no conceder legitimidad alguna a sus puntos de vista. Un buen negociador hace, precisamente, lo contrario. A menos que reconozca usted lo que ellos están diciendo y les demuestre que les comprende, pueden creer que no les ha oído. Luego, cuando intente usted exponer un punto de vista diferente, ellos supondrán que usted aún no ha entendido lo que querían decir. Se dirán a sí mismos: «Le he explicado mi punto de vista, pero él ahora me está diciendo algo distinto y, por lo tanto, no debe haberme comprendido». Luego, en lugar de escuchar su opi-

nión, estarán pensando en una nueva forma de presentar su argumento, para ver si en esta ocasión se entera usted de qué va la cosa. Por lo tanto, demuéstreles que les comprende. «Veamos si comprendo bien lo que me está diciendo. Según su punto de vista, la situación parece ser...»

Cuando repita usted lo que ha entendido, dígalo *de forma positiva*, desde su punto de vista, expresando claramente la fuerza de su caso. Puede decir: «Tiene usted un caso complicado. Veamos si puedo explicarlo. Así es como yo lo veo...». Comprender no es estar de acuerdo. Se puede comprender algo perfectamente y, al mismo tiempo, estar en absoluto desacuerdo con lo que está diciendo la otra parte. Pero a menos que sea capaz de convencerles de que realmente comprende la forma en que ellos lo ven, no podrá explicarles su punto de vista. Una vez que usted les haya planteado su propio caso podrá volver a tratar de los problemas que encuentra usted en su propuesta. Si es usted capaz de presentar su caso mejor de lo que lo hacen ellos, y luego refutarlo, usted incrementa al máximo las posibilidades de iniciar un diálogo constructivo sobre las circunstancias y minimizará la posibilidad de que ellos piensen que usted les ha interpretado mal.

Hable para que le comprendan. Hable con la otra parte. A veces es fácil olvidar que una negociación no es un debate. Tampoco es un juicio. Usted no intenta persuadir a una tercera persona. La persona a la que está intentando convencer está sentada en la misma mesa que usted. Si se compara una negociación con un proceso legal, la situación se parece a la de dos jueces que intentan alcanzar un acuerdo sobre la sentencia de un caso. Intente ponerse en esa situación tratando a su oponente como a un colega juez, con quien está usted intentando llegar a una opinión compartida. En este contexto, no es nada persuasivo echar la culpa del problema a la otra parte, insultar o levantar la voz. Al contrario, lo que sí ayudará es reconocer explícitamente que los otros ven la situación de una forma diferente e intentar seguir adelante como personas que tienen un problema común.

Para reducir el efecto dominante y molesto que pueden tener la prensa, el público y terceras personas, es útil establecer unos medios privados y confidenciales para comunicarse con la otra parte. También se puede mejorar la comunicación limitando el tamaño del grupo que se reúne. En las negociaciones sobre la ciudad de Trieste en

1954, por ejemplo, se hicieron muy pocos progresos en las conversaciones celebradas entre Yugoslavia, Gran Bretaña y los Estados Unidos, hasta que los tres negociadores principales dejaron de lado sus grandes delegaciones y empezaron a reunirse a solas y de manera informal, en una casa particular. No importa cuántas personas se vean envueltas en una negociación, las decisiones importantes se suelen tomar cuando no hay más de dos en la sala.

Hable sobre usted, no sobre los demás. En muchas negociaciones, cada parte explica y condena, detenidamente, las motivaciones e intenciones de la otra parte. Sin embargo, es más persuasivo describir un problema en términos del impacto que tiene sobre usted que en términos de lo que los demás hicieron, y/o por qué lo hicieron. Diga: «Me siento decepcionado», en lugar de: «Usted ha roto su palabra». «Me siento discriminado», en lugar de: «Es usted un racista». Si hace usted una manifestación sobre ellos que piensan que no es cierta, o bien le ignorarán o se enfadarán; no se centrarán en lo que a usted le preocupa. Sin embargo, una manifestación sobre cómo se siente usted es difícil de cuestionar. Usted comunica la misma información sin provocar una reacción defensiva, que impediría que la aceptaran.

Hable con un propósito. A veces el problema no es una comunicación insuficiente, sino un exceso de ella. Cuando la ira y la mala fe son muy grandes, es mejor callar algunas ideas. Otras veces, la total revelación de lo flexible que es usted puede hacer más difícil llegar a un acuerdo. Si usted deja que yo me entere de que estaría dispuesto a vender una casa por 8 millones de pesetas, después de que yo le he dicho que estaría dispuesto a pagar hasta 9 millones, puede que tengamos más problemas para cerrar el trato que si usted se hubiera quedado callado. La moraleja es: Antes de hacer una manifestación importante, sepa lo que quiere comunicar o descubrir y sepa para qué propósito le servirá esta información.

La prevención es lo que funciona mejor

Las técnicas para tratar los problemas de percepción, emoción y comunicación que acabamos de describir acostumbran a funcionar bien. Sin embargo, el mejor momento para tratar los problemas de los demás es antes de que se conviertan en problemas de los demás. Ello significa que hay que construir una relación personal y organizativa con la otra parte que pueda proteger a los integrantes de cada

lado contra los embates de la negociación. También implica que hay que estructurar el juego de la negociación de forma que separe el problema esencial, de la relación y que impida que los egos de las personas se vean envueltos en las discusiones esenciales.

Construya una relación de trabajo. Lo que realmente ayuda mucho es conocer, personalmente, a la otra parte. Es mucho más fácil atribuir intenciones diabólicas a una abstracción desconocida llamada la «otra parte» que a alguien a quien usted conoce personalmente. Tratar con un compañero de clase, un colega, un amigo o incluso un amigo de un amigo, es totalmente diferente a tratar con un extraño. Cuanto antes pueda usted convertir a un extraño en alguien a quien usted conoce, más fácil se volverá la negociación, seguramente. A usted le es menos difícil comprender de dónde proceden. En una negociación difícil, ha de construir usted una base de confianza. Tiene usted unas costumbres de comunicación, fáciles y familiares. Es mucho más fácil hacer desaparecer la tensión por medio de un chiste o un aparte informal.

El momento en que conviene desarrollar esta clase de relación es antes de que empiece la negociación. Consiga conocerles y averigüe lo que les gusta y lo que les disgusta. Busque el modo de encontrarse con ellos de manera informal. Intente llegar bastante antes de la hora establecida para el inicio de la negociación para charlar, y después de que termine, quédese por allí. La técnica favorita de Benjamin Franklin era pedirle a un adversario si le podía prestar cierto libro. Ello halagaba a esa persona y le proporcionaba la comfortable sensación de saber que Franklin le debía un favor.

Enfréntese al problema, no a las personas. Si en una confrontación personal cara a cara los negociadores se ven a sí mismos como adversarios, es difícil separar su relación del problema esencial. En ese contexto, cualquier cosa que diga un negociador con respecto al problema parece dirigida personalmente al otro lado y se recibe de ese modo. Cada lado tiende a ponerse a la defensiva y ser reactivo además de ignorar, completamente, los intereses legítimos de la otra parte.

Las partes tienen una forma más eficaz de considerarse a sí mismas, y es pensar que son socios o compañeros en una búsqueda conjunta, nada sentimental sino realista, de un acuerdo equitativo y justo que sea ventajoso para ambos.

Como si fueran dos náufragos que se encuentran en medio del mar, dentro de un bote salvavidas y que están disputándose las raciones y pertrechos de que disponen, los negociadores pueden empezar a considerarse, mutuamente, como adversarios. Cada uno puede ver al otro como un estorbo. Sin embargo, para sobrevivir, esos dos náufragos tendrán que separar a las personas de los problemas objetivos. Tendrán que identificar las necesidades de cada uno, ya sea de sombra, medicina, agua o alimentos. Tendrán que ir más lejos y tratar la satisfacción de esas necesidades como un problema compartido, junto con otros problemas comunes y compartidos, como el de hacer guardia, recoger agua de lluvia y conseguir que el bote salvavidas llegue a la playa. Si consideran que están involucrados en una serie de esfuerzos conjuntos para solucionar un problema mutuo, esos náufragos, serán más capaces de conciliar sus intereses en conflicto, así como hacer progresar los intereses que comparten. De forma muy similar sucede con dos negociadores. Por muy difíciles que puedan ser las relaciones personales entre nosotros, usted y yo seremos más capaces de llegar a una conciliación amistosa de nuestros diversos intereses cuando aceptemos esa tarea como un problema compartido y nos enfrentemos a él de forma conjunta.

Para ayudar al otro lado a cambiar su orientación «frente a frente» en un «lado a lado», puede que tenga que hablar del tema, con ellos, de una forma explícita. «Mira, los dos somos abogados (diplo-máticos, hombres de negocios, familia, etc.). A menos que intentemos satisfacer tus intereses, es muy poco probable que lleguemos a un acuerdo que satisfaga los míos, y viceversa. Vamos a considerar, juntos, el problema de cómo satisfacer nuestros intereses colectivos.» Por otra parte usted podría empezar a tratar la negociación como un proceso conjunto y, por medio de sus acciones, hacer que ellos consideraran deseable unirse a usted.

Una buena ayuda es sentarse, literalmente, en el mismo lado de la mesa y tener frente a usted el contrato, el mapa, el bloque de papel en blanco o cualquier cosa que represente el problema. Si ya ha establecido usted una base de confianza mutua, mucho mejor. Pero por muy precaria que pueda ser su relación, intente estructurar la negociación como una actividad conjunta en la que ustedes dos —con sus distintos intereses y percepciones, y su implicación emocional— se enfrentan conjuntamente a una tarea común.

Separar a las personas del problema no es algo que usted pueda hacer sólo una vez, y luego olvidarse; ha de seguir trabajando en ello. El enfoque básico es tratar a los demás como a seres humanos y al problema de acuerdo con sus circunstancias. Cómo hacer esto último es el tema de los tres capítulos siguientes.

3 Céntrese en los intereses, no en las posiciones

Piense en la historia de dos hombres que están discutiendo en una biblioteca. Uno quiere la ventana abierta y el otro la quiere cerrada. No paran de discutir sobre la abertura que van a dejar: una rendija, a medias, tres cuartos. Ninguna solución satisface a los dos.

Entonces entra la bibliotecaria y pregunta a uno de ellos por qué quiere la ventana abierta, a lo que contesta: «Para tener un poco de aire fresco». Le pregunta al otro por qué la quiere cerrada, y éste dice: «Para no tener corriente». Después de pensar un poco abre, del todo, una ventana en la habitación de al lado, con lo que llega aire fresco sin tener corriente.

Para llegar a una solución juiciosa, concilie los intereses, no las posturas

Esta historia es típica de muchas negociaciones. Como sea que el problema de las partes parece ser un conflicto de posiciones, y como su objetivo es ponerse de acuerdo en una de ellas, es natural que tiendan a pensar y hablar sobre posiciones –y en el proceso, con frecuencia, llegan a un punto muerto.

La bibliotecaria no podría haber ideado la solución que dio si sólo se hubiera centrado en las posturas manifestadas por los dos hombres, de querer la ventana abierta o cerrada. En lugar de ello se fijó en sus intereses subyacentes de aire fresco y sin corriente. Esta diferencia entre posturas e intereses es crucial.

Los intereses definen el problema. El problema básico en una negociación no reside en las posiciones en conflicto, sino en el conflicto entre las necesidades, deseos, preocupaciones y miedos de cada lado. Las partes pueden decir:

«Estoy intentando hacer que detenga esa urbanización ahí al lado.»

O «No estamos de acuerdo. Pide 10 millones por la casa. No voy a pagar un duro más de 9 millones y medio».

Pero en un nivel más básico el problema es:

«Necesita el dinero y yo quiero paz y tranquilidad.»

O «Necesita, por lo menos, diez millones para arreglarse con su exmujer. Le he dicho a mi familia que no pagaría más de 9 millones y medio por una casa».

Estos deseos y preocupaciones son *intereses*. Los intereses motivan a las personas; son los proponentes silenciosos que están detrás de la barahúnda de posiciones. Su posición es algo que ha decidido usted mismo. Sus intereses son los que motivaron que usted tomara esa decisión.

El tratado de paz egipcio-israelí desbloqueado en Camp David, en 1978, demuestra la utilidad de analizar detrás de las posiciones. Israel había ocupado la península egipcia del Sinaí, desde la Guerra de los Seis Días, en 1967. Cuando Egipto e Israel se reunieron en 1978 para negociar la paz, sus posiciones eran incompatibles. Israel insistía en quedarse parte del Sinaí. Egipto, por otro lado, insistía en que cada centímetro del Sinaí debía ser devuelto a la soberanía egipcia. Una y otra vez, se dibujaron mapas con unas posibles líneas fronterizas, que dividirían el Sinaí entre Egipto e Israel. Para Egipto era totalmente inaceptable transigir en este punto. Volver a la situación, tal como era en 1967, era igualmente inaceptable para Israel.

Fijarse en sus intereses en lugar de en sus posiciones hizo posible llegar a una solución. El interés de Israel residía en la seguridad; no querían tener los tanques egipcios en su frontera a punto de invadirles en cualquier momento. Los intereses de Egipto residían en la soberanía; el Sinaí había sido parte de Egipto desde la época de los faraones. Después de siglos de dominación por parte de griegos, romanos, turcos, franceses y británicos, hacía muy poco que Egipto había recuperado su plena soberanía y no iba a ceder parte alguna de su territorio a otro conquistador extranjero.

En Camp David, el Presidente Sadat de Egipto y el Primer Ministro Begin de Israel llegaron a un acuerdo sobre un plan que devolvería el Sinaí a la completa soberanía egipcia y, al desmilitarizar grandes áreas, seguiría garantizando la seguridad israelí. La bandera

egipcia ondearía en todas partes, pero los tanques egipcios no estarían nunca cerca de Israel.

Conciliar intereses en lugar de posturas funciona por dos motivos. Primero, para cada interés acostumbran a existir varias posibles posiciones que podrían satisfacerlo. Con demasiada frecuencia, simplemente se adopta la posición más obvia, como hizo Israel, por ejemplo, al anunciar que tenían la intención de quedarse con parte del Sinaí. Cuando usted mira más allá de las posturas opuestas, en busca de los intereses que las motivan, puede encontrarse, con frecuencia, con una posición alternativa que no solamente satisface sus intereses sino también los de los demás. En el Sinaí, la desmilitarización fue una de estas alternativas.

Conciliar los intereses en lugar de llegar a un arreglo entre posiciones funciona, además, porque detrás de las posturas opuestas y enfrentadas hay muchos más intereses que los que se hallan en conflicto.

Detrás de las posturas opuestas residen intereses compartidos y compatibles, así como otros que se hallan enfrentados o en conflicto. Tendemos a asumir que ya que la posición de la otra parte es opuesta a la nuestra, sus intereses también deben ser opuestos. Si tenemos un interés en defendernos, es que ellos quieren atacarnos. Si tenemos interés en reducir el alquiler, es que el suyo debe ser aumentarlo. Sin embargo, en la mayoría de las negociaciones, un examen a fondo de los intereses subyacentes revelará la existencia de muchos más intereses compartidos o compatibles que los que se oponen.

Por ejemplo, observe los intereses que un inquilino comparte con un posible casero:

1. Ambos quieren estabilidad. El casero quiere un inquilino estable; el inquilino quiere una dirección permanente.
2. A ambos les gustaría ver que el apartamento se conserva en buen estado. El inquilino va a vivir allí; el casero quiere aumentar el valor del apartamento, así como la reputación del edificio.
3. Ambos están interesados en tener una buena relación con el otro. El casero quiere un inquilino que pague el alquiler a tiempo; el inquilino quiere un casero sensible que lleve a cabo las reparaciones necesarias.

Pueden tener intereses que no entren en conflicto, sino que sencillamente sean diferentes. Por ejemplo:

1. El inquilino no quiere tener nada que ver con pintura reciente, a la que es alérgico. El casero no quiere pagar el coste de repintar los apartamentos restantes.
2. Al casero le gustaría tener la garantía de un depósito equivalente al alquiler del primer mes, y puede que lo quiera inmediatamente. El inquilino, sabiendo que es un buen apartamento, puede ser indiferente a la cuestión de tener que pagar inmediatamente o más tarde.

Cuando se compara con estos intereses, compartidos y divergentes, los intereses opuestos de reducir el alquiler y aumentar los ingresos parecen mucho más manejables. Los intereses compartidos es probable que den como resultado un contrato a largo plazo, un acuerdo para compartir los costes de mejorar el apartamento y los esfuerzos de ambas partes para complacerse mutuamente, en interés de una buena relación. Puede que sea posible conciliar los intereses divergentes gracias a una fianza inmediata y un acuerdo con el casero de que pintará el apartamento, siempre que el inquilino compre la pintura. Lo único que queda por solucionar es el importe exacto del alquiler, y eso puede definirlo bastante bien el mercado de apartamentos de alquiler.

A menudo el acuerdo es posible, precisamente, porque los intereses difieren. Tanto a usted como al propietario de una zapatería les gustan tanto el dinero como los zapatos. Para él, relativamente, su interés en las tres mil pesetas sobrepasa su interés por los zapatos. Para usted la situación es la contraria: a usted le gustan más los zapatos que las tres mil pesetas. Ya tenemos un trato. Los intereses compartidos y los intereses divergentes, pero complementarios, pueden servir por igual para elaborar un acuerdo sensato.

¿Cómo identifica los intereses?

El beneficio que proporciona buscar los intereses que se encuentran escondidos detrás de las posiciones es claro. Lo que ya es menos claro es la forma de arreglárselas para ello. Una posición es probable que sea concreta y explícita; los intereses que la rodean puede muy

bien que sean intangibles, poco o nada explícitos y, quizás, inconsistentes. ¿Cómo se las arregla para comprender los intereses involucrados en una negociación, mientras recuerda que entender los intereses de los *demás* es, por lo menos, tan importante como entender los *suyos propios*?

Pregunte «¿Por qué?». Una técnica básica es la de ponerse en su lugar. Examine cada una de las posturas que adopten y pregúntese «¿Por qué?». ¿Por qué, por ejemplo, prefiere su casero fijar el alquiler —en un contrato a cinco años— cada año? La respuesta a la que puede llegar es que protegerse contra los costes crecientes es, probablemente uno de sus intereses. También puede preguntarle al mismo casero el motivo de que adopte esta postura en particular. Si lo hace, explique claramente que usted no está pidiendo una justificación de su postura, sino para comprender a qué necesidades, esperanzas, miedos o deseos responde. «Sr. Rodríguez, ¿cuál es su mayor preocupación para no querer que un contrato dure más de tres años?».

Pregunte «¿Por qué no?». Piense en su elección. Una de las formas más útiles para descubrir intereses es, primero, identificar la decisión básica que los de la otra parte piensan que les está usted solicitando, y luego preguntarse a usted mismo por qué no han tomado esa decisión. ¿Cuáles son los intereses de los demás, que se han interpuesto? Si lo que intenta usted hacer es cambiar sus ideas, el punto inicial es averiguar dónde se encuentran ahora esas ideas.

Considere, por ejemplo, las negociaciones entre los Estados Unidos e Irán, en 1980, para la liberación de los 52 diplomáticos y personal de la embajada norteamericana que eran retenidos como rehenes, en Teherán, por estudiantes. Mientras existía una verdadera hueste de graves obstáculos para solucionar esta disputa, el problema queda bien claro si, simplemente, observamos la elección de un típico líder estudiantil. La demanda de los Estados Unidos era clara: «Liberen a los rehenes». Durante gran parte de 1980 la elección de cada líder estudiantil debió ser algo parecido a lo siguiente:

FECHA: Primavera de 1980

La elección, según se ha percibido de: un líder estudiantil iraní

Pregunta realizada: «¿Debo presionar para que liberen inmediatamente a los rehenes norteamericanos?»

Si digo que si

- Vendo (traiciono) a la Revolución.
- Me criticarán como pro-americano.
- Probablemente los demás no estarán de acuerdo conmigo; si lo están y los soltamos, entonces:

- Irán parecerá débil.
- Retrocedemos ante los Estados Unidos.
- No conseguimos nada (ni Shah, ni dinero).
- No sabemos lo que harán los Estados Unidos.

Pero:

- + Hay una posibilidad de que terminen las sanciones económicas.
- + Puede que mejoren nuestras relaciones con otras naciones, especialmente las europeas.

Si digo que no

- + Apoyo a la Revolución.
- + Me alabarán por defender al Islam.
- + Probablemente nos apoyaremos unos a otros.
- + Conseguimos una estupenda cobertura de TV, para explicarle al mundo nuestras quejas.
- + Irán parecerá fuerte.
- + Nos enfrentamos a los Estados Unidos.
- + Tenemos la posibilidad de conseguir algo (por lo menos que nos devuelvan nuestro dinero).
- + Los rehenes nos proporcionan una cierta protección frente a la intervención de los Estados Unidos.

Pero:

- No hay duda de que continuarán las sanciones económicas.
- Nuestras relaciones con otras naciones, especialmente en Europa, sufrirán.
- Seguirán la inflación y los problemas económicos.
- Existe el riesgo de que los Estados Unidos emprendan una acción militar (pero la muerte más gloriosa es la de un mártir).

Sin embargo:

- + Los Estados Unidos pueden hacer más cosas con respecto a nuestro dinero, la no intervención, terminar con las sanciones, etc.
 - + Siempre podemos soltar a los rehenes, más tarde.
-

Si la elección de un típico líder estudiantil era, aunque fuera aproximadamente, algo así, es comprensible que los estudiantes retuvieran durante tanto tiempo a los rehenes: por monstruoso e ilegal que fuera el secuestro original, una vez que ya se tenía a las personas retenidas, no era irracional que los estudiantes *siguieran* reteniéndolos un día tras otro, esperando un momento más propicio para liberarlos.

Para construir la elección de la otra parte, la primera pregunta que hay que hacer es «¿En la decisión de quién quiero influir?» La segunda decisión es saber qué decisión la gente de la otra parte piensan que les pide usted que tomen. Si *usted* no tiene idea de lo que ellos piensan que se les pide que hagan, puede que *ellos* tampoco lo sepan. Puede que esto, por sí solo, explique el motivo de que no se decidan tal y como a usted le gustaría.

Ahora, analice las consecuencias, tal y como la otra parte es probable que las vea, de estar de acuerdo o rechazar la toma de la decisión que usted les está pidiendo. Es posible que le ayude en esta labor seguir una lista de comprobaciones como la que le proporcionamos a continuación:

El impacto en mis intereses

- ¿Perderé o ganaré apoyo político?
- Mis colegas, ¿me criticarán o me alabarán?

El impacto en los intereses del grupo

- ¿Cuáles serán las consecuencias a corto plazo? ¿Y a largo plazo?
- ¿Cuáles serán las consecuencias económicas (políticas, legales, psicológicas, militares, etc.)?
- ¿Cuál será el efecto sobre el apoyo exterior y la opinión pública?
- El precedente que sentaremos, ¿será bueno o malo?
- ¿Tomar esta decisión nos impedirá conseguir algo mejor?
- ¿Estará esta acción de acuerdo con nuestros principios? ¿Es «correcta»?
- ¿Puedo hacerlo más tarde, si lo deseo?

Sería un error intentar conseguir una mayor precisión en todo este proceso. Sólo muy de tarde en tarde se encontrará usted con una de las personas que toman decisiones, que anote y pondere los pros y los contras. Está usted intentando comprender una elección muy humana, no haciendo un cálculo matemático.

Dése cuenta de que cada lado tiene múltiples intereses. En casi todas las negociaciones, cada parte tiene muchos intereses, y no sólo uno. Como en el caso del inquilino que está negociando un contrato de alquiler, por ejemplo, puede que usted desee obtener un contrato de alquiler favorable, al que se pueda llegar rápidamente y con poco esfuerzo, y mantener una buena relación de trabajo con su casero. No tendrá usted únicamente un fuerte interés en *influir* en cualquier acuerdo al que usted llegue, sino también en *llevar a cabo* un acuerdo. Estará usted intentando satisfacer, simultáneamente, sus intereses independientes y los compartidos.

Un error común a la hora de diagnosticar una situación de negociación es asumir que cada persona de la otra parte tiene los mismos intereses. Éste casi nunca es el caso. Durante la Guerra del Vietnam, el Presidente Johnson tenía la costumbre de agrupar a los distintos miembros del Gobierno de Vietnam del Norte, del Vietcong en el sur, y sus asesores soviéticos y chinos llamándoles, colectivamente, «él». «El enemigo ha de aprender que *él* no puede contrariar a los Estados Unidos impunemente. Él va a tener que aprender que la agresión no le saldrá a cuenta.» Será difícil influir en un tal «él» (o incluso «ellos») para que estén de acuerdo sobre cualquier cosa si usted no consigue apreciar los intereses discrepantes de las diversas gentes, pueblos y facciones involucrados.

Pensar en la negociación como un asunto de dos personas, con dos lados, puede ser instructivo y revelador, pero no debe cegarle a usted con respecto a la presencia habitual de otras personas, otras partes y otras influencias. En una negociación sobre sueldos en el béisbol, el gerente estuvo insistiendo en que 500.000 dólares eran demasiado para un jugador en particular, a pesar de que otros equipos estaban pagando, por lo menos, lo mismo a jugadores de categoría similar. De hecho el gerente pensaba que su posición no tenía justificación, pero tenía instrucciones estrictas de los propietarios del club para mantenerse firme sin explicar los motivos, ya que estaban en dificultades financieras que no querían que el público conociera.

Ya sea su jefe, su cliente, sus empleados, sus colegas, su familia o su mujer, cada negociador tiene una audiencia (podríamos decir unos votantes) a cuyos intereses es sensible. Comprender lo que significa el interés del negociador significa comprender la variedad de intereses, en cierto modo diferentes, que él debe tener en cuenta.

Los intereses más poderosos son las necesidades humanas básicas. Cuando busque los intereses básicos que pueden hallarse detrás de una postura declarada, busque esas preocupaciones fundamentales que motivan a todas las personas. Si puede usted cuidarse de esas necesidades básicas, aumenta la oportunidad tanto de llegar a un acuerdo como de, si se alcanza el acuerdo, que la otra parte lo mantenga. Las necesidades humanas básicas incluyen:

- la seguridad
- el bienestar económico
- la sensación de estar en su ambiente natural
- reconocimiento
- el control sobre la vida de uno

A pesar de lo fundamentales que son, las necesidades humanas básicas son fáciles de ser pasadas por alto. En muchas negociaciones, tenemos tendencia a creer que el único interés implicado es el dinero. Sin embargo, incluso en el caso de una negociación sobre una cantidad de dinero, como puede ser el importe de la pensión que ha de fijarse en un acuerdo de separación, puede haber muchas más cosas involucradas. ¿Qué es lo que en realidad desea una esposa, cuando pide 50.000 ptas. a la semana de pensión? Es cierto que está interesada en su bienestar económico, pero ¿en qué más? Es posible que quiera el dinero para sentirse psicológicamente segura. Puede que también lo quiera como reconocimiento: para sentir que se la trata con justicia y como a un igual. Quizás el esposo no pueda realmente permitirse pagarle esa cantidad y puede que la esposa no necesite tanto, sin embargo es más que probable que ella no acepte menos dinero, a no ser que sus necesidades de seguridad y reconocimiento sean satisfechas de otro modo.

Lo que es cierto para los individuos sigue siendo cierto para los grupos y las naciones. No es probable que los negociadores hagan muchos progresos mientras que una de las partes crea que la satisfacción de sus necesidades humanas básicas está siendo amenazada por la otra. En unas negociaciones entre los Estados Unidos y México, los Estados Unidos querían un precio bajo para el gas natural mexicano. Asumiendo que se trataba de una negociación con respecto al dinero, el Secretario de Energía de los Estados Unidos rechazó

aprobar un aumento de precio, negociado con los mexicanos por un consorcio norteamericano del petróleo. Como sea que en esa época los mexicanos no tenían otro comprador potencial, asumieron que rebajarían el precio que se había solicitado. Pero los mexicanos tenían un gran interés, no sólo en obtener un buen precio para su gas, sino también en ser tratados con respeto y un sentido de igualdad. La acción de los Estados Unidos parecía más un intento de tiranizar a México y produjo una ira tremenda. Antes que venderles el gas, el gobierno mexicano empezó a quemarlo, y cualquier posibilidad de acuerdo con respecto a un precio más bajo se convirtió en políticamente imposible.

Tomemos otro ejemplo. En las negociaciones sobre el futuro de Irlanda del Norte, los líderes protestantes tienden a ignorar la necesidad de los católicos en cuanto a reconocimiento y de sentirse parte del país, de ser aceptados y tratados como iguales. A su vez, los líderes católicos, con frecuencia, parecen conceder poca importancia a la necesidad de los protestantes de sentirse seguros. Tratar los temores protestantes como «su problema», en lugar de como una preocupación legítima, necesitada de atención, hace aún más difícil negociar una solución.

Haga una lista. Para clasificar los diversos intereses de cada lado, es de mucha utilidad anotarlos tal como se le vayan ocurriendo. No solamente le ayudará a recordarlos, sino que además le permitirá mejorar la calidad de su valoración, a medida que vaya disponiendo de nueva información, y situar los intereses en el orden de importancia que usted estima que tienen. Además, puede estimular la producción de ideas sobre la forma en que puede atender esos intereses.

Hable sobre los intereses

El propósito de la negociación es servir a sus intereses. La posibilidad de que eso suceda aumenta cuando usted los comunica. La otra parte puede que no sepa cuáles son sus intereses, y puede que usted no conozca los suyos. Uno de ustedes, o ambos, puede que se estén centrando en agravios pasados, en lugar de en las preocupaciones futuras. O puede que ni siquiera se escuchen los unos a los otros. ¿Cómo discute usted los intereses, de forma constructiva, sin encontrarse encerrado en unas posiciones rígidas?

Si desea usted que la otra parte tome en consideración sus inte-

reses, explíqueles cuáles son. Un miembro de un grupo de ciudadanos que se queja de un proyecto de construcción en el barrio debería hablar de forma explícita sobre temas tales como asegurarse de la seguridad infantil y conseguir dormir bien por las noches. Un autor que quiere poder regalar gran cantidad de sus libros debería hablarlo con su editor. El editor tiene un interés compartido en la promoción y puede que esté dispuesto a ofrecerle al autor un precio bajo.

Haga que sus intereses tengan vida. Si va usted al médico con una úlcera rabiosa, no espere obtener mucho alivio si la describe como un ligero dolor de estómago. Es tarea suya hacer que la otra parte comprenda, exactamente, lo importantes y legítimos que son sus intereses.

Nuestra directriz es: *sea concreto*. Los detalles concretos no solamente harán creíble su descripción, sino que le añadirán impacto. Por ejemplo: «Tres veces a lo largo de la última semana un niño ha sido casi atropellado por uno de sus camiones. Alrededor de las ocho y media, el martes por la mañana, ese inmenso camión suyo, el rojo de la grava, que iba en dirección norte a casi noventa km por hora tuvo que hacer un viraje repentino y por poco atropella a la niña de siete años Loretta Johnson».

Mientras no parezca que usted presupone que los intereses de la otra parte no son importantes o legítimos, puede permitirse adoptar una postura dura a la hora de establecer la seriedad de sus preocupaciones. Al invitar a la otra parte a «corríjame, si estoy equivocado», usted muestra su franqueza, y si los demás no le corrigen, ello implica que aceptan su descripción de la situación.

En cierta medida de la labor de impresionar a la otra parte con sus intereses, reside en establecer la legitimidad de los mismos. Usted desea que ellos vean que no les ataca de forma personal, sino más bien que el problema con que usted se enfrenta requiere una atención legítima. Necesita convencerles de que podrían sentirse del mismo modo si estuvieran en su lugar. «¿Tienen ustedes hijos? ¿Cómo se sentirían si los camiones fueran lanzados a 90 km por hora por la calle donde ustedes viven?»

Reconozca sus intereses como parte del problema. Cada uno de nosotros tiende a estar tan preocupado con su propio interés que concede poca atención a los intereses de los demás.

Los demás escuchan mejor si consideran que se les ha comprendido. Acostumbran a pensar que los que les comprenden son gente inteligente y comprensiva cuyas opiniones vale la pena escuchar. Así pues, si usted quiere que la otra parte aprecie *sus* intereses, empiece por demostrarles que usted aprecia los *de ellos*.

«Tal como yo lo veo, sus intereses como empresa constructora son, básicamente, conseguir que el trabajo se realice con el mínimo coste y preservar la reputación de seguridad y responsabilidad que tienen en la ciudad. ¿Lo he comprendido bien? ¿Tiene usted otros intereses importantes?».

Además de demostrar que ha comprendido usted sus intereses, ayuda reconocer que sus intereses son parte del problema general que usted está intentando solucionar. Ello es especialmente fácil si tienen ustedes intereses compartidos: «Sería terrible para todos nosotros que uno de sus camiones atropellara a un niño».

Comente el problema antes de su respuesta. Al hablar con alguien que representa a una empresa de construcción, usted podría decir: «Creemos que debería usted construir una valla alrededor de ese proyecto, en el plazo de cuarenta y ocho horas, y, además, a partir de ahora mismo debería limitar la velocidad de sus camiones en la calle Mayor a 40 km por hora. Permítame que le diga el porqué...». Si lo hace usted, puede estar absolutamente seguro de que no escucharán los motivos. Él ha oído su posición y, sin duda alguna, está preparando sus argumentos en contra de ella. Probablemente se ha molestado por el tono que ha utilizado usted, o por la sugerencia en sí misma. De resultas de ello, su justificación se le escapará absolutamente.

Si quiere usted que alguien escuche y comprenda su razonamiento, manifieste primero sus intereses y razones, y sus conclusiones o propuestas, más tarde. Hable primero con la empresa sobre los peligros que están creando para los niños pequeños y sobre sus noches sin dormir. Ellos le escucharán cuidadosamente, aunque sólo sea para intentar averiguar a dónde quiere usted ir a parar con ese asunto. Y cuando usted se lo diga, comprenderán el porqué.

Mire hacia delante, no hacia atrás. Es sorprendente cómo reaccionamos con frecuencia ante algo que otra persona ha dicho o hecho. Dos personas entrarán, a menudo, en un patrón de discurso que parece una negociación, pero que en realidad no tiene este propósito, en modo alguno. Discrepan el uno con el otro sobre algún tema,

y la charla sigue y sigue como si buscaran llegar a un acuerdo. De hecho, el debate se lleva a cabo como si se tratara de un ritual o sencillamente de un pasatiempo. Cada uno está interesado en puntuar sobre el otro o en recoger una evidencia que confirme opiniones con respecto al otro que hace tiempo que se adoptaron y que no van a cambiar. Ninguna de las partes está persiguiendo el acuerdo, ni siquiera está intentando influir en la otra.

Si pregunta usted a dos personas por qué están discutiendo, la respuesta identificará una causa, no un propósito. Envueltos en una pelea, ya sea entre marido y mujer, entre una empresa y el sindicato o entre dos negocios, es más probable que se responda a lo que la otra parte ha dicho o ha hecho a que se actúe en persecución de sus propios intereses a largo plazo. «No pueden tratarme así. Si piensan que se van a salir con la suya, están muy equivocados. Ya les enseñaré yo.»

La pregunta «¿Por qué?» tiene dos significados totalmente distintos. Uno mira hacia atrás en busca de una causa y trata nuestro comportamiento tal como lo determinan unos sucesos anteriores. La otra mira hacia delante en busca de un propósito y trata a nuestra conducta como sujeta a nuestra libre voluntad. No necesitamos entrar en un debate filosófico entre la libre voluntad y el determinismo a fin de decidir cómo hemos de actuar. O bien tenemos un libre albedrío o está determinado que nos comportemos como lo hacemos. En cualquier caso, nosotros elegimos. Podemos *elegir* entre mirar hacia atrás o hacia delante.

Usted dará una mejor satisfacción a sus intereses si habla sobre a dónde le gustaría ir en lugar de hablar de dónde procede usted. En lugar de discutir con la otra parte sobre el pasado —sobre los costes del último trimestre (que fueron demasiado altos), las acciones de la semana pasada (que se llevaron a cabo sin la autoridad adecuada)— hable sobre lo que usted quiere que suceda en el futuro. En lugar de pedirles que justifiquen lo que hicieron ayer, pregúnteles: «¿Quién debe hacer qué, mañana?».

Sea concreto pero flexible. En una negociación usted quiere saber a dónde va pero, sin embargo, seguir estando abierto a ideas nuevas. Para evitar tener que tomar una decisión difícil sobre lo que estará de acuerdo en aceptar, la gente acudirá a una negociación con el único plan de sentarse con la otra parte y ver qué es lo que se ofrece o pide.

¿Cómo puede usted pasar de identificar intereses a desarrollar unas opciones específicas, y seguir siendo flexible con respecto a esas opciones? Para convertir sus intereses en opciones concretas, pregúntese a sí mismo: «Si mañana la otra parte está de acuerdo conmigo, ¿me gustaría que estuvieran de acuerdo con lo que pienso ahora?». Para mantener su flexibilidad, trate cada opción que usted formule como si fuera, únicamente, ilustrativa. Piense en términos de más de una opción que satisface sus intereses. El concepto clave es el de «precisión ilustrativa».

Gran parte de lo que los negociadores posicionales confían conseguir con una postura inicial puede conseguirse de manera igualmente satisfactoria, con una sugerencia ilustrativa que cuida de su interés, de forma generosa. Por ejemplo, en una negociación de un contrato de béisbol, un agente puede decir: «Cincuenta millones de pesetas al año, sería la clase de cifra que satisfaría el interés de Henderson en recibir el salario que él piensa que vale. Algo del orden de un contrato por cinco años debería satisfacer sus necesidades de seguridad en cuanto al trabajo».

Una vez que haya pensado en sus intereses, debería usted acudir a una negociación, no sólo con una o más opciones concretas que satisfagan sus intereses legítimos, sino también con una mentalidad abierta. Una mente abierta no es una mente vacía.

Sea duro con el problema, no con las personas. Puede usted ser tan duro a la hora de hablar de sus intereses como cualquier negociador puede serlo al hablar de su posición. De hecho, acostumbra a ser aconsejable ser duro. Puede que no sea sensato que se comprometa usted con su posición, pero sí lo es que se comprometa usted con sus intereses. Éste es el aspecto de una negociación donde debe usted gastar toda su energía agresiva. La otra parte, al estar preocupada con sus propios intereses, tendrá tendencia a tener unas expectativas optimistas exageradas sobre el alcance de los posibles acuerdos. Las soluciones más adecuadas, ésas que producen el mayor beneficio para usted con el mínimo coste para la otra parte, se producen, casi siempre, cuando usted defiende sus intereses con firmeza. Dos negociadores, cada uno de ellos luchando con firmeza por sus intereses, estimularán la creatividad del otro a la hora de idear soluciones mutuamente ventajosas.

La empresa constructora, preocupada con la inflación, puede va-

lorar en mucho su interés en mantener bajos los costes y en conseguir terminar el trabajo a tiempo. Puede que tenga usted que zanzanearles. Un poco de honrada emoción puede ayudar a recrear un mejor equilibrio entre los beneficios y las vidas de los niños. No permita que su deseo de ser conciliador le impida hacer justicia a su problema. «Estoy seguro de que usted no está diciendo que la vida de mi hijo vale menos que el precio de una valla. usted no diría eso con respecto a su hijo. No creo que sea usted una persona insensible, Sr. Rodríguez. Pensemos cómo podemos solucionar este problema».

Si la otra parte se siente amenazada personalmente por un ataque que se hace al problema, puede ponerse a la defensiva y dejar de escuchar. Por eso es importante separar a las personas del problema. Ataque al problema sin culpar a las personas. Vaya aún más lejos y apóyeles personalmente: escúcheles con respeto, muéstreles cortesía, exprese lo que aprecia su tiempo y esfuerzo, destaque su preocupación por la satisfacción de sus necesidades básicas y así sucesivamente. Demuéstreles que está usted atacando al *problema*, no a ellos.

La experiencia nos dice que es muy útil apoyar de forma positiva a los seres humanos que constituyen la otra parte, en la misma medida, o sea con el mismo vigor, con que usted enfatiza el problema. Esta combinación de apoyo y ataque puede parecer ilógica, y lo es, psicológicamente; pero esta falta de lógica es lo que ayuda a que funcione. Una reconocida teoría psicológica, la teoría de la disonancia cognitiva, sostiene que a la gente le desagrada la falta de lógica y, por lo tanto, actuará para eliminarla. Al atacar un problema, como por ejemplo el de los camiones que van a toda velocidad por una calle del vecindario, y al mismo tiempo apoyando de forma positiva al representante de la empresa, usted le crea una disonancia positiva. Para superar esta disonancia, se sentirá tentado a separarse del problema a fin de unirse con usted para hacer algo al respecto.

Luchar con energía en los temas esenciales aumenta la presión para la búsqueda de una solución eficaz; proporcionar apoyo a quienes se hayan en la otra parte tiende a mejorar su relación y aumentar las probabilidades de llegar a un acuerdo. Lo que funciona es la combinación de apoyo y ataque; uno de ellos, en solitario, es probable que no sea suficiente.

Luchar con energía a favor de sus intereses no significa que tenga

que estar cerrado a los puntos de vista de la otra parte. Todo lo contrario. No puede esperar usted que la otra parte preste oído a sus intereses y discuta las opciones que usted sugiera si usted no toma en consideración sus intereses y demuestra que está abierto a sus sugerencias. El éxito de una negociación requiere que se sea, a la vez, firme y abierto.

4 Invente opciones en beneficio mutuo

El caso de Israel y Egipto, negociando sobre quién debía quedarse con qué cantidad de la Península del Sinaí, ilustra, a la vez, un gran problema de la negociación y una oportunidad clave.

El problema es muy común. Parece que no existe la forma de dividir el pastel y satisfacer a las dos partes. A menudo usted está negociando en una sola dimensión, como por ejemplo la cantidad de territorio, el precio de un coche, la duración del contrato de alquiler de un apartamento o el importe de la comisión sobre una venta. Otras veces se enfrenta con lo que parece una elección que es marcadamente favorable a usted o a la otra parte. En un acuerdo de divorcio, ¿quién se queda con la casa?, ¿quién obtiene la custodia de los niños? Puede que usted considere que la elección es entre ganar o perder —y ninguna de las partes estará dispuesta a perder—. Incluso si usted gana y consigue el coche por un millón de pesetas, el contrato para cinco años, o la casa y los niños, le queda a usted una profunda sensación de que no le permitirán olvidarlo. Sea cual sea la situación, sus posibilidades de elección parecen limitadas.

El ejemplo del Sinaí también pone en claro la oportunidad. Una opción creativa como la de un Sinaí desmilitarizado puede ser, la mayoría de las veces, la diferencia entre un punto muerto y el acuerdo. Un abogado que conocemos atribuye su éxito a su capacidad de inventar soluciones ventajosas tanto para su cliente como para la otra parte. Él expande el pastel antes de partirlo. La habilidad para inventar opciones es una de las posesiones más valiosas que puede tener un negociador.

Sin embargo, es demasiado frecuente que los negociadores acaben como esos niños que se peleaban por una naranja. Después de que, por fin, se pusieran de acuerdo para partirla por la mitad, el primer niño cogió una mitad, se la comió y tiró la piel, mientras que el

otro tiró la fruta y utilizó la piel de la segunda mitad para hacer un pastel. En la mayoría de ocasiones, los negociadores «dejan dinero sobre la mesa» —no consiguen llegar a un acuerdo cuando deberían haberlo hecho, o el acuerdo al que llegan podía haber sido mejor para cada lado—. Son demasiados los negociadores que acaban con la mitad de una naranja para cada lado, en lugar de conseguir toda la fruta para uno y toda la piel para el otro. ¿Por qué?

DIAGNÓSTICO

A pesar de lo valioso que es tener muchas opciones, la gente involucrada en una negociación raramente siente su necesidad. En una disputa, se acostumbra a creer que se conoce la respuesta correcta —o sea, que su punto de vista ha de prevalecer—. También en la negociación de un contrato es probable que cada uno piense que su oferta es razonable y debe ser aceptada; puede que con algún ajuste en el precio. Todas las respuestas disponibles parecen encontrarse a lo largo de una línea recta que va desde la posición opuesta hasta la de usted. Es frecuente que el único pensamiento creativo que aparezca sea el de sugerir que se parta la diferencia.

En la mayoría de negociaciones hay cuatro grandes obstáculos que inhiben la invención de opciones abundantes: (1) juicio prematuro; (2) la búsqueda de la única respuesta; (3) la asunción de un pastel de un tamaño fijo, y (4) pensar que «la solución de su problema es su problema». A fin de superar estas barreras, necesita usted comprenderlas.

Juicio prematuro

Inventar opciones no es algo que sea natural. *No* inventarlas es lo normal, incluso cuando está usted fuera de una negociación estresante. Si se le pidiera que nombrara a la persona de todo el mundo que se mereciera más el Premio Nobel de la Paz, cualquier respuesta que pudiera usted dar se encontraría inmediatamente con sus dudas y reservas. ¿Cómo puede estar seguro de que esa persona es la que se lo merece *más*? Su mente puede quedarse en blanco, o puede usted dar unas pocas respuestas que reflejarían una forma de pensar convencional: «Bueno, quizás el Papa, o el Presidente».

Nada es tan dañino para la inventiva como un sentido crítico que está esperando abalanzarse sobre los inconvenientes de cualquier nueva idea. Dictaminar sobre algo entorpece la imaginación.

Bajo la presión de una próxima negociación, su sentido crítico será más agudo. Una negociación práctica parece que requiere una forma de pensar práctica, no ideas estrafalarias.

Su creatividad puede estar, incluso, más ahogada por la presencia de la otra parte. Suponga que está usted negociando con su jefe su sueldo para el año próximo. Ha pedido usted un aumento de unas 400.000 ptas.; su jefe le ha ofrecido 150.000, una cifra que usted ya le ha indicado que no es satisfactoria. En una situación tan tensa como esta no es probable que vaya usted a empezar a inventar soluciones imaginativas. Puede temer usted que si sugiere una «brillante» idea como, por ejemplo, repartir el aumento de forma que la mitad sea en dinero y la otra mitad en beneficios adicionales, puede usted parecer tonto. Su jefe puede decirle: «Sea serio. Sabe usted más que eso. Esto va en contra de la política de la empresa. Me sorprende incluso que lo haya sugerido». Si en un arranque inventa usted una posible opción de repartir el aumento en un plazo de tiempo, se lo puede tomar como una oferta: «Bien, ya podemos empezar a negociar sobre esta base». Como sea que cualquier cosa que usted diga se puede tomar como un compromiso, usted se lo pensará dos veces antes de decir nada.

También puede ser que tenga usted miedo de que al inventar opciones quede al descubierto alguna información que ponga en peligro su posición negociadora. Si sugiere usted por ejemplo, que la empresa le ayude a financiar la casa que está usted a punto de adquirir, su jefe puede sacar la conclusión de que tiene usted la intención de quedarse en la empresa y, por lo tanto, al final aceptará usted cualquier aumento de sueldo que él quiera ofrecerle.

En busca de la respuesta única

En la mayoría de las mentes inventar, simplemente, no forma parte del proceso de negociación. La gente considera que su trabajo disminuye la separación entre posiciones, no que amplía las opciones disponibles. Se acostumbra a pensar: «Ya tenemos bastante trabajo con ponernos de acuerdo, tal como están las cosas. Lo último que necesitamos es un montón de ideas diferentes». Como sea que el produc-

to final de la negociación es una única decisión, temen que una discusión libre sólo retrase y confunda el proceso.

Si el primer impedimento para el pensamiento creativo es la crítica prematura, el segundo es la conclusión prematura. Cuando se busca, desde el inicio, la única y mejor respuesta, es probable que usted cortocircuite un proceso de toma de decisiones más sensato y sabio, en el cual usted hace una selección de entre un gran número de respuestas posibles.

La presunción 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 la situación como una de dos —o consigo lo que está en disputa o lo consigues tú—. Una negociación parece, con frecuencia, un juego de una «cantidad fija»; 10.000 ptas. más para ti en el precio de un coche significan 10.000 ptas. menos para mí. ¿Por qué molestarse en inventar nada si todas las opciones son obvias y sólo puedo satisfacerte a ti a mis expensas?

Pensar que «solucionar su problema es su problema»

Un obstáculo final para la invención de opciones realistas reside en la preocupación que cada una de las partes siente, únicamente, hacia sus propios intereses inmediatos. Para que un negociador alcance un acuerdo que satisfaga su propio egoísmo, necesita desarrollar una solución que también sea atrayente para el egoísmo del otro. Sin embargo, la involucración emocional de uno de los lados de un asunto hace difícil conseguir la objetividad necesaria para poder pensar en modos acertados de satisfacer los intereses de ambos lados: «Ya tenemos suficientes problemas propios; pueden ocuparse de los suyos». También existe, a menudo, una reluctancia psicológica a conceder cualquier legitimidad a los puntos de vista de la otra parte; parece que pensar formas de satisfacer al otro es desleal. Así pues una imprudente autopreocupación conduce a un negociador a desarrollar únicamente posturas partidistas, argumentos partidistas y soluciones unilaterales.

RECETA

Así pues, para inventar opciones creativas usted necesitará (1) separar el acto de inventar opciones del actos de juzgarlas; (2) ensanchar las opciones que se encuentran sobre la mesa, en lugar de buscar una sola respuesta; (3) buscar los beneficios mutuos, y (4) inventar formas de hacer que sus decisiones sean fáciles. A continuación, se comenta cada uno de estos pasos.

Separar, inventar y decidir

Como sea que enjuiciar estorba a la imaginación, separe el acto creativo del crítico; separe el proceso de pensar en decisiones posibles del proceso de seleccionar alguna de ellas. Primero invente, luego decida.

Como negociador, tendrá usted, forzosamente, que inventar mucho por sí solo. No es fácil. Por definición, inventar nuevas ideas requiere que piense usted en cosas que no están aún en su mente. Por lo tanto debería usted considerar la conveniencia de montar una sesión de invención o de *brainstorming* con unos cuantos colegas o amigos. Una sesión de esta clase puede separar de forma eficaz la invención de la decisión.

Una sesión de negociación está pensada para producir tantas ideas como sea posible, para resolver el problema que se tiene entre manos. La regla básica clave es posponer cualquier crítica y evaluación de ideas. El grupo, sencillamente, inventa ideas sin pararse a considerar si son buenas o malas, realistas o no. Habiendo eliminado esas inhibiciones, una idea debería estimular a otra, al igual que los cohetes se encienden uno detrás de otro.

En una sesión de este tipo, no hay que tener miedo de hacer el ridículo ya que se anima, de forma explícita, a que se tenga ideas locas. Y en ausencia de la otra parte, los negociadores no necesitan preocuparse de si van a descubrir información confidencial o de que una idea se pueda tomar como un compromiso serio.

No existe una forma correcta de llevar una sesión de *brainstorming*. Debería usted amoldarla a sus necesidades y recursos. Al hacerlo, puede que le sea útil tomar en consideración las siguientes directrices.

Antes de la sesión:

1. *Defina su propósito.* Piense en lo que le gustaría llevarse consigo al salir de la sesión.

2. *Elija pocos participantes.* El grupo debería ser lo suficientemente amplio para poder proporcionar un intercambio estimulante y, sin embargo, lo bastante pequeño para que anime tanto la participación individual como la libre invención. Un tamaño adecuado para el grupo podría ser de cinco a ocho personas.

3. *Cambie el entorno.* Seleccione una hora y un lugar que distingan, lo máximo posible, a la sesión de las discusiones habituales. Cuanto más diferente parezca ser una sesión de *brainstorming* de una reunión normal, más fácil será que los participantes dejen en suspenso la emisión de juicios.

4. *Diseñe una atmósfera informal.* ¿Qué es lo que hace que usted y los demás se relajen? Puede ser una charla mientras se toma una bebida, reunirse en una casa de vacaciones en algún lugar pintoresco, o sencillamente quitarse la chaqueta y la corbata durante la reunión y tratarse, unos a otros, por sus nombres de pila.

5. *Elija un moderador.* Alguien ha de actuar como moderador en la reunión, para mantenerla en el buen camino, para asegurarse de que todos tienen una oportunidad de hablar, para hacer cumplir cualquier regla básica y para estimular la discusión, haciendo preguntas.

Durante la sesión:

1. *Disponga a los participantes, uno al lado del otro, enfrentados al problema.* Lo físico refuerza lo psicológico. Sentarse, físicamente, uno al lado de otro puede reforzar la actitud mental de atacar, de forma conjunta, un problema común. Quienes se encuentran frente a frente acostumbran a responder de forma personal y a entablar un diálogo o una discusión; la gente que se sienta al lado de otra, en un semicírculo de sillas frente a una pizarra, acostumbra a responder al problema que se muestra en ella.

2. *Ponga en claro las reglas básicas, incluyendo la de no criticar.* Si los participantes no se conocen todos entre sí, la reunión empieza con las presentaciones generales, seguidas por la aclaración de las reglas básicas. Prohíba la crítica negativa de todo tipo.

La invención conjunta genera nuevas ideas, porque cada uno de

nosotros inventa, únicamente, dentro de los límites establecidos por nuestras asunciones de trabajo. Si las ideas son descartadas, a menos que sean atractivas para todos los participantes, el objetivo implícito es presentar una idea que nadie descarte. Si, por otra parte, se animan las ideas disparatadas, incluso aquellas que de hecho se encuentran muy lejos del reino de lo posible, el grupo puede generar, a partir de esas ideas, otras opciones que *son* posibles y que nadie había considerado antes.

Otras normas que puede que usted desee adoptar son la de considerar que toda la sesión es confidencial y extraoficial, y abstenerse de atribuir ideas a ningún participante.

3. *Brainstorm.* Una vez que el propósito de la reunión haya quedado claro, dejen volar su imaginación. Intenten conseguir una larga lista de ideas, enfocando la cuestión desde cada ángulo concebible.

4. *Registre las ideas de forma que estén a la vista de todos.* Apuntar las ideas en una pizarra o, mejor aún, en grandes hojas de papel continuo, le da al grupo una sensación tangible de éxito colectivo, refuerza la regla de la no crítica, reduce la tendencia a repetirse y ayuda a estimular otras ideas.

Después del «brainstorming»:

1. *Destaque las ideas más prometedoras.* Después de la sesión, relaje la regla de no criticar a fin de que las ideas más prometedoras, puedan destacar. No se encuentra aún en la fase decisoria; está usted simplemente nominando las ideas que vale la pena desarrollar un poco más. Marque aquellas ideas que los miembros del grupo piensan que son las mejores.

2. *Invente mejoras para las ideas prometedoras.* Coja una idea prometedora e invente formas de mejorarla y de que sea más realista, así como formas de llevarla a cabo. En esta fase, la labor es hacer que la idea sea lo más atractiva posible. Antes de hacer una crítica constructiva diga algo así como: «Lo que me gusta más de esta idea es... ¿Sería aún mejor si...?».

3. *Establezca un momento determinado para evaluar las ideas y decidir.* Antes de terminar la sesión, prepare una lista seleccionada y mejorada de ideas surgidas en la sesión y establezca un tiempo para decidir cuáles de entre esas ideas van a utilizarse en su negociación y de qué forma.

Piense en hacer una sesión de *brainstorming* con la otra parte. A pesar de que será más difícil que con su propio lado, el *brainstorming* con gente de la otra parte también puede ser muy valioso. Es más difícil, debido al riesgo creciente de que diga usted algo que perjudique sus intereses, a pesar de las reglas establecidas para esta clase de sesiones. Puede que, sin darse cuenta, revele información confidencial o que haga que la otra parte se equivoque al tomar una opción que usted presente, como si fuera una oferta. Sin embargo, las sesiones conjuntas de *brainstorming* tienen la gran ventaja de producir ideas que tienen en cuenta los intereses de todos los involucrados, creando un clima de solución conjunta de los problemas e informando a cada parte sobre las preocupaciones de la otra.

Para protegerse a sí mismo, cuando realice una sesión de esta clase con la otra parte, indique muy claramente que el *brainstorming* es muy distinto de una sesión de negociación, donde se manifiestan opiniones oficiales y se habla también de forma oficial. La gente está tan acostumbrada a reunirse con la intención de buscar un acuerdo que cualquier otro propósito debe ser establecido claramente.

Para reducir el riesgo de parecer que se compromete uno con cualquier idea que se manifiesta, puede usted acostumbrarse a presentar, por lo menos, dos alternativas a la vez. También puede poner sobre la mesa opciones con las que es obvio que no está usted de acuerdo: «Podría regalarte la casa, o me podrías pagar cien millones de pesetas por ella, al contado, o...».β Como queda claro que no está proponiendo usted ninguna de estas ideas, las siguientes que usted expresa se etiquetan como meras posibilidades, y no propuestas.

Para tener una idea de lo que es una sesión conjunta de *brainstorming*, supongamos que los líderes de un sindicato local se reúnen con la dirección de una mina de carbón para encontrar formas de reducir las huelgas salvajes de uno o dos días. Hay diez personas presentes —cinco de cada lado—, sentadas alrededor de una mesa que tiene enfrente una pizarra. Un moderador neutral pregunta sus ideas a los participantes y las anota en la pizarra.

Moderador: Bueno, vamos a ver ahora qué ideas tenéis para solucionar este problemas de los paros no autorizados en el trabajo. Intentemos poner diez ideas en la pizarra, en un plazo de cinco minutos. Venga, empecemos. ¿Tomás?

Tomás (sindicato): Los capataces tendrían que ser capaces de solucionar la queja de un afiliado al sindicato, en el acto.

Moderador: Vale, ya lo he anotado. Santiago, has levantado la mano.

Santiago (dirección): Un afiliado al sindicato debería hablar con su capataz sobre el problema antes de hacer nada que...

Tomás (sindicato): Ya lo hacen, pero los capataces no los escuchan.

Moderador: Tomás, por favor, no empecemos a criticar. Acordamos que no lo haríamos hasta más tarde. ¿De acuerdo? ¿Qué dices tú, Gerardo? Parece que tengas una idea.

Gerardo (sindicato): Cuando se presente el tema de la huelga, se debería permitir que los afiliados al sindicato se reunieran en las duchas, inmediatamente.

Rogelio (dirección): La dirección podría estar de acuerdo en dejar que se utilizaran las duchas para las reuniones sindicales y podría asegurar la intimidad de los empleados, cerrando las puertas y haciendo que el capataz se quedara fuera.

Carolina (dirección): ¿Qué os parecería si adoptáramos la norma de que no habrá huelga sin que se dé, a los líderes sindicales y a la dirección, la oportunidad de solucionarlo en el momento?

Gerardo (sindicato): ¿Qué os parece si se acelerara el proceso de la reivindicación y se celebrara una reunión en un plazo de veinticuatro horas, si el capataz y el afiliado al sindicato no lo solucionan entre ellos?

Sara (sindicato): Sí. ¿Y qué os parece si se organizara un tipo de entrenamiento conjunto para los afiliados al sindicato y el capataz sobre la forma de solucionar sus problemas, juntos?

Felipe (sindicato): Si una persona trabaja bien, díganse lo.

Juan (dirección): Hay que establecer relaciones amistosas entre la gente del sindicato y la de la dirección.

Moderador: Esto parece prometedor, Juan, ¿pero podría ser más concreto?

Juan (dirección): Bueno, ¿qué os parece si organizáramos un equipo de fútbol sala compuesto por miembros del sindicato y de la dirección?

Tomás (sindicato): Sí, y un equipo de petanca, también.

Rogelio (dirección): ¿Y si se organizara un picnic anual para reunir a todas las familias?

Y así continúan, a medida que a los participantes se les ocurren montones de ideas. Muchas de ellas nunca hubieran visto la luz si no hubiera sido por esta sesión, y algunas de ellas pueden ser eficaces para reducir las huelgas salvajes. El tiempo ocupado en esta actividad es, con toda seguridad, uno de los mejor empleados en negociación.

Pero tanto si ustedes hacen *brainstorming* juntos como si no, separar el acto de desarrollar ideas del acto de decidir sobre ellas es muy útil en cualquier negociación. Discutir opciones es algo radicalmente diferente de la toma de posiciones. Mientras la postura de un lado entrará en conflicto con la del otro, las opciones invitan a otras opciones. El mismo lenguaje que usted utiliza es distinto. Son preguntas y no aseveraciones; es abierto, no cerrado. «Una opción es...» «¿Qué otras opciones se le han ocurrido a usted?» «¿Qué le parece si decidiéramos...?» «¿Qué le parece si lo hiciéramos de este modo?» «¿Cómo funcionaría esto?» «¿Qué puede haber de malo en esto?» Invente antes de decidir.

Ensanche sus opciones

Incluso con la mejor de las intenciones, los participantes en una sesión de *brainstorming*, es probable que actúen bajo el supuesto de que, realmente, están buscando la *única* y mejor respuesta, intentando encontrar una aguja en un pajar levantando cada brizna de paja.

Sin embargo, en esta fase de la negociación usted no debería estar buscando el camino adecuado. Está usted creando un espacio para negociar. Sólo puede hacerse sitio si se tiene un número importante de ideas, claramente diferentes, ideas sobre las que usted y la otra parte puedan construir algo más tarde durante la negociación y de entre las cuales ustedes podrán elegir conjuntamente.

Un vinicultor, a la hora de elaborar un buen vino, elige sus uvas de entre unas cuantas variedades. Un equipo de fútbol que busque juga-

dores estrella enviará descubridores de talentos a que repasen los equipos nacionales e incluso los extranjeros. El mismo principio se aplica a la negociación. La clave para tomar decisiones sensatas y prudentes, ya sea en la elaboración de vinos, en el fútbol o en la negociación, reside en seleccionar de entre una gran cantidad y variedad de opciones.

Si le preguntaran a usted quién debería recibir el premio Nobel de la Paz este año, haría bien en responder «Bueno, déjenme pensar en ello» y crear una lista de cerca de un centenar de nombres de la diplomacia, los negocios, el periodismo, la religión, la ley, la agricultura, la política, los académicos, la medicina y otros campos, asegurándose de inventar un montón de ideas alocadas. Es seguro que de este modo acabaría usted con una decisión mejor que si lo hubiera intentado justo al principio.

Una sesión de *brainstorming* libera a las personas y les permite pensar de forma creativa. Una vez liberados, necesitan formas de pensar en sus problemas y de generar soluciones constructivas.

Multiplique las opciones viajando continuamente entre lo concreto y lo general: la figura del círculo. La tarea de inventar opciones incluye cuatro tipos de pensamiento. Uno es pensar en un problema en particular —la situación objetiva que le disgusta—, por ejemplo un río pestilente y contaminado que pasa por su terreno. La segunda clase de pensamiento es el análisis descriptivo: usted diagnostica una situación existente, en términos generales. Clasifica los problemas por categorías y sugiere sus causas, como tanteo. El agua del río puede tener un alto contenido en productos químicos, o demasiado poco oxígeno. Puede usted sospechar de varias plantas industriales que se encuentran río arriba. La tercera clase de pensamiento, de nuevo en términos generales, es el que considera lo que debería, quizás, hacerse al respecto. Dados los diagnósticos que ha hecho usted, busca las recetas que la teoría puede sugerir, como por ejemplo reducir los vertidos químicos, reducir los desvíos de agua o traer agua fresca de algún otro río. El cuarto y último tipo de pensamiento es conseguir presentar algunas sugerencias de actuación que sean concretas y factibles. ¿Quién puede hacer qué, mañana, para poner en práctica uno de estos enfoques generales? Por ejemplo, la agencia estatal del medio ambiente puede dar la orden de que una industria situada en la parte alta del río limite la cantidad de vertidos químicos.

La tabla del círculo que se reproducirá ilustra estas cuatro clases

de pensamiento y sugiere que son unos pasos que deben darse en secuencia. Si todo va bien y se sigue la acción concreta que se inventa de este modo, se hará cargo de su problema original.

La tabla del círculo nos proporciona un modo fácil de utilizar una buena idea para generar otras. Con una idea de actuación útil ante usted, usted (o un grupo de ustedes que esté haciendo *brainstorming*) pueden volver atrás e intentar identificar el planteamiento original, del cual la idea de actuación es sólo una aplicación. Puede usted pensar, entonces, en otras ideas de actuación que servirían para aplicar el mismo planteamiento general al mundo real. De forma similar, aún puede usted ir un paso más atrás y preguntar: «Si este enfoque teórico parece útil, ¿cuál es el diagnóstico que se encuentra escondido detrás de él?». Una vez que haya articulado un diagnóstico, puede usted generar otros planteamientos para tratar con el problema que ha sido analizado de este modo, y luego buscar acciones que pongan en práctica esos nuevos planteamientos. Así pues, tener una buena opción sobre la mesa abre la puerta a preguntarse respecto a la teoría que hace que esa opción sea buena, y luego utilizar esa teoría para inventar más opciones.

Puede que un ejemplo ilustre el proceso. Al tratar con el conflicto sobre Irlanda del Norte, una idea puede hacer que los maestros católicos y los protestantes preparen un cuaderno común sobre la historia de Irlanda del Norte que sea utilizado en la primaria de ambos sistemas escolares. El libro presentaría la historia de los irlandeses del norte, tal y como se ve desde diferentes puntos de vista, y proporcionaría ejercicios a los niños, que incluirían juegos de rol, así como hacer que los unos se pusieran en el lugar de los otros. Para generar más ideas, puede usted empezar con esta sugerencia de acción y luego buscar el planteamiento teórico que se encuentra subyacente. Puede encontrar unas propuestas generales como:

«Debería haber un cierto contenido educacional común en los dos sistemas escolares».

«Católicos y protestantes deberían trabajar juntos en proyectos pequeños y manejables».

«La comprensión debe ser favorecida y promocionada en los niños pequeños, antes de que sea demasiado tarde».

«La historia debería enseñarse de forma que ilumine las percepciones partidistas».

Trabajando con una teoría de esta clase puede que sea usted capaz

LA TABLA DEL CÍRCULO



de inventar sugerencias adicionales de actuación, como un proyecto conjunto de católicos y protestantes. Se trata de una película que presente la historia de Irlanda del Norte vista a través de ojos diferentes. Otras ideas de actuación pueden ser programas de intercambio de maestros o algunas clases comunes para niños de edad primaria, en los dos sistemas.

Examínelo a través de los ojos de varios expertos. Otra manera de generar múltiples opciones es la de examinar su problema, desde la perspectiva de diferentes profesiones y disciplinas.

Al inventar posibles soluciones para una disputa sobre la custodia de un niño, por ejemplo, considere el problema tal y como podría

verlo un educador, un banquero, un psiquiatra, un abogado experto en derechos civiles, un ministro, un experto en alimentación, un médico, una feminista, un entrenador de fútbol o cualquier otra persona con un punto de vista especial. Si está negociando usted un contrato de negocios, invente opciones que se le pudieran ocurrir a un banquero, un inventor, un líder sindical, un especulador en terrenos, un agente de bolsa, un economista, un experto en impuestos o un socialista.

También puede combinar la utilización de la tabla del círculo con esta idea de considerar un problema a través de los ojos de distintos expertos. Considere, por turnos, cómo diagnosticaría la situación cada uno de los expertos, qué clase de enfoques podría sugerir y qué sugerencias prácticas podrían surgir de estos enfoques.

Proponga acuerdos de distintas intensidades. Puede usted multiplicar el número de acuerdos posibles que se encuentran sobre la mesa, al pensar en versiones más «débiles» que puede que quiera usted tener a mano, en caso de que ese deseado acuerdo se demuestre que está fuera de su alcance. Si no pueden ponerse de acuerdo en la esencia, quizás puedan hacerlo sobre el procedimiento. Si una fábrica de zapatos no puede ponerse de acuerdo con un mayorista sobre quién debería pagar una entrega de zapatos estropeados, quizás puedan ponerse de acuerdo para llevar el asunto ante un árbitro. De forma similar, cuando no es posible llegar a un acuerdo permanente, puede que sí lo sea llegar a uno provisional. Por lo menos, si usted y la otra parte no pueden llegar a un acuerdo de primera categoría, acostumbra a ser posible alcanzar uno de segunda clase —o sea, pónganse de acuerdo sobre qué es aquello en que no están de acuerdo a fin de que ambos sepan cuáles son los temas que están en discusión, lo que no es siempre obvio—. Las parejas de adjetivos que verán a continuación sugieren unos posibles acuerdos de «intensidades» distintas:

Más fuerte

Sustantivo
Permanente
Exhaustivo
Final
Incondicional
Vinculante
De primera clase

Más débil

Cuestión de procedimiento
Provisional
Parcial
En principio
Eventual
No vinculante
De segunda clase

Cambie el alcance o ámbito del acuerdo propuesto. Considere la posibilidad de cambiar no sólo la intensidad del acuerdo, sino también su alcance. Por ejemplo, podría usted «fraccionar» su problema en unidades más pequeñas y quizás más manejables. A un posible editor de su libro, puede usted sugerirle: «¿Qué le parece editar el primer capítulo por 30.000 ptas. y luego ya veremos cómo va?». Los acuerdos pueden ser parciales, involucrar a menos partes, cubrir solamente temas seleccionados, aplicarse sólo en ciertas áreas geográficas o estar en vigor durante un período de tiempo limitado, únicamente.

También es sugerente preguntar cómo puede ampliarse el asunto, a fin de «dorar la píldora» y hacer que el acuerdo sea más atractivo. La disputa entre la India y Pakistán sobre las aguas del río Indo se hizo más susceptible de solución cuando el Banco Mundial entró en las discusiones; las partes fueron desafiadas a inventar nuevos proyectos de regadío, nuevas presas de contención y otras obras de ingeniería en beneficio de ambas naciones, y todo ello iba a ser financiado con la ayuda del Banco.

Busque un beneficio mutuo

El tercer gran obstáculo para una solución creativa de los problemas reside en la presunción de un pastel fijo: cuanto menos haya para ti, más habrá para mí. Esta presunción es verdad muy pocas veces, si es que lo es alguna. Antes que nada, hay que tener en cuenta que ambas partes pueden siempre estar peor de lo que están ahora. El ajedrez parece un juego de suma cero; si una pierde, el otro gana... hasta que irrumpe un perro que pasaba por ahí y tira la mesa, vierte la cerveza y le deja a usted peor de lo que estaba antes.

Además de un interés compartido en evitar una pérdida conjunta, casi siempre existe la posibilidad de una ganancia conjunta. Puede aparecer bajo la forma del desarrollo de una relación mutuamente ventajosa o de la satisfacción de los intereses de cada parte por medio de una solución creativa.

Identifique los intereses compartidos. En teoría, es obvio que los intereses compartidos ayudan a producir el acuerdo. Por definición, inventar una idea que satisfaga los intereses compartidos es bueno para usted y bueno para los demás. En la práctica, sin embargo, la perspectiva parece menos clara. En medio de una negociación con

respecto a un precio, los intereses compartidos pueden no ser obvios o importantes. Entonces, ¿cómo puede ser que buscar los intereses compartidos nos ayude?

Veamos un ejemplo. Suponga que es usted el gerente de una refinería de petróleo. Llamémosla Townsend Oil. El alcalde de Villamayor, la ciudad donde está situada la refinería, le ha dicho que quiere aumentar los impuestos que Townsend Oil paga a Villamayor, de diez millones de pesetas al año, a veinte millones. usted le ha dicho que piensa que diez millones al año ya es bastante. La negociación se encuentra en el punto siguiente: él quiere más y usted quiere pagar lo que ha estado pagando hasta ahora. En esta negociación, que es una de las más típicas, ¿dónde entran los intereses compartidos?

Examinemos, más de cerca, lo que el alcalde quiere. Quiere dinero, sin duda para pagar los servicios de la ciudad, quizás un nuevo centro cívico, y para descargar a los sujetos normales de los impuestos. Pero la ciudad no puede obtener todo el dinero que necesita ahora y para el futuro sólo de Townsend Oil. Buscarán sacar el dinero, por ejemplo, de la planta petroquímica del otro lado de la calle, y para el futuro de nuevos negocios y de la expansión de los negocios ya existentes. El alcalde, que también es un hombre de negocios, quisiera también animar la expansión industrial y atraer a nuevos negocios que crearan nuevos puestos de trabajo y fortalecieran la economía de Villamayor.

¿Cuáles son los intereses de su empresa? Dados los rápidos cambios en la tecnología del refinado del petróleo y lo anticuada que se ha quedado su refinería, está usted considerando, en estos momentos, una gran restauración y expansión de la planta. Está usted preocupado porque piensa que luego, una vez hecha la ampliación, la alcaldía pueda aumentar su evaluación del valor de la refinería y por lo tanto subir, más aún, los impuestos. Piense también en que ha estado usted incitando a una fábrica de plásticos para que se instale cerca de usted, para que pueda utilizar sus productos a su conveniencia. Naturalmente, se preocupa usted porque la fábrica de plásticos puede cambiar de idea, una vez que se enteren del aumento de impuestos de la ciudad.

Los intereses compartidos entre usted y el alcalde son ahora más evidentes. Ambos están de acuerdo en los objetivos de fomentar la expansión industrial y de alentar la creación de nuevas industrias. Si

inventó usted algo para satisfacer estas metas comunes, puede que haya encontrado varias ideas: una exención de impuestos durante siete años para las nuevas industrias, una campaña de publicidad junto con la Cámara de Comercio para atraer nuevas empresas, una reducción de impuestos para las industrias existentes que quieran desarrollarse. Las ideas de este tipo pueden ahorrarle dinero mientras llenan los cofres de la ciudad. En cambio si la negociación agriasse la relación entre empresa y ciudad, ambos perderían. Puede que usted recortara las contribuciones de la empresa a la beneficencia de la ciudad y al atletismo escolar. La ciudad podría ponerse irrazonablemente dura a la hora de hacer cumplir el código de la construcción y otras ordenanzas. Su relación personal con los líderes políticos y comerciales de la ciudad podría volverse desagradable. La relación entre las partes que, con frecuencia, se da por hecha y no se toma en consideración, casi siempre tiene más importancia que el resultado de cualquier tema en especial.

Como negociador, querrá usted, casi siempre, buscar soluciones que también dejen satisfecha a la otra parte. Si el cliente se siente estafado cuando hace una compra, el propietario del establecimiento habrá fracasado; puede perder un cliente y perderá su reputación. Un resultado en el que el otro lado no consiga absolutamente nada es peor para usted que uno que les deje apaciguados. En casi todos los casos, su satisfacción depende, hasta cierto punto, de conseguir que el otro lado quede lo suficientemente contento con un acuerdo y quiera mantenerlo.

Hay tres puntos con respecto a los intereses compartidos que vale la pena recordar. Primero, los intereses comunes están latentes en todas las negociaciones. Puede que no sean siempre obvios. Pregúntese a sí mismo: ¿Tenemos un interés común en conservar nuestra relación? ¿Qué oportunidades de cooperación y beneficio mutuo tenemos? ¿Cuál sería el coste que tendríamos que pagar si las negociaciones se rompieran? ¿Existen unos principios comunes, como un precio justo, que ambos podemos respetar?

Segundo, los intereses compartidos son oportunidades, no cosas llovidas del cielo. Para que sean útiles, debe usted sacar algo de ellos. Es de mucha ayuda hacer que el interés común sea explícito y formularlo como un *objetivo* común. En otras palabras, hagan que sea concreto y orientado hacia el futuro. Por ejemplo, como gerente de

Townsend Oil, podría establecer con el alcalde el objetivo común de conseguir traer cinco nuevas industrias a Villamayor en un plazo de tres años. La exención de impuestos para las nuevas industrias representaría, entonces, una acción para conseguir su objetivo compartido, y no una concesión que le hace el alcalde a usted.

Tercero, recalcar sus intereses comunes puede hacer que la negociación sea más suave y amistosa. Los ocupantes de un bote salvavidas que se encuentra en medio del océano, con raciones limitadas, subordinarán sus diferencias con respecto a la comida a la consecución de su interés compartido, que es llegar a la playa.

Encaje los intereses discrepantes. Piense de nuevo en los dos niños que se pelean por una naranja. Cada niño quería la naranja, y por ello la dividieron, sin darse cuenta para nada que uno sólo quería la fruta para comérsela mientras que el otro sólo quería la piel como ingrediente para un pastel. En este caso, al igual que en muchos otros, un acuerdo satisfactorio es posible porque cada lado quiere cosas *distintas*. Si piensa en ello, es realmente sorprendente porque, en general, se piensa que las diferencias entre dos partes crean un problema. Sin embargo las diferencias pueden también llevarnos a una solución.

Un acuerdo se basa, con frecuencia, en un desacuerdo. Es tan absurdo pensar, por ejemplo, que usted debería empezar siempre por llegar a un acuerdo sobre los hechos, como lo es para un comprador de acciones intentar convencer al vendedor de que las acciones, es probable que suban. Si se pusieran de acuerdo en eso, el vendedor probablemente no vendería. Lo que hace posible un trato es que el comprador cree que el precio subirá y el vendedor cree que bajará. La diferencia en lo que cada uno cree proporciona la base para un trato.

Muchos acuerdos creativos reflejan este principio de llegar al acuerdo a través de las diferencias. Las diferencias en intereses y creencias hacen posible que un artículo sea altamente beneficioso para usted, y sin embargo de bajo coste para el otro lado. Piensen en esta canción infantil:

Juan Casa no podía comer grasa,
su mujer, en cambio, no podía comer magro,
y así, entre lo uno y lo otro,
limpiaron el plato a fondo.

La clase de diferencias que mejor se prestan a encajar entre sí son las diferencias en intereses, en creencias, en el valor que se da al tiempo, a las previsiones y a la aversión al riesgo.

¿Hay alguna diferencia en los intereses? La corta lista que proporcionamos seguidamente sugiere variaciones comunes en los intereses, que hay que buscar:

Una parte

se preocupa más de:

- La forma
- Las consideraciones económicas
- Las consideraciones internas
- Las consideraciones simbólicas
- El futuro inmediato
- Los resultados *ad hoc*
- Los medios
- El progreso
- Un precedente
- El prestigio, la reputación
- Aspectos políticos

La otra parte

se preocupa más de:

- La esencia
- Las consideraciones políticas
- Las consideraciones externas
- Las consideraciones prácticas
- El futuro lejano
- La relación
- La ideología
- El respeto a la tradición
- Este caso
- Los resultados
- El bienestar del grupo

¿Creencias u opiniones diferentes? Si creo que tengo razón, y usted cree que usted tiene razón, ambos podemos aprovecharnos de esta diferencia en lo que creemos. Podemos estar ambos de acuerdo en que un árbitro imparcial solucione el asunto, ya que cada uno de nosotros tiene confianza en la victoria. Si dos facciones de la directiva sindical no pueden ponerse de acuerdo sobre cierta propuesta de salarios, pueden ponerse de acuerdo en someter la cuestión a la votación de los afiliados.

¿Valores diferentes adjudicados al tiempo? Puede que se preocupe usted más del presente, mientras la otra parte se preocupa más del futuro. En el lenguaje de los negocios, usted descuenta el valor futuro a tasas distintas. Una compra a plazos funciona bajo este principio. El comprador está dispuesto a pagar un precio mayor por el coche, si puede pagarlo más tarde; el vendedor está dispuesto a aceptar un pago más tardío si consigue un precio más alto.

¿Previsiones diferentes? En una negociación sobre sueldos entre una estrella del fútbol que se está haciendo mayor y uno de los mejo-

res equipos de fútbol del país, el jugador piensa que aún ganará un montón de partidos, mientras que el propietario del equipo tiene una expectativa opuesta. Para aprovecharse de estas diferentes expectativas, ambos pueden ponerse de acuerdo en un sueldo base de 75 millones de pesetas, más una prima de 5 millones por cada gol marcado.

¿*Diferencias en la aversión al peligro?* Una última diferencia que puede usted capitalizar es la aversión al riesgo. Tomemos, por ejemplo, el asunto de la minería en alta mar en las negociaciones sobre la Ley del Mar. ¿Cuánto deberían pagar las compañías mineras a la comunidad internacional por el derecho de explotación? Las compañías mineras se preocupan más de evitar grandes pérdidas de lo que les preocupa conseguir grandes beneficios. Para ellos la explotación del fondo marino es una gran inversión y quieren reducir el riesgo. Por otra parte, la comunidad internacional está preocupada por los ingresos. Si hay alguna empresa que va a sacar un montón de dinero de «la herencia común de la humanidad», el resto del mundo quiere una porción generosa de ello.

En esta diferencia reside el potencial para una negociación ventajosa para ambas partes. El riesgo puede ser cambiado por ingresos. Al explotar esta diferencia en la aversión al riesgo, el tratado propuesto se cuida de facturar unas tarifas bajas a las empresas hasta que recuperan su inversión —en otras palabras, mientras su riesgo es elevado— y mucho más altas a partir de ese momento, cuando su riesgo es bajo.

Pregúnteles por sus preferencias. Una forma de encajar los intereses es inventar diversas opciones, todas igual de aceptables para usted, y preguntar a la otra parte cuál es la que prefieren. usted quiere saber lo que es preferible, no necesariamente lo que es aceptable. Entonces puede usted coger esa opción, trabajarla un poco más y presentarla de nuevo con dos o más variantes, preguntándoles cuál prefieren. De este modo, sin que nadie tome una decisión, puede usted mejorar un plan hasta que ya no pueda encontrar más beneficios comunes. Por ejemplo, el agente de la estrella del fútbol puede preguntar al representante del club: «¿Qué le interesa más, un sueldo de 87 millones y medio al año, durante cuatro años, o 100 millones al año, durante tres años? ¿Lo último? Bueno, ¿qué le parecerían 90 millones al año durante tres años y una prima de 5 millones cada vez que Fernando haga un gol en campo contrario que represente la victoria del equipo?».

Si encajar intereses distintos hubiera de reunirse en una sola frase, ésta sería: Busque cosas que le cuesten poco a usted y les produzcan muchos beneficios a ellos, y viceversa. Las diferencias en intereses, prioridades, creencias, opiniones, previsiones y actitudes ante el riesgo; todas ellas pueden encajarse. El lema de un negociador podría ser: «¡Viva la diferencia!».

Haga que puedan decidirse fácilmente

Como sea que para usted el éxito en una negociación depende de que la otra parte tome la decisión que usted quiere, debería hacer todo lo posible para que les fuera fácil tomarla. En lugar de ponerles las cosas difíciles, ha de presentarles una elección que fuera lo menos dolorosa posible. Al estar muy impresionados con las circunstancias de su propio caso, la gente acostumbra a prestar muy poca atención a las posibilidades de llevar adelante su caso cuidando los intereses de la otra parte. Para superar la estrechez de miras producida por la contemplación casi absoluta de los propios intereses, ha de ponerse usted en su lugar. Sin alguna opción atractiva para ellos, es muy probable que no se llegue a ningún acuerdo, en absoluto.

El lugar de quién. ¿Está usted intentando influir en un único negociado, un jefe ausente, o algún comité o agrupación de toma de decisiones colectivas? No puede usted negociar con éxito con algo abstracto como «Houston» o la «Universidad Complutense». En lugar de intentar convencer a «la compañía de seguros» para que tome una decisión, es más sensato que dirija sus esfuerzos a conseguir que un agente de reclamaciones haga una recomendación. Por muy complejo que pueda parecer el proceso de toma de decisiones de la otra parte, usted lo comprenderá mejor si selecciona a una persona —probablemente la persona con la que ya está tratando— e intenta comprender cómo se ve el problema desde su punto de vista.

Al centrarse en una persona, no está usted ignorando las complejidades. Al contrario, las está manejando gracias a la comprensión de cómo afectan a la persona con quien está usted negociando. Puede llegar a ver su papel negociador bajo una nueva luz y considerar que su trabajo, por ejemplo, está dándole a esa persona nuevos argumentos que necesita para convencer a los demás de que se pongan de acuerdo con ella. Un embajador británico describió su trabajo como «ayudar a mi oponente a conseguir nuevas instrucciones». Si se pone

usted firmemente en el lugar de su oponente, comprenderá su problema y la clase de opciones que pueden resolverlo.

¿Qué decisión? En el capítulo 2 comentamos cómo puede uno entender los intereses de la otra parte, al analizar su elección actual. Ahora está usted intentando generar opciones que cambiarán su elección para que puedan decidir de una forma que sea satisfactoria para usted. Su tarea es proporcionarles no un problema, sino una respuesta, no darles una decisión dura sino una fácil. En este proceso es crucial enfocar su atención hacia el contenido de la decisión en sí misma. Con frecuencia esa decisión es dificultada por la incertidumbre.

Casi siempre, usted quiere tanto como pueda conseguir, pero ni siquiera usted sabe cuánto es eso. De hecho, es probable que usted diga: «Ofrézcame algo y ya le diré si es suficiente». Puede que eso le parezca razonable a usted, pero cuando lo mire desde el punto de vista del otro, comprenderá la necesidad de inventar una solicitud más sugestiva. Cualquier cosa que hagan o digan los demás es más que probable que usted lo considere, únicamente, un principio, y pida más. Pedir a la otra parte que esté «más dispuesta» no es probable que produzca la decisión que usted quiere.

Muchos negociadores no están seguros de si están solicitando palabras o actos. Sin embargo la distinción entre ambos es crítica. Si lo que usted desea es actuación, no añada nada para que haya «espacio para negociar». Si quiere que un caballo salte una valla, no levante la valla. Si quiere vender un refresco en una máquina por 40 pesetas, no ponga el precio en 50 pesetas, para darse espacio para negociar.

Gran parte del tiempo usted quiere una promesa, un acuerdo. Coja papel y lápiz e intente hacer el borrador de unos cuantos acuerdos posibles. Nunca es demasiado pronto, en una negociación, para empezar a preparar borradores del acuerdo, para que le ayuden a pensar claramente. Prepare múltiples versiones, empezando por la más sencilla. ¿Cuáles son algunos de los términos que la otra parte firmaría, términos que les parecerían atractivos a ellos y también a usted? ¿Puede reducir el número de personas cuya aprobación necesitaría? ¿Puede formular un acuerdo que les sea fácil poner en práctica? La otra parte tendrá en cuenta las dificultades en cumplir un acuerdo, y usted debería hacer lo mismo.

Acostumbra a ser más fácil, por ejemplo, abstenerse de hacer algo que no deba hacerse que para una acción que ya se esté desarro-

llando. Y aún es más fácil dejar de hacer algo que adoptar un curso de acción completamente nuevo. Si los trabajadores quieren tener música en el trabajo, será más fácil para la empresa no interferir, durante unas cuantas semanas, en un programa experimental de poner cintas de audio realizado por los empleados, que el que la empresa esté de acuerdo en realizar un programa de este tipo.

Como sea que la mayoría de las personas están muy influenciadas por sus nociones de legitimidad, una forma eficaz de desarrollar soluciones que sean fáciles de aceptar por la otra parte es darles una forma que parezca legítima. La otra parte es más capaz de aceptar una solución si parece que sea lo correcto; correcto en términos de justicia, legalidad, honorabilidad y demás.

Pocas cosas ayudan a una decisión como un precedente. Búsquelo. Busque una decisión o una declaración que la otra parte haya podido tomar o hacer en una situación similar, e intente basar en él su propuesta de acuerdo. Ello proporciona un objetivo estándar para su solicitud y se lo pone más fácil a ellos. Reconocer su probable deseo de ser lógicos, pensando en lo que han hecho o dicho, le ayudará a usted a generar unas opciones que, siendo aceptables para usted, también tienen en cuenta el punto de vista de la otra parte.

No es suficiente con amenazar. Además del contenido de la decisión que usted quisiera que tomaran, usted quiere considerar, desde su punto de vista, las consecuencias de seguir dicha decisión. Si usted fuera la otra parte, ¿qué resultados le darían más miedo? ¿Qué esperanzas tendría?

A menudo tratamos de influir en los demás, por medio de amenazas y advertencias sobre lo que sucederá si no toman la decisión que ustedes quisieran. Las ofertas acostumbra a ser más eficaces. Concéntrese en ponerles al tanto de las consecuencias que pueden esperar si deciden tal y como usted desea, y también cómo mejorar esas consecuencias, desde su punto de vista. ¿Cómo puede hacer que sus ofertas sean más creíbles? ¿Cuáles son algunas cosas concretas que podrían gustarles a los demás? ¿Les gustaría que se dijera que son ellos quienes han hecho la propuesta final? ¿Les gustaría anunciarlo? ¿Qué puede usted idear que sea atractivo para ellos pero con un costo bajo para usted?

Para valorar una opción desde el punto de vista de la otra parte, considere cómo se les criticaría si la adoptaran. Escriba una frase o

dos que muestren lo que el crítico más poderoso de la otra parte podría decir con respecto a la decisión que está usted pensando en pedirles que tomen. Luego escriba un par de frases que indiquen lo que la otra parte podría contestar en su defensa. Un ejercicio de esta clase le ayudará a preciar los inconvenientes con que se encuentra la otra parte a la hora de negociar. Debería ayudarle a usted a generar opciones que satisfagan sus intereses de forma adecuada, a fin de que ellos puedan tomar una decisión que satisfaga los de usted.

Una prueba final para una opción es redactarla bajo la forma de una «propuesta a la que sólo se puede decir sí». Intente redactar una propuesta a la que si ellos contestaran con la única palabra, «sí», fuera suficiente, realista y operativa. Cuando pueda usted hacer esto, verá que acaba de reducir el riesgo de que sus más inmediatos y egoístas intereses le hayan podido cegar a la necesidad de satisfacer las preocupaciones de la otra parte.

En una situación compleja, la inventiva creativa es una necesidad absoluta. Puede abrir puertas en cualquier negociación y producir toda una gama de acuerdos potencialmente satisfactorios para cada lado. Por lo tanto, genere muchas opciones entre las que pueda efectuar la selección. Invente primero, decida más tarde. Busque los intereses compartidos, así como los discrepantes, a fin de encajarlos. E intente, sobre todo, que su toma de decisión sea fácil.

5 Insista en utilizar criterios objetivos

Por muy bien que comprenda usted los intereses de la otra parte, por muy ingeniosamente que invente usted formas de conciliar los intereses, por mucho que valore una relación, casi siempre se verá enfrentado a la dura realidad de intereses que se encuentran en conflicto. Por mucho que se hable de estrategias de «ganar-ganar», nada puede esconder este hecho. Usted quiere que el alquiler sea más bajo; el casero lo quiere más alto. Usted quiere que le entreguen la mercancía mañana; el proveedor preferiría entregarla la semana próxima. Definitivamente, usted prefiere la oficina grande con una vista estupefante; pero eso es lo que también quiere su socio. Esta clase de diferencias no pueden esconderse bajo la alfombra.

Decidir basándose en la voluntad es caro

Es típico que los negociadores intenten resolver esta clase de conflictos por medio del regateo posicional –en otras palabras, hablando sobre lo que están o no dispuestos a aceptar–. Un negociador puede exigir concesiones importantes, sencillamente, porque insiste en ellas: «El precio es de 500 ptas. y no hay más que hablar». Otro puede hacer una oferta generosa, confiando en obtener aprobación o amistad. Tanto si la situación se convierte en una competición sobre quién puede ser el más tozudo o el más generoso, este proceso de negociación se centra sobre lo que cada lado está dispuesto a llegar a acordar. El resultado procede de la interacción de dos voluntades humanas; casi como si los negociadores vivieran en una isla desierta, sin historia, sin costumbres y sin reglas morales.

Tal y como comentamos en el capítulo 1, intentar conciliar diferencias basándose en la voluntad tiene unos costes muy serios. Ninguna negociación tiene posibilidad alguna de ser eficaz o amistosa si

lanza usted su voluntad contra la de ellos, y o bien tendrá usted que ceder, o tendrán que hacerlo ellos. Y además, tanto da que esté eligiendo usted un lugar donde comer, organizando un negocio o negociando la custodia de un niño; no es nada probable que consiga llegar a un acuerdo juicioso tal como se considera si se mide por cualquier norma objetiva, si no toma usted en consideración esa norma.

Si intentar solucionar las diferencias de interés basándose en las voluntades tiene unos costes tan altos, la solución es negociar sobre alguna base *independiente* de la voluntad de cualquiera de las partes, o sea, basándose en criterios objetivos.

¿En qué caso hay que utilizar los criterios objetivos?

Suponga que ha firmado usted un contrato de construcción a precio fijo para su casa, que requiere cimientos de cemento armado, pero no especifica lo profundos que deben ser. El contratista sugiere dos metros. Usted opina que cinco metros se aproxima más a la profundidad habitual para este tipo de casas.

Ahora supongamos que el contratista dice: «Accedí a lo que usted quería en cuanto a vigas de acero para el tejado. Le toca a usted ahora darme la razón en cuanto a unos cimientos menos profundos». Ningún propietario que estuviera en sus cabales cedería. En lugar de chalanear, usted insistiría en decidir el asunto en términos objetivos de normas de seguridad. «Mire, puede que me equivoque. Puede que dos metros ya sea suficiente. Lo que yo quiero es tener unos cimientos lo bastante fuertes y profundos para que mantengan el edificio en pie, con total seguridad. ¿Tiene el Gobierno unas especificaciones para un terreno de estas condiciones? ¿Cómo son de profundos los cimientos de otros edificios de este área? ¿Qué riesgo de terremotos hay aquí? ¿Dónde sugiere usted que busquemos las normas que nos ayuden a solucionar esta cuestión?

Construir un buen contrato es igual de difícil que construir unos buenos cimientos. Si fiarse de unas normas objetivas funciona, tan claramente, para una negociación entre el propietario de la casa y un contratista, ¿por qué no ha de funcionar en el caso de los tratos de negocios, negociaciones colectivas, solución de problemas legales y negociaciones internacionales? ¿Por qué no insistir en que un precio que se ha negociado, por ejemplo, se base en algún indicador o norma como el valor de mercado, el coste de la reposición, el valor en libros depreciados o precios de la competencia, en lugar de lo que el vendedor exige?

En pocas palabras, el enfoque es comprometerse uno mismo a alcanzar una solución basada en los principios, no en la presión. Concéntrese en las circunstancias del problema, no en lo que valen las partes. Permanezca abierto a la razón pero cerrado a las amenazas.

La negociación basada en los principios alcanza acuerdos juiciosos, de forma amistosa y eficaz. Cuanta más imparcialidad, eficiencia o criterio científico utilice usted para tratar su problema particular, más probable es que consiga producir un resultado final que sea juicioso e imparcial. Cuanto más se refieran, usted y la otra parte, al precedente y a lo que se acostumbra en su comunidad, mayor será su oportunidad de beneficiarse de la experiencia pasada. Y un acuerdo que esté en consonancia con un precedente es menos vulnerable al ataque. Si un contrato de alquiler contiene los términos habituales o si un contrato de venta sigue lo que es costumbre en la industria, hay menos riesgo de que cualquiera de los negociadores piense que se le ha tratado duramente o intente, más tarde, denunciar el acuerdo.

Una batalla constante para conseguir el dominio amenaza a una relación; la negociación basada en los principios la protege. Es mucho más fácil tratar con los demás cuando ambas partes están discutiendo normas objetivas para la solución de un problema, en lugar de intentar obligar a la otra parte a ceder.

Enfocar el acuerdo a través de la discusión de los criterios objetivos también reduce el número de compromisos que cada parte ha de hacer y luego deshacer, a medida que se van acercando al acuerdo. En la negociación posicional, los negociadores pierden mucho tiempo defendiendo su posición y atacando la del otro lado. Quienes utilizan criterios objetivos acostumbran a utilizar el tiempo de una forma más eficiente, hablando sobre posibles normas y soluciones.

Las normas o costumbres independientes son aún más importantes en cuanto a la eficiencia, cuando hay más partes involucradas. En tales casos lo menos que se puede decir de la negociación posicional es que es difícil. Requiere colaciones entre las partes; y cuantas más partes se han puesto de acuerdo en una posición, más difícil resulta cambiarla. Algo parecido sucede si cada negociador tiene unos partidarios ante los que ha de responder o tiene que aclarar una postura con una autoridad superior; en estos casos la tarea de adoptar unas

posturas y luego cambiarlas se hace difícil, además de malgastar el tiempo.

Un episodio sucedido durante la Conferencia de la Ley del Mar ilustra las posibilidades de utilizar criterios objetivos. En un momento, la India, que representaba al bloque del Tercer Mundo, propuso una tarifa inicial para las empresas que se dedican a la explotación minera del fondo marino de 6 mil millones de pesetas por emplazamiento. Los Estados Unidos rechazaron la propuesta, sugiriendo que no hubiera una tasa inicial. Ambos lados se aferraron a su idea y el asunto se convirtió en una contienda de voluntades.

Luego alguien descubrió que el Instituto de Tecnología de Massachusetts (MIT) había desarrollado un modelo para la economía de las explotaciones mineras del fondo marino. Este modelo, gradualmente aceptado como objetivo por las partes, proporcionó un modo de evaluar el impacto de cualquier propuesta de tarifa en la economía de la minería. Cuando el representante de la India preguntó sobre el efecto de su propuesta, se le mostró como, la elevada tarifa que había propuesto —pagadera cinco años antes de que la mina generara cualquier beneficio— haría virtualmente imposible que cualquier compañía pudiera efectuar la explotación. Muy impresionado, anunció que reconsideraría su postura. Por otra parte, el modelo MIT ayudó a poner en conocimiento a los representantes americanos, cuya información sobre la cuestión se había limitado, casi en su totalidad, a lo que les habían proporcionado las empresas mineras. El modelo indicó que había alguna clase de tasa inicial que sí que era económicamente factible. De resultas de ello, los Estados Unidos también cambiaron su posición.

Nadie se echó atrás; nadie pareció ser débil, sólo razonable. Después de una larga negociación, las partes alcanzaron un acuerdo experimental que se consideró mutuamente satisfactorio.

El modelo MIT aumentó la posibilidad de acuerdo y disminuyó la costosa adopción de posturas. Condujo a una solución mejor, una que atraería a las empresas a trabajar en esa clase de minería y generaría considerables ingresos para las naciones del mundo. La existencia de un modelo objetivo, capaz de prever las consecuencias de cualquier propuesta, ayudó a convencer a las partes de que el acuerdo experimental al que habían llegado era imparcial. A su vez, esto reforzó las relaciones entre los negociadores e hizo más verosímil que ese acuerdo fuera duradero.

Desarrollar criterios objetivos

Llevar a cabo una negociación basada en los principios conlleva dos preguntas: ¿Cómo desarrolla usted unos criterios objetivos y cómo los utiliza para negociar?

Sea cual sea el método de negociación que utilice, lo hará mejor si se prepara por anticipado. Eso es bien cierto en el caso de la negociación basada en los principios. Así pues prepare algún estándar alternativo, de antemano, y piense en su aplicación a su caso.

Criterios justos e imparciales. Normalmente encontrará más de un criterio objetivo que pueda utilizar como base para un acuerdo. Suponga, por ejemplo, que su coche es destruido y presenta usted una reclamación ante una compañía de seguros. En su discusión con el perito, puede tener en cuenta unos índices del valor del coche como (1) el coste original del coche menos la depreciación; (2) la cantidad por las que podría haber vendido el coche; (3) valor normal que consta en el «anuario» para un coche de ese año y modelo; (4) lo que costaría reemplazar ese coche por uno similar, y (5) lo que un tribunal podría dictaminar como valor del coche.

En otros casos, dependiendo del tema, puede usted querer proponer que el acuerdo se base en:

El valor de mercado	Lo que un tribunal decidiría
Un precedente	Criterios morales
Juicio científico	Tratamiento equitativo
Criterios profesionales	Tradicición
Eficiencia	Reciprocidad
Costes	Etc.

Los criterios objetivos necesitan ser, como mínimo, independientes de la voluntad de cada una de las partes. Para asegurarse un acuerdo justo, sería ideal que los criterios objetivos no fueran, únicamente, independientes de la voluntad sino también legítimos y prácticos. En una disputa sobre límites, por ejemplo, puede usted encontrar más fácil ponerse de acuerdo sobre una característica física destacada, como por ejemplo un río, que sobre una línea que se encuentre tres metros al este de la orilla del río.

Los criterios objetivos deberían aplicarse, por lo menos en teoría, a ambos lados. Puede utilizar el test de aplicación recíproca para

discernir si un criterio propuesto es justo e independiente de la voluntad de cada una de las partes. Si una agencia inmobiliaria que le vende a usted una casa le ofrece el impreso normal de contrato, sería sensato preguntar si es el mismo impreso normal que utilizan cuando *ellos* compran una casa. En el campo internacional, el principio de autodeterminación es muy conocido por la cantidad de gentes que insisten en que se trata de un derecho fundamental, pero niegan su aplicación a los del otro lado. Piense en los ejemplos del Oriente Medio, Irlanda del Norte o Chipre.

Procedimientos justos. Para obtener un resultado que sea independiente de la voluntad, puede usted utilizar normas justas para la cuestión esencial o normas justas para solucionar los intereses en conflicto. Considere, por ejemplo, el antiguo sistema de partir un pedazo de pastel entre dos niños: uno corta y el otro elige. Ninguno de los dos puede quejarse de una división injusta.

Este sencillo procedimiento fue utilizado en las negociaciones de la Ley del Mar, una de las negociaciones más complejas que se han efectuado nunca. Hubo un momento en que el tema de cómo asignar los emplazamientos mineros del fondo marino bloqueó la negociación. Según constaba en el borrador del acuerdo, la mitad de los emplazamientos iban a ser explotados por empresas privadas, la otra mitad por la Enterprise, una organización minera que sería propiedad de las Naciones Unidas. Como sea que las compañías mineras privadas de las naciones ricas tenían la tecnología y los expertos para elegir los mejores emplazamientos, las naciones más pobres tenían miedo de que la Enterprise, que era menos entendida, consiguiera un mal negocio.

La solución a la que se llegó fue ponerse de acuerdo en que una de las empresas privadas que intentaba conseguir la explotación del fondo marino propusiera dos posibles emplazamientos a la Enterprise. La Enterprise elegiría uno de los emplazamientos para sí misma y concedería a la empresa privada la licencia para explotar el otro. Como la empresa no sabría qué emplazamiento conseguiría, tendría un incentivo para que ambos fueran lo más prometedores posible. Este sencillo procedimiento aprovechaba, de esta forma, la experiencia superior de la empresa para el beneficio mutuo.

Una variación del procedimiento «el uno corta, el otro elige» es que las partes negocien lo que ellas piensan que es un arreglo justo,

antes de que continúen decidiendo sus papeles respectivos en el mismo. En la negociación de un divorcio, por ejemplo, antes de decidir cuál de los progenitores va a obtener la custodia del niño, los padres pueden ponerse de acuerdo en los derechos de visita de uno de los cónyuges. Ello proporciona a ambos un incentivo para ponerse de acuerdo sobre unos derechos de visita que ambos piensan que son justos.

Mientras toma en consideración las soluciones procesales, contemple los otros medios básicos de solucionar diferencias: turnarse, echarlo a suertes, dejar que decida otra persona, y así sucesivamente.

Con frecuencia, turnarse es lo mejor para que los herederos se dividan una gran cantidad de reliquias de familia que les han dejado de forma colectiva. Después, si quiere pueden hacer algunos trueques o tratos. O pueden hacer una selección de prueba para ver cómo resulta, antes de comprometerse a aceptarla. Echarlo a suertes, tirar una moneda al aire y otras formas de azar poseen una imparcialidad inherente. Los resultados pueden ser desiguales, pero cada una de las partes ha tenido una oportunidad igual.

Dejar que otra persona juegue un papel clave en una decisión conjunta es un procedimiento bien establecido con variaciones casi infinitas. Las partes pueden ponerse de acuerdo en someter un tema en concreto a un experto, para que éste les aconseje o decida sobre el mismo. Pueden pedirle a un mediador que les ayude a llegar a una decisión. O pueden someter el asunto a un árbitro, que les proporcionará una decisión autorizada y vinculante.

En el béisbol profesional, por ejemplo, se utiliza el «arbitraje de la última mejor oferta», para solucionar las disputas sobre el salario de los jugadores. El árbitro puede elegir entre la última oferta hecha por una parte y la última oferta hecha por la otra. La teoría es que este procedimiento presiona a las partes para que sus propuestas sean más razonables. En el béisbol y en los estados en que esta forma de arbitraje es obligatoria para ciertas disputas de funcionarios públicos, parece ser que consigue más soluciones que en circunstancias parecidas donde existe un compromiso hacia el arbitraje convencional; sin embargo, aquellas partes que no se ponen de acuerdo, a veces proporcionan al árbitro una elección, nada satisfactoria, entre dos ofertas extremas.

Negociar con criterios objetivos

Una vez que ha identificado usted algunos de los criterios y procedimientos objetivos, ¿cómo se las arregla para discutirlos con la otra parte?

Debe recordar tres puntos básicos:

1. Formule cada asunto como si se tratara de la búsqueda conjunta de criterios objetivos.
2. Razone y esté abierto a razonar sobre qué normas son las más apropiadas y cómo deben aplicarse.
3. No ceda nunca a la presión, únicamente ante el principio.

En pocas palabras, céntrese en los criterios objetivos, de forma firme pero flexible.

Formule cada tema como una búsqueda conjunta de criterios objetivos. Si está usted negociando para comprar una casa, puede empezar por decir: «Mire, usted quiere un precio alto y yo quiero uno bajo. Vamos a ver si encontramos cuál sería el precio *justo*. ¿Qué normas objetivas pueden ser más importantes?». Usted y la otra parte pueden tener intereses enfrentados, pero ambos tienen, ahora, un objetivo común: llegar a determinar un precio justo. Puede empezar usted mismo por sugerir uno o más criterios —el coste de la casa ajustado según la depreciación y la inflación, el precio de venta reciente de casas similares del vecindario, o un tasador independiente— y luego invite al vendedor a que presente sus sugerencias.

Pregunte: «¿Cuál es su teoría?». Si el vendedor empieza por comunicarle su posición con algo como «El precio es de 15 millones y medio de pesetas» pregúntele por la teoría que se esconde detrás de ese precio: «¿Cómo llegó usted a esta cifra?». Trate el problema como si el vendedor también estuviera intentando llegar a un precio justo, basándose en criterios objetivos.

Primero, pónganse de acuerdo sobre los principios. Antes incluso de considerar los términos posibles, puede que quiera usted ponerse de acuerdo en la norma o normas que hay que aplicar.

Cada norma que proponga la otra parte se convierte en una palanca que usted puede utilizar para persuadir. Su caso tendrá más impacto si se presenta en términos de sus criterios, y a los demás les será muy difícil resistirse a la aplicación de sus criterios al problema.

«Usted dice que el Sr. Juanes vendió la casa de al lado por 16 millones de pesetas. Su teoría es que esta casa debería venderse por el precio que alcanzan las casas parecidas de este vecindario. ¿No? En ese caso vamos a ver por cuánto se vendieron las casas de la esquina de más arriba y la de la manzana sur». Lo que hace especialmente difícil ceder es tener que aceptar la propuesta de otra persona. Si ellos hubieran sugerido la norma, ceder a ella no sería un acto de debilidad sino un acto de fuerza, de cumplir su palabra.

Razone y ábrase al razonamiento. Lo que convierte la negociación en una búsqueda conjunta es que, por mucho que pueda usted haber preparado varios criterios objetivos, llegue a la mesa con una mentalidad abierta. En la mayoría de las negociaciones, se utilizan los precedentes y otras normas objetivas, simplemente, como argumentos en apoyo de una posición. Un sindicato policial puede, por ejemplo, insistir en un aumento de un cierto importe y, luego, justificar su posición con argumentos sobre lo que hace la policía en otras ciudades. Esta clase de utilización de normas acostumbra a conseguir que los demás se aferren aún más a sus posiciones.

Yendo un poco más lejos, algunas personas empiezan por anunciar que sus posiciones son cuestión de principios y llegan, incluso, a no querer ni tan siquiera considerar el caso de la otra parte.

«Es cuestión de principios» se convierte en un grito de batalla en una guerra santa por la ideología. Las diferencias prácticas se convierten en diferencias de principios, bloqueando aún más a los negociadores en lugar de liberarlos.

Esto es claramente lo que *no* quiere decir el término negociación basada en los principios. Insistir que un acuerdo esté basado en criterios objetivos no significa que se base únicamente en los criterios que *usted* presenta. Una norma de legitimidad no excluye la existencia de otras. Lo que la otra parte cree que es justo puede no ser lo que usted cree que es justo. Debería usted comportarse como un juez; aunque pueda estar usted predispuesto en favor de una de las partes (en este caso, la suya propia), debería estar dispuesto a responder a las razones que piden la aplicación de otra norma o que solicitan una aplicación diferente de esa misma norma. Cuando cada parte presenta una norma distinta, busque una base objetiva para decidir entre ellas, como por ejemplo qué norma han utilizado las partes en el pasado o qué norma se aplica más ampliamente. Así como el tema

esencial no debería solucionarse basándose en la voluntad, tampoco debe ser así con la cuestión de qué norma es la que debe aplicarse.

En un caso dado, es posible que haya dos criterios (como por ejemplo, el valor de mercado y el coste depreciado) que produzcan resultados diferentes, pero que las dos partes estén de acuerdo en que parecen igualmente legítimos. En ese caso, partir la diferencia o llegar a un cierto compromiso entre los resultados sugeridos por los dos criterios objetivos es perfectamente legítimo. El resultado sigue siendo independiente de la voluntad de las partes.

Sin embargo, si después de una discusión cuidadosa de las circunstancias de un asunto, usted sigue sin poder aceptar los criterios propuestos como los más apropiados, puede sugerir usted que se los someta a una prueba. Elijan, de común acuerdo, a una persona a la que ambos consideren justa e imparcial y dénele una lista de los criterios propuestos. Pidan a la persona mencionada que decida cuáles son los más justos o más apropiados para esta situación. Como sea que los criterios objetivos se supone que son legítimos, y como sea que la legitimidad implica que son aceptados por una gran cantidad de personas, es justo pedirle que lo haga. Usted no pide a la tercera parte que solucione su disputa esencial; sólo que les aconseje sobre el criterio a utilizar para solucionarla.

La diferencia entre la búsqueda de un acuerdo sobre los principios apropiados para decidir un asunto y la utilización de los principios sencillamente como argumentos es a veces sutil pero significativa. Un negociador que se apoye en los principios está abierto a una persuasión razonada basándose en las circunstancias; un negociador posicional no lo está. Lo que hace que la negociación basada en los principios sea tan persuasiva y tan eficaz a la hora de conseguir que la otra parte siga el juego es la combinación de franqueza con el razonamiento insistente sobre una solución basada en criterios objetivos.

No ceda nunca a la presión. Piense se nuevo en el ejemplo de la negociación con el contratista. ¿Qué pasa si le ofrece que le dará trabajo a su cuñado, a condición de que ceda usted en el asunto de la profundidad de los cimientos? Usted probablemente contestaría: «Un trabajo para mi cuñado no tiene nada que ver con que la casa esté cimentada con toda seguridad, sobre unos cimientos de esa profundidad». ¿Qué pasa si el contratista le amenaza con cobrarle un precio más alto? Usted contestaría de la misma forma: «También solucionaremos este asunto

teniendo en cuenta las circunstancias. Veamos qué es lo que cobran otros contratistas por esta clase de trabajo»; o «Déme sus cifras de costes y calcularemos un margen justo de beneficio». Si el contratista replica: «Venga, no se fía de mí, ¿verdad?», debe responderle: «La confianza no tiene nada que ver con este asunto. De lo que se trata es de lo hondos que han de ser los cimientos para que la casa sea segura».

La presión puede adoptar muchas formas: un soborno, una amenaza, una llamada manipuladora a la confianza o el simple rechazo a hacer ninguna concesión. En todos estos casos, la respuesta basada en los principios es la misma: invíteles a manifestar sus razonamientos, sugiera criterios objetivos que usted piensa que van bien al tema y rechace hacer ninguna concesión si no se apoya en estas bases. No ceda nunca ante la presión, únicamente ante los principios.

¿Quién prevalecerá? En cualquier caso, es imposible decirlo pero en general tendrá usted ventaja ya que, además de su fuerza de voluntad, tendrá también el poder de la legitimidad y el poder de persuasión que le proporciona seguir estando abierto a la razón. Será más fácil para usted resistirse a hacer una concesión arbitraria de lo que será para ellos resistirse a presentar algún criterio objetivo. Negarse a ceder, excepto en respuesta a unas razones sólidas, es una posición más fácil de defender —pública y privadamente— que negarse a ceder además de negarse a presentar razones lógicas y sólidas.

Por lo menos, se impondrá usted en la cuestión del procedimiento; podrá usted hacer que el proceso pase del regateo posicional a la búsqueda de criterios objetivos. En este sentido la negociación basada en los principios es una estrategia que domina por encima del regateo posicional. Uno que insista en que la negociación se base en las circunstancias puede hacer que otros pasen a jugar este juego, ya que se convierte en el único modo de hacer progresar sus intereses esenciales.

También es probable que le vaya bien en cuanto a la esencia. Especialmente para aquellos que, de otro modo, podrían verse acobardados por un negociador posicional, ya que la negociación basada en los principios le permite a usted mantenerse firme y seguir siendo justo. Los principios le hacen de socio frío y despiadado, que no le permite ceder ante la presión. Es una forma de «lo correcto hace la fuerza».

Si la otra parte, realmente, no cede nada y no presenta una base persuasiva para sus posiciones, ya no habrá más negociación. Tendrá usted entonces la misma posibilidad de elección que uno tiene cuan-

do entra en una tienda que tiene lo que usted quiere comprar a un precio fijo y no negociable. Lo toma o lo deja. Antes de dejarlo debería usted comprobar que no ha pasado por alto algún criterio objetivo que convirtiera su oferta en justa. Si encuentra usted ese criterio y prefiere llegar a un acuerdo basándose en él, antes de no llegar a ningún acuerdo, hágalo. La disponibilidad de ese importante criterio le evita el coste de ceder ante una posición arbitraria.

Si no existe flexibilidad en la posición de la otra parte, y no encuentra usted ninguna base de principios para aceptarla, debería valorar lo que podría ganar al aceptar esa posición injustificada, en lugar de recurrir a su mejor alternativa. Debería usted comparar ese beneficio esencial con el beneficio que abandonar podría aportar a su reputación de negociador que se basa en los principios.

En una negociación, trasladar la discusión de la cuestión de lo que la otra parte está dispuesta a hacer a la cuestión de cómo debería decidirse el asunto, no acaba la disputa, ni tampoco garantiza un resultado favorable. Sin embargo, lo que sí hace es proporcionar una estrategia que podrá seguir usted, a fondo, sin los altos costes de la negociación posicional.

«Es la política de la empresa»

Veamos un caso real, en el que una parte utilizó el regateo posicional y la otra, la negociación basada en los principios. A Tomás, uno de sus colegas, un camión de la basura le ha destruido, totalmente, su coche en el lugar donde lo había aparcado. El coche estaba asegurado, pero la cantidad exacta que Tomás podría recuperar debía negociarse con el perito de la compañía de seguros.

Perito compañía de seguros

Hemos estudiado su caso y hemos decidido que su póliza está en vigor y por lo tanto tiene derecho a una indemnización de 70.600 ptas.

Bueno, eso es lo que hemos decidido que valga el coche.

Tomás

Vaya. ¿Y cómo han llegado ustedes a esta cifra?

Ya entiendo, pero, ¿qué criterio han utilizado para determinar esa cifra?
¿Sabe usted dónde puedo comprar un coche parecido por ese precio?

Perito compañía de seguros

¿Cuánto quiere usted?

¡90.000 ptas.! Es demasiado.

Vale. Le ofrezco 75.000 ptas. Es lo máximo que puedo pagarle. Es norma de la empresa.

Mire, 75.000 pesetas es todo lo que va a conseguir. Tómelo o déjelo.

Bueno Sr. García. Aquí tengo un anuncio del periódico de hoy en el que ofrecen un Taurus del 89 por 70.000 pesetas.

85.000. ¿Por qué?

Déjeme ver... 10.000 ptas.

Tomás

Lo que me corresponda según mi póliza. Acabo de encontrar un coche parecido de segunda mano por 80.700 ptas. Si le añado los impuestos, me saldría por unas 90.000 ptas.

Yo no le pido ni 90.000, ni 70.000, ni 100.000, sino una compensación justa. ¿Está usted de acuerdo en que es justo que yo obtenga lo que necesito para reemplazar el coche?

¿Y cómo llega la compañía a esa cifra?

Puede que las 75.000 pesetas sean un importe justo. No lo sé. Claro que comprendo su postura si está usted obligado por la política de la empresa. Pero a menos que pueda usted decirme, objetivamente, por qué, será mejor que vaya a juicio. ¿Por qué no volvemos a estudiar el asunto y hablamos luego, otra vez? ¿Le va bien el miércoles a las once?

Ya lo veo. ¿Qué dice con respecto a los kilómetros?

Porque el mío sólo tenía 42.000. ¿Cuánto sube eso el valor del coche, en su libro?

Si asumimos que las 70.000 pesetas son una base posible, esto sube la cifra a 80.000. ¿El anuncio dice algo de una radio?

112 EL MÉTODO

Perito compañía de seguros

No.

3.500 ptas.

Tomás

En su libro, ¿cuánto costaría?

¿Y cuánto por el aire acondicionado?

. . .

Media hora más tarde Tomás salía de la oficina con un cheque por 93.800 ptas.

III. SÍ, PERO...

6. ¿Qué pasa si los otros son más poderosos?
(Desarrolle su MAPAN – Mejor Alternativa Posible a un Acuerdo Negociado)
7. ¿Qué pasa si no quieren seguir el juego?
(Utilice el jiu-jitsu de negociación)
8. ¿Qué pasa si juegan sucio?
(La forma de domesticar al regateador duro)

6 ¿Qué pasa si los otros son más poderosos?

(Desarrolle su MAPAN-Mejor Alternativa Posible a un Acuerdo Negociado)

¿De qué sirve hablar de intereses, opciones y criterios, si la otra parte se encuentra en una posición de regateo más fuerte? ¿Qué puede hacer usted si la otra parte es más fuerte o tiene mejores contactos, o si tienen más personal o armas más poderosas?

Ningún método puede garantizarle el éxito si toda la influencia y poder están en manos de la otra parte. Ningún libro sobre jardinería puede enseñarle a criar violetas en un desierto o un cactus en un pantano. Si entra usted en una tienda de antigüedades para comprar un juego de té de plata auténtica, de la época de Jorge IV, que está valorado en cientos de miles de pesetas y todo lo que usted posee es un billete de 5.000 ptas., no debe esperar que una negociación experta supere esa diferencia. En cualquier negociación existen realidades que son muy difíciles de cambiar. 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 de lo que usted tiene para que cualquier acuerdo que haga satisfaga sus intereses lo mejor posible. Vayamos por turnos.

Protegerse a sí mismo

Cuando intenta usted coger un avión, su objetivo puede parecerle tremendamente importante; mirándolo retrospectivamente, se da cuenta usted de que podía haber cogido el siguiente vuelo. La negociación le pondrá a usted, frecuentemente, en una situación similar. Por ejemplo, se preocupará usted porque no ha conseguido llegar a un acuerdo en un negocio importante en el que ha invertido mucho de su parte. Bajo estas condiciones, un gran peligro es que usted sea demasiado acomodadizo frente a las opiniones de la otra parte, dema-

siado rápido en ponerse de acuerdo. El canto de sirena de «Vamos a ponernos todos de acuerdo y a terminar con esto» es muy persuasivo. Puede terminar usted por encontrarse con un trato que debería haber rechazado.

Los costes de utilizar un mínimo aceptable. Los negociadores tratan habitualmente de protegerse a sí mismos contra un resultado de este tipo, estableciendo por adelantado el peor resultado aceptable —su «mínimo aceptable»—. Si está usted comprando, un mínimo aceptable será el precio más alto que estaría dispuesto a pagar. Si está usted vendiendo, el mínimo aceptable es el importe más bajo que aceptaría usted. Por ejemplo, usted y su esposa piden 20 millones por su casa y se ponen de acuerdo entre ustedes. para no aceptar ofertas menores de 16 millones.

Tener un mínimo aceptable hace más fácil resistirse a las presiones y a las tentaciones del momento. En el ejemplo de la casa, puede que a un comprador le fuera imposible pagar más de 14 millones cuatrocientas mil pesetas; puede que todos los implicados sepan que usted compró la casa el año pasado por sólo 13.500.000. En esta situación, en que tiene usted el poder de producir un acuerdo y, en cambio, el comprador no lo tiene, puede que los corredores y cualquier otra persona que se encuentre en la habitación se vuelvan hacia usted. Ese mínimo aceptable determinado previamente puede impedirle tomar una decisión que, no hay duda alguna, lamentaría más tarde.

Si hay más de una persona en su lado, adoptar conjuntamente un mínimo aceptable asegura que nadie podrá decirle a la otra parte que puede que se conformen ustedes con menos. Limita la autoridad de un abogado, un corredor o cualquier otro agente. Puede usted decir: «Consiga el mejor precio que pueda, pero no está usted autorizado para vender por menos de 1.600.000». Si la gente de su lado son una coalición poco segura de sindicatos de la prensa diaria que están negociando con una asociación de editores, ponerse de acuerdo en un mínimo aceptable reduce el riesgo de que un sindicato pueda escindirse, debido a las ofertas de la otra parte.

Pero la protección que se consigue al adoptar un mínimo aceptable conlleva unos altos costes. Limita su capacidad de beneficiarse de la información que le llega durante la negociación. Por definición, un mínimo aceptable es una posición que no varía. Hasta el extremo de que se tapa usted los oídos, porque ya ha decidido, por adelantado,

que nada de lo que diga la otra parte podrá hacer que usted suba o baje ese mínimo aceptable.

Un mínimo aceptable también inhibe la imaginación. Reduce los incentivos que puedan existir para inventarse una solución a medida, que conciliaría los intereses opuestos de una forma más ventajosa para ambos, usted y los otros. Casi cada negociación incluye más de una variable. En lugar de, simplemente, vender su casa por 16 millones, puede que sirviera mejor a sus intereses si la vendiera por trece millones y medio, con derecho a una primera opción en el caso de que se volviera a vender, un plazo mucho más largo para abandonarla, el derecho a utilizar el garaje como almacén durante dos años y una opción de recompra de 2 hectáreas de pastizal. Si insiste usted en un mínimo aceptable, no es probable que se le ocurra una solución tan imaginativa como ésta. Un mínimo aceptable —que por su propia naturaleza es rígido— es casi seguro que es *demasiado* rígido.

Además, un mínimo aceptable es muy probable que sea demasiado alto. Supongamos que está usted sentado en la mesa del desayuno con su familia, intentando decidir el precio mínimo que debería aceptar por su casa. Un miembro de la familia sugiere diez millones. Otro contesta: «Deberíamos sacar por lo menos 14 millones». Un tercero salta: «¿Catorce millones por *nuestra* casa? Sería un robo. Vale por lo menos veinte millones». ¿Quién de entre todos los presentes pondrá ninguna objeción, sabiendo que se beneficiarán de un precio más alto? Una vez que ya se ha decidido, ese mínimo aceptable puede ser difícil de cambiar y puede impedir que venda usted la casa cuando debería hacerlo. En otras circunstancias, el mínimo aceptable puede ser demasiado bajo; en lugar de vender por ese precio, habría sido mejor que la alquilara.

En resumen, mientras adoptar un mínimo aceptable puede impedir que acepte un acuerdo pésimo, también puede impedirle que invente y llegue a un acuerdo sobre una solución que sería sensato aceptar. Una cifra seleccionada de forma arbitraria no es la medida de lo que debería usted aceptar.

¿Existe una alternativa al mínimo aceptable? ¿Existe una medida para los acuerdos que le proteja contra aceptar tanto un acuerdo que debería usted rechazar como contra rechazar un acuerdo que debería aceptar? La hay.

Conozca su MAPAN. Cuando una familia está decidiendo el pre-

cio mínimo de su casa, la pregunta adecuada que deben hacer no es lo que ellos «deben» ser capaces de conseguir, sino lo que harán si, transcurrido un cierto tiempo, no han vendido la casa. ¿La mantendrán en el mercado indefinidamente? ¿La alquilarán, la derribarán, convertirán el solar en un aparcamiento, dejarán que otras personas vivan gratis en ella a condición de que la pinten, o qué? Una vez consideradas todas las cosas, ¿cuál de esas alternativas es la más atractiva? ¿Y cuál es el resultado de comparar esa alternativa con la mejor oferta recibida por la casa? Puede que una de esas alternativas sea más atractiva que vender la casa por 16 millones. Por otra parte, vender la casa por tan poco como 12.400.000 puede ser mejor que quedarse con ella indefinidamente. No es nada probable que cualquier mínimo aceptable, seleccionado arbitrariamente, refleje verdaderamente los intereses de la familia.

El motivo por el que usted negocia es conseguir algo mejor que los resultados que puede usted obtener sin negociar. ¿Cuáles son esos resultados? ¿Cuál es la alternativa? ¿Cuál es su MAPAN – su Alternativa Mejor a un Acuerdo Negociado? Ése es el criterio por el que debe medirse cualquier acuerdo que se les proponga o se propongan ustedes mismos. Es el único criterio que puede protegerles tanto de aceptar términos que son demasiado poco favorables como de rechazar términos que sería beneficioso aceptar para sus intereses.

Su MAPAN no es únicamente una medida mejor, sino que también tiene la ventaja de ser lo bastante flexible como para permitir la exploración de soluciones imaginativas. En lugar de descartar cualquier solución que no satisfaga su mínimo aceptable, puede usted comparar una propuesta con su MAPAN para ver si satisface mejor sus intereses.

La inseguridad de un MAPAN desconocido. Si no ha pensado usted cuidadosamente sobre lo que haría si no consiguiera llegar a un acuerdo, está usted negociando con los ojos cerrados. Puede usted, por ejemplo, ser demasiado optimista y asumir que tiene muchas otras posibilidades de elección: otras casas para vender, otros compradores para su coche de segunda mano, otros fontaneros, otros trabajos que pueden ofrecerle, otros mayoristas, y así sucesivamente. Incluso cuando su alternativa ya está fijada, puede que tenga una visión demasiado maravillosa de las consecuencias que puede acarrearle no llegar a un acuerdo. Puede que no esté usted apreciando la plena ago-

nía de un pleito, de un divorcio disputado, una huelga, una carrera armamentística o una guerra.

Un error frecuente es ver, psicológicamente, sus alternativas en conjunto. Puede decirse a sí mismo que si no llega a un acuerdo sobre el sueldo de este trabajo, siempre puede ir a California, o irse al Sur, o volver a la escuela, o escribir, o trabajar en una granja, o irse a vivir a París, o hacer cualquier otra cosa. En su mente, es probable que encuentre la suma de todas estas alternativas más atractiva que trabajar por un cierto salario en un trabajo en especial. La dificultad es que usted no puede tener la suma total de todas esas alternativas; si no consigue llegar a un acuerdo, tendrá que elegir una, y sólo una.

Sin embargo, en la mayoría de las circunstancias, el mayor peligro es que está usted *demasiado* comprometido en llegar al acuerdo. Como no ha desarrollado ninguna alternativa a una solución negociada, es usted indebidamente pesimista con respecto a lo que sucedería si las negociaciones se rompieran.

Por muy valioso que sea conocer cuál puede ser su MAPAN, puede que le haga dudar de la conveniencia de explorar alternativas. Confía usted en que este comprador o el siguiente le hará una oferta atractiva por su casa. Puede estar usted evitando enfrentarse a la cuestión de qué es lo que hará si no se alcanza un acuerdo. Puede que piense para sí mismo: «Vamos a negociar primero y ya veremos qué pasa. Si las cosas no funcionan, ya pensaré en lo que tengo que hacer». Pero tener, por lo menos, una respuesta provisional a la cuestión es absolutamente esencial, si va usted a conducir sus negociaciones de una manera juiciosa. El que deba o no estar de acuerdo sobre algo en una negociación depende, totalmente, de lo atractiva que le parezca a usted la mejor alternativa disponible.

Prepare una trampa. A pesar de que su MAPAN es la verdadera medida por la que debería juzgar usted cualquier acuerdo que le propongan, puede que también quiera hacer otra prueba. A fin de disponer de un aviso, con anticipación de que el contenido de un posible acuerdo está empezando a correr el riesgo de ser demasiado poco atractivo, es muy útil identificar un acuerdo que, aunque esté muy lejos de ser perfecto, sea mejor que su MAPAN. Antes de aceptar cualquier acuerdo peor que este paquete de TRIP-wire, debería usted tomarse un respiro y volver a examinar la situación. Al igual que mínimo aceptable, una trampa de lazo corredizo puede limitar

la autoridad de un agente. «No venda por menos de quince millones ochocientas mil pesetas, que es el precio que pagué más los intereses, hasta que no haya hablado conmigo».

Una trampa de este tipo debería proporcionarle un cierto margen en reserva. Si después de alcanzar el criterio reflejado en su trampa, decide usted llamar a un mediador, le ha dejado el terreno preparado. Todavía tiene usted un poco de espacio para maniobrar.

Sacando el máximo partido de lo que usted posee

Protegerse usted mismo contra un mal acuerdo es una cosa. Sacar el máximo partido de lo que usted posee, a fin de producir un buen acuerdo, es otra. ¿Cómo hacerlo? La respuesta reside, nuevamente, en su MAPAN.

Cuanto mejor sea su MAPAN, mayor será su poder. Se cree el poder de negociar viene determinado por recursos como la riqueza, los contactos políticos, la fuerza física, los amigos y la fuerza militar. De hecho, el poder negociador relativo de dos partes depende, primordialmente, de lo atractiva que sea para cada una de ellas la opción de no llegar a un acuerdo.

Considere el caso de un turista adinerado que desea comprar un pequeño cacharro de latón a un vendedor, en la estación de ferrocarril de Bombay. Puede que el vendedor sea pobre, pero es muy probable que conozca el mercado. Si no le vende el cacharro a este turista, puede vendérselo a otro. Su experiencia le dice que puede hacer una estimación de cuándo y por cuánto podría vendérselo a otra persona. El turista puede ser rico y «poderoso», pero en esta negociación será verdaderamente débil, a menos que sepa, aproximadamente, cuánto costaría y lo difícil que sería encontrar un cacharro parecido en otra parte. Es casi seguro que o bien perderá su oportunidad de comprar un cacharro como ése o pagará un precio demasiado alto. La riqueza del turista no refuerza en modo alguno su poder de negociación. Lo que está claro es que *debilita* su capacidad de comprar el cacharro a un precio bajo. Para convertir esa riqueza en poder de negociación, el turista tendría que preocuparse de averiguar el precio por el que podría comprar un cacharro de latón, igual o más atractivo, en otra parte.

Piense por un momento cómo se sentiría usted acudiendo a una entrevista de trabajo sin tener otras ofertas de trabajo —sólo algunas

indicaciones nada seguras—. Piense en cómo iría la charla sobre el salario. Ahora compare eso con lo que sentiría usted presentándose con otras dos ofertas de trabajo. ¿Cómo marcharía la negociación sobre el salario? La diferencia es el poder.

Lo que es cierto para negociaciones entre individuos es igualmente cierto para las negociaciones entre organizaciones. El relativo poder negociador de una gran industria y una pequeña ciudad que está intentando aumentar los impuestos a una fábrica viene determinado, no por el tamaño relativo de sus respectivos presupuestos, o su influencia política, sino por la mejor alternativa de cada una de las partes. En un caso, una pequeña ciudad pactó con una compañía que tenía una fábrica, justo fuera de los límites de la ciudad, pasar de un pago de «buena voluntad» de 3 millones al año a uno de 23 millones. ¿Cómo?

La ciudad sabía, exactamente, lo que haría si no se llegaba a un acuerdo: expandiría los límites de la ciudad para incluir a la fábrica y, entonces, impondría a la fábrica la cuota de impuestos de pleno residente, que ascendería a unos 25 millones al año. La corporación se había comprometido a mantener la fábrica; no había desarrollado ninguna alternativa a la de llegar a un acuerdo. A primera vista la corporación parecía tener mucho poder. Proporcionaba la mayoría de trabajos de la ciudad, que estaba pasando por unos malos momentos económicos; un cierre de la fábrica o un cambio de situación destruiría a la ciudad. Y los impuestos que la corporación ya estaba pagando ayudaban a pagar los sueldos de los mismos líderes de la ciudad que estaban exigiendo más. Sin embargo, todos estos factores positivos, al no haber sido convertidos en un buen MAPAN, fueron de muy poca utilidad. Como tenía un MAPAN atractivo, la pequeña ciudad tuvo más capacidad de influir en el resultado de la negociación de lo que lo tuvo una de las mayores corporaciones mundiales.

Desarrolle su MAPAN. Una profunda exploración de lo que hará usted si no se alcanza el acuerdo puede darle mucha fuerza. Las alternativas atractivas no están esperándole a la vuelta de la esquina; lo más normal es que tenga usted que desarrollarlas. La generación de posibles MAPAN, requiere tres operaciones diferentes: (1) inventar una lista de acciones que sería concebible que usted emprendiera si no se llegara a un acuerdo; (2) mejorar algunas de las ideas más pro-

metedoras y convertirlas en alternativas prácticas, y (3) seleccionar, provisionalmente, la alternativa que parezca mejor.

La primera operación es la de inventar. Si, a finales de mes, la Compañía X no le ha hecho una oferta de trabajo satisfactoria, ¿cuáles son algunas de las cosas que puede usted hacer? ¿Aceptar un trabajo con la Compañía Y? ¿Buscar en otra ciudad? ¿Empezar un negocio propio? ¿Qué más? Para un sindicato, las alternativas a un acuerdo negociado incluirían, presumiblemente, convocar una huelga, trabajar sin contrato, dando un preaviso de sesenta días de una huelga, solicitar un mediador y convocar a los afiliados al sindicato a una «huelga de celo».

La segunda fase es mejorar la mejor de sus ideas y convertir las más prometedoras en alternativas reales. Si está pensando en irse a trabajar a Salamanca, intente convertir esa idea en, por lo menos, una oferta de trabajo en esa ciudad. Con la oferta de trabajo de Salamanca en la mano (o incluso habiendo descubierto que no puede usted encontrarla) está usted mucho mejor preparado para valorar las circunstancias de una oferta de trabajo en Sevilla. Cuando un sindicato se encuentra negociando, debería convertir las ideas de solicitar un mediador o de ir a la huelga en los borradores de decisiones operativas concretas, listas para poner en práctica. El sindicato puede, por ejemplo, pedir el voto de sus afiliados para autorizar una huelga si no se consigue un acuerdo antes de que llegue el momento en que expira el contrato.

El último paso en el desarrollo del MAPAN es seleccionar la mejor de todas las alternativas. Si no consigue llegar a un acuerdo en las negociaciones, ¿cuál de sus alternativas realistas piensa usted poner en práctica?

Una vez que haya hecho todos estos esfuerzos, tendrá usted, por fin, un MAPAN. Compare cada una de las ofertas con él. Cuanto mejor sea su MAPAN, mayor será su capacidad de mejorar los términos de cualquier acuerdo negociado. Saber lo que va a hacer usted si la negociación no termina en un acuerdo le proporcionará una confianza adicional en el proceso de negociación. Es más fácil interrumpir las negociaciones si sabe usted adónde va. Cuanto mayor sea su disposición a interrumpirlas, con más fuerza presentará sus intereses y las bases sobre las que cree que debe llegarse al acuerdo.

La conveniencia de descubrir su MAPAN a la otra parte depende

de su valoración de lo que ésta está pensando. Si su MAPAN es muy atractivo –si tiene usted un cliente esperando en la otra habitación– le interesa dejar que la otra parte se entere. Si ellos piensan que usted carece de una buena alternativa cuando, de hecho, tiene usted una, debería hacérselo saber. Sin embargo, si su mejor alternativa a un acuerdo negociado es peor de lo que ellos piensan, dejar que se enteren de ello más bien debilitará sus posibilidades en lugar de reforzarlas.

Considere el MAPAN de la otra parte. Debería también pensar en las alternativas a un acuerdo negociado que la otra parte tiene a su alcance. Puede que se sientan indebidamente optimistas con respecto a lo que pueden hacer si no se alcanza el acuerdo. Quizás tengan una noción vaga de que tienen gran cantidad de alternativas y se encuentran bajo la influencia de su total acumulado.

Cuanto más sepa usted sobre esas alternativas, mejor preparado estará para la negociación. Conociendo sus alternativas podrá hacer usted una estimación realista de lo que puede esperar de la negociación. Si parece que ellos sobreestiman su MAPAN, querrá usted disminuir sus expectativas.

El MAPAN de la otra parte puede ser mejor para ellos que cualquier solución justa que pueda usted imaginar. Suponga que ustedes son un grupo de una comunidad que está preocupado por los gases potencialmente nocivos que emitirá una planta eléctrica que se está construyendo. El MAPAN de la compañía eléctrica es o bien ignorar sus protestas, absolutamente, o dejarles que vayan ustedes hablando mientras ellos terminan de construir la planta. Para conseguir que se tomen en serio sus preocupaciones, puede que tengan ustedes que ponerles un pleito para tratar de conseguir que se les retire el permiso de construcción. En otras palabras, si su MAPAN es tan bueno que ellos no ven ninguna necesidad en negociar sobre las circunstancias, considere lo que pueden hacer ustedes para cambiarlo.

Si ambas partes tienen un MAPAN atractivo, el mejor resultado de la negociación –para ambas partes– puede muy bien ser no llegar a un acuerdo. En estos casos, una negociación con éxito es aquella en la que usted y ellos, de una manera amistosa y eficaz, descubren que el mejor modo de servir a sus respectivos intereses es que cada uno de ustedes busque en otra parte y no sigan intentando llegar a un acuerdo.

Cuando la otra parte es poderosa

Si la otra parte tiene lo que podríamos llamar, un arma muy poderosa, usted no deseará convertir la negociación en un tiroteo. Cuanto más fuertes parezcan en términos de poder físico o económico, más se beneficiará usted si negocia de acuerdo con las circunstancias. Como sea que ellos tienen fuerza y usted tiene principios, cuanto más importante sea el papel que pueda usted otorgar a los principios, mejor le irá.

Tener un buen MAPAN puede ayudarle a negociar de acuerdo con las circunstancias. Si desarrolla y mejora su MAPAN, puede convertir los recursos que tenga en un poder de negociación eficaz. Aplique sus conocimientos, tiempo, dinero, gente, contactos y talento a idear la mejor solución para usted, independientemente de la aprobación de la otra parte. Cuanto más fácil le sea abandonar una negociación y más feliz se sienta por ello, mayor será su capacidad de influir en el resultado.

Así pues, desarrollar su MAPAN no sólo le permite determinar lo que es un acuerdo mínimamente aceptable, sino que, probablemente, elevará ese mínimo. Desarrollar su MAPAN es quizás la línea de conducta más eficaz que puede seguir cuando esté en tratos con un negociador que parezca más poderoso.

7. ¿Qué pasa si no quieren seguir el juego?

(Utilice el jiu-jitsu de negociación)

Hablar de intereses, opciones y criterios puede ser un juego sensato, eficiente y amistoso, pero ¿qué pasa si la otra parte no quiere seguir el juego? Mientras está usted tratando de discutir intereses, ellos pueden establecer sus posiciones en términos inequívocos. Puede estar usted preocupado por el desarrollo de posibles acuerdos para aumentar al máximo los beneficios de ambas partes. Ellos pueden estar atacando sus propuestas, preocupándose únicamente de aumentar al máximo sus propios beneficios. Puede usted atacar el problema a través de sus circunstancias; ellos pueden atacarle a usted. ¿Qué puede hacer para apartarles de sus posiciones e inclinarles hacia las circunstancias?

Hay tres enfoques básicos para centrar su atención en las circunstancias. El primero radica en lo que *usted* puede hacer. Puede concentrarse en las circunstancias y no en las posiciones. Este método, que es el sujeto de este libro, es contagioso; mantiene abiertas las posibilidades de éxito a aquellos que hablen de intereses, opciones y criterios. De hecho, puede usted cambiar el juego, simplemente al empezar a jugar a otro nuevo.

Si esto no funciona y ellos siguen utilizando la negociación posicional, puede recurrir usted a una segunda estrategia, que se centra en lo que *ellos* pueden hacer. Contrarresta los movimientos básicos de la negociación posicional de tal forma que dirige su atención hacia las circunstancias. Esta estrategia es lo que nosotros denominamos *jiu-jitsu de negociación*.

El tercer enfoque se centra en lo que una *tercera parte* puede hacer. Si ni la negociación basada en los principios, ni el jiu-jitsu de negociación les hacen jugar, considere la posibilidad de incluir a una tercera parte, entrenada para centrar la discusión en los intereses, las opciones y los criterios. La herramienta más eficaz que una tercera

parte puede utilizar en un esfuerzo de esta clase, quizás sea el procedimiento de la meditación de un texto.

El primer enfoque –la negociación basada en los principios– ha sido ya comentado. En este capítulo se explican el jiu-jitsu de negociación y el procedimiento de utilizar un texto único. El capítulo termina con un diálogo basado en una negociación real entre un casero y su inquilino que ilustra con todo detalle cómo puede usted persuadir a una parte que no desea jugar, utilizando una combinación de negociación basada en los principios y el *jiu-jitsu* de negociación.

El jiu-jitsu de negociación

Si la otra parte anuncia que tiene una posición firme, puede que se sienta usted tentado a criticarla y a rechazarla. Si, en cambio, ellos critican su propuesta, usted puede sentirse tentado a defenderla y aferrarse a ella. Si le atacan a usted, puede que se sienta tentado a defenderse a sí mismo e iniciar un contraataque. En pocas palabras, si le empujan fuerte, usted siempre tenderá a devolver el empujón.

Sin embargo, si lo hace así, terminará por encontrarse jugando al juego de la negociación posicional. Lo único que se consigue al rechazar sus posiciones es acorralarles. Si defiende su propia posición sólo consigue *acorralarse* usted mismo. Y si se defiende, desvía la negociación hacia un choque de caracteres. Usted se defenderá en un círculo vicioso de defensa y ataque, y perderá un montón de tiempo y energía en un inútil forcejeo.

Si devolver el empujón no funciona, ¿qué es lo que sí lo hace? ¿Cómo puede usted evitar ese ciclo de acción y reacción? *No devuelva el empujón.* Cuando la otra parte declare sus posiciones, no la rechace. Cuando ataquen sus ideas, no las defienda. Cuando le ataquen a usted, no contraataque. Rompa el círculo vicioso, negándose a reaccionar. En lugar de devolver el empujón, esquive sus ataques y desvíelos hacia el problema. Al igual que en las artes marciales orientales, el judo y el *jiu-jitsu*, evite lanzar su fuerza contra la de su oponente de forma directa; en lugar de ello, utilice su habilidad para apartarse y use su fuerza para lo que usted considera que son sus fines. En lugar de resistirse a su fuerza, canalícela hacia la exploración de intereses, inventando opciones en beneficio mutuo y buscando criterios independientes.

¿Cómo funciona el *jiu-jitsu* de negociación, en la práctica?
¿Cómo desvía usted sus ataques y los dirige contra el problema?

Sus «ataques» constarán de tres maniobras: establecer sus posiciones enérgicamente, atacar sus ideas y atacarle a usted. Vamos a considerar cómo puede, un negociador que se basa en los principios, tratar cada una de ellas.

No ataque sus posiciones, analice tras de ellas. Cuando la otra parte presente su posición, 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.

Digamos que representa usted a una asociación de maestros que están en huelga, reclamando un salario más alto y que la antigüedad sea el único criterio para el despido. La junta escolar ha propuesto un aumento lineal de 20.000 pesetas además de la retención del derecho a decidir, unilateralmente, a quién se despide. Examine su posición, para localizar los intereses que yacen bajo la superficie. «Exactamente, ¿cuáles son los cambios que sufriría el presupuesto si se subieran los sueldos más de 20.000 pesetas?» «¿Por qué sienten ustedes la necesidad de mantener un control total sobre los despidos?».

Asuma que cada una de las posiciones que tome la otra parte es un intento genuino de controlar las preocupaciones básicas de cada lado; pregúnteles cómo creen ellos que controlan el problema actual. Trate sus posiciones como si fueran una opción y examine de forma objetiva el grado en que responden a los intereses de cada parte, o podría mejorarse para que lo hiciera. «¿Cómo, un aumento lineal de 20.000 pesetas, puede hacer que los sueldos de nuestra escuela sigan siendo competitivos con los que se pagan en el área, y así asegurar que los estudiantes tendrán profesores de alta calidad?» «¿Cómo podría convencer a los maestros de que el procedimiento de evaluación para los despidos sería justo? Nosotros pensamos que usted, personalmente, sería justo pero, ¿qué pasaría si usted se marchara? ¿Cómo podemos dejar nuestro sustento y el bienestar de nuestras familias pendientes de una decisión potencialmente arbitraria?».

Busque y discuta los principios que subrayan las posiciones de la otra parte. «¿Cuál es la teoría que hace que 20.000 ptas. sea un aumento justo de sueldo? ¿Se basa en lo que otras escuelas pagan, o en lo que cobran otros maestros con perfil parecido?» «¿Cree usted que los maestros menos experimentados deberían ser despedidos prime-

ro, o los más experimentados, que, por supuesto, son los que tienen los sueldos más altos?».

Para dirigir su atención hacia la mejora de las opciones que se encuentran sobre la mesa, discuta con ellos, hipotéticamente, lo que sucedería si se aceptara una de sus posiciones. En 1970, un abogado norteamericano tuvo la oportunidad de entrevistar al Presidente Nasser de Egipto sobre el tema del conflicto Árabe-Israelí. Le preguntó a Nasser: «¿Qué es lo que usted quiere que haga Golda Meir?».

Nasser contestó: «¡Retirarse!».

«¿Retirarse?», preguntó el abogado.

«¡Retirarse de cada palmo de territorio árabe!»

«¿Sin que exista un trato? ¿Sin que le dé usted nada?», preguntó incrédulo, el norteamericano.

«Nada. Es nuestro territorio. Debería prometer que se retirará», replicó Nasser.

El norteamericano preguntó: «¿Qué le pasaría a Golda Meir si, mañana por la mañana, apareciera en la radio y televisión israelí y dijera: “En nombre del pueblo de Israel, prometo que nos retiraremos de cada palmo de territorio ocupado en 1967: el Sinaí, Gaza, la Orilla Oeste, Jerusalén, los Altos del Golán. Y quiero que sepan que ningún árabe sea quien sea, me ha prometido nada a cambio”».

Nasser soltó una carcajada. «¡Bueno, *ella* tendría muchos problemas en su casa!»

Comprender lo poco o nada realista que era la opción que Egipto había estado ofreciendo a Israel puede haber contribuido a la manifestación que Nasser hizo, más tarde ese mismo día, de que estaba dispuesto a aceptar un alto el fuego en esa guerra de agotamiento.

No defienda sus ideas, invite a que le critiquen y le asesoren. En las negociaciones se pasa mucho tiempo criticando. En lugar de resistirse a las críticas de la otra parte, invítelos a que se las hagan. En lugar de pedirles que acepten o rechacen una idea, pregúnteles qué es lo que les parece que está mal. «¿Qué preocupaciones tuyas no tendría en cuenta esta propuesta de salario?» Examine sus juicios negativos para descubrir los intereses subyacentes y para mejorar sus propias ideas, desde los puntos de vista de la otra parte. Vuelva a elaborar sus ideas a la luz de lo que usted aprenda de ellos, y así con-

vierta la crítica, de un obstáculo en el proceso de trabajar para conseguir un acuerdo, en un ingrediente esencial de ese proceso. «Si le entiendo bien, me está diciendo que no puede permitirse dar a 750 maestros más de 20.000 ptas. de aumento lineal. ¿Qué pasaría si lo aceptáramos, pero con la estipulación de que cualquier dinero que se ahorre, al contratar a menos de 750 maestros, a jornada completa, se distribuyera como una prima mensual a los maestros que estén trabajando?»

Otra forma de canalizar las críticas en una dirección constructiva es darle la vuelta a la situación y pedirles su consejo. Pregúnteles qué harían si se encontraran en su posición. «¿Qué es lo que harían si sus trabajos estuvieran en juego? Nuestros afiliados se sienten tan inseguros con respecto a sus trabajos y frustrados por la forma en que se encoge su dinero, que están hablando de pedirle a un sindicato militante que les represente. ¿Qué es lo que haría si fuera usted un dirigente de esta asociación?» De esta forma les lleva usted a enfrentarse a la mitad del problema que le toca a usted. Si lo hacen, puede que sean capaces de idear una solución que satisfaga sus preocupaciones. «Parte de este problema parece ser que a los maestros les parece que nadie les escucha. ¿Sería de alguna utilidad que hubiera unas sesiones periódicas, en que los maestros pudieran reunirse con la junta escolar?»

Interprete un ataque dirigido hacia usted como si fuera un ataque al problema. Cuando la otra parte le ataque personalmente —como sucede con frecuencia— resista la tentación de defenderse personalmente o de atacarles a ellos. En lugar de esto, siéntese y déjeles que se desahoguen. Escúcheles, demuéstreles que comprende usted lo que están diciendo y cuando hayan terminado convierta su ataque hacia usted en un ataque al problema. «Cuando ustedes dicen que una huelga indica que no nos importan los niños, lo que yo oigo es su preocupación por la educación de los niños. Quiero que sepan que compartimos esa preocupación: son nuestros niños y nuestros estudiantes. Queremos que termine la huelga para que podamos seguir educándolos. ¿Qué es lo que podemos hacer, todos juntos, para llegar a un acuerdo, lo más rápidamente posible?»

Haga preguntas y pausas. Los que se embarcan en el *jiu-jitsu* de negociación utilizan dos herramientas clave. La primera es hacer preguntas en lugar de afirmaciones. Las afirmaciones generan resis-

tencia, mientras que las preguntas generan respuestas. Las preguntas permiten que la otra parte logre comunicar sus propósitos y que usted los entienda. Plantean desafíos y pueden utilizarse para hacer que la otra parte se enfrente al problema. Las preguntas no les ofrecen objetivos a los que disparar ni posiciones a las que atacar. Las preguntas no critican, informan. «¿Cree usted que sería mejor tener a maestros que cooperaran en un proceso en el que sintieran que estaban participando, o resistiéndose de forma activa a uno que sintieran que se les había impuesto y que no tenía en cuenta sus preocupaciones?»

El silencio es una de sus mejores armas. Utilícela. Si le hacen una propuesta irrazonable o un ataque que usted considera injustificado, lo mejor que puede hacer es quedarse quieto y no decir ni una palabra.

Si ha hecho usted una pregunta honesta a la que han dado una respuesta insuficiente, espere. La gente acostumbra a sentirse incómoda con el silencio, especialmente si se tienen dudas sobre los fundamentos de algo de lo que han dicho. Por ejemplo si el representante de un maestro pregunta: «¿Por qué los maestros no han de tener algo que decir sobre la política de despidos?», el Presidente de la junta escolar puede verse perdido: «Los despidos son un asunto puramente administrativo... Bueno, por supuesto que los maestros tienen un interés en la política de despidos, pero, en realidad, no son los más calificados para saber quién es un buen maestro... Bueno..., lo que quiero decir es...»

El silencio crea, a menudo, la impresión de un empate que la otra parte se siente empujada a romper, contestando a su pregunta o presentando una nueva sugerencia. Cuando usted haga preguntas, haga pausas. No los desenganche del anzuelo pasando inmediatamente a otra pregunta o haciendo algún comentario. Cuando esté usted callado, será el momento en que llevará a cabo las negociaciones más eficaces.

Considere el procedimiento de un texto único

Es probable que, únicamente, solicite la intervención de una tercera parte si han fracasado sus propios esfuerzos de cambiar el juego de la negociación posicional a una negociación basada en los principios. El problema con que se enfrenta puede ser ilustrado por una sencilla

historia de la negociación entre los dos miembros de un matrimonio, que están planeando construir una nueva casa.

La esposa está pensando en una casa de dos pisos con una chimenea y una ventana salediza. El esposo está pensando en una casa estilo rancho moderno, con un estudio y un garaje que tenga mucho sitio para guardar cosas. En el proceso de negociación, cada uno le hace al otro un montón de preguntas, como: «¿Cómo te imaginas la sala de estar?» y «¿Realmente, insistes en que se haga a tu modo?». A través de las respuestas que se dan a estas preguntas, se van elaborando dos planes separados, cada vez más concretos e inamovibles. El matrimonio pide a un arquitecto que primero prepare un dibujo y luego unos planos más detallados que reflejen sus posiciones, a las que cada vez se aferran más. En respuesta a la demanda de una cierta flexibilidad por parte de la esposa, el esposo accede a reducir un metro la longitud del garaje. En respuesta a la insistencia de su esposo en que haga alguna concesión, la esposa accede a olvidarse de un porche trasero que dice que siempre había querido, pero que no aparecía en su plano. Cada uno discute en apoyo de un plano y en contra del otro. En el transcurso del proceso, se hieren los sentimientos y la comunicación se hace difícil. Ninguna de las partes quiere ceder en nada, ya que ello conduciría a más solicitudes de más concesiones.

Es un caso clásico de negociación posicional. Si no puede usted convertir el proceso en uno que busque una solución basada en las circunstancias, quizás un tercero pueda. Un mediador puede separar a las personas del problema y dirigir la discusión hacia los intereses y las opciones, más fácilmente que uno de los que se encuentran directamente involucrados. Además, él o ella pueden sugerir, muchas veces, alguna base imparcial para resolver las diferencias. Una tercera parte también puede separar la invención de la toma de decisiones, reducir el número de decisiones que se necesitan para alcanzar el acuerdo y ayudar a las partes a saber qué es lo que obtendrán cuando se decidan. Un proceso diseñado para permitir que una tercera parte haga todo esto se conoce como el *procedimiento del texto único*.

En la negociación del diseño de la casa entre marido y mujer, se llama a un arquitecto independiente y se le enseñan los últimos planos, que reflejan las posiciones actuales del esposo y la esposa. No todas las terceras partes se comportan sensatamente. Un arquitecto,

por ejemplo, puede pedir a las partes que aclaren sus posiciones, puede presionarlas para que hagan una larga serie de concesiones, y conseguir que se encuentren aún más emocionalmente apegados a sus soluciones particulares. Pero un arquitecto que utilizara el procedimiento del texto único se comportaría de forma distinta. En lugar de preguntarles sobre sus posiciones, les pregunta con respecto a sus intereses: no lo grande que la esposa quiere que sea la ventana saliediza, sino el motivo de que la quiera. «¿Quiere que entre por ella el sol de la mañana o el de la tarde? ¿Es para ver lo que pasa fuera o lo que pasa dentro?». Al marido le preguntaría: «¿Por qué quiere un garaje? ¿Qué cosas necesita usted guardar? ¿Qué piensa usted hacer en su estudio? ¿Leer? ¿Ver la televisión? ¿Recibir amigos? ¿Cuándo lo utilizará? ¿Durante el día? ¿Los fines de semana? ¿Por las tardes?» Y así sucesivamente.

El arquitecto explica claramente que no está pidiendo a ninguno de los dos que cedan en ninguna de sus posiciones. En lugar de ello, está explorando la posibilidad de poder hacerles alguna recomendación; pero ni siquiera eso es seguro. En esta fase, está intentando, únicamente, averiguar todo lo que puede sobre sus necesidades e intereses.

Luego, el arquitecto hace una lista de intereses y necesidades de ambos cónyuges («el sol de la mañana, una chimenea abierta, un lugar confortable para leer, sitio para un taller, lugar para guardar un quitanieves y un coche mediano», y así sucesivamente). Pide a cada cónyuge que critique, por turno, el contenido de la lista y sugiere mejoras. Es muy duro hacer concesiones, pero criticar es fácil.

Unos cuantos días más tarde, el arquitecto vuelve con un borrador de la planta. «No estoy personalmente satisfecho con él, pero antes de seguir trabajando pienso que debo oír sus críticas». Puede que el marido diga: «¿Qué tiene de malo? Bueno, una cosa es cierta, el cuarto de baño está demasiado lejos del dormitorio. No veo que haya suficiente espacio para mis libros. ¿Y dónde dormirán los huéspedes que quieran quedarse a pasar la noche?» También se pide a la esposa que manifieste sus críticas al primer boceto.

Poco tiempo después el arquitecto regresa trayendo un segundo boceto y solicitando, de nuevo, que se lo critiquen. «He intentado solucionar el problema del cuarto de baño y el de los libros, y también he trabajado con la idea de utilizar el estudio como un dormito-

rio adicional. ¿Qué les parece?» A medida que el plano va tomando forma, cada uno de los esposos tratará de sacar a colación aquellos temas que son más importantes para él o para ella, y no detalles triviales. Por ejemplo, la esposa, sin ceder en nada, querrá asegurarse de que el arquitecto comprende, totalmente, sus necesidades más importantes. El ego de nadie, ni siquiera el del arquitecto, se compromete con ningún boceto. Idear la mejor conciliación posible de sus intereses, dentro de los límites financieros, es algo totalmente separado de la toma de decisiones y queda libre del temor de comprometerse de una forma precipitada. El marido y la esposa no tendrán que abandonar sus posiciones, pero ahora ya se sientan lado a lado, por lo menos figuradamente, criticando conjuntamente los planos a medida que van tomando forma, y ayudando al arquitecto a preparar una recomendación que, luego, pueda presentarles.

Y así sigue la cosa, a través de un tercer plano, un cuarto y un quinto. Por último, cuando el arquitecto piensa que ya no puede mejorarlo más, dice: «Esto es lo mejor que puedo hacer. He intentado conciliar sus diversos intereses de la mejor forma que he podido. Muchas de las cuestiones las he solucionado utilizando soluciones arquitectónicas y de ingeniería que son habituales. He buscado precedentes y el mejor juicio profesional que he podido utilizar. Aquí está. Les recomiendo que acepten este plano».

Cada uno de los esposos tiene ahora una sola decisión que tomar: sí o no. Al tomar sus decisiones saben exactamente qué es lo que van a obtener. Y una respuesta afirmativa puede depender de que la otra parte también diga sí. El procedimiento del texto único no sólo cambia el juego de la negociación posicional, sino que simplifica muchísimo el proceso, tanto el de inventar opciones como el de decidir, conjuntamente, sobre una de ellas.

En otra clase de negociaciones, ¿quién podría hacer el papel del arquitecto? Podría usted invitar a un tercero para que hiciera de mediador. O, en negociaciones que involucran a más de dos partes, una tercera parte natural puede ser un participante cuyos intereses sobre la cuestión, residen más bien en llegar a un acuerdo que en influir en los términos particulares.

En muchas de las negociaciones, este alguien puede ser usted. Por ejemplo, puede ser usted un agente de ventas de una fábrica de plásticos que está negociando un gran pedido con un cliente industrial

que hace botellas de plástico. Puede ser que el cliente quiera que se fabrique con una clase de plástico especial, pero la fábrica que usted representa puede estar poco dispuesta a hacer los cambios de maquinaria que se necesitarían para cumplir con este pedido. Su comisión depende más de llegar a un acuerdo entre su cliente y su departamento de producción que de influir sobre los términos. O puede que sea usted el ayudante legislativo de un senador que está más preocupado por conseguir que se apruebe una ley de asignaciones que por saber si la apropiación será de cien millones o de ciento cincuenta. O puede ser usted un gerente intentando decidir sobre un asunto al que sus dos subordinados darían un curso de acción distinto; le importa a usted más tomar una decisión con la que ambos puedan vivir que la alternativa que se elija. En cada uno de estos casos, incluso siendo usted un participante activo, puede que le interese más comportarse como lo haría un mediador, y utilizar el procedimiento del texto único. Sea el mediador de su propia disputa.

Quizás el uso más famoso que se ha hecho del procedimiento del texto único haya sido el que hicieron los Estados Unidos en Camp David, en septiembre de 1978, cuando actuaron de mediadores entre Egipto e Israel. Los Estados Unidos escucharon a ambas partes, prepararon un borrador con el que nadie se comprometió, solicitaron que se le hicieran críticas, y mejoraron el borrador, una y otra vez, hasta que los mediadores consideraron que no podían mejorarlo más. Después de 13 días y unos veintitrés borradores, los Estados Unidos consiguieron tener un texto que podían recomendar. Cuando el Presidente Carter así lo hizo, Israel y Egipto lo aceptaron. Funcionó notablemente bien, como técnica mecánica para limitar el número de decisiones, reducir la inseguridad de cada decisión e impedir que las partes se fueran encontrando cada vez más encerradas en sus posiciones.

El procedimiento del texto único es una gran ayuda para las negociaciones entre dos partes y que involucran a un mediador. Es casi esencial para las grandes negociaciones multilaterales. Por ejemplo, ciento cincuenta y cinco naciones no pueden discutir de forma constructiva ciento cincuenta y cinco propuestas distintas. Tampoco pueden hacer concesiones dependiendo de las concesiones mutuas que puedan hacer otros. Necesitan alguna forma de simplificar el proce-

so de toma de decisiones. El procedimiento del texto único sirve a este propósito.

No tiene usted que obtener el consentimiento de nadie para empezar a utilizar el procedimiento del texto único. Simplemente prepare un borrador y solicite las críticas. Otra vez nos encontramos con que puede usted cambiar de juego sólo con empezar a jugar a uno nuevo. Incluso si la otra parte no está dispuesta a hablar directamente con usted (o viceversa), una tercera parte puede ir pasando el borrador.

Conseguir que entren en el juego:

El caso de Jones Realty y Frank Turnbull

El ejemplo siguiente de un caso de la vida real trata de una negociación entre un casero y su inquilino y debería proporcionarle a usted una idea de la forma en que puede tratar con una parte que se resista a entrar en una negociación basada en los principios. Le servirá de ilustración de lo que significa cambiar de juego empezando a jugar a uno nuevo.

Un resumen del caso. Frank Turnbull alquiló un apartamento a la empresa Jones Realty, en el mes de marzo, por 600 dólares al mes. En julio, cuando él y su compañero de piso, Paul, quisieron mudarse, Turnbull se enteró de que el apartamento era de renta limitada. El máximo alquiler legal era de 466 dólares al mes, 134 dólares menos de lo que habían estado pagando.

Disgustado porque le habían estado cobrando de más, Turnbull visitó a la Sra. Jones, de Jones Realty, para discutir el problema. Al principio la Sra. Jones se mostró hostil y nada receptiva. Decía que tenía razón y acusó a Turnbull de ingratitud y chantaje. Sin embargo, después de varias y largas sesiones de negociación, la Sra. Jones estuvo de acuerdo en reembolsar ese dinero a Turnbull y a su compañero de habitación. Al final, su tono era mucho más amistoso y apoloético.

Turnbull había utilizado el método de negociación basada en los principios. A continuación presentamos una selección de los intercambios que se realizaron durante la negociación. Cada intercambio está encabezado por una de esas viejas y típicas frases que un negociador que se basa en los principios puede utilizar en cualquier situación similar. A continuación de cada intercambio hay un análisis de la teoría que se esconde detrás de él y su impacto.

«Por favor, corrijame si estoy equivocado»

Turnbull: Sra. Jones, acabo de enterarme –por favor, corrija-me si estoy equivocado– que nuestro apartamento es de renta limitada. Me han dicho que el alquiler legal máximo es de 466 dólares al mes. ¿Me han informado mal?

Análisis. La esencia de la negociación basada en los principios reside en permanecer abierto a la persuasión a través de hechos y principios objetivos. Al tratar, cautamente, su opinión de los hechos objetivos como si pudiera ser inexacta y pedirle a la Sra. Jones que la corrija, Turnbull establece un diálogo basado en el razonamiento. La invita a que participe, ya sea manifestando su acuerdo con los hechos tal y como se han presentado, o bien poniéndolos en claro. Este enfoque los convierte en dos colegas que están tratando de establecer unos hechos. La confrontación acaba de apaciguarse. Si Turnbull se hubiera limitado a mostrar los hechos como tales, la Sra. Jones se hubiera sentido amenazada y se hubiera puesto a la defensiva. Podía haber negado los hechos. La negociación no hubiera empezado de forma constructiva.

Si Turnbull está realmente equivocado, que pida que le corrijan, antes que nada, haría que esas correcciones fueran más fáciles de aceptar. Decirle a la Sra. Jones que ésos eran los hechos, para luego enterarse de que estaba equivocado, le haría quedar en ridículo. Y peor aún, entonces ella aún dudaría más de cualquier cosa que él dijera, haciendo muy difícil la negociación.

Abrirse uno mismo a la corrección y a la persuasión es un pilar en la estrategia de la negociación basada en los principios. Únicamente podrá usted convencer a la otra parte de que se abra a los principios y a los hechos objetivos que usted sugiere si se muestra abierto a los que ellos sugieren.

«Apreciamos lo que ha hecho usted por nosotros»

Turnbull: Paul y yo entendemos que nos hizo un favor personal al alquilarnos ese apartamento. Fue usted muy amable al dedicarnos ese tiempo y esfuerzo, y lo apreciamos.

Análisis: Dar apoyo personal a la persona que se halla en la otra parte es crucial, para separar a la gente del problema —separar los temas de relación de las circunstancias esenciales—. Al expresar su aprecio por las buenas obras de la Sra. Jones, Turnbull está realmente diciendo: «No tenemos nada contra usted, personalmente. Pensamos que es usted una persona generosa». Se pone en su lugar y desactiva cualquier amenaza que ella pudiera sentir hacia su imagen.

Además, la alabanza y el apoyo implican que la persona continuará mereciéndolos. Después de ser alabada, la Sra. Jones se encuentra, ahora, ligeramente involucrada en la opinión que Turnbull tiene de ella. Tiene algo que perder y, por lo tanto, puede ser que actúe de forma más conciliadora.

«Lo que nos preocupa es la justicia e imparcialidad»

Turnbull: Queremos estar seguros de que no hemos pagado más de lo que teníamos que haber pagado. Cuando estemos convencidos de que el alquiler que hemos pagado responde con justicia al tiempo que hemos pasado en el apartamento, diremos que estamos en paz y nos mudaremos.

Análisis. Turnbull adopta una postura básica de acuerdo con los principios y anuncia su intención de atenerse a ellos; deben persuadirla basándose en estos principios. Al mismo tiempo, hace saber a la Sra. Jones que está abierto a la persuasión, siguiendo las líneas de este principio. A ella le quedan muy pocas alternativas aparte de razonar con él, en bien de sus propios intereses.

Turnbull no adopta una postura inamovible en cuanto a los principios, respaldado por todo el poder que posee; sea éste cual sea. No son sólo sus fines los que están basados en los principios, sino los medios que piensa utilizar para conseguirlos. Sus fines, dice, son conseguir un equilibrio justo entre el alquiler que ha pagado y el tiempo pasado allí. Si se le convence de que el alquiler que ha pagado es el correcto por el tiempo que ha vivido allí, se irá. Si el alquiler que ha pagado es excesivo, es justo que permanezca en el apartamento hasta que el alquiler y el tiempo estén equilibrados.

«Nos gustaría solucionar este asunto basándonos en unos criterios independientes, no según quién puede hacer qué a quién»

Sra. Jones: Es gracioso que mencione usted lo que es justo, porque lo que de verdad me está diciendo es que usted y Paul sólo quieren dinero y que van a aprovecharse de que todavía viven en el apartamento para intentar obtenerlo de mí y de mi empresa. Esto es lo que realmente me hace enfadar. Si hubiera podido, usted y Paul ya estarían fuera del apartamento.

Turnbull (controlando su furia, a duras penas): Parece que no me expreso con claridad. Por supuesto que sería agradable que Paul y yo obtuviéramos algún dinero. Por supuesto que podríamos intentar quedarnos en el apartamento hasta que usted nos desahuciara. Pero no se trata de esto, Sra. Jones.

Para nosotros es más importante la sensación de ser tratados con justicia que sacar unos pocos dólares de aquí y de allá. A nadie le gusta sentirse estafado. Y si nosotros convirtiéramos este asunto en una cuestión de ver quién tiene el poder y nos negáramos a marcharnos, tendríamos que ir a juicio, perderíamos un montón de tiempo y de dinero y terminaríamos con un tremendo dolor de cabeza. A usted le pasaría lo mismo. ¿Quién quiere eso?

No, Sra. Jones, nosotros queremos solucionar este problema de una manera justa e imparcial, siguiendo algún criterio independiente, en lugar de comprobar quién puede hacer qué a quién.

Análisis. La Sra. Jones desprecia la idea de la negociación basada en los principios, diciendo que es una memez. Es una cuestión de voluntad, y su voluntad es la de echar, hoy, a Turnbull y su compañero.

Esto es lo que casi hace que Turnbull pierda la calma, y con ella su control sobre la negociación. Tiene ganas de contraatacar: «Me gustaría que intentara echarnos. Iríamos a juicio y conseguiríamos que le retiraran el permiso». La negociación se rompería, y Turnbull perdería un montón de tiempo, esfuerzo y tranquilidad de conciencia. Pero en lugar de reaccionar, Turnbull mantiene la calma y hace que la negociación vuelva al tema de los fundamentos. Éste es un buen ejemplo de jiu-jitsu de negociación. Desvía el ataque de la Sra. Jones aceptan-

do la responsabilidad de sus percepciones equivocadas e intenta persuadirla de su sincero interés en los principios. No esconde ni sus intereses egoístas ni la influencia que tiene sobre ella; antes al contrario, los muestra explícitamente. Una vez que se hayan reconocido, podrá separarlos de las circunstancias y dejarán de ser un problema.

Turnbull también intenta proporcionar algún peso específico al juego de la negociación basada en los principios diciendo a la Sra. Jones que éste es su código base, la forma en que siempre juega. No lo atribuye a motivos altruistas, lo que siempre es sospechoso, sino a un sencillo egoísmo.

«La confianza no tiene nada que ver»

Sra. Jones: ¿No se fía de mí? ¿Después de todo lo que he hecho por usted?

Turnbull: Sra. Jones, apreciamos todo lo que ha hecho por nosotros, pero la confianza no tiene nada que ver aquí. Lo que sí tiene que ver son los principios: ¿hemos pagado más de lo que debíamos? ¿Qué piensa usted que deberíamos tener en cuenta para decidirlo?

Análisis. La Sra. Jones intenta manipular a Turnbull y acorralarlo en un rincón. O bien él sigue en sus trece y parece desconfiado, o confía y cede. Sin embargo, Turnbull se escapa de la encerrona expresando, una vez más, su gratitud y luego definiendo la cuestión de la confianza como algo irrelevante. Inmediatamente reafirma su aprecio hacia la Sra. Jones, mientras permanece firme en cuanto al principio. Además, Turnbull no sólo aparta a un lado la cuestión de la confianza, sino que dirige la discusión de vuelta al principio, al preguntar a la Sra. Jones qué cosas piensa ella que son importantes. Turnbull se aferra al principio, sin echarle la culpa a la Sra. Jones. Nunca le dice que es deshonesto. No le pregunta: «¿Se aprovechó usted de nosotros?», pero pregunta de una forma más impersonal: «¿Hemos pagado más de lo que debíamos?». Aunque no tuviera confianza en ella, decírselo sería una estrategia muy pobre. Probablemente se pondría a la defensiva y se enfadaría e, incluso, podría atrincherarse en una posición rígida o romper totalmente la negociación.

Tener a punto frases del tipo de «No se trata de una cuestión de confianza», ayuda a desbaratar estratagemas como la petición de confianza de la Sra. Jones.

¿Podría hacerle unas cuantas preguntas para ver si lo que tengo entendido es correcto?»

Turnbull: ¿Podría hacerle algunas preguntas para ver si lo que me han dicho es cierto?

¿El apartamento es, realmente, de renta limitada?

¿El máximo alquiler legal es, realmente, de 466 dólares?

Paul me preguntó si esto nos hace cómplices de una violación de la ley.

En el momento de firmar el contrato de alquiler, ¿informó alguien a Paul de que el apartamento era de renta limitada y que el máximo legal era 134 dólares más bajo que el alquiler que él firmó?

Análisis. Las declaraciones, de hecho, pueden ser amenazadoras. En su lugar y siempre que pueda, haga una pregunta.

Turnbull podía haber dicho: «El alquiler legal es de 466 dólares. Ha infringido usted la ley y, lo que es peor, nos involucró usted en ello, sin avisarnos». La Sra. Jones, probablemente, habría reaccionado con fuerza a estas declaraciones, considerándolas ataques verbales destinados a conseguir puntos.

Poner cada información en forma de pregunta permite que la Sra. Jones participe, escuche la información, la valore y, o bien la acepte, o la corrija. Turnbull le comunica la misma información, pero de una forma menos amenazadora. Reduce aún más la amenaza, al adjudicar algunas de las preguntas más punzantes a su amigo ausente.

De hecho, lo que hace Turnbull es inducir a la Sra. Jones a ayudarle a poner unos cimientos de hechos ya aceptados sobre los que puede construirse una solución basada en los principios.

«¿Qué principio se esconde detrás de su acción?»

Turnbull: Sigo sin entender por qué nos cobró usted 466 dólares al mes. ¿Cuáles eran sus motivos para cobrarnos tanto?

Análisis. Un negociador que se basa en los principios no acepta ni rechaza la posición de la otra parte. A fin de mantener el diálogo centrado en las circunstancias, Turnbull pregunta a la Sra. Jones sobre los motivos de su postura. No le pregunta si tenía o no razones para ello. Asume que existen unas buenas razones. Esta presunción halagadora hace que la otra parte busque esas razones, incluso si no existe ninguna, y, por lo tanto, mantiene la negociación en la base del principio.

«Veamos si entiendo lo que me está diciendo»

Turnbull: Veamos si comprendo lo que me está diciendo, Sra. Jones. Si la he entendido correctamente, usted piensa que el alquiler que pagamos es justo, porque hizo muchas reparaciones y mejoras en el apartamento desde la última evaluación del alquiler. Pensó que, para los pocos meses que nos iba a alquilar el piso, no valía la pena pedir a la Comisión de Control de Alquileres un aumento del mismo.

De hecho, usted lo alquiló sólo como un favor a Paul. Y ahora está usted preocupada de que nosotros podamos aprovecharnos de usted e intentemos sacarle dinero como nuestro precio por mudarnos. ¿Me he olvidado algo, o quizás no lo he comprendido bien?

Análisis. La negociación basada en los principios requiere una buena comunicación. Antes de contestar a los argumentos de la Sra. Jones, Turnbull le reafirma, en términos positivos, lo que ha oído, para asegurarse de que realmente la ha comprendido.

Una vez que ella se siente comprendida, puede relajarse y discutir el problema de forma constructiva. Ella no puede rechazar sus argumentos diciendo que no tienen en cuenta lo que ella sabe. Es probable que ella, ahora, escuche y sea más receptiva. Al intentar

resumir sus puntos de vista, Turnbull establece un juego cooperativo en el que ambos se están asegurando de que él comprende los hechos.

«Déjeme que vuelva a hablar con usted más tarde»

Turnbull: Ahora que creo que comprendo su punto de vista, déjeme hablar con mi compañero y explicárselo. ¿Puedo volver a hablar con usted mañana?

Análisis. Un buen mediador raramente toma una decisión importante en el acto. La presión psicológica para ser agradable y rendirse es demasiado grande. Un poco de tiempo y de distancia ayudan a separar a las personas del problema.

Un buen negociador acude a la mesa de negociación con una razón creíble en su bolsillo, para marcharse cuando quiera. Este motivo no debería indicar ni pasividad ni incapacidad para tomar una decisión. En este caso, Turnbull suena como si supiera exactamente lo que está haciendo y lo arregla para poder resumir la negociación en un momento determinado. No sólo muestra decisión sino también control sobre el curso de la negociación.

Una vez lejos de la mesa, Turnbull puede comprobar la información que tiene y consultar con su «votante», Paul. Puede pensar en la decisión y asegurarse de que no ha perdido la perspectiva.

Permanecer demasiado tiempo en la mesa de negociación puede debilitar el propio compromiso con la negociación basada en los principios. Al regresar a la mesa con una determinación renovada, Turnbull puede ser blando con la persona, sin ser blando con el problema.

«Déjeme que le enseñe dónde tengo problemas para seguir algunos de sus razonamientos»

Turnbull: Déjeme que le enseñe dónde tengo problemas para entender algunas de sus razones para cobrarnos los 134 dólares de más cada mes. Una de las razones fue las reparaciones y mejoras en el apartamento. La Comisión de Control de Alquileres dijo que

para justificar un aumento de 134 dólares cada mes debería haber hecho reparaciones por valor de 15.000 dólares. ¿Cuánto dinero se gastó en mejoras?

Tengo que admitir que a Paul y a mí no nos parece que valgan 15.000 dólares. El agujero en el linóleo que prometió usted reparar sigue ahí, al igual que el agujero en el suelo de la sala de estar. El water se ha estropeado en numerosas ocasiones. Éstos son sólo algunos de los defectos y problemas de mal funcionamiento que hemos encontrado.

Análisis. En la negociación basada en los principios, debería presentar usted todas las razones antes de ofrecer una propuesta. Si los principios aparecen luego, parece que no sean los criterios objetivos que cualquier propuesta debería satisfacer, sino la mera justificación de una posición arbitraria.

En el caso de Turnbull, que explique, ante todo, sus motivos muestra lo abierto que está a la persuasión y su convencimiento de que necesita convencer a la Sra. Jones. Si primero hubiera anunciado su propuesta, es probable que la Sra. Jones no se hubiera molestado en escuchar las razones que venían a continuación. Su pensamiento habría estado en otra parte, considerando qué objeciones y contrapropuestas podía hacer.

«Una solución justa podría ser...»

Turnbull: Teniendo en cuenta todas las consideraciones que hemos discutido, una solución que parece justa es que a Paul y a mí se nos devuelva la cantidad de alquiler que pagamos de más, o sea por encima del máximo legal. ¿Le parece justo?

Análisis. Turnbull presenta una propuesta no como cosa *suya*, sino como una opción justa, que merece su consideración conjunta. No dice que sea la única solución justa, pero sí que es *una* solución justa. Es concreto, sin atrincherarse en una posición ni invitar al rechazo.

«Si estamos de acuerdo... Si no estamos de acuerdo...»

Turnbull: Si usted y yo pudiéramos llegar a un acuerdo ahora mismo, Paul y yo nos mudaríamos inmediatamente. Si no conseguimos llegar a un acuerdo, el inspector de la Comisión de Control de Alquileres nos sugirió que nos quedemos en el apartamento y re tengamos el alquiler y/o la demandemos para conseguir que nos reembolse más daños y perjuicios y las costas legales. Paul y yo estamos extraordinariamente remisos a seguir cualquiera de estos cursos de acción. Tenemos confianza en que podremos solucionar este asunto con usted de una forma justa y tanto a satisfacción suya como nuestra.

Análisis. Turnbull está intentando facilitar a la Sra. Jones que diga que sí a su propuesta. Así que empieza por poner en claro que lo único que se necesita para que desaparezca el problema es la conformidad de la Sra. Jones.

La parte más delicada de comunicar del mensaje es la alternativa si no se llega al acuerdo. ¿Cómo puede Turnbull hacerlo entender —él quiere que ella lo tenga en cuenta a la hora de tomar su decisión— sin trastornar las negociaciones? Él basa la alternativa en el principio objetivo, al atribuirlo a una autoridad legal —el inspector—. Se distancia personalmente de la sugerencia. Tampoco dice que sea seguro que vaya a actuar. En lugar de ello, lo deja como una posibilidad y enfatiza su reluctancia a emprender cualquier acción drástica. Finaliza afirmando su confianza en que se llegará a un acuerdo mutuamente satisfactorio.

El MAPAN de Turnbull —su mejor alternativa a un acuerdo negociado— es probable que no sea, ni quedarse en el apartamento, ni acudir al juzgado. Él y Paul ya han alquilado otro apartamento y preferirían, con toda seguridad, mudarse inmediatamente. Un pleito sería difícil, sobre todo debido a lo muy ocupados que están, e incluso si ganaran, puede que nunca llegaran a cobrar. El MAPAN de Turnbull es, probablemente, mudarse y dejar de preocuparse por los 466 dólares que ha pagado de más. Como sea que es casi seguro que su MAPAN es menos atractivo de lo que la Sra. Jones cree, Turnbull no lo manifiesta.

«Nos encantaría intentar irnos cuando a usted le convenga»

Sra. Jones: ¿Cuándo piensan irse?

Turnbull: Cuando nos hayamos puesto de acuerdo sobre el alquiler apropiado para el tiempo que hemos estado en el apartamento, nos encantaría ver si podemos irnos cuando le convenga a usted. ¿Cuándo le gustaría que fuera?

Análisis. Al darse cuenta de que existe la posibilidad de un beneficio conjunto, Turnbull indica su buena disposición a discutir las formas de atender los intereses de la Sra. Jones. Resulta que Turnbull y la Sra. Jones, tienen un interés compartido en una mudanza lo antes posible.

Incorporar sus intereses al acuerdo no sólo le proporciona mayor interés en el mismo, sino que también permite a la Sra. Jones que cubra las apariencias. Por un lado, puede sentirse bien por estar de acuerdo en una solución justa, aunque le cueste dinero. Por otro, puede decir que ha conseguido sacar pronto a los inquilinos del apartamento.

«Ha sido un placer tener tratos con usted»

Turnbull: Paul y yo, Sra. Jones, apreciamos todo lo que ha hecho por nosotros y nos complace que hayamos podido solucionar este último problema de una manera justa y amistosa.

Sra. Jones: Gracias, Sr. Turnbull. Que pase un buen verano.

Análisis. Turnbull termina la negociación con una nota conciliadora final hacia la Sra. Jones. Como sea que han conseguido solucionar el problema de una forma absolutamente independiente de su relación, ninguna de las partes se siente estafada o enfadada, y tampoco es probable que ninguna de las dos partes intente sabotear o ignorar su acuerdo. En el futuro se podrá seguir teniendo una relación de trabajo.

Tanto si utiliza usted la negociación basada en los principios y el jiu-jitsu de negociación, tal como lo hizo Frank Turnbull, o bien a

un tercero con el procedimiento del texto único, la conclusión sigue siendo la misma. Usted *puede*, casi siempre, conseguir que la otra parte juegue, con usted, al juego de la negociación basada en los principios, incluso si inicialmente parecía que estaba poco dispuesta a ello.

8. ¿Qué pasa si juegan sucio?

(La forma de domesticar al negociador duro)

La negociación basada en los principios está muy bien, pero ¿qué pasa si el otro negociador le engaña o intenta desestabilizarle? ¿O si aumenta sus exigencias justo cuando está usted a punto de llegar a un acuerdo?

Hay muchas tácticas y trucos que los demás pueden utilizar para intentar aprovecharse de usted. Todo el mundo conoce alguno. Van desde las mentiras y el abuso psicológico a diversas formas de tácticas de presión. Pueden ser ilegales, inmorales o, sencillamente, desagradables. Su propósito es ayudar al usuario a «ganar» algún beneficio importante en una contienda de voluntades, sin escrúpulos. Estas tácticas pueden denominarse negociación engañosa.

Si reconocen que se está utilizando una táctica de negociación engañosa en contra, la mayoría de la gente responde de una de las dos maneras estándar. La primera respuesta estándar es aguantarse. Armar escándalo es desagradable. Puede concederle a la otra parte el beneficio de la duda o enfadarse y prometerse a sí mismo que nunca más tendrá tratos con ellos. Por el momento, espera que no pase nada y se calla. La mayoría de la gente se comporta así. Confían en que si ceden esta vez la otra parte se sentirá satisfecha y no exigirá nada más. A veces funciona, pero casi siempre falla. De esta forma es como Neville Chamberlain, Primer Ministro británico, contestó en 1938 a las tácticas negociadoras de Hitler. Cuando Chamberlain pensaba que había conseguido llegar a un acuerdo, Hitler aumentó sus exigencias. En Munich, Chamberlain, confiando en evitar la guerra, cedió. Un año más tarde, había empezado la Segunda Guerra Mundial.

La segunda respuesta común es responder de la misma forma. Si ellos empiezan extravagantemente arriba, usted empieza extravagantemente abajo. Si los demás son engañosos, también lo es usted. Si le hacen amenazas, usted las devuelve con creces. Si se atrincheran en sus

posiciones, usted aún se encierra más en las suyas. Al final, o bien una de las partes cede o, con demasiada frecuencia, se rompe la negociación.

Estas tácticas engañosas son ilegítimas porque no superan el test de la reciprocidad. Están diseñadas para ser utilizadas por una sola parte; la otra no se supone que conozca estas tácticas o se espera que las tolere a sabiendas de lo que ocurre. Antes ya dijimos que una forma eficaz de contrarrestar una propuesta importante de una sola parte es examinar la legitimidad del principio que refleja esa propuesta. Las tácticas engañosas de negociación son, de hecho, propuestas de una de las partes con respecto al *procedimiento* de negociación, o sea con respecto al juego negociador que las partes van a desarrollar. Para contrarrestarlas, querrá iniciar una negociación basada en los principios con respecto al proceso negociador.

¿Cómo negocia usted sobre las reglas del juego?

Hay tres pasos a la hora de establecer las reglas del juego de negociación cuando la otra parte parece que utiliza una táctica engañosa: reconocer la táctica, plantear el tema de forma explícita y cuestionar la legitimidad y conveniencia de la táctica: negociarla.

Debe usted saber lo que pasa para poder hacer algo al respecto. Aprenda a reconocer esas tramas particulares que indican decepción, aquellas que están destinadas a hacerle sentir incómodo y aquellas que hacen que la otra parte se aferre a su posición. Con frecuencia, el solo hecho de reconocer una táctica la neutralizará. Darse cuenta, por ejemplo, de que la otra parte le está atacando personalmente a fin de perjudicar su buen sentido puede muy bien frustrar su esfuerzo.

Después de haber reconocido la táctica, coménteselo a la otra parte: «Mira, Juan, puede que esté totalmente equivocado, pero tengo la sensación de que tú y Pedro estáis jugando al chico bueno/chico malo. Si vosotros dos queréis en algún momento un descanso para solucionar vuestras diferencias, sólo tenéis que decirlo». Discutir la táctica no sólo la hace menos eficaz, sino que puede hacer que la otra parte se preocupe por si se enemista, para siempre, con usted. Plantear una pregunta sobre una táctica puede ser suficiente para hacer que dejen de utilizarla.

Sin embargo, el propósito más importante de hablar explícitamente de la táctica es proporcionarle a usted una oportunidad para negociar las reglas del juego. Éste es el tercer paso. Esta negociación se

centra en el procedimiento en lugar de en la esencia, pero el objetivo sigue siendo llegar a un acuerdo sensato (esta vez sobre el procedimiento), de forma eficiente y amistosa. No es de sorprender, pues, que el método siga siendo el mismo.

Separe a las personas del problema. No ataque a los demás personalmente por utilizar una táctica que usted considera ilegítima. Si se ponen a la defensiva puede ser más difícil que la abandonen, y puede quedarles un residuo de ira que se encontrará e interferirá con otros asuntos. Cuestione la táctica, no su integridad personal. En lugar de decir: «Me has puesto deliberadamente contra la pared», ataque el problema: «Estar de cara a la pared me parece muy desagradable. A menos que podamos solucionar el problema, me tendré que ir pronto para descansar un poco. ¿Revisamos la agenda?». Será más fácil reformar el proceso de negociación que reformar a aquellos con los que está tratando. No se deje distraer de la negociación por el impulso de darles una lección.

Céntrese en los intereses, no en las posiciones. «¿Por qué se está usted comprometiendo ante la prensa a adoptar una postura tan extrema? ¿Está intentando protegerse contra las críticas? ¿O se está protegiendo contra la posibilidad de cambiar su posición? ¿Cree usted que sería de interés mutuo que ambos utilizáramos esta táctica?»

Invente opciones en beneficio mutuo. Sugiera juegos alternativos a los que jugar. «¿Qué le parece si nos comprometiéramos a no hacer declaraciones a la prensa hasta que hubiéramos llegado a un acuerdo o bien rompiéramos las conversaciones?»

Insista en utilizar criterios objetivos. Por encima de todo, sea duro con los principios. «¿Existe alguna teoría oculta para hacerme sentar en la silla baja, de espaldas a la puerta abierta?» Intente utilizar con ellos el principio de la reciprocidad. «Supongo que mañana por la mañana se sentará usted en esta silla.» Enmarque el principio oculto detrás de cada táctica, como si fuera una «regla» propuesta para el juego. «¿Iremos alternando diariamente lo de tirarse café por encima los unos a los otros?»

Como último recurso, acójase a su MAPAN (su mejor alternativa a un acuerdo negociado) y márchese. «Tengo la impresión de que no está usted interesado en negociar de una forma que ambos pensamos que produciría resultados. Aquí tiene mi número de teléfono. Si estoy equivocado, estaré a su disposición cuando usted quiera. Hasta

entonces, seguiremos con la opción del juzgado». Si abandona usted por causas claramente legítimas, como cuando le han engañado deliberadamente con respecto a unos hechos o a su autoridad, y si están verdaderamente interesados en alcanzar un acuerdo, es más que probable que le vuelvan a llamar a la mesa de negociaciones.

Algunas tácticas engañosas muy comunes

Las tácticas engañosas pueden dividirse en tres categorías: engaño deliberado, guerra psicológica y tácticas posicionales de presión. Debe estar usted preparado para enfrentarse con las tres. A continuación presentamos unos cuantos ejemplos, muy corrientes, de cada tipo; le mostraremos cómo se puede aplicar, a cada una, la negociación basada en los principios, a fin de poder contrarrestarlas.

El engaño deliberado

Puede que el truco sucio más corriente sea la falsificación o falsa presentación de hechos, autoridad o intenciones.

Hechos falsos. La forma más antigua de negociación engañosa es hacer, a sabiendas, una aseveración falsa: «Este coche tiene sólo 15.000 km y lo conducía una anciana de Tarragona que nunca pasaba de 80 km por hora». El peligro de ser engañado por medio de afirmaciones falsas es muy grande. ¿Qué puede hacer usted?

Separe a las personas del problema. A menos que tenga usted buenos motivos para confiar en alguien, no lo haga. Eso no significa que le tenga que llamar mentiroso; más bien significa que la negociación se debe llevar de forma independiente de la confianza. No deje que nadie considere sus dudas como un ataque personal. No es probable que un vendedor le dé un reloj o un coche sólo porque usted le dice que tiene dinero en el banco. Igual que un vendedor comprobará su crédito de forma rutinaria («hay tanta gente por ahí de la que no puede uno fiarse...»), puede usted hacer lo mismo con las afirmaciones de la otra parte. Adoptar la costumbre de comprobar las aseveraciones sobre hechos reduce las motivaciones del engaño y su propio riesgo de ser estafado.

Autoridad ambigua. La otra parte puede permitir que crea que ellos, como usted, tienen toda la autoridad para comprometerse, cuando no es así. Después de haberle presionado todo lo que han podido, y de que usted haya elaborado lo que cree que es un acuerdo firme,

le anuncian que deben presentárselo a otra persona para que lo apruebe. Esta técnica está pensada para que ellos puedan darle «un segundo mordisco a la manzana».

Es una situación nefasta en la que encontrarse. Si sólo *usted* tiene autoridad para hacer concesiones, sólo usted ha de hacerlas.

No asuma que la otra parte tiene plena autoridad sólo porque están negociando con usted. Un perito de seguros, un abogado o un vendedor pueden dejar que piense usted que su flexibilidad está al mismo nivel que la de ellos. Puede que, más tarde, descubra que lo que usted pensó que era un acuerdo para la otra parte no fuera nada más que una base para negociaciones ulteriores.

Antes de iniciar cualquier toma y daca, averigüe cuál es la autoridad de la otra parte. Es perfectamente legítimo preguntar: «¿Qué grado de autoridad tiene usted en esta negociación en particular?». Si la respuesta es ambigua, puede que quiera usted hablar con otra persona que tenga una autoridad real o manifestar claramente que usted, por su parte, también queda en libertad de reconsiderar cualquier punto.

Si, de forma inesperada, anuncian que están tratando lo que usted pensaba que era un acuerdo como la base para una negociación futura, insista en que eso sea recíproco. «De acuerdo. Lo trataremos como un borrador conjunto con el que ninguna de las partes está comprometida. Hable con su jefe y yo, por mi parte, lo consultaré con la almohada y ya veré si, mañana, tengo algún cambio para sugerirle». O puede usted decir: «Si su jefe aprueba este borrador mañana, me atenderé a él. De otro modo, cada uno de nosotros quedará en libertad de proponer cambios».

Intenciones dudosas. Cuando se trata de una posible tergiversación de la intención que ellos tienen de cumplir el acuerdo, casi siempre es posible incluir, en el acuerdo mismo, unos artículos o puntos de conformidad.

Suponga usted que es el abogado que representa a la esposa en la negociación de un divorcio. Su cliente no cree que su esposo vaya a pagar la manutención del hijo, a pesar de que diga que está de acuerdo en hacerlo. El tiempo y la energía que tendrá que utilizar para ir, cada mes, a juicio pueden hacer que renuncie a intentarlo. ¿Qué puede hacer usted? Expresé el problema de forma explícita y utilice sus protestas para conseguir una garantía. Podría usted decirle al abogado del marido: «Mira, mi cliente tiene miedo de que esos pagos de manutención

ción del niño no se vayan a efectuar. En lugar de esos pagos mensuales, ¿qué te parecería si se le diera su valor en la propiedad de la casa? El abogado del marido puede decir: «Mi cliente es totalmente digno de confianza. Pondremos por escrito que pagará periódicamente la manutención del niño». A lo que puede usted contestar: «No se trata de una cuestión de confianza. ¿Estás seguro de que tu cliente pagará?».

«Por supuesto.»

«¿Cien por cien seguro?»

«Sí, estoy seguro en un ciento por ciento.»

«Entonces no tendrás inconveniente en que hagamos un acuerdo para imprevistos. Tu cliente estará de acuerdo en hacer los pagos de la manutención del niño. Estipularemos que si, por alguna razón inexplicable que tú estimas que tiene una probabilidad del cero por ciento, deja de hacer dos pagos, mi cliente obtendrá la parte correspondiente de la casa (menos, por supuesto, el importe que tu cliente haya pagado ya de la manutención del niño) y tu cliente ya no será responsable nunca más de los pagos para la manutención del niño». No es fácil que el abogado del marido pueda objetar algo en contra.

Algo menos que una total revelación no es lo mismo que un engaño. El engaño deliberado en cuanto a los hechos o a la intención de uno es absolutamente diferente de no revelar completamente lo que uno piensa en ese momento. La negociación de buena fe no exige una revelación total. Quizás la mejor respuesta a preguntas tales como «¿Qué es lo máximo que pagarías si te vieras obligado a ello?» sería algo parecido a: «No nos exponamos, nosotros mismos, a una tentación tan fuerte de llegar a conclusiones erróneas. Si piensas que no hay posibilidad de llegar a un acuerdo, y que podemos estar perdiendo el tiempo, quizás podríamos revelar nuestros pensamientos a alguna tercera parte que sea digna de confianza y que podrá decirnos si existe una zona de acuerdo potencial». De este modo es posible comportarse con total candor respecto a la información que no está siendo revelada.

Guerra psicológica

Estas tácticas están pensadas para hacer que se sienta incómodo, a fin de que tenga un deseo subconsciente de terminar la negociación lo antes posible.

Situaciones estresantes. Se ha escrito mucho sobre las circunstancias físicas en que tiene lugar la negociación. Debería ser usted sensible a preguntas tan sencillas como si la reunión tiene lugar en su casa o en la de ellos, o en territorio neutral. Al contrario de lo que dice la sabiduría popular, a veces es ventajoso aceptar la oferta de reunirse en terreno contrario. Puede hacer que se sientan cómodos y, por lo tanto, que estén más abiertos a sus sugerencias. Y si fuera necesario, le sería a usted más fácil marcharse. Sin embargo, si permite usted a la otra parte que elija el entorno físico, esté al tanto de cuál es esa elección y los efectos que puede tener.

Pregúntese a sí mismo si siente estrés y, si es así, el motivo de ello. Si la habitación es demasiado ruidosa, si la temperatura es demasiado alta o demasiado baja, si no hay un lugar para que pueda reunirse en privado con un colega, dése cuenta de que el escenario puede haber sido diseñado, deliberadamente, para que desee usted terminar rápidamente la negociación y, si es necesario, ceder puntos para ello.

Si opina usted que el entorno físico es perjudicial, no dude y dígallo. Puede usted sugerir cambiar de sillas, hacer un descanso o aplazarlo hasta que se vaya a otro lugar u otra hora. En cada caso, su trabajo es identificar el problema, estar dispuesto a manifestárselo a la otra parte y luego, negociar unas circunstancias físicas mejores de una forma objetiva y basada en los principios.

Ataques personales. Además de manipular el entorno físico, la otra parte tiene también maneras de utilizar la comunicación verbal y no verbal para hacer que usted se sienta incómodo. Pueden hacer comentarios sobre su vestimenta o su apariencia. «Parece que no te hayas acostado en toda la noche. ¿Las cosas no van bien en la oficina?» Pueden atacar su posición social haciéndole esperar o interrumpiendo las negociaciones para tratar con otras personas. Pueden insinuar que usted es ignorante. Pueden negarse a escucharle y hacer que se repita usted. Pueden, deliberadamente, rechazar el contacto visual con usted. (Unos sencillos experimentos con estudiantes han confirmado el malestar que muchos sienten cuando se utiliza esta táctica, y además no son capaces de identificar la causa del problema.) De todas formas, reconocer la táctica ayudará a anular su efecto; si además se anuncia de forma explícita, probablemente se impedirá que vuelva a suceder.

El «número» del chico bueno/chico malo. Una forma de presión psicológica que también comporta engaño es el «número» del chico bueno/chico malo. Esta técnica aparece en su forma más descarnada en las viejas películas de policías. El primer policía amenaza al sospechoso con acusarle de numerosos crímenes, le pone una luz brillante en los ojos, le empuja de aquí para allá y finalmente se toma un respiro y sale de la habitación. El chico bueno apaga la luz, le ofrece un cigarrillo al sospechoso y le pide disculpas por lo que le ha hecho el policía duro. Le dice que le gustaría poder controlar a ese tío tan duro pero que no puede, a menos que el sospechoso coopere con él. Resultado: el sospechoso dice todo lo que sabe.

Algo parecido es lo que pasa en una negociación. Dos personas del mismo lado montan una pelea. Uno será el duro: «Estos libros valen 80.000 pesetas y no aceptaré ni un duro menos». Su compañero pone cara de sufrimiento y de estar un poco avergonzado. Finalmente, explota: «Paco, estás siendo poco razonable. Después de todo, estos libros ya tienen dos años, aunque no se hayan usado mucho». Volviéndose a la otra parte, dice de una forma razonable: «¿Podrías pagar 76.000 ptas.?». La concesión no es muy importante, pero casi parece un favor.

El «número» del chico bueno/chico malo es una de las formas de manipulación psicológica. Si es capaz de reconocerla, no caerá en ella. Cuando el chico bueno lanza el anzuelo, hágale, sencillamente, la misma pregunta que ya le ha hecho usted al chico malo: «Le agradezco que intente ser razonable, pero sigo queriendo saber por qué piensa usted que ése es un precio justo. ¿En qué se basa? Estoy dispuesto a aceptar las 80.000 ptas., si puede convencerme de que es el precio más justo».

Amenazas. Las amenazas son una de las tácticas de las que más se abusa en la negociación. Una amenaza parece fácil de hacer; mucho más fácil que una oferta. Todo lo que se necesita son unas cuantas palabras, y si funciona nunca tendrá que llevarla a la práctica. Pero las amenazas pueden conducir a un intercambio de amenazas con la otra parte que iniciará una espiral ascendente que puede desmontar una negociación e, incluso, destruir una relación.

Las amenazas son presión. La presión acostumbra a conseguir justo lo contrario de lo que se pretendía; aumenta la presión al revés de lo que se quiere. En lugar de hacer que la otra parte tenga más fácil la toma de decisiones, la hace más difícil. En respuesta a la pre-

sión externa, un sindicato, un comité, una empresa o un gobierno pueden cerrar sus filas. Tanto los moderados como los extremistas, se unirán para resistirse a lo que perciben como un intento ilegítimo de coaccionarles. La pregunta pasa de ser «¿Deberíamos tomar esta decisión?» a «¿Deberíamos rendirnos ante la presión exterior?».

Es muy extraño que los buenos negociadores recurran a las amenazas; no lo necesitan. Existen otros medios de comunicar la misma información. Parece más apropiado destacar las consecuencias de las acciones de la otra parte, sugerir aquellas que se darán, independientemente de su voluntad, en lugar de las que podría usted elegir ocasionar. *Las advertencias* son mucho más legítimas que las amenazas y no son vulnerables a las represalias en forma de contraamenazas: «Si no conseguimos llegar a un acuerdo, me parece muy probable que los medios de comunicación insistirán en publicar toda esta sórdida historia. En un asunto de tanto interés público, no veo la manera de que podamos suprimir información de una forma legítima. ¿No?».

Para que las amenazas sean eficaces, deben ser comunicadas de una forma creíble. A veces puede usted interferir en el proceso de comunicación. Puede ignorar las amenazas; puede considerarlas no autorizadas, que se han dicho sin pensar, o simplemente que son irrelevantes. También puede usted conseguir que comunicarlas sea arriesgado. En una mina de carbón donde uno de los autores ha estado haciendo de mediador, se recibieron un gran número de falsas, pero caras, amenazas de bomba. Disminuyeron de forma espectacular cuando la recepcionista de la empresa empezó a contestar todas las llamadas con «Su voz está siendo grabada. ¿A qué número está usted llamando?».

Hay ocasiones en que las amenazas pueden utilizarse para obtener una ventaja política. Un sindicato puede anunciar a la prensa: «La gerencia tiene tan poca razón que ha recurrido a las amenazas». Sin embargo, quizás la mejor respuesta a una amenaza sea tener principios. «Hemos preparado una secuencia de contraataques para cada una de las acostumbradas amenazas de la gerencia. Sin embargo, hemos retrasado su puesta en marcha hasta que veamos si podemos ponernos de acuerdo en que amenazar no es la actividad más constructiva a que podemos dedicarnos, precisamente ahora». O «Yo sólo negocio de acuerdo con los fundamentos. He conseguido tener reputación de no responder a las amenazas».

Tácticas de presión posicionales

Esta clase de táctica de negociación está diseñada para estructurar la situación de forma que únicamente una parte pueda hacer concesiones de forma eficaz.

La negativa a negociar. Cuando los diplomáticos norteamericanos y el personal de la Embajada fueron cogidos como rehenes en Teherán, en noviembre de 1979, el gobierno iraní anunció sus demandas y se negó a negociar. Con frecuencia, un abogado hace lo mismo diciéndole a su oponente: «Le veré en el tribunal». ¿Qué puede hacer usted cuando la otra parte se niega, en redondo, a negociar?

En primer lugar, reconozca la táctica como una posible estrategia de negociación: un intento de utilizar su entrada en la negociación como una ficha más, para obtener alguna concesión sobre lo fundamental. Una variante de esta estrategia es establecer unas condiciones previas a las negociaciones.

En segundo lugar, hable de su negativa a negociar. Comuníquese con ellos, ya sea directamente o a través de terceros. No les ataque por su negativa a negociar, sino que averigüe qué intereses tienen en no negociar. ¿Están preocupados por si al hablar con usted le proporcionan un ascenso en su posición social? ¿Los que hablen con usted serán criticados por ser «blandos»? ¿Piensan que la negociación destruirá su precaria unidad interna? O sencillamente, ¿no creen que sea posible llegar a un acuerdo?

Sugiera algunas opciones, como negociar a través de terceros, enviarse cartas o animar a individuos privados, como los periodistas, para discutir los asuntos (como sucedió en el caso iraní).

Por último, insista en utilizar los principios. ¿Es ésta la forma en que ellos querrían que jugara usted? ¿Quieren que también establezca condiciones previas? ¿Quieren que también otros se nieguen a negociar con ellos? ¿Cuáles son los principios que creen que deberían aplicarse a esta situación?

Exigencias extremas. Los negociadores empiezan, con frecuencia, por presentar unas propuestas extremas, como ofrecer siete millones por su casa, que está claro que vale por lo menos veinte. El objetivo es hacer disminuir sus expectativas. También se imaginan que una posición inicial extrema les proporcionará un mejor resulta-

do final, basándose en la teoría de que las partes terminarán por dividir la diferencia entre sus posiciones. Hay inconvenientes en este enfoque, incluso para los negociadores engañosos. Hacer una exigencia extrema que usted y ellos saben que será abandonada, socava su credibilidad. Una apertura de esta clase puede también terminar con los tratos; si le ofrecen demasiado poco, puede que usted piense que no vale la pena molestarse con ellos.

Lo que funciona bien en este caso es llamar la atención sobre esta táctica. Pida una justificación de su posición, basada en los principios, hasta que les parezca ridículo incluso a ellos.

Exigencias crecientes. Un negociador puede aumentar una de sus exigencias por cada concesión que haga. También puede volver a abrir temas que usted pensaba que ya estaban solucionados. Los beneficios de esta táctica residen en una disminución de las concesiones generales y en el efecto psicológico de hacer que usted quiera ponerse de acuerdo rápidamente, antes de que él vuelva a incrementar más sus exigencias.

El Primer Ministro de Malta utilizó esta táctica cuando negoció con Gran Bretaña, en 1971, el precio de los derechos de bases navales y aéreas. Cada vez que el británico pensaba que habían llegado a un acuerdo, él decía: «Sí, de acuerdo, pero todavía hay un pequeño problema». Y el pequeño problema resultaba ser un adelanto de 10 millones de libras esterlinas en metálico o trabajos garantizados para los trabajadores de la base y de los muelles durante la vida del contrato.

Cuando usted lo reconozca, llame su atención sobre ello y luego, quizás, tómese un descanso mientras considera si quiere usted seguir con las negociaciones y sobre qué bases. Con ello evitará una reacción impulsiva, al mismo tiempo que les indica la gravedad de su conducta. Y siga insistiendo, de nuevo, en la cuestión de los principios. Cuando vuelva usted, cualquiera que esté interesado en una solución será más serio.

Tácticas de bloqueo. Esta táctica está muy bien ilustrada con el conocido ejemplo de Thomas Schelling de los dos camiones de dinamita que se dirigen, uno contra el otro, por una carretera de un solo carril. La pregunta es: ¿qué camión se saldrá de la carretera para evitar un accidente? A medida que los camiones se acercan el uno al otro, un conductor, de forma que el otro lo vea con claridad, arranca

el volante y lo tira por la ventana. Al ver esto, el otro conductor no tiene más elección que, o bien lanzarse a un choque explosivo, o sacar su camión de la carretera y meterlo en una zanja. Éste es un ejemplo de una táctica de compromiso extremo, diseñada para que ceder sea algo imposible. Es paradójico, pero usted refuerza su posición negociadora al debilitar su control sobre la situación.

Esta táctica es bastante habitual en las negociaciones internacionales y en la gestión de trabajadores. El presidente de un sindicato hace un discurso conmovedor ante sus afiliados, diciendo que nunca aceptará menos de un 15 por ciento de aumento en los salarios. Como sea que perdería credibilidad, además de quedar en ridículo si accediera a cualquier cifra por debajo de ésa, puede persuadir a la gerencia, con más convencimiento, de que el sindicato ha de tener ese 15 por ciento.

Pero estas tácticas de bloqueo son juegos. Puede usted no hacer caso del farol de la otra parte y obligarles a hacer una concesión que tendrán que explicar a sus «votantes».

Como sucede con las amenazas, las tácticas de bloqueo dependen de la comunicación. Si el otro conductor de camión no ve salir el volante por la ventana, o si piensa que el camión tiene un sistema de volante de emergencia, el hecho de tirar el volante por la ventana no tendrá el efecto deseado. La presión para evitar una colisión será la misma para ambos conductores.

Por lo tanto, en respuesta a una táctica de compromiso puede usted interrumpir la comunicación. También puede interpretar el compromiso de forma que lo debilite. «Ya veo. Les dije a los periódicos que su *objetivo* era solucionarlo por veinte millones. Bueno, supongo que todos tenemos nuestras aspiraciones. ¿Quiere saber cuáles son las mías?». También puede usted hacer un chiste y no tomarse el bloqueo en serio.

Los bloqueos también pueden resistirse a través de los principios: «Estupendo, Carlos, entiendo que hiciste esta declaración públicamente. Pero tengo por costumbre no ceder nunca a la presión, únicamente a las razones. Hablemos de los fundamentos del problema». Haga lo que haga, evite convertir el compromiso en una cuestión central. Quítele importancia para que, de este modo, la otra parte pueda batirse en retirada de una forma elegante.

Un socio duro de corazón. Quizás la táctica de negociación más

utilizada sea justificar que no se atiendan sus solicitudes aunque el otro negociador diga que él personalmente no tendría ninguna objeción en hacerlo, pero que tiene un socio duro de corazón que no se lo permitiría. «Es una petición absolutamente razonable, estoy de acuerdo. Pero mi mujer se niega en redondo a ella».

Reconozca la táctica. En lugar de discutirla con el otro negociador, puede que usted desee tener su conformidad al principio implicado —quizás por escrito— y luego, si es posible, hablar directamente con el «socio duro de corazón».

Un retraso calculado. Es frecuente que una de las partes intente posponer la toma de decisiones hasta un momento que crea que es favorable. Las negociaciones de los trabajadores se retrasan, casi siempre, hasta pocas horas antes de la fecha tope para una huelga, apoyándose en la presión psicológica del momento límite para hacer que la dirección sea más maleable. Desgraciadamente, casi siempre se calcula mal y se sobrepasa el plazo límite para la huelga. Una vez que la huelga ya ha empezado, la dirección, a su vez, puede decidir esperar un momento más favorable como, por ejemplo, cuando ya se han acabado los fondos que el sindicato tiene para apoyar la huelga. Esperar el momento adecuado es un juego muy caro.

Además de hacer que las tácticas dilatorias sean explícitas y negociar con ellas, considere la posibilidad de crear una oportunidad de que la otra parte desaparezca. Si representa usted a una empresa que está negociando una fusión con otra, inicie las conversaciones con una tercera empresa, explorando la posibilidad de fusionarse con ella en lugar de con la otra empresa. Busque las condiciones objetivas que pueden utilizarse para establecer fechas tope, como por ejemplo la fecha en que hay que pagar los impuestos, la asamblea anual, el fin del contrato o el fin de la sesión legislativa.

«Tómelo o déjelo». No hay nada intrínsecamente malo en enfrentarse a la otra parte con una opción firme. De hecho, la mayoría de negocios norteamericanos se llevan de este modo. Si va usted a un supermercado y ve una lata de judías marcada a 75 pesetas, no intenta negociar con el gerente del supermercado. Es un método eficiente de llevar los negocios, pero no es una negociación. No es una toma interactiva de decisiones. No tiene nada de malo, después de unas largas negociaciones, terminarlas cuando usted quiera diciendo: «Tó-

melo o déjelo»; excepto que probablemente debería usted decirlo de una manera más educada.

Como alternativa al reconocimiento explícito de la táctica «Tómelo o déjelo» y de su negociación, puede ignorarla, al principio. Siga hablando como si no lo hubiera oído, o cambie de tema, quizás introduciendo otras soluciones. Si llama usted, concretamente, la atención sobre esta táctica, hágales saber lo que van a perder si no se alcanza el acuerdo y busque una manera de cubrir las apariencias, como un cambio de circunstancias, a fin de que puedan salir de esta situación. Después de que la dirección haya anunciado su oferta final, el sindicato podría decirles: «Su oferta final, antes de que discutiéramos nuestros esfuerzos para ayudar a que la fábrica fuera más productiva, fue de un aumento de 169 pesetas».

No sea una víctima

A menudo es difícil decidir lo que significa negociar de «buena fe». Se marca la línea divisoria en sitios diferentes. Puede que le ayude hacerse a sí mismo unas preguntas como: ¿Éste es un enfoque que utilizaría a la hora de negociar con un buen amigo o con un miembro de mi familia? ¿Si en la prensa apareciera un relato completo de lo que he hecho y dicho, me sentiría avergonzado? En la literatura, una conducta como la mía ¿sería más bien la de un héroe o la de un villano? Estas preguntas no pretenden que haya de tenerse en cuenta la opinión externa sino más bien que arrojen luz sobre sus propios valores internos. Debe decidir por sí mismo si quiere utilizar tácticas que consideraría impropias y de mala fe si las utilizaran en contra suya.

Al inicio de la negociación puede ser útil decir: «Mira, ya sé que puede ser poco habitual, pero quiero conocer las reglas del juego que vamos a jugar. ¿Estamos, ambos, intentando alcanzar un acuerdo sensato de la forma más rápida y con el menor esfuerzo posible? ¿O vamos a jugar a «la negociación dura», donde gana el que es más tozudo?». Haga lo que haga, esté dispuesto a luchar con las tácticas sucias de negociación. Puede ser usted tan firme como ellos desean, incluso más. Es más fácil defender los principios que una táctica ilegítima. No sea una víctima.

IV. EN CONCLUSIÓN

En conclusión

Tres puntos

Ya lo sabía

Probablemente no hay nada en este libro que no supiera ya, en alguno de sus niveles de experiencia. Lo que hemos intentado hacer es organizar el sentido común y la experiencia común de un modo que proporcione un marco útil para el pensamiento y la actuación. Cuanto más consistentes sean estas ideas con sus conocimientos y su intuición, mucho mejor. Cuando hemos enseñado este método a expertos abogados y hombres de negocio con años de experiencia, nos han dicho: «Por fin sé lo que he estado haciendo y por qué, a veces, funciona» y también «Sabía que lo que estaba usted diciendo era correcto porque yo ya lo sabía».

Aprenda mientras lo hace

Un libro puede señalarle una dirección prometedora. Puede ayudarle a aprender, al hacer que se dé usted cuenta de unas ideas y también de lo que está haciendo.

Sin embargo, nadie, sino usted mismo, puede convertirle en un experto. Leer el folleto sobre los ejercicios de gimnasia de las Reales Fuerzas Aéreas del Canadá no le pondrá, físicamente, en forma. Estudiar libros sobre tenis, natación, montar en bicicleta o montar a caballo no le harán un experto. La negociación no es diferente.

«Ganar»

En 1964, dos norteamericanos, un padre y su hijo de doce años, estaban disfrutando de un hermoso sábado en Hyde Park, en Londres,

jugando con un *frisbee**. En esa época, poca gente en Inglaterra había visto nunca un *frisbee*, y un pequeño grupo de paseantes se reunió para contemplar ese extraño deporte. Finalmente, un británico con su sombrero Homburg se acercó al padre: «Perdone si le molesto. Les he estado mirando durante un cuarto de hora. ¿Quién gana?».

En la mayoría de las ocasiones, preguntarle a un negociador «¿Quién gana?» es tan inapropiado como preguntar quién está ganando en un matrimonio. Si hace esta pregunta con respecto a su matrimonio, ya ha perdido la negociación más importante, la de qué clase de juego hay que jugar, sobre el modo en que trata usted al otro y sus intereses compartidos y divergentes.

Este libro trata de cómo «ganar» este importante juego: cómo conseguir un procedimiento mejor para tratar sus diferencias. Para ser mejor, el procedimiento debe, por supuesto, producir unos buenos resultados sustantivos; ganar en cuanto a los fundamentos puede no ser el único objetivo, pero lo que es seguro es que perder no es la respuesta. La teoría y la experiencia sugieren que el método de la negociación basada en los principios producirá, a la larga, unos resultados sustantivos tan buenos como los que probablemente obtendría utilizando cualquier otra estrategia de negociación, o mejores. Además, se demostrará que es más eficaz y menos caro para las relaciones humanas. Nosotros creemos que el método es cómodo de utilizar y confiamos que a usted le pasará igual.

Esto no quiere decir que sea fácil cambiar de costumbres, separar las emociones de las circunstancias o reclutar a otras personas en la tarea de encontrar una solución adecuada para un problema compartido. De vez en cuando tendrá usted que recordarse a sí mismo que lo primero que está usted intentando ganar es un modo mejor de negociar. Un modo que evite que tenga usted que elegir entre las satisfacciones de obtener lo que desea y ser honrado. Puede tenerlas ambas.

* *Frisbee*. Juego muy popular en los Estados Unidos, que consiste en lanzar una especie de disco de plástico (el *frisbee*) a otra persona o a un perro. La finalidad del juego no es otra que el simple placer de lanzar ese disco.

Frisbee es una marca registrada para ese disco y su nombre procede de la similitud que tiene el disco en las tapas de unos botes para galletas, muy populares en los EEUU, que se llaman botes de la Madre Frisbie.

V. DIEZ PREGUNTAS QUE HACE LA GENTE SOBRE CÓMO **OBTENER EL SÍ**

Preguntas sobre la justicia e imparcialidad y la negociación basada en los «principios»

Pregunta 1: «¿La negociación posicional tiene sentido alguna vez?»

Pregunta 2: «¿Qué pasa si la otra parte tiene un criterio distinto de justicia e imparcialidad?»

Pregunta 3: «¿Debo ser justo e imparcial cuando no tengo por qué serlo?»

Preguntas sobre cómo tratar con los demás

Pregunta 4: «¿Qué hago si el problema son los demás?»

Pregunta 5: «¿Debería negociar incluso con terroristas o alguien como Hitler? ¿Cuándo tiene sentido no negociar?»

Pregunta 6: «¿Cómo debería ajustar mi enfoque a la negociación

para corresponder a las diferencias de personalidad, género, cultura y demás?»

Preguntas sobre tácticas

Pregunta 7: «¿Cómo he de decidir cosas como dónde deberíamos reunirnos, quién debería hacer la primera oferta y con qué fuerza he de empezar?»

Pregunta 8: «Concretamente, ¿cómo paso de inventar opciones a comprometerme?»

Pregunta 9: «¿Cómo puedo probar estas ideas sin arriesgarme demasiado?»

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 hacer para aumentar mi poder negociador?»

Diez preguntas que hace la gente sobre **Cómo obtener el Sí**

Preguntas sobre la justicia e imparcialidad y la negociación basada en los «principios»

Pregunta 1: «¿La negociación posicional tiene sentido alguna vez?»

La negociación posicional es fácil y, por lo tanto, no es sorprendente que se practique con frecuencia. No necesita preparación, y es comprendida universalmente (a veces, cuando usted y la otra parte no comparten el mismo idioma), puede incluso hacerse con el lenguaje de las manos, y en algunos contextos está muy arraigada y se la espera. En contraste, buscar intereses ocultos por las posiciones, inventar opciones para un beneficio mutuo y descubrir y utilizar criterios objetivos cuesta mucho trabajo, y cuando la otra parte parece recalcitrante, requiere mucha madurez y control emocional.

Virtualmente, en cada caso, el resultado será mejor para ambos lados si se utiliza la negociación basada en los principios. La cuestión es si el esfuerzo extra vale la pena o no. Aquí tenemos algunas cuestiones que hay que considerar:

¿Qué importancia tiene evitar un resultado arbitrario? Si, como el constructor del capítulo 5, está usted negociando lo profundos que han de ser los cimientos de su casa, no querrá discutir sobre posiciones arbitrarias, por mucho más fácil que hagan el llegar a un acuerdo. Incluso si está usted negociando para adquirir un antiguo objeto, único en su clase, para lo que será muy difícil encontrar criterios objetivos; probablemente será una buena idea explorar los intereses del comerciante, así como buscar opciones creativas. Sin embargo, un factor a tener en consideración a la hora de elegir un enfoque negociador, es cuánto le importa a usted encon-

trar una respuesta al problema que tenga sentido en cuanto a los fundamentos.

Las apuestas serían mucho más altas si estuviera usted negociando sobre los cimientos de un edificio de oficinas y no los de un cobertizo para las herramientas. También serían mayores si esta transacción fuera a sentar un precedente para transacciones futuras.

¿Qué complejidad tienen los asuntos? Cuanto más complejo es el objeto, menos sensato es involucrarse en una negociación posicional. La complejidad requiere un análisis cuidadoso de los intereses que se comparten o que pueden ser ensamblados de forma creativa, y además el *brainstorming*. Ambos serán más fáciles cuanto más involucradas se vean las partes en una solución conjunta del problema.

¿Qué importancia tiene mantener una buena relación? Si la otra parte es un cliente valioso, para usted mantener su actual relación puede ser más importante que el resultado de cualquier trato. Ello no significa que deba ser usted menos persistente en la persecución de sus intereses, pero sí que sugiere unas tácticas evasivas como amenazas o ultimátums, que implican un alto riesgo de dañar la relación. La negociación basándose en las circunstancias evita tener que elegir entre ceder o irritar a la otra parte.

En las negociaciones de un solo asunto, entre extranjeros, donde el coste de la transacción de explorar los intereses es alto y en las que cada parte está protegida por oportunidades competitivas, un sencillo regateo sobre la cuestión de las posiciones puede funcionar bien. Pero si la discusión empieza a atascarse, esté preparado para cambiar de marchas. Empiece por aclarar los intereses subyacentes.

También debería tener en cuenta el efecto que esta negociación tendría sobre su relación con otros. ¿Es probable que esta negociación afecte su reputación como negociador y, por lo tanto, la forma en que otros enfocan sus negociaciones con usted? Si es así, ¿qué efecto le gustaría que tuviera?

¿Cuáles son las expectativas de la otra parte y qué dificultad tendría cambiarlas? En muchos contextos de negociación como los de dirección-trabajadores o sindicatos, las partes tienen una larga historia de una negociación posicional muy dura y casi ritual. Cada lado considera al otro como «el enemigo» y a la situación como una suma de cerros, ignorando los enormes costes compartidos de huelgas, cierres patronales, y malas vibraciones y sentimientos. En estas situacio-

nes no es fácil establecer una solución compartida de los problemas, aunque, precisamente por ello, puede ser más importante. Incluso partes a las que les gustaría cambiar con frecuencia encuentran difícil, en la práctica, desprenderse de las viejas costumbres: escuchar en lugar de atacar, *brainstorming* en lugar de pelear y explorar los intereses antes de comprometerse. Algunas partes que se encuentran encerradas en rutinas antagónicas parecen incapaces de considerar enfoques alternativos, hasta que llegan al borde mismo de la aniquilación mutua, y algunas ni siquiera entonces. En unos contextos de esta clase querrá usted establecer un calendario real, para el cambio que puede cubrir varias negociaciones completas. A la General Motors y la United Auto Workers les costó cuatro contratos cambiar la estructura fundamental de sus negociaciones, y aún hay partidarios de cada lado que todavía no están cómodos con el nuevo régimen.

¿En qué lugar de la negociación se encuentra usted? La negociación posicional tiende a inhibir la búsqueda de beneficios comunes. En muchas negociaciones, las partes terminan por encontrarse con resultados que dejan mucho que desear, ya que «dejan mucho oro encima de la mesa». Negociar las posiciones hace el mínimo daño posible, si llega *después* de que haya usted identificado los intereses de cada una de las partes, inventado opciones de beneficio mutuo y discutido los criterios importantes de justicia e imparcialidad.

Pregunta 2: «¿Qué pasa si la otra parte tiene un criterio distinto de justicia e imparcialidad?»

En la mayoría de negociaciones, no hay una respuesta «correcta» o que sea la más «justa e imparcial»; se presentarán diferentes criterios para juzgar lo que es justo e imparcial. Sin embargo, la utilización de criterios externos mejora el «regateo» de tres maneras: un resultado que ha gozado de la información de criterios de justicia y de lo que es la práctica habitual en esa comunidad, aunque esos criterios sean contrapuestos; es casi seguro que será más sensato que un resultado arbitrario. La utilización de criterios reduce los costes de tener que «echarse atrás»; es más fácil acceder a seguir un principio o un criterio independientes que ceder ante las exigencias posicionales de la otra parte. Y, por último, a diferencia de las posiciones arbitrarias, algunos criterios son más persuasivos que otros.

Por ejemplo, en una negociación sobre sueldos, entre un joven

abogado y una firma de abogados de Wall Street, sería absurdo que el socio que se encarga de la contratación dijera: «Supongo que no pensará usted que es más listo que yo, y por lo tanto le ofreceré el mismo sueldo que me dieron a mí cuando empecé hace 40 años: 40.000 pesetas». El abogado joven señalaría el impacto de la inflación durante los años transcurridos y sugeriría la aplicación de los sueldos actuales. Si el socio le propusiera utilizar los sueldos actuales que se pagan a abogados jóvenes, en Dayton o Des Moines, el joven abogado tendría que destacar que el sueldo medio que se paga en empresas de prestigio similar en Manhattan sería un criterio más apropiado.

Un criterio acostumbra a ser más convincente que otro en la medida en que va más directamente a la cuestión, es más ampliamente aceptado y es más inmediatamente relevante, en términos de tiempo, lugar y circunstancias.

No es necesario estar de acuerdo en cuál es el «mejor» criterio. Las diferencias en valores, cultura, experiencia y percepciones pueden muy bien conducir a las partes a no estar de acuerdo sobre los fundamentos relativos de criterios diferentes. Si fuera necesario estar de acuerdo en qué criterio sería el «mejor», puede que no fuera posible cerrar una negociación. Pero no es necesario estar de acuerdo en los criterios. Los criterios son sólo una herramienta que puede ayudar a que las partes descubran que un acuerdo es mejor para ambos que ningún acuerdo en absoluto. La utilización de criterios externos ayuda a estrechar el campo de desacuerdo y puede ayudar a ampliar el área de acuerdo potencial. Cuando los criterios se han refinado hasta el extremo de que sea difícil argumentar, de forma convincente, que un criterio es más aplicable que otro, las partes pueden intentar hacer algunos trueques o recurrir a procedimientos adecuados para solucionar las diferencias restantes. Pueden lanzar una moneda al aire, utilizar un árbitro o, incluso, partir la diferencia.

Pregunta 3: «¿Debo ser justo e imparcial cuando no tengo por qué serlo?»

Obtener el Sí no es un sermón sobre la moralidad del bien y el mal; es un libro sobre cómo hacerlo bien en una negociación. No sugerimos que deba ser usted bueno porque sí (aunque tampoco le decimos

que no).^{*} No sugerimos que ceda usted ante la primera oferta que se encuentre, aunque sea de forma discutible, en el reino de la justicia e imparcialidad. Sólo argumentamos que la utilización de criterios independientes para discutir la justicia de una propuesta es una idea que puede que le ayude a conseguir lo que usted se merece y, además, le protegerá de que le tomen el pelo.

Si pretende obtener más de lo que puede usted justificar que es lo correcto y descubre que, normalmente, es capaz de persuadir a los demás para que se lo den, puede que piense que algunas de las sugerencias que se hacen en este libro no son tan útiles. Pero los negociadores con quienes acostumbramos a tratar temen obtener *menos de lo que deberían en una negociación*, o que si presionan demasiado para obtener lo que se merecen pueden dañar una relación. Las ideas que se encuentran en este libro pretenden enseñarle la forma de conseguir aquello a lo que tiene usted derecho, y seguir manteniendo buenas relaciones con la otra parte.

Sin embargo, a veces, puede tener la oportunidad de conseguir más de lo que usted cree que sería justo. ¿Debería aprovecharla? En nuestra opinión, no debe hacerlo sin pensarlo cuidadosamente. Hay más en juego que una simple elección de su propia definición moral. (Esto también merece ser pensado cuidadosamente, pero ahora no es nuestro propósito aconsejarle en este terreno.) Si se le presenta la oportunidad de obtener más de lo que piensa que es justo, debería sopesar los posibles beneficios y los costes potenciales de aceptar el golpe de suerte.

¿Cuánto vale esta diferencia, para usted? ¿Qué es lo máximo que podría justificarse a sí mismo como justo? ¿Qué importancia tiene,

* Creemos que, además de proporcionarle un buen método «todo terreno» para conseguir lo que usted quiere en una negociación, la negociación basada en los principios puede ayudarle a conseguir que el mundo sea un lugar mejor. Promueve la comprensión entre la gente, ya sean padre e hijo, trabajador y gerente, o árabe e israelí. Centrarse en los intereses y las opciones creativas ayuda a aumentar la satisfacción y reducir el despilfarro al mínimo. Poder apoyarse en criterios de justicia y buscar satisfacer los intereses de ambas partes ayuda a conseguir acuerdos que son duraderos, establece buenos precedentes y construye relaciones duraderas. Cuanto más cercano esté un enfoque de solución de problemas en la negociación de convertirse en la norma para solucionar las diferencias entre individuos y naciones, menores serán los costes del conflicto. Y además de estos beneficios sociales, puede que descubra usted que la utilización de este enfoque sirve a valores de atención y justicia de una forma que es personalmente satisfactoria.

para usted lo que sobrepasa este criterio? Compare este beneficio con el riesgo de incurrir en alguno de los costes que relacionamos a continuación, y luego piense si no puede ser que existan opciones mejores. (Por ejemplo, ¿se podría estructurar la transacción propuesta, para que al otro lado le pareciera que le está haciendo un favor a usted, en lugar de que le están haciendo pedazos?)

También sería sensato que pensara usted lo seguro que está de esos beneficios potenciales. ¿Podría ser que estuviera usted pasando algo por alto? ¿La otra parte está, en realidad, tan ciega? Muchos negociadores son demasiado optimistas al suponer que son más listos que sus oponentes.

¿Será duradero el resultado injusto? Si la otra parte llega, más tarde, a la conclusión de que un acuerdo es injusto, pueden resistirse a cumplirlo. ¿Qué costaría tratar de hacer cumplir el acuerdo o reemplazarlo? Los tribunales pueden negarse a hacer cumplir un acuerdo que se descubre que se ha cerrado «inconscientemente».

También debería usted tener en cuenta el lugar en que se encuentra en la negociación. Un acuerdo provisional superfavorable no tiene ningún valor si la otra parte se despierta y lo repudia antes de que sea firme y final. Y si la otra parte saca la conclusión de que es usted un gamberro indigno de confianza, que quiere aprovecharse de ellos, el coste puede no limitarse a este acuerdo.

¿Qué daño puede ocasionar el resultado injusto, a ésta o a otras relaciones? ¿Qué probabilidades existen de que vuelva a encontrarse, otra vez, negociando con esta misma parte? Si lo hubiera hecho, ¿cuál puede ser el riesgo para usted, si salen en «busca de venganza»? ¿Qué pasa con su reputación ante otras personas, en especial su reputación de negociador honrado?, ¿puede verse afectada de forma adversa más de lo que representa su beneficio inmediato?

Una reputación de negociador honrado, bien establecida, puede ser una ventaja extraordinaria. Abre un amplio campo de acuerdos creativos a los que sería imposible llegar, si los demás no confiaran en usted. Una reputación de este tipo es mucho más fácil de destruir que de crear.

¿Le molestará su conciencia? Más adelante, ¿es probable que lamente haber llegado a ese acuerdo, pensando que se aprovechó usted de alguien? Piense en el turista que compró una hermosa alfombra

de Cachemira a una familia que había trabajado todo un año para hacerla. Pensando que era muy listo, les ofreció pagar en marcos alemanes y luego les ofreció los marcos del período inflacionario de Weimar, anterior a la Segunda Guerra Mundial, que no tienen ningún valor. Sólo cuando, de vuelta a casa, contó la historia a unos amigos, que le miraban atónitos, empezó a pensar en lo que le había hecho a esa familia. Con el tiempo, la sola visión de su hermosa alfombra le revolvía el estómago. Al igual que este turista, hay mucha gente que piensa que hay cosas más importantes en la vida que el dinero y «derrotar» a la otra parte.

Preguntas sobre cómo tratar con los demás

Pregunta 4: ¿Qué hago si el problema son los demás?

Algunas personas han interpretado que el consejo «Separe a las personas del problema» quiere decir que hay que esconder los problemas de la gente debajo de la alfombra. Esto no es, *de ninguna forma*, lo que queremos decir. Los problemas de las personas acostumbran a necesitar más atención que los problemas esenciales. La propensión humana al comportamiento defensivo y reactivo es uno de los motivos por los que fracasan tantas negociaciones, cuando lo que tendría sentido sería un acuerdo. En las negociaciones, si usted ignora los asuntos de las personas —o sea, cómo está usted tratando al otro lado— lo hace por su cuenta y riesgo. Nuestro consejo básico es el mismo, tanto si los problemas de las personas son una única preocupación o el enfoque principal de su negociación.

Construya una relación que funcione, independientemente del acuerdo o desacuerdo. Cuanto más grave sea su desacuerdo con alguien, más importante es que sea capaz de manejar ese desacuerdo. Una buena relación de trabajo es aquella que puede hacer frente a las diferencias. Una relación de este tipo no puede comprarse haciendo concesiones sustantivas o pretendiendo que el desacuerdo no existe. La experiencia sugiere que apaciguar cediendo no acostumbra a funcionar. Si ahora hace concesiones no justificadas, es poco probable que le sea más fácil tratar diferencias futuras. Puede que piense usted que la próxima vez será su turno de hacer concesiones; es probable,

en cambio, que ellos piensen que si son suficientemente tozudos usted volverá a ceder. (La aceptación de Neville Chamberlain de la ocupación alemana de los Sudetes y la falta de respuesta militar a la subsiguiente ocupación de Hitler, de toda Checoslovaquia, es probable que animara a los nazis a creer que una invasión de Polonia tampoco conduciría a la guerra.)

Tampoco debe usted intentar conseguir una concesión importante, amenazando la relación. («Si realmente le importara, habría cedido». «A menos que esté usted de acuerdo conmigo, hemos terminado nuestra relación».) Tanto si una estratagema de este tipo tiene éxito como si no, por el momento, obtener una concesión perjudicará la relación. Es casi seguro que las dos partes se encontrarán con muchas más dificultades para zanjar diferencias futuras.

En lugar de esto, los temas importantes han de ser *discriminados* de las relaciones y los asuntos de procedimiento. El contenido de un posible acuerdo ha de ser separado de las cuestiones de cómo habla usted de él y de cómo trata usted con la otra parte.

Cada conjunto de temas, necesita ser negociado por sus propias circunstancias. La siguiente lista ilustra la diferencia:

Temas esenciales

- Términos
- Condiciones
- Precios
- Fechas
- Cifras
- Obligaciones

Temas de relación

- Equilibrio entre emoción y razón
- Facilidad de comunicación
- Grado de confianza y fiabilidad
- Actitud de aceptación (o rechazo)
- Énfasis relativo en la persuasión (o coerción)
- Grado de entendimiento mutuo

Se asume, con frecuencia, que hay un trueque entre la búsqueda de un buen resultado esencial y continuación de una buena relación.

No estamos de acuerdo. Una buena relación de trabajo tiende a facilitar la consecución de unos buenos resultados esenciales (para ambas partes). Estos últimos tienden a convertir una buena relación en una aún mejor.

A veces pueden existir buenas razones para estar de acuerdo, incluso cuando usted opina que la justicia e imparcialidad exigirían lo contrario. Por ejemplo, si ya tiene usted una excelente relación de trabajo, puede muy bien ser que decida ceder en un asunto, en la confianza de que en alguna ocasión futura la otra persona reconocerá que «le debe una», y le devolverá el favor. O puede decidir, razonablemente, que hay uno o más temas por los que, después de todo, no vale la pena reñir. Nuestra opinión es que no debería ceder usted para intentar mejorar una relación.

Negociar la relación. Si, a pesar de sus esfuerzos para establecer una relación de trabajo y negociar diferencias importantes por sus circunstancias, los problemas de las personas siguen impidiéndoselo, négocielos por *sus* circunstancias. Saque a relucir sus preocupaciones sobre la conducta de la otra parte y discútalas, como si se tratara de una diferencia esencial. Evite juzgarlos o impugnar sus motivaciones. En lugar de ello, explique sus percepciones y sentimientos y pregúnteles sobre los suyos. Proponga criterios o modelos exteriores, o principios justos para determinar la forma en que deberían tratarse mutuamente, y niéguese a ceder a tácticas de presión. Formule su discurso mirando hacia delante y no hacia atrás, y opere en la presunción de que, la otra parte puede no tener la intención de ocasionar todas las consecuencias que usted experimenta y de que pueden cambiar su enfoque si ven la necesidad de hacerlo.

Como siempre, en la negociación debe usted haber pensado a través de su MAPAN. En algunos casos, la otra parte puede llegar a darse cuenta de que sus preocupaciones son un problema *compartido* sólo cuando se dan cuenta de que su MAPAN, en el caso de que no consiga usted alcanzar una solución satisfactoria para usted no es muy bueno para ellos.

Diferencie la forma en que los trata usted, de la forma en que lo tratan ellos. No hay necesidad de imitar un comportamiento nada constructivo. Si lo hace, realmente les «dará una lección», aunque casi nunca la lección que a nosotros nos gustaría. En la mayoría de los casos, responder del mismo modo refuerza el comportamiento que nos desagrada. Anima a la otra parte a pensar que todo el

mundo se comporta de esa forma y que es el único modo de protegerse a uno mismo. Nuestro comportamiento debería estar destinado a servir de modelo al comportamiento que preferiríamos, y evitar cualquier recompensa para la conducta que nos desagrade; ambas cosas, sin comprometer nuestros intereses esenciales.

Trate de forma racional la irracionalidad aparente. Gran parte del comportamiento que se observa en el mundo no es muy racional. Como decimos en el capítulo 2, los negociadores son ante todo gente. Es frecuente que actuemos impulsivamente, o reaccionemos sin antes haber pensado cuidadosamente, especialmente cuando estamos enfadados, asustados o frustrados. Y todos conocemos a gente que parece sencillamente irracional, sea cual sea la situación. ¿Cómo se enfrenta usted a este tipo de conducta?

Ante todo, reconozca que aunque no se acostumbra a negociar de forma racional, vale la pena que usted lo intente. En un hospital mental no queremos médicos psicóticos. Del mismo modo, al enfrentarse a la irracionalidad de otros negociadores, usted quiere ser tan lógico y racional como sea posible.

A continuación, cuestione su presunción de que los demás están actuando de forma irracional. Quizás ven la situación de forma diferente. En la mayoría de conflictos, cada lado cree que está diciendo «no» de una forma razonable a lo que ellos oyen que el otro les exige. Quizás su posición de apertura tan bien acolchada ellos la entienden como injustificable según sus méritos; quizás valoran las cosas de forma distinta, o puede haber un fallo de comunicación.

A veces, se tienen opiniones que muchos pensamos que son, objetivamente, «irracionales», como es el caso de la gente que tiene miedo a volar. Estas personas, por dentro están, sin embargo, reaccionando al mundo *tal y como ellos lo ven*. En algún nivel, están convencidos de que *este* avión se estrellará. Si nosotros creyéramos eso, tampoco volaríamos. Es la percepción lo que está viciado, no la respuesta a esa percepción. Por mucho que se diga a esas personas que están equivocadas (y aunque se les muestren numerosos estudios científicos), ni aunque se las castigue por sus creencias, es muy poco probable que cambien lo que sienten. En cambio, si les pregunta usted de una forma empática, tomando en serio sus sentimientos e intentando seguir su razonamiento hasta las raíces, a veces es posible conseguir hacer un cambio. Trabajando con ellos puede que descu-

bra usted un fallo lógico, una percepción errónea de los hechos o la asociación traumática de una época anterior que, una vez puesta de relieve, puede ser examinada y modificada por las propias personas. Esencialmente, podemos decir que está usted buscando los intereses psicológicos que se encuentran escondidos detrás de su posición, para ayudarle a encontrar un modo de satisfacer una mayor cantidad de sus intereses, a la vez que satisfacerlos de una manera más eficaz.

Pregunta 5: «¿Debería negociar incluso con terroristas o alguien como Hitler? ¿Cuándo tiene sentido no negociar?»

Por muy repugnante que sea la otra parte, a menos que tenga usted un MAPAN mejor, la cuestión a la que se enfrenta usted no es si hay que negociar, sino *cómo*.

¿Negociar con terroristas? Sí. De hecho, en el sentido de que está usted intentando influir en sus decisiones —y ellos están intentando influir en las de usted—. Está negociando con ellos, incluso si no habla con ellos. La cuestión es si hacerlo a distancia, por medio de acciones y palabras (como «¡Nunca negociaremos con terroristas!»), o si hacerlo más directamente. En general, cuanto mejor sea la comunicación, mejor será su oportunidad de ejercer influencia. Si se pueden solucionar las cuestiones de seguridad personal, tiene sentido establecer un diálogo con los terroristas, tanto si tienen rehenes como si amenazan con algún acto de violencia. Si tiene usted un buen «caso», es más probable que influya usted en ellos que no al contrario. (Los mismos argumentos son válidos para tratar con los «terroristas» de la negociación, que intentan utilizar trucos sucios.)

La negociación no significa que se tenga que ceder. Pagar rescates o chantajes tiene unos costes muy altos. Recompensar los secuestros induce a más secuestros. Puede ser posible convencer a los terroristas (y posibles terroristas futuros), a través de la comunicación de que no van a recibir rescate alguno. También se puede averiguar algo sobre intereses legítimos que pueden tener, y elaborar un arreglo en el que ningún lado cede en nada.

Contando con la ayuda de mediadores argelinos, los Estados Unidos e Irán pudieron negociar la liberación, en enero de 1981, de los diplomáticos norteamericanos que habían sido retenidos durante más de un año en la embajada de Estados Unidos en Teherán. La

base de la solución fue que *cada lado no consiguió nada más que aquello a lo que tenía derecho*: los rehenes serían liberados; Irán pagaría sus deudas; cuando esas cantidades estuvieran fijadas, el resto de los fondos retenidos por los Estados Unidos sería devuelto a Irán; los Estados Unidos reconocerían al gobierno de Irán y no interferirían en sus asuntos internos, y así sucesivamente. Hubiera sido difícil, si no imposible, elaborar un arreglo sin negociación. Y a pesar de la gran ilegalidad de la ocupación de la Embajada de los Estados Unidos, ambos lados se beneficiaron de las negociaciones, que finalmente tuvieron lugar en el otoño de 1980.

En ocasiones se dice que las personas con cargos oficiales deberían negarse a hablar con terroristas políticos, porque hacerlo les confiere un *status* y además recompensa su acción ilegal. Es cierto que si un alto cargo gubernamental se entrevista con terroristas, puede muy bien parecer que se realza su importancia hasta un punto que sobrepasa el beneficio potencial. Pero el contacto en el plano profesional es absolutamente distinto. Los negociadores de la policía urbana han aprendido que el diálogo personal directo con criminales que están reteniendo rehenes acaba, con frecuencia, con los rehenes liberados y los criminales detenidos.

Durante el secuestro aéreo del vuelo 422 de las Líneas Aéreas de Kuwait, en 1988, se mantuvieron extensas negociaciones con los piratas aéreos, pero sobre temas cada vez más nimios. El gobierno de Kuwait dijo claramente, al inicio del incidente, que no soltaría a los chiítas convictos de actos terroristas que estaban en la cárcel de Kuwait y nunca abandonaron este principio fundamental. Pero las autoridades locales de Chipre y Argelia negociaron sin descanso cosas, como el permiso para aterrizar el aparato, solicitudes de combustible, acceso a los medios de información, entregas de comida. En cada una de estas transacciones, esas autoridades tuvieron éxito al obtener la liberación de más rehenes. Al mismo tiempo, apelaron —como correligionarios musulmanes— a los ideales islámicos de misericordia y las admoniciones del profeta Mahoma, contra la toma de rehenes. Finalmente, todos los rehenes fueron liberados. A los piratas aéreos se les permitió también salir de Argelia pero su prolongado y embarazoso fracaso en conseguir cualquiera de los objetivos que habían anunciado contribuyó, sin lugar a dudas, a una subsiguiente reducción de secuestros terroristas.

¿Negociar con alguien como Hitler? Depende de la alternativa. Algunos de los intereses que usted tiene pueden valer merecer luchar e, incluso, morir por ellos. Muchos de nosotros creemos que librar al mundo del fascismo, enfrentarse a agresiones territoriales y poner un alto al genocidio entran en esa categoría. Si estos intereses están en juego y no pueden ser satisfechos por medios menos costosos, debería estar preparado para luchar, si es que ello va a ayudar, y —algunos dirían— a veces incluso si no lo hace.

Por otra parte, la guerra es un negocio horrible que, en demasiadas ocasiones, se ha revestido de tintes románticos. Si *puede* usted satisfacer una cantidad importante de sus intereses a través de medios no violentos, debería considerar seriamente esa opción. Pocas guerras constan de un solo lado, como la liberación de Kuwait por los Estados Unidos. Incluso en ese caso, una retirada negociada de las fuerzas iraquíes de Kuwait podía haber evitado la quema del petróleo en Kuwait, el daño medioambiental al Golfo Pérsico y el enorme sufrimiento humano ocasionado por la guerra.

Y lo que es más importante, la guerra no ofrece ninguna garantía de obtener unos resultados mejores de los que se podrían haber obtenido por otros medios. Como Premier de la Unión Soviética, Stalin fue, de muchas maneras, tan censurable para el mundo como lo había sido Hitler. Cometió toda una variedad de agresiones territoriales, cometió genocidios y promovió una ideología, centrada en el Estado, que en la práctica se parecía muchísimo al nacionalsocialismo. Pero en la era de las bombas de hidrógeno, conquistar la Unión Soviética como los aliados habían conquistado Alemania ya no era una opción viable. Tampoco los principios en juego parecían justificar la aniquilación mutua. En lugar de ello, Occidente esperó, con paciencia y constancia y oponiéndose moralmente al comunismo soviético, hasta que éste empezó a colapsarse por sí solo.

Deberíamos negociar incluso con alguien como Hitler o Stalin, si es que la negociación promete conseguir un resultado que, teniendo lo todo en cuenta, satisface nuestros intereses mejor que nuestro MAPAN. En muchos casos, cuando se produce una guerra, en realidad es un movimiento dentro de una negociación. La violencia pretende cambiar el MAPAN de la otra parte, o su percepción del mismo, para que estén más fácilmente dispuestos a aceptar nuestros términos de paz. En tales casos, es vital pensar en términos de nego-

ciación, para que no dejemos de elaborar y comunicar nuestra oferta de una manera o maneras de las que podamos esperar, razonablemente, que serán persuasivas para la otra parte.

¿Negociar cuando la gente está actuando movida por sus convicciones religiosas? Sí. A pesar de que las convicciones religiosas de la gente no es probable que cambien por medio de la negociación; se *puede* influir en sus acciones, incluso las basadas en sus convicciones. Éste fue el caso del secuestro aéreo de las Líneas Aéreas de Kuwait. Un punto clave y que vale la pena repetir es que la negociación no requiere que comprometa usted sus principios. La mayoría de las veces se alcanza el éxito al encontrar una solución que es indiscutiblemente consistente con los principios de cada una de las partes.

Muchas situaciones parecen, únicamente, conflictos «religiosos». El conflicto en Irlanda del Norte entre protestantes y católicos, al igual que el conflicto en Líbano, entre cristianos y musulmanes, no es cuestión de religión. En cada uno de estos casos, la religión sirve de línea divisoria, fácil de manejar, para separar a un grupo de otro. Esa división es reforzada cuando se utiliza para separar el lugar donde vive la gente, donde trabaja, quiénes son sus amigos y a quién votan. La negociación entre esos grupos es muy deseable, ya que mejora la posibilidad de que sean capaces de llegar a acuerdos pragmáticos que son de mutuo interés.

¿Cuándo tiene sentido *no* negociar? Si negociar tiene sentido y cuánto esfuerzo hay que dedicar a ello depende de lo satisfactorio que encuentre usted su MAPAN y de lo probable que piense usted que es que la negociación produzca mejores resultados. Si su MAPAN es bueno y la negociación no parece prometedora, no hay motivo para invertir mucho tiempo en ella. Por otra parte, si su MAPAN es malo, debería estar dispuesto a invertir un poco más de tiempo —incluso cuando la negociación no parece prometedora— para comprobar si se puede conseguir algo más satisfactorio.

Para hacer este análisis, necesita usted haber pensado cuidadosamente en su MAPAN y en el de la otra parte. No debe cometer la misma equivocación que aquel banco que estaba negociando con una compañía energética en quiebra. Legalmente, el banco tenía derecho a tomar posesión de la propiedad de toda la empresa, pero el juez del caso dijo que quería que las partes se pusieran de acuerdo, entre sí. El banco ofreció quedarse con el 51 por ciento de las acciones y reducir

el interés del préstamo, pero la empresa (propiedad de la dirección) se negó en redondo. El banco, frustrado, pasó meses intentando conseguir que la empresa mostrara algún interés en negociar. Es comprensible que la empresa rehusara hacerlo; ellos veían que su MAPAN era, simplemente, esperar que subieran los precios del petróleo. En ese momento podrían terminar de pagar su préstamo y seguirían siendo dueños del 100 por cien de la empresa. El banco no había conseguido pensar claramente sobre su propio MAPAN, ni el de la empresa. El banco debería haber negociado con el *juez*, explicándole que esta situación era injusta y apelable. Pero el banco pensó que su única elección era negociar con la empresa.

Los gobiernos cometen, a menudo, el error de suponer que tienen un MAPAN mejor del que en realidad tienen. Por ejemplo, cuando implican que los medios «políticos» y «económicos» fracasan en una situación dada, siempre tienen «la opción militar». No siempre existe una opción militar viable. (Piense en la mayoría de situaciones con rehenes en las que no hay una opción militar que pueda asegurar realmente, una liberación segura de los rehenes en perfecto estado físico y mental. Las incursiones como las del ejército israelí en el aeropuerto de Entebbe, en Uganda —un aeropuerto diseñado y construido por ingenieros israelíes— son excepcionales y se hacen más difíciles con cada éxito, ya que los terroristas se adaptan a las nuevas tácticas.) Que tengamos o no una opción en la que podamos ayudarnos a nosotros mismos depende de la situación: ¿El objetivo puede alcanzarse únicamente gracias a nuestros propios esfuerzos o alguien de la otra parte tendrá que tomar una decisión? En este último caso, ¿en la decisión de quién tendremos que influir qué decisión queremos, y cómo, si es que es posible, podría una fuerza militar ayudar a influir en esa decisión?

No presuponga que tiene usted 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: «¿Cómo debería ajustar mi enfoque a la negociación para corresponder a las diferencias de personalidad, género, cultura y demás?»

En todas partes y en cierta manera, la gente es similar entre sí. Queremos que nos quieran, nos preocupa el respeto de los demás y el

nuestro propio, y no nos gusta sentir que se están aprovechando de nosotros. En otros aspectos, la gente –incluso los que tienen una educación similar– es totalmente diferente. Algunos somos extrovertidos, otros tímidos; algunos exteriorizamos nuestros sentimientos hablando y destrozamos la lógica, otros son más físicos y emotivos; hay gente que es absolutamente directa y franca y otros más indirectos y diplomáticos; a algunos les encantan los conflictos y otros harían casi cualquier cosa para evitarlos. Como negociadores, la gente diferente tendrá intereses diferentes y distintos estilos de comunicación. Habrá cosas distintas que serán persuasivas para ellos y pueden tener maneras distintas de tomar decisiones. ¿Cómo podemos acomodar esas similitudes y diferencias al negociar con personas distintas? He aquí algunas de las directrices que sugerimos:

Sea flexible y adáptese. En cualquier negociación, es altamente deseable ser sensible a los valores, percepciones, preocupaciones, normas de conducta y humor de aquellos con quienes está usted tratando. Adapte su comportamiento para que esté de acuerdo con todo ello. Si está usted negociando con alguien, está claro que está usted intentando influir en esa persona. Cuanto más flexible sea y más se adapte a la forma de pensar de esa persona, más probable es que consiga usted alcanzar un acuerdo. Algunas diferencias comunes que pueden representar una diferencia en la negociación son las siguientes:

- Velocidad: ¿rápida o lenta?
- Formalidad: ¿mucha o poca?
- Proximidad física a la hora de hablar: ¿cerca o lejos?
- Acuerdos escritos u orales: ¿cuáles son más vinculantes y completos?
- Franqueza de comunicación: ¿directa o indirecta?
- Marco temporal: ¿a corto plazo o más largo?
- Alcance de la relación: ¿sólo negocios o lo abarca todo?
- El lugar donde se supone que se hacen los negocios: ¿público o privado?
- Quién negocia: ¿los de igual categoría o las personas más competentes para la tarea?
- Rigidez de los compromisos: ¿como si estuvieran grabados sobre una roca o pensados para ser flexibles?

Adapte nuestros consejos generales a las situaciones concretas. Éste es un libro de consejos generales. No se podrá aplicar del mismo modo en cualquier circunstancia, ni a cada persona. Pero las propuestas básicas son generalmente aplicables. Si no existe una razón apremiante para lo contrario, nosotros aconsejamos que organice su enfoque concreto para cada negociación en torno a ella. La mejor manera de *llevar a la práctica* estos principios generales dependerá del contexto específico. Piense en dónde se encuentra usted, con quién está tratando, las costumbres de esa industria, la experiencia anterior con ese negociador, y así sucesivamente, a la hora de elaborar un enfoque que encaje en la situación.

Fíjese en las diferencias de creencias y costumbres, pero evite estereotipar a los individuos. Los distintos grupos y lugares tienen diferentes costumbres y creencias. Conózcalas y respételas, pero tenga mucho cuidado de no hacer presunciones sobre los individuos.

Las actitudes, intereses y otras características de un individuo, casi siempre, son absolutamente diferentes de las del grupo al que pertenece. Por ejemplo, el japonés «medio» tiende a favorecer los métodos más indirectos de comunicación y negociación, pero el japonés individual recorre toda la gama de estilos de negociación. Un ministro prominente del gobierno japonés es famoso por su forma de negociar tosca y presuntuosa al «estilo norteamericano»; que, dicho sea de paso, no es, de ninguna manera, típico de muchos norteamericanos. Hay investigaciones que sugieren que a las mujeres les gusta más que a los hombres recoger información de una forma más abierta y menos estructurada; son más sensibles a las relaciones y operan con una moralidad que está basada más proporcionalmente en la preocupación y las obligaciones hacia los demás, y menos en las reglas y derechos individuales. Sin embargo, la misma información sugiere que hay muchísimos individuos de cada sexo que tienen tendencias contrarias a las citadas.*

Hacer suposiciones sobre alguien basándose en las características de su grupo es insultante, así como objetivamente arriesgado. Niega la individualidad a esa persona. Nosotros no asumimos que *nuestras* creencias y hábitos están dictados por los grupos en los que resulta

* Véase como punto de partida, la obra de Carol Gilligan «*In a Different Voice*» (Harvard University Press, 1982).

que encajamos; implicar eso de los demás es degradante. Cada uno de nosotros se ve afectado por una miríada de aspectos de nuestro entorno y educación, nuestra cultura e identidad de grupo, pero de una forma individualmente impredecible.

Cuestione sus presunciones; escuche de forma activa. Cualquiera que sean las presunciones que haga usted sobre los demás —tanto si asume que son absolutamente iguales que usted, o totalmente diferentes— cuestiónelas. Esté dispuesto a reconocer que son absolutamente diferentes a lo que usted esperaba. Las amplias variaciones entre culturas nos proporcionan claves sobre la clase de diferencias que debería usted buscar, pero recuerde que todos nosotros tenemos intereses y cualidades especiales que no encajan en ningún molde estándar.

Preguntas sobre tácticas

Pregunta 7: «¿Cómo he de decidir cosas como dónde deberíamos reunirnos, quién debería hacer la primera oferta y con qué fuerza he de empezar?»

Antes de que un médico pueda responder a preguntas como la clase de píldora que hay que tomar y qué comida hay que evitar, querrá conocer los síntomas del paciente y diagnosticar las causas posibles. Sólo entonces podrá el doctor desarrollar una estrategia general para conseguir mejorar la salud. Lo mismo pasa con los especialistas de la negociación; no tenemos medicinas que sirvan para todos los males. Un buen consejo táctico requiere conocer las circunstancias concretas.

Se comprenderá mejor al considerar tres ejemplos concretos:

¿Dónde deberíamos reunirnos? ¿Por qué estamos preocupados? Si ambas partes acostumbran a estar muy ocupadas y sujetas a interrupciones constantes, el aislamiento puede ser la consideración más importante. Si la otra persona acostumbra a sentirse insegura o a necesitar apoyo del personal, quizás estaría más cómoda si la reunión fuera en su oficina. Puede que también usted quiera reunirse en la oficina de la otra parte, si desea sentirse con libertad de marcharse cuando quiera. ¿Hay cuadros, archivos o técnicos, que quiera consultar durante la negociación? Si quiere usted utilizar transparencias,

una pizarra o un retroproyector, tendrá que celebrar la reunión en una sala de conferencias que reúna estas condiciones.

¿Quién tendría que hacer la primera oferta? Sería un error presumir que hacer una oferta es, siempre, el mejor modo de poner una cifra sobre la mesa. Habitualmente querrá usted explorar durante un rato los intereses, opciones y criterios, antes de hacer una oferta. Si la hace demasiado pronto, puede que la otra parte piense que no le da tiempo a reflexionar. Una vez que ambas partes tienen una idea del problema, una oferta que intenta conciliar los intereses y los criterios que se han presentado, es más probable que sea recibida como un paso constructivo, hacia delante.

Haga o no una oferta, puede que quiera intentar «anclar» pronto la discusión alrededor de un enfoque o un criterio que le sea favorable. Por otra parte, si está usted mal preparado y no tiene una sola idea que pueda ser razonable, probablemente se mostrará poco dispuesto a poner una idea o una oferta sobre la mesa, quizás confiando en que la otra parte empezará primero y hará una oferta generosa. Pero debe ser usted cuidadoso. Medir el valor de un artículo por medio de la primera propuesta o cifra de la otra parte es extremadamente arriesgado. Si sabe usted tan poco sobre el valor de algo, sería mejor que se ocupara de investigar más antes de empezar la negociación.

Cuanto mejor preparadas estén ambas partes en una negociación por cuestiones de precios, menos importará quién haga la primera oferta. En lugar de aprender reglas sobre quién debería hacer la primera oferta, sería mejor que aprendiera la regla de estar bien preparado con medidas externas de valor.

¿Con qué fuerza debería empezar? Mucha gente acostumbra a medir el éxito por lo lejos que ha ido la otra parte. Incluso si la primera cifra es una manifestación totalmente arbitraria de «precio de etiqueta» o «precio al detall», los compradores se sentirán satisfechos de conseguir algo por menos. No han comprobado el mercado. No saben lo que les costaría su mejor alternativa y, por lo tanto, obtienen satisfacción del hecho de pagar menos que el primer precio al que se lo ofrecieron.

Bajo estas circunstancias, si está usted vendiendo, debería empezar con la cifra más alta que pueda justificar sin tener que pasar vergüenza. Otro modo de hacerlo es empezar con la cifra más alta con que

usted intentaría persuadir a una tercera parte neutral, que es justa. Al adelantar esta cifra, primero explicará los razonamientos y luego la expondrá. (Si los demás oyeran un número que no les gustara, puede que ya no escuchasen el razonamiento.)

Una cifra o cantidad de apertura no tiene por qué ser presentada como una postura firme. En realidad, cuanto más firme sugiera usted que son las cifras, más perjudicará usted su propia credibilidad, a medida que las vaya cambiando. Es más seguro, y por lo menos, igual de eficaz, decir algo como «Bueno, algo que tenemos que tener en cuenta es lo que otros están pagando por un trabajo parecido. En Nueva York, por ejemplo, pagan 18 dólares a la hora. ¿Qué le parece?». Acaba usted de mencionar un criterio y una cantidad sin que se haya comprometido en absoluto.

La estrategia depende de la preparación. Existen dos generalizaciones con respecto a la estrategia que vale la pena transmitir. Primero, en casi todos los casos, la estrategia es una función de preparación. Si está usted bien preparado, la estrategia se sugerirá espontáneamente. Si está usted bien versado en los criterios que son importantes para su negociación, será obvio cuáles han de ser discutidos y cuáles puede presentar la otra parte. Si ha considerado cuidadosamente sus intereses, será claro cuáles ha de mencionar primero y cuáles ha de sacar a relucir más tarde, o nunca. Y si ha formulado usted su MAPAN por anticipado, sabrá usted cuándo es la hora de empezar.

Segundo, una estrategia inteligente no puede sustituir a la falta de preparación. Si usted formula una estrategia paso a paso, puede encontrarse con que la otra parte empieza de una forma no prevista. Esto puede dejarle a usted descolocado. Puede que su estrategia dependa de que, al principio, se discutan temas de las relaciones, pero puede que ellos quieran hablar de los MAPAN. Como nunca podrá estar seguro de cuál será su estrategia, es mucho mejor conocer el terreno que planificar que se seguirá un camino concreto para atravesar el bosque.

Pregunta 8: «Concretamente, ¿cómo paso de plantear opciones a comprometerme?»

Le hemos dado muchos consejos sobre la forma de desarrollar unas opciones de negociación sensatas y mutuamente satisfactorias, así como las formas de evitar o superar una gran variedad de problemas

de los demás. La pregunta sigue siendo ¿cómo consigue llegar al final de los asuntos? No creemos que haya un procedimiento mejor que otro, pero a continuación le indicamos algunos principios generales que vale la pena tener en cuenta.

Piense en el final desde el principio. Antes incluso de empezar a negociar, tiene sentido que imaginemos cómo sería un acuerdo bien logrado. Esto le ayudará a imaginar qué temas o asuntos tendrán que tratarse durante la negociación, y lo que puede costar solucionarlos. Imagine cómo sería la puesta en práctica de un acuerdo. ¿Qué temas habría que solucionar? Y luego hágalo al revés. Pregúntese a sí mismo la forma en que la otra parte podría explicar y justificar, con éxito, un acuerdo a sus partidarios. («Estaremos dentro del 10 por ciento de los mejores trabajadores eléctricos en Ontario.» «Estamos pagando menos del valor que dieron dos de los tres tasadores.») Piense en lo que le costaría a usted hacer lo mismo. Luego pregúntese a sí mismo qué clase de acuerdo permitiría a ambos decir esas cosas o algo parecido. Por último, piense lo que podría costarle convencer a la otra parte —y a usted— de que aceptara el acuerdo propuesto, en lugar de seguir negociando.

A medida que la negociación vaya progresando, tenga presente estas preguntas y vaya dándoles nueva forma a medida que vaya disponiendo de más información. Centrarse, de esta forma, en su objetivo le ayudará a mantener su negociación en un camino productivo.

Piense en elaborar un acuerdo marco. En las negociaciones que terminarán con un acuerdo escrito, acostumbra a ser una buena idea, como parte de su preparación, esbozar lo que podría ser un acuerdo. Este «acuerdo marco» es un documento que tiene la forma de un acuerdo, pero espacios en blanco para cada uno de los términos que serán resueltos a través de la negociación. El impreso de compraventa estándar que tiene cualquier agente de fincas es un ejemplo de un acuerdo marco detallado. En otros casos puede que sea apropiado tener, únicamente, una lista de encabezamientos. Elaborar un acuerdo marco le ayudará a asegurarse de que durante la negociación no se han pasado por alto los temas importantes. Un acuerdo de este tipo puede servir de punto de partida y de agenda para la negociación, ayudándole a utilizar su tiempo de forma eficiente.

Empiece usted o no su negociación con un acuerdo marco, es importante que vaya haciendo un borrador de los posibles términos de un acuerdo. Trabajar sobre un borrador ayuda a mantener centrada la discusión, acostumbra a hacer aflorar temas importantes que de otro modo podrían haber sido pasados por alto y proporciona un sentido de progreso. Ir haciendo un borrador mientras negocia también proporciona un acta de las discusiones, reduciendo las posibilidades de que, más tarde, se produzcan errores. Si trabaja usted con un acuerdo marco, la redacción puede que no requiera más que ir llenando los espacios en blanco, a medida que discute cada punto; o si ya ha llegado a un consenso, puede que sólo tenga que redactar previsiones alternativas.

Vaya moviéndose hacia el compromiso, de forma gradual. A medida que progresa la negociación y usted discute opciones y criterios para cada asunto, debería ir buscando una propuesta de consenso que reflejara todos los puntos ya solucionados y que satisfaga, lo mejor posible, los intereses de cada parte sobre ese asunto. Si todavía no es capaz de alcanzar el consenso con una opción, intente, por lo menos, estrechar la gama de opciones que se están considerando, y luego pasar a otro asunto. Quizás, más tarde, se presente una opción mejor o una posibilidad de trueque. («De acuerdo. Así pues, algo del orden de 280.000 o 300.000 pesetas podría ser el sueldo. ¿Y qué hay de la fecha de inicio?»)

Para animar al *brainstorming*, es una buena idea ponerse de acuerdo, de forma explícita, en que todos los compromisos son provisionales. Esto le permitirá durante las discusiones tener la sensación de que está progresando, mientras que evita el efecto inhibitorio de tener la preocupación, de que cada opción que se discute puede tomarse como un compromiso. Los compromisos provisionales están bien y no deben cambiarse sin motivo, pero deje bien claro que usted no se está comprometiendo en firme a nada, hasta que no vea el paquete final. Al inicio de un acuerdo marco, por ejemplo, puede usted escribir: «Borrador provisional – sin compromiso».

El proceso de moverse hacia el acuerdo muy pocas veces es lineal. Esté preparado para moverse, varias veces, a través de la lista de temas, yendo hacia atrás y hacia delante, observando temas concretos y el paquete completo. Los temas difíciles puede ser vueltos a

contemplar con frecuencia, o dejados de lado hasta el final, dependiendo de si se cree posible conseguir un avance en el progreso. A lo largo del camino, evite exigencias o bloqueos. En lugar de ello, ofrezca opciones y solicite las críticas. («¿Qué le parecería un acuerdo que siguiera las líneas de este borrador? No estoy seguro de que pudiera vendérselo a mi gente, pero sería algo por el estilo. ¿Le iría bien algo como esto? Si no es así, ¿dígame, por favor, qué tiene de malo?»)»)

Sea persistente en perseguir sus intereses, pero no sea rígido en perseguir cualquier solución en especial. Una forma de ser firme, sin ser posicional, es separar sus intereses de las formas de satisfacerlos. Cuando se opongan a una propuesta, no la defienda; en lugar de ello, vuelva a explicar sus intereses subyacentes. Pregunte si es que la otra parte puede pensar en un modo mejor de satisfacer esos intereses al mismo tiempo que los suyos. Si parece que existe un conflicto irreconciliable, pregunte si existe algún motivo para que los intereses de una de las partes hayan de tener prioridad sobre los de la otra.

A menos que la otra parte presente unos argumentos muy convincentes que demuestren que su forma de pensar es errónea y debe ser cambiada, aférrese a su análisis. Si le persuaden, modifique su modo de pensar de acuerdo con ello, presentando primero la lógica. («Bueno, tiene razón en eso. Una forma de medir ese factor sería...») Si se ha preparado bien, debería haber anticipado la mayoría de los argumentos que puede presentar la otra parte y haber pensado en la forma que piensa que afectarán al resultado.

El objetivo, del principio al fin, es evitar las disputas inútiles. Cuando persisten los desacuerdos, busque un acuerdo de segunda clase; el acuerdo sobre lo que no están de acuerdo. Asegúrese de que los intereses y razonamientos de cada una de las partes están claros. Busque supuestos divergentes y formas de comprobarlos. Como siempre, busque reconciliar los intereses en conflicto con criterios externos u opciones creativas. Busque conciliar los criterios en conflicto con criterios para la evaluación de lo que es más apropiado o con trueques creativos. Sea persistente.

Haga una oferta. En algún momento, la clarificación de intereses, la invención de opciones y el análisis de los criterios producirán rendimientos decrecientes. Una vez que un asunto o un grupo de

asuntos estén bien explorados, debería usted estar listo para hacer una oferta. Una oferta prematura puede estar limitada al emparejamiento de un par de temas clave. «Estaría de acuerdo en que lo diéramos por terminado el 30 de junio, si el pago inicial no superara las 500.000 pesetas.») Más tarde, estas ofertas parciales pueden combinarse en una propuesta que englobe más cosas.

Habitualmente, una oferta no debería ser una sorpresa. Debería ser una extensión natural de lo que se ha discutido hasta ese momento. No tiene por qué ser una propuesta del tipo «tómelo o déjelo», pero tampoco debería ser una postura de apertura. Debería ser una oferta que usted piensa que tendría sentido para ambas partes, teniendo en cuenta el desarrollo anterior de la negociación. Muchas negociaciones se solucionan cuando se hace una oferta completa.

Debería pensar un poco en cómo y dónde va a hacer una oferta. Si las discusiones se han llevado a cabo públicamente o en grandes grupos, puede que desee tener una ocasión más privada para estudiar los compromisos finales. La mayoría de acuerdos se hacen en reuniones de uno frente a uno, entre los negociadores de más categoría de cada lado, a pesar de que la conclusión formal puede hacerse, más tarde, en un foro público.

Si el acuerdo tiene sentido, pero algunos puntos siguen estando, tozudamente, en disputa, busque unos procedimientos justos para facilitar la conclusión. Partir la diferencia existente entre cifras arbitrarias produce un resultado arbitrario. Pero partir la diferencia entre cifras que están respaldadas por criterios independientes, legítimos y persuasivos es una forma de llegar a un resultado justo. Otro enfoque, cuando persisten las diferencias, es que una o ambas partes inviten a una tercera parte para que hable con ambos y, quizás después de varias consultas, emita una recomendación final, que puede considerarse la «última oportunidad».

Sea generoso, al final. Cuando usted note que, finalmente, está cerca de un acuerdo, piense en darle a la otra parte algo que usted sabe que es valioso para ellos, y que sigue siendo acorde con la lógica básica de su propuesta. Diga claramente que se trata de un gesto final; usted no quiere que se creen expectativas de más concesiones. Una oferta mejorada de este tipo a veces puede hacer desaparecer cualquier duda de última hora y afianzar el trato. Usted quiere que la otra parte salga de la negociación sintiéndose satisfecha y que ade-

más piense que se le ha tratado con justicia. Esta sensación puede dar muy buenos resultados a la hora de poner en práctica un acuerdo, así como en negociaciones futuras.

Pregunta 9: «¿Cómo puedo probar estas ideas sin arriesgarme demasiado?»

Quizás está usted persuadido de que este enfoque tiene sentido, pero está preocupado porque piensa que no será capaz de ejecutarlo bien. De hecho quisiera usted hacerlo de forma que mejorara los resultados de su enfoque actual. ¿Qué puede hacer para probar estas ideas sin correr demasiados riesgos?

Empiece por poco. Experimente con negociaciones donde las apuestas sean pequeñas, donde tenga usted un buen MAPAN, donde los criterios objetivos favorables estén a su alcance y parezcan importantes y donde la otra parte es probable que se deje convencer por este enfoque. Empiece con ideas que se basen en sus capacidades actuales y luego pruebe ideas nuevas, pero una cada vez. A medida que vaya ganando experiencia y confianza, eleve lentamente las apuestas, probando técnicas nuevas en contextos más desafiantes y significativos. No tiene por qué intentarlo todo a la vez.

Haga una inversión. Hay gente que juega a tenis toda su vida, pero nunca mejora. Esas personas no desean considerar de nuevo aquello que hacen y ni siquiera piensan en cambiarlo. Los buenos jugadores reconocen que mejorar, a menudo, significa hacer una inversión en nuevos enfoques. Seguramente que mientras luchan con esas nuevas y desconocidas técnicas, empeorarán durante un tiempo, pero más adelante sobrepasarán sus antiguos niveles. Las nuevas técnicas ofrecen más potencial a largo plazo. Usted debe hacer lo mismo con la negociación.

Repase su actuación. Después de cada negociación importante, programe un espacio de tiempo para pensar en cómo lo hizo. ¿Qué funcionó? ¿Qué es lo que no hizo? ¿Qué es lo que podía haber hecho de otra forma? Piense en llevar un diario de la negociación, que puede releer periódicamente.

¡Prepárese! Tal y como comentaremos seguidamente, el poder de negociación no es algo de lo que tiene usted una cierta cantidad que puede ser aplicada en cualquier parte para cualquier propósito. Requiere trabajar mucho, por adelantado, para hacer que sus recur-

sos se utilicen para ser persuasivos en una determinada situación. En otras palabras, requiere preparación. No hay ningún riesgo en estar bien preparado; sencillamente, lo que necesita es tiempo. Cuanto mejor preparado esté, más probable es que utilice estas ideas y descubra que son valiosas.

Planifique la forma de edificar y mantener una buena relación de trabajo con la otra parte. Haga una lista de sus intereses y de los de la otra parte. Luego idee una lista de opciones que puedan satisfacer tantos de esos intereses como sea posible. Busque una variedad de criterios o referencias externas que puedan persuadir a una tercera parte razonable de lo que debería hacerse. Pregúntese a sí mismo qué argumentos le gustaría poder presentar, y vea si es capaz de encontrar los hechos y la información que necesitaría para ello. Considere también qué referencias puede encontrar convincentes su oponente para justificar un acuerdo ante sus partidarios. Si los negociadores de la otra parte ven difícil la justificación de los términos ante sus partidarios, es muy poco probable que se consiga llegar a un acuerdo en esos términos. También debe pensar en qué compromisos desearía usted que aceptara cada lado. Esboce un posible acuerdo marco.

Habrán ocasiones en las que le pedirá a un amigo que le ayude a ensayar una negociación futura, ya sea haciendo el papel de la otra parte o haciendo de usted mismo (después de que le haya enseñado lo que ha de decir), mientras hace usted el papel de la otra parte. (Asumir el papel de la otra parte y escuchar, desde el punto receptor, sus propios argumentos es una técnica poderosa para comprobar su caso.) Puede que también desee buscar una preparación a través de amigos, negociadores con más experiencia o asesores profesionales en negociación.

La negociación es muy parecida al atletismo: hay gente que tiene más talento natural y, al igual que los mejores atletas, pueden sacar el máximo partido de una buena preparación, práctica y entrenamiento. Sin embargo aquellos que tienen menos talento natural necesitarán mucha más preparación, práctica y *feedback*, y ganarán mucho con ello. Sea usted del tipo que sea, hay mucho que aprender y el trabajo duro le compensará. Le toca a usted decidir si quiere hacerlo.

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 hacer para aumentar mi poder negociador?»

La forma en que negocie (y el modo en que se prepare para negociar) pueden significar una diferencia *enorme*, independientemente de la potencia relativa de cada una de las partes.

Ciertas cosas que no puede usted conseguir:

Por supuesto, no importa lo experto que sea usted, existen límites para lo que puede obtener a través de la negociación. El mejor negociador del mundo no será capaz de comprar la Casa Blanca. No debe usted esperar tener éxito en la negociación, a menos que sea usted capaz de hacerle, a la otra parte, una oferta que ellos consideren más atractiva que su MAPAN –su Alternativa Mejor a un Acuerdo Negociado–. Si eso parece imposible, la negociación no tiene ningún sentido. En lugar de ello, concéntrese en mejorar su MAPAN y, quizás, en cambiar el de los demás.

La forma en que usted negocia representa una gran diferencia

En una situación en que *sí que hay* una oportunidad de llegar a un acuerdo, la forma en que usted negocia representa la diferencia entre llegar a un acuerdo o no, o entre un resultado que le parece favorable y uno que, simplemente, es aceptable. El modo en que negocie puede determinar si el pastel se amplía, o simplemente se divide; y si tendrá usted una buena relación con la otra parte, o una forzada. Cuando parece que la otra parte tiene todas las cartas en la mano, la forma en que usted negocia es absolutamente crítica. Suponga, por ejemplo, que está negociando usted una excepción a una regla o una oferta de trabajo. Seamos realistas, usted tendrá muy poco que hacer si la otra parte le niega su solicitud y muy poco que ofrecer si se la conceden. En esta situación, su habilidad negociadora lo es todo. Por pequeña que sea la oportunidad de éxito, el modo en que usted negocie determinará si es usted capaz de sacar partido de ella.

«Recursos» no es lo mismo que «poder de negociación»

El poder de negociación es la capacidad de persuadir a alguien para

que haga algo. Los Estados Unidos son ricos y tienen montones de bombas nucleares, pero eso no ha sido de mucha ayuda a la hora de desanimar las acciones terroristas ni de liberar rehenes cuando se les ha retenido en lugares como Beirut. Que sus recursos le proporcionen poder de negociación dependerá del contexto: a quién está intentando usted persuadir y qué es lo que usted quiere que hagan.

No pregunte «¿Quién es más poderoso?»

Intentar averiguar si usted o sus oponentes son los más poderosos es arriesgado. Si saca usted la conclusión de que el más poderoso es usted, puede relajarse y no prepararse todo lo bien que debería hacerlo. Por otra parte, si decide usted que es más débil que la otra parte, existe el riesgo de que se desanime y, de nuevo, no dedique suficiente atención a la forma en que podría persuadirles. Sea cual sea la conclusión que saque usted, no le ayudará a imaginar cuál sería la mejor manera de proceder.

De hecho, puede hacerse mucho para aumentar su poder de negociación cuando el equilibrio de los recursos está en un solo lado. Es seguro que se encontrará usted con negociaciones donde, por lo menos a corto plazo, las mejores cartas las tiene la otra parte. Pero en este mundo, cada vez más interdependiente, casi siempre hay recursos y aliados potenciales que un negociador hábil y persistente puede explotar, por lo menos para mover el punto de apoyo o, a la larga, para inclinar el equilibrio de poder hacia el lado que le conviene más. No descubrirá usted todo lo que puede hacer a menos que lo intente.

A veces, parece que se prefiere sentirse desamparado y creer que no hay nada que se pueda hacer para influir en una situación. Esta creencia ayuda a evitar tener que sentirse responsable o culpable con respecto a la inacción. También evita los costes de intentar cambiar la situación —de hacer un esfuerzo y arriesgarse al fracaso, lo que podría avergonzar a la persona—. Pero aunque este sentimiento es comprensible, no afecta a la realidad de lo que la persona podría conseguir por medio de una negociación eficaz. Es una actitud derrotista y que se determina por su propia naturaleza.

La experiencia dice que hay que ser optimista. No hay que desperdiciar un montón de recursos en causas desesperadas, pero reconozca que hay muchas cosas que vale la pena intentar aunque puede

que no tengan éxito. Es muy probable que cuanto más lo intente, más cosas consiga. Los estudios sobre la negociación demuestran, constantemente, que existe una fuerte correlación entre las aspiraciones y los resultados. Dentro de los límites de lo razonable, vale la pena pensar de forma positiva.

Hay muchas fuentes de poder de negociación

¿Cómo consigue usted aumentar su poder de negociación? Todo este libro es un intento de responder a esta pregunta. El poder de negociación tiene muchas fuentes. Una de ellas es tener un buen MAPAN. Siempre y cuando ellos le crean, es convincente decir a la otra parte que tiene usted una alternativa mejor. Pero cada uno de los cuatro elementos del método esbozado en la segunda parte de este libro —la gente, los intereses, las opciones y los criterios objetivos— también son una fuente de poder negociador. Si la otra parte es fuerte en un área, puede usted intentar desarrollar su fuerza en otra. A esos cinco, vamos a añadir ahora un sexto el poder del compromiso.

Hay poder en el desarrollo de una buena relación de trabajo entre las personas que están negociando. Si usted entiende a la otra parte y ellos le entienden a usted; si se reconocen las emociones y se trata a los demás con respeto, incluso si no están de acuerdo; si hay una comunicación de doble vía, clara y con una buena comprensión auditiva, y si los problemas de las personas se tratan de forma directa, no por medio de exigencias o por ofrecimientos de concesiones sobre la esencia, es muy probable que las negociaciones sean mucho más suaves y exitosas para las dos partes. En este sentido, el poder de negociación no es un fenómeno baldío. Que la otra parte tenga más poder de negociación que usted no significa necesariamente que vaya usted a obtener menos. Cuanto mejor sea su relación de trabajo, más podrá, cualquiera de ustedes, influir en el otro.

En contra de lo que proclama cierta sabiduría convencional, usted se beneficiará con frecuencia de que la otra parte aumente su capacidad de influir en usted. Dos personas que tengan una merecida reputación de ser dignas de confianza serán mucho más capaces de influir en la otra que dos personas con la reputación de deshonestas. Que pueda confiar en la otra parte aumenta la capacidad de los demás de influir en usted pero usted también se beneficia. Puede aceptar unos acuerdos que beneficiarán a ambas partes.

La buena comunicación es una fuente, especialmente importante, de poder de negociación. Elaborar su mensaje con fuerza y garra, escuchando a la otra parte y demostrándole que la ha escuchado, puede aumentar su poder de convicción. John F. Kennedy era famoso por su habilidad en la primera de esas cualidades, con las que elaboró un mensaje pleno de fuerza: «Nunca debemos negociar por miedo. Pero nunca debemos tener miedo de negociar».

Un mensaje ha de ser inequívoco para que sea claro y eficaz. En muchos casos, ayudar a que la otra parte comprenda su forma de pensar —incluso cuando tiene usted más de una opinión sobre algo— puede reducir sus miedos, aclarar las confusiones y promover una solución conjunta de los problemas. Piense en el proveedor que presenta lo que cree que es una oferta competitiva para un contrato de suministros. Al comprador le gusta la oferta y el ofertante, pero está preocupado porque la empresa, que es nueva en el mercado, puede que no sea capaz de manejar el volumen necesario para satisfacer sus exigencias máximas. Si el comprador dice, sencillamente, «no, gracias», y luego paga más a otra empresa, el ofertante puede asumir que al comprador le desagradó su oferta. Y el ofertante no tendrá ninguna oportunidad de persuadir al comprador de que podría manejar el volumen necesario. Hubiera sido mejor, para ambos, que el comprador hubiera compartido su interés por la oferta y sus preocupaciones.

Escuchar bien puede aumentar su poder de negociación, al aumentar la información que tiene usted sobre los intereses de la otra parte o con respecto a posibles opciones. Una vez que haya comprendido usted los sentimientos y preocupaciones de la otra parte, podrá empezar a actuar sobre ellos, a explorar áreas de acuerdo y desacuerdo, y a desarrollar maneras útiles de proceder en el futuro. Piense, por ejemplo, en el anciano al que sus doctores querían trasladar de su hospital actual a uno con instalaciones especializadas. Los médicos le explicaron, en repetidas ocasiones, que el hospital especializado sería mejor para él y por qué, pero el hombre rehusaba trasladarse. Sabiendo que el paciente iba en contra de sus propios intereses, los médicos consideraron que su razonamiento era irracional. Sin embargo, un interno tomó al hombre en serio y escuchó, cuidadosamente, los motivos por los que no quería que lo trasladaran. El paciente le contó que había padecido muchos abandonos en

su vida y tenía miedo de que su traslado fuera otro. El interno se dedicó a calmar esta preocupación, de forma directa, y el hombre accedió, sin ningún problema, a ser trasladado.

Si demuestra usted que ha escuchado a la otra parte, también aumenta su capacidad de convencerles. Cuando la otra parte se siente escuchada *por* usted, es más propensa a escucharle *a* usted. Escuchar, cuando la otra parte está diciendo algo con lo que usted está de acuerdo, es comparativamente fácil. Es más difícil escuchar cosas con las que no está usted de acuerdo pero, precisamente entonces, es cuando es más eficaz. Escuche antes de rebatir o refutar algo. Averigüe. Asegúrese de que ha comprendido sus puntos de vista, y asegúrese también de que ellos saben que usted les comprende. Una vez que la otra parte sabe que usted entiende lo que ha dicho, ya no puede achacar su desacuerdo a una simple falta de comprensión.

Hay poder en la comprensión de intereses. Cuanto más claramente comprenda usted las preocupaciones de la otra parte, más capaz será de satisfacerla con el mínimo coste para usted. Busque intereses intangibles o escondidos que puedan ser importantes. Cuando se trata de intereses concretos como el dinero, pregunte lo que se esconde detrás de ellos. («¿Para qué utilizará el dinero?») En ocasiones, incluso la posición más inaceptable y más firmemente expresada puede reflejar un interés subyacente que es compatible con los suyos.

Tomemos por ejemplo el caso del hombre de negocios que intentaba adquirir una emisora de radio. El propietario mayoritario estaba dispuesto a vender sus dos tercios de la emisora por una cifra razonable, pero la propietaria del tercio restante (y actual gerente de la emisora) exigía lo que parecía un precio exorbitante por su tercio. El hombre de negocios había aumentado su oferta, varias veces, sin resultado y estaba empezando a considerar la posibilidad de abandonar el trato. Finalmente, el hombre de negocios investigó más a fondo los intereses de la segunda propietaria. Descubrió que tenía menos interés en el dinero del que tenía en continuar dirigiendo una emisora de radio de la que era propietaria en parte. El hombre de negocios ofreció comprarle sólo la parte que necesitaba por cuestiones de impuestos y mantenerla como gerente. Esa propietaria aceptó la oferta a un precio que le ahorró, al hombre de negocios, casi un millón de dólares. La comprensión de los intereses

subyacentes del vendedor había incrementado muchísimo el poder de negociación del comprador.

También hay poder en inventar una opción elegante. Llevar a cabo con éxito el *brainstorming* aumenta su capacidad de influir en los demás. Una vez que ha comprendido usted los intereses de cada lado, casi siempre es posible —como en el ejemplo anterior de la emisora de radio— idear una forma inteligente de hacer que esos intereses encajen entre sí. A veces es posible hacerlo inventando una ingeniosa opción de procedimiento.

Veamos la subasta de sellos bajo pliego cerrado. Al subastador le gustaría que los postores hicieran la mayor oferta que fuera concebible pagar por los sellos en cuestión. Cada comprador potencial, sin embargo, no quiere pagar más de lo necesario. En una subasta de este tipo, cada postor intenta ofrecer un poco más de lo que cree que ofrecerán los demás y que, casi siempre, es menos de lo que él está dispuesto a pagar. Pero en una subasta de sellos las reglas dicen que el postor que hace la oferta más alta consigue los sellos al precio de la *segunda* oferta más alta. Los compradores pueden pujar *exactamente* la cantidad que estarían dispuestos a pagar por los sellos porque el subastador garantiza que *¡no tendrán que pagarlo!* Ningún postor se queda con las ganas de haber pujado más, y el que ha pujado más está contento de tener que pagar menos de lo que ofreció. El subastador está contento, ya que sabe que la diferencia entre la oferta más alta y la segunda acostumbra a ser menor que el aumento general en el nivel de pujas en este sistema que lo que sería en una subasta normal, bajo pliego cerrado.*

Hay poder en utilizar criterios externos de legitimidad. Puede utilizar los criterios de legitimidad como una espada para persuadir a los demás, y también como un escudo que le ayude a resistir la presión para que se rinda de forma arbitraria. («Me gustaría ofrecerle un descuento, pero este precio es firme. Es lo que la General Motors pagó la semana pasada por el mismo artículo. Aquí tengo la factura.») Igual que, al descubrir precedentes y principios importantes, un abogado aumenta su capacidad de persuadir a un juez, un nego-

* Un proceso similar a éste puede ser utilizado en toda clase de decisiones de asignación, incluso cuando el asunto es tan volátil como puede serlo dónde situar unas instalaciones de vertido de residuos peligrosos.

ciador puede aumentar su poder de negociación, encontrando precedentes, principios y otros criterios externos de justicia e imparcialidad, y pensando formas de presentarlos con fuerza y elocuencia, «No estoy pidiendo ni más ni menos que lo que está usted pagando a otros por un trabajo parecido». «Pagaremos lo que vale la casa si podemos permitirnoslo. Estamos ofreciendo la misma cantidad por la que se vendió una casa similar, el mes pasado. A menos que pueda darnos una buena razón por la que su casa vale más, nuestra oferta sigue siendo la misma». Convencer a la otra parte de que no está usted pidiendo más de lo que es justo es uno de los más poderosos argumentos que puede usted utilizar.

Hay poder en desarrollar un buen MAPAN. Tal y como argumentamos en el capítulo 6, una manera fundamental de aumentar su poder de negociación es mejorar su alternativa de abandonar. Un MAPAN atractivo es un fuerte argumento con el que persuadir a la otra parte de la necesidad de ofrecer más. («La empresa de enfrente me ha ofrecido un 20 por ciento más de lo que estoy ganando en la actualidad. Preferiría quedarme pero con el coste actual de la vida, a menos que consiga pronto un buen aumento, tendré que pensar en cambiar de trabajo. ¿Qué piensa usted que se puede hacer?»)

Además de mejorar su MAPAN general (lo que haría usted si las negociaciones no consiguieran llegar a un acuerdo), debería también preparar su «micro-MAPAN»: si no se llega a un acuerdo en *esta reunión*, ¿cuál es el mejor resultado? Le ayudará redactar, por anticipado, una buena despedida, para utilizarla si la entrevista no lleva a ninguna parte. («Gracias por exponer sus puntos de vista y por escuchar los míos. Si decido seguir adelante, volveré a ponerme en contacto con ustedes, quizás con una nueva propuesta.»)

A veces es posible, con toda legitimidad, empeorar el MAPAN de la otra parte. Por ejemplo, un padre que estaba intentando conseguir que su hijo cortara el césped le ofreció una cantidad de dinero bastante interesante, pero sin resultado. Finalmente el hijo, sin darse cuenta, reveló su MAPAN: «Pero papá, no necesito cortar el césped para tener dinero. Tú, bueno, te dejas la cartera encima de la mesita de noche, cada fin de semana...» El padre cambió rápidamente el MAPAN de su hijo no volviendo a dejar allí su cartera y diciéndole claramente que desaprobaba que se cogiera dinero sin pedirlo. El hijo empezó a cortar el césped. La táctica de empeorar el MAPAN

de la otra parte puede utilizarse para coaccionar o explotar, pero también puede ayudar a asegurar un resultado justo. Los esfuerzos para mejorar las alternativas propias y disminuir la estimación que el otro lado tiene de las suyas son maneras sumamente importantes de aumentar su poder de negociación.

Hay poder en tomar un compromiso cuidadosamente elaborado. Existe una fuente adicional de poder de persuasión que merece su atención: el poder de tomar compromisos. Puede utilizar un compromiso para aumentar su poder de negociación de tres maneras: puede comprometerse con lo que hará, por ejemplo, haciendo una oferta en firme; puede, con cuidado, tomar un compromiso negativo sobre lo que no hará, y puede aclarar de forma precisa los compromisos que le gustaría a usted que hiciera la otra parte.

Aclare lo que hará. Una forma de aumentar su poder de negociación es hacer una oferta firme y oportuna. Cuando hace una oferta firme, proporciona una opción que usted *sí* que aceptará, dejando claro, al mismo tiempo, que no está usted abandonando de antemano la discusión de otras opciones. Si quiere convencer a alguien para que acepte un trabajo, no se limite a hablar de ello; hágale una oferta. Al hacer una oferta usted abandona su oportunidad de regatear para conseguir mejores términos. Pero gana usted, al simplificar la elección de la otra parte y haciendo que les sea más fácil comprometerse. Para llegar a un acuerdo, todo lo que han de decir es «sí».

Hacer una oferta de lo que hará usted, si están de acuerdo en los términos que está proponiendo, es una forma de superar cualquier miedo que pueda tener la otra parte de irse deslizando por una pendiente resbaladiza. Sin una oferta clara, incluso una mala situación puede parecer preferible a aceptar un trato a ciegas; especialmente si la otra parte teme que una indicación favorable pueda animarle a usted a pedir más. En 1990, el Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas intentó influir en Irak para que se retirara de Kuwait, imponiéndole sanciones. Las resoluciones del Consejo establecían claramente que Irak debía retirarse, pero *no* establecían que después de la retirada las sanciones terminarían. Si Saddam Hussein creyó que las sanciones continuarían después de que Irak se retirara de Kuwait, esas sanciones, a pesar de ser desagradables, no proporcionaban ningún incentivo para que Irak se retirara.

Cuanto más concreta sea la oferta, más persuasiva será. Según

eso, una oferta escrita puede ser más creíble que una oral. (A un agente inmobiliario que conocemos, le gusta hacer una oferta al cliente, poniendo fajos de billetes encima de la mesa.) Es posible que desee usted hacer que su oferta sea una «oportunidad decreciente», indicando cuándo y de qué forma expirará. Por ejemplo, la toma de posesión del Presidente Reagan, en 1981, creó una oportunidad decreciente en las negociaciones para la liberación de los diplomáticos norteamericanos, rehenes de Irán. Los iraníes no querían tener que empezar de nuevo las negociaciones, con una nueva administración norteamericana.

En algunos casos, es posible que desee usted aclarar lo que hará si el otro lado no acepta su propuesta. Puede que ellos no se den cuenta de las consecuencias que su MAPAN les puede acarrear. («Si, más tarde no podemos tener calefacción en nuestro apartamento, esta tarde tendré que llamar a la línea de urgencias del departamento de sanidad. ¿Está usted enterado de que ponen a los propietarios una multa de 25.000 pesetas cuando descubren una violación del estatuto?»)

Piense en comprometerse a lo que no hará usted. A veces puede usted convencer a la otra parte para que acepte una oferta mejor que su MAPAN persuadiéndole de que usted no puede o no ofrecerá más («Tómelo o déjelo»). No solamente hace usted una oferta sino que ata sus propias manos, para no cambiarla. Tal y como comentamos en el capítulo 1, encerrarse en una postura tiene unos costes significativos; si se encierra pronto, limita la comunicación y corre el riesgo de dañar la relación al hacer que la otra parte se sienta ignorada o coaccionada. Hay menos riesgo si se bloquea después de haber conseguido entender los intereses de la otra parte, y haber explorado las opciones de beneficio común. Perjudicará menos su relación con la otra parte, si hay razones creíbles, independientes de su voluntad, para explicar y justificar su rigidez.

Hay momentos en que es mejor poner una oferta final sobre la mesa, y hacerlo en serio. Esto acostumbra a influir en el otro lado, al empeorar su micro-MAPAN. Si en ese momento dicen que «no», ya no tendrán nunca más la posibilidad de llegar a un acuerdo mejor con usted.

Aclare lo que usted quiere que hagan los demás. Vale la pena pensar cuidadosamente los términos exactos del compromiso que usted desea que adquiera la otra parte. Esto le asegura que su demanda tie-

ne sentido. Decir: «Susana, prométeme que *nunca* más me interrumpirás cuando estoy hablando por teléfono» podría ser desastroso si Susana se tomara su promesa al pie de la letra, en caso de una emergencia. Lo que usted quiere evitar es un compromiso poco sólido que es demasiado amplio, no consigue vincular a la otra parte, olvida información crucial o no es operativo.

En especial, cuando usted quiere que la otra parte *haga* algo, tiene sentido decirles exactamente qué es lo que usted quiere que hagan. De otro modo, puede que no hagan nada, ya que no quieren hacer nada más que lo que están obligados a hacer. Por ejemplo, en otoño de 1990 la capacidad de los Estados Unidos de influir en Saddam Hussein fue recortada por la ambigüedad sobre lo que satisfaría a los Estados Unidos. En momentos distintos, la retirada de las tropas iraquíes de Kuwait, la destrucción de las instalaciones nucleares iraquíes, el desmantelamiento de la capacidad militar de Irak y el derrocamiento de Saddam Hussein, todo, todo parecía ser un posible objetivo de los Estados Unidos.

Saque el mayor partido posible de su poder potencial

Para aprovechar al máximo su potencial poder negociador, debería utilizar cada fuente de poder, en armonía con otras fuentes. Los negociadores buscan, a veces, su fuente de poder más fuerte e intentan utilizar sólo ésta. Por ejemplo, si un negociador tiene un MAPAN fuerte, puede enfrentarlo a la otra parte amenazando con abandonar a menos que se acepte la última oferta. Es muy posible que eso disminuya el poder de convicción de los argumentos del negociador, que explican por qué la oferta es justa. Si piensa usted comunicar su MAPAN, sería mejor que lo hiciera de forma que respetara la relación, dejara abierta la posibilidad de una comunicación de doble vía, subraye la legitimidad de su última oferta, sugiera la forma en que esa oferta satisface los intereses de la otra parte, y así sucesivamente. El impacto total de ese poder de negociación que usted tiene será mayor si cada elemento se utiliza de un modo que refuerza a los demás. Usted también será más eficaz como negociador si cree en lo que está diciendo y haciendo. Sea cual sea el uso que pueda usted hacer de las ideas que se encuentran en este libro, no las lleve puestas como si llevara la ropa de otras personas. Corte y adapte lo que decimos hasta que encuentre un enfoque que tenga

sentido, y a la vez sea cómodo para usted. Puede que requiera unos cuantos ensayos y un período de ajuste que no es tan cómodo, pero al final, es más que probable que haya usted aumentado al máximo su poder de negociación; siempre que usted crea lo que dice y diga lo que cree.

Índice analítico

Prefacio	7
Agradecimientos	9
Prólogo	15

I. EL PROBLEMA

1. NO REGATEE CON LAS POSICIONES
 - Discutir las posiciones produce acuerdos poco aconsejables 22
 - Discutir sobre las posiciones es ineficaz 23
 - Discutir posiciones pone en peligro una relación existente 24
 - Cuando intervienen muchas partes, la negociación posicional es aún peor 25
 - Ser amable y simpático no es respuesta 25
 - Existe una alternativa 26

II. EL MÉTODO

2. SEPRE A LAS PERSONAS DEL PROBLEMA
 - Los negociadores son, ante todo, personas 36
 - Cada negociador tiene dos clases de intereses: en la esencia y en la relación 37
 - La relación tiende a entremezclarse con el problema* 38
 - La negociación posicional pone en conflicto la relación y la esencia* 39
 - Separe la relación de la esencia; trate directamente con el problema de las personas 39

Percepción 40

Póngase en el lugar del otro 41

No deduzca las intenciones de los demás a partir de sus propios miedos 43

No los culpe de su problema 43

Discuta las percepciones de cada uno 44

Busque oportunidades de actuar que estén en desacuerdo con sus percepciones 44

Déles un lugar en el resultado, asegurándose de que participen en el proceso 45

Cubrir las apariencias: haga que sus propuestas estén de acuerdo con los valores de la otra parte 46

Emoción 47

Lo primero que hay que hacer es reconocer y comprender las emociones, las de los demás y las suyas 47

Manifieste las emociones de forma explícita y reconózcalas como legítimas 48

Permita que la otra parte se desahogue 49

No reaccione ante las explosiones emocionales 49

Utilice gestos simbólicos 50

Comunicación 50

Escuche de una forma activa y reconozca lo que se ha dicho 52

Hable para que le comprendan 53

Hable sobre usted, no sobre los demás 54

Hable con un propósito 54

La prevención es lo que funciona mejor 54

Construya una relación de trabajo 55

Enfréntese al problema, no a las personas 55

3. CÉNTRESE EN LOS INTERESES, NO EN LAS POSICIONES

Para llegar a una solución juiciosa, concilie los intereses, no las posturas 59

Los intereses definen el problema 59

Detrás de las posturas opuestas residen intereses compartidos y compatibles, así como otros que se hallan enfrentados o en conflicto 61

¿Cómo identifica los intereses? 62

- Pregunte «¿Por qué?»* 63
Pregunte «¿Por qué no?». Piense en su elección 63
Dése cuenta de que cada lado tiene múltiples intereses 66
Los intereses más poderosos son las necesidades humanas básicas 67
Haga una lista 68
- Hable sobre los intereses 68
Haga que sus intereses tengan vida 69
Reconozca sus intereses como parte del problema 69
Comente el problema antes de su respuesta 70
Mire hacia delante, no hacia atrás 70
Sea concreto pero flexible 71
Sea duro con el problema, no con las personas 72
4. INVENTE OPCIONES EN BENEFICIO MUTUO
- Diagnóstico* 76
 Juicio prematuro 76
 En busca de la respuesta única 77
 La presunción de un pastel fijo 78
 Pensar que «solucionar su problema es su problema» 78
Receta 79
 Separar, inventar y decidir 79
Antes de la sesión 80
Durante la sesión 80
Después del «brainstorming» 81
Piense en hacer una sesión de «brainstorming» con la otra parte 82
- Ensanche sus opciones 84
Multiplique las opciones viajando continuamente entre lo concreto y lo general: la figura del círculo 85
Examínelo a través de los ojos de varios expertos 87
Proponga acuerdos de distintas intensidades 88
Cambie el alcance o ámbito del acuerdo propuesto 89
- Busque un beneficio mutuo 89
Identifique los intereses compartidos 89
Encaje los intereses discrepantes 92
Pregúnteles por sus preferencias 94
- Haga que puedan decidirse fácilmente 95

- El lugar de quién* 95
- ¿Qué decisión?* 96
- No es suficiente con amenazar* 97

- 5. INSISTA EN UTILIZAR CRITERIOS OBJETIVOS
 - Decidir basándose en la voluntad es caro 99
 - ¿En qué caso hay que utilizar los criterios objetivos? 100
 - La negociación basada en los principios alcanza acuerdos juiciosos, de forma amistosa y eficaz.* 101
 - Desarrollar criterios objetivos 103
 - Criterios justos e imparciales* 103
 - Procedimientos justos* 104
 - Negociar con criterios objetivos 106
 - Formule cada tema como una búsqueda conjunta de criterios objetivos* 106
 - Razone y ábrase al razonamiento* 107
 - No ceda nunca a la presión* 108
 - «Es la política de la empresa» 110

III. SÍ, PERO...

- 6. ¿QUÉ PASA SI LOS OTROS SON MÁS PODEROSOS (DESARROLLE SU AMÁN - ALTERNATIVA MEJOR A UN ACUERDO NEGOCIADO)
 - Protegerse a sí mismo 115
 - Los costes de utilizar un mínimo aceptable* 116
 - Conozca su MAPAN* 117
 - La inseguridad de un MAPAN desconocido* 118
 - Sacando el máximo partido de lo que usted posee 120
 - Cuanto mejor sea su MAPAN, mayor será su poder* 120
 - Desarrolle su MAPAN* 121
 - Considere el MAPAN de la otra parte* 123
 - Cuando la otra parte es poderosa 124

- 7. ¿QUÉ PASA SI NO QUIEREN SEGUIR EL JUEGO? (UTILICE EL JIU-JITSU DE NEGOCIACIÓN)
 - El jiu-jitsu de negociación 126
 - No ataque sus posiciones, analice tras ellas* 127

- No defienda sus ideas, invite a que le critiquen y le asesoren* 128
- Interprete un ataque dirigido hacia usted como si fuera un ataque al problema* 129
- Haga preguntas y pausas* 129
- Considere el procedimiento de un texto único 130
- Conseguir que entren en el juego: el caso de Jones Realty y Frank Turnbull 135
 - Un resumen del caso* 135
- 8. ¿QUÉ PASA SI JUEGAN SUCIO? (LA FORMA DE DOMESTICAR AL NEGOCIADOR DURO)
 - ¿Cómo negocia usted sobre las reglas del juego? 148
 - Separe a las personas del problema* 149
 - Céntrese en los intereses, no en las posiciones* 149
 - Invente opciones en beneficio mutuo* 149
 - Insista en utilizar criterios objetivos* 149
 - Algunas tácticas engañosas muy comunes 150
 - El engaño deliberado 150
 - Hechos falsos* 150
 - Autoridad ambigua* 150
 - Intenciones dudosas* 151
 - Algo menos que una total revelación no es lo mismo que un engaño* 152
 - Guerra psicológica 152
 - Situaciones estresantes* 153
 - Ataques personales* 153
 - El «número» del chico bueno/chico malo* 154
 - Amenazas* 154
 - Tácticas de presión posicionales 156
 - La negativa a negociar* 156
 - Exigencias extremas* 156
 - Exigencias crecientes* 157
 - Tácticas de bloqueo* 157
 - Un socio duro de corazón* 158
 - Un retraso calculado* 159
 - «Tómelo o déjelo»* 159
 - No sea una víctima 160

IV. EN CONCLUSIÓN

- Ya lo sabía 163
Aprenda mientras lo hace 163
«Ganar» 163

V. DIEZ PREGUNTAS QUE HACE LA GENTE SOBRE CÓMO OBTENER EL SÍ

- Preguntas sobre la justicia e imparcialidad y la negociación basada en los «principios»* 167
- Pregunta 1. «¿La negociación posicional, tiene sentido alguna vez?» 167
- ¿Qué importancia tiene evitar un resultado arbitrario? 167
 - ¿Qué complejidad tienen los asuntos? 168
 - ¿Qué importancia tiene mantener una buena relación? 168
 - ¿Cuáles son las expectativas de la otra parte y qué dificultad tendría cambiarlas? 168
 - ¿En qué lugar de la negociación se encuentra usted? 169
- Pregunta 2. «¿Qué pasa si la otra parte tiene un criterio distinto de justicia e imparcialidad?» 169
- No es necesario estar de acuerdo en cuál es el «mejor» criterio* 170
- Pregunta 3. «¿Debo ser justo e imparcial cuando no tengo por qué serlo?» 170
- ¿Cuánto vale esta diferencia, para usted? 171
 - ¿Será duradero el resultado injusto? 172
 - ¿Qué daño puede ocasionar el resultado injusto, a ésta o a otras relaciones? 172
 - ¿Le molestará su conciencia? 172
- Preguntas sobre cómo tratar con los demás*
- Pregunta 4. «¿Qué hago si el problema son con los demás?» 173
- Construya una relación que funcione, independientemente del acuerdo o desacuerdo 173
 - Negociar la relación 175

- Diferencie la forma en que los trata usted de la forma en que lo tratan ellos* 175
- Trate de forma racional la irracionalidad aparente* 176
- Pregunta 5. «¿Debería negociar incluso con terroristas o alguien como Hitler? ¿Cuándo tiene sentido no negociar?» 177
- ¿*Negociar con terroristas?* 177
- ¿*Negociar con alguien como Hitler?* 179
- ¿*Negociar, cuando la gente está actuando movida por sus convicciones religiosas?* 180
- ¿*Cuándo tiene sentido no negociar?* 180
- Pregunta 6. «¿Cómo debería ajustar mi enfoque a la negociación para corresponder a las diferencias de personalidad, género, cultura y demás?» 181
- Sea flexible y adáptese* 182
- Adapte nuestros consejos generales a las situaciones concretas* 183
- Fíjese en las diferencias de creencias y costumbres, pero evite estereotipar a los individuos* 183
- Cuestionese sus presunciones; escuche de forma activa* 184
- Preguntas sobre tácticas* 184
- Pregunta 7. «¿Cómo he de decidir cosas como dónde deberíamos reunirnos, quién debería hacer la primera oferta y con qué fuerza he de empezar?» 184
- ¿*Dónde deberíamos reunirnos?* 184
- ¿*Quién tendría que hacer la primera oferta?* 185
- ¿*Con qué fuerza debería empezar?* 185
- La estrategia depende de la preparación* 186
- Pregunta 8. «Concretamente, ¿cómo paso de plantear opciones a comprometerme?» 186
- Piense en el final desde el principio* 187
- Piense en elaborar un acuerdo marco* 187
- Vaya moviéndose hacia el compromiso, de forma gradual* 188
- Sea persistente en perseguir sus intereses, pero no sea rígido en perseguir cualquier solución en especial* 189
- Haga una oferta* 189

- Sea generoso, al final* 190
- Pregunta 9. «¿Cómo puedo probar estas ideas sin arriesgarme demasiado?» 191
- Empiece por poco* 191
- Haga una inversión* 191
- Repase su actuación* 191
- ¡Prepárese!* 191
- Preguntas sobre el poder* 193
- Pregunta 10. «El modo en que yo negocie, ¿representará realmente alguna diferencia, si la otra parte es más poderosa?» y «¿Cómo hacer para aumentar mi poder negociador?» 193
- La forma en que usted negocia representa una gran diferencia 193
- «Recursos» no es lo mismo que «poder de negociación» 194
- No pregunte «¿Quién es más poderoso?» 194
- Hay muchas fuentes de poder de negociación 195
- Hay poder en el desarrollo de una buena relación de trabajo entre las personas que están negociando* 195
- Hay poder en la comprensión de intereses* 197
- También hay poder en inventar una opción elegante* 198
- Hay poder en utilizar criterios externos de legitimidad* 198
- Hay poder en desarrollar un buen MAPAN* 199
- Hay poder en un compromiso cuidadosamente elaborado* 200
- Saque el mayor partido posible de su poder potencial 202

Obtenga el SÍ

"Es lo mejor que he leído sobre negociación. Es igual de importante para la persona que desea seguir teniendo sus amigos, su propiedad y sus ingresos, como para el hombre de estado que desearía mantener la paz".

-John Kenneth Galbraith

"Ideas sencillas pero poderosas que ya han hecho su contribución a nivel internacional, están ahora al alcance de todos. Unos excelentes consejos sobre cómo enfocar un problema de negociación".

-Cyrus Vance

"Obtenga el SÍ es una guía, clara y muy fácil de leer, que aborda la solución de conflictos de cualquier dimensión imaginable. Le enseña cómo ganar sin poner en peligro las amistades. ¡Ojalá lo hubiera escrito yo!".

-Ann Landers

Roger Fisher es profesor en la Facultad de Derecho de Harvard. Interviene a menudo en programas de televisión como experto en negociaciones y es Director del Proyecto Harvard de Negociación.

William Ury es consultor y profesor de negociación en la Facultad de Derecho de Harvard y Director asociado del Proyecto Harvard de Negociación.

Bruce Patton es Director adjunto del Proyecto Harvard de Negociación.