



Obtenga el sí

Cómo negociar sin ceder

por Roger Fisher, William Ury y Bruce Patton

RESUMEN EJECUTIVO

Si usted cree que en toda negociación una de las partes debe ganar, aplastando al oponente, y otra debe perder, cediendo ante el ganador, prepárese a cambiar de perspectiva.

Según los autores, que trabajaron en el “Proyecto de negociación de Harvard”, la forma más efectiva de lograr lo que queremos es la negociación basada en principios. El libro ofrece una estrategia práctica, paso a paso, para obtener el sí sin ceder.

Usted aprenderá a trabajar con la otra parte para conseguir soluciones que satisfagan a ambos, aún cuando ellos se nieguen a ceñirse a las reglas o utilicen trucos sucios para tratar de ganar.

El modelo presentado le ayudará a reforzar su capacidad de alcanzar acuerdos racionales a la vez que mantiene relaciones amistosas con la otra parte involucrada en la negociación.

No negocie posiciones

Estemos concientes o no, negociamos todos los días. Desde decidir dónde ir a comer, hasta pedir un aumento, son algunas de las negociaciones cotidianas a las que todos nos enfrentamos.

La negociación es la forma básica de lograr algo que queremos de otra persona. A través de la comunicación de ida y vuelta, intentamos alcanzar un acuerdo entre dos partes que, aunque compartan ciertos intereses, tienen otros que son opuestos.

Generalmente, los procesos de negociación suelen ser costosos y complicados. En la mayoría de los procesos, las partes terminan insatisfechas o molestas. La razón: sólo conocen dos formas de negociar:

- 1.- Negociación dura (ganar a toda costa): toma su posición extrema y la mantiene. Cree que si la mantiene por más tiempo que el otro, ganará. Generalmente, esta conducta induce a la otra parte a tomar una posición dura. Al final, una de las partes gana, pero ambos quedan agotados y su relación debilitada.
- 2.- Negociación blanda (la relación es más importante que el resultado): quiere evitar los problemas y conflictos tanto como sea posible. Hace concesiones para lograr acuerdos rápidos y amistosos. Está más interesado en mantener la relación que en

lograr sus objetivos. La otra parte tiende a aprovecharse sin dar nada a cambio de las concesiones.

El mejor enfoque es a la vez duro y blando, y está diseñado para decidir cada asunto en base a sus méritos, y no mediante un proceso de regateo. Sugiere la búsqueda de ganancias mutuas cuando sea posible, y que los conflictos deben ser resueltos en base a estándares justos, no basado en cuál de las partes es más fuerte o está más determinada a ganar. Es la negociación basada en principios.

Separe a las personas del problema

Lo primero que debemos recordar es que los negociadores son personas, con emociones, valores y puntos de vista. Esto es fácil de olvidar, especialmente cuando tratamos con grandes corporaciones u organizaciones. Para la otra persona, es igual de fácil de olvidar lo mismo respecto a nosotros.

Las diferencias entre los negociadores pueden favorecer o perjudicar la negociación. Por ejemplo, si existe amistad y confianza entre ambos, el camino está libre para lograr un buen resultado. Pero si dominan las malas interpretaciones y amenazas, la negociación está destinada a fallar.

En toda negociación, debemos considerar la relación entre los negociadores además de la negociación en sí. Es necesario separar ambos aspectos. Para lograrlo, hay que examinar la percepción, la emoción y la comunicación.

Percepción

Entender la forma de pensar de la otra parte es de gran utilidad en las negociaciones, ya que generalmente los conflictos están en las mentes de las personas y no en la realidad. Entender el punto de vista del otro no implica estar de acuerdo con él.

Cada persona ve las cosas desde un punto de vista distinto. Por ejemplo, el inquilino piensa que la renta es muy costosa, mientras que el propietario cree que está bien. El inquilino dice que paga la renta a tiempo, el propietario dice que el inquilino no paga hasta que vaya a cobrar, y así sucesivamente.

Para resolver este problema, durante la negociación se debe discutir las percepciones del otro. Algo así: “nos preocupa que ustedes puedan estar tratando de...¿sienten ustedes lo mismo?”

A menudo, culpamos a otros por nuestros problemas, lo que hace que los culpados se pongan automáticamente a la defensi-

va, quedando menos dispuestos a resolver el problema.

Hacer a las personas partícipes del resultado final, incluyéndolos en el proceso, es una buena forma de convencer.

Consejos útiles para tomar en cuenta las percepciones

- No asuma determinadas intenciones por parte de su contraparte a partir de sus temores; en principio, siempre se teme lo peor.
- Discuta las percepciones de cada una de las partes de forma franca.
- Deje a un lado sus propias percepciones y colóquese en el lugar del otro. Su contraparte recibirá un mensaje diferente al que esperaba, y así cambiar hacia una actitud más positiva.
- Ambas partes deben participar desde el comienzo en la creación del acuerdo. Así se facilitará la aceptación y compromiso.
- Haga que sus propuestas estén en sintonía con los valores expuestos por la otra parte.

Emoción

Antes que nada, debemos reconocer las emociones – las nuestras y de la otra parte. ¿Existe frustración? ¿Miedo? ¿Coraje? Las emociones pueden conducir rápidamente a un bloqueo temporal o total de la negociación.

Manifestar las emociones explícitamente, y reconocerlas como legítimas, ayuda a liberar las emociones reprimidas y aclarar la seriedad del problema. Podría decir algo como “tenemos miedo de que ustedes no cumplan...”.

Deje que el otro lado se desahogue. Escuche atenta y tranquilamente. No responda a los ataques – déjele hablar hasta que lo haya dicho todo. Luego del desahogo, la negociación fluirá mejor.

Lo fundamental es que las emociones se dirijan en forma positiva. Trate de no reaccionar ante explosiones emocionales, a menos que sean acciones que produzcan un impacto emocional positivo – pedir disculpas, gestos de simpatía, etc.

Comunicación

La comunicación es la clave de toda negociación. Muchos problemas surgen de una mala o pobre comunicación:

- Las partes no se hablan entre sí, o no lo hacen para entenderse.
- Una de las partes puede hablar claro, pero la otra no presta atención porque está pensando en lo que responderá.
- Pueden surgir malas interpretaciones, sobretodo cuando las negociaciones se hacen en idiomas distintos.

Los problemas de comunicación se pueden solucionar:

- Escuche activamente, reconociendo lo que le están diciendo. Esto es difícil de hacer bajo presión o estrés; pero a menos que usted demuestre que entiende lo que le tratan de decir, la otra

parte no sabrá si usted ha comprendido. Repita ocasionalmente algo como “si he entendido bien, ustedes lo que quieren es...” De esta forma, se puede iniciar un diálogo constructivo.

- Hable para ser comprendido, no debata o discuta. Simplemente hábleles como si fueran sus colegas y usted trata de buscar una solución.
- Diga cómo se siente usted, no hable sobre lo que la otra parte ha estado haciendo. Diga algo como “confieso que hasta ahora me siento decepcionado” en lugar de decir “ustedes rompieron su palabra”. Todo esto con la intención de no suscitar reacciones defensivas.
- Trate de conocer a la otra parte en circunstancias menos formales, para construir una fuerte relación. Intente llegar antes de lo acordado para poder conversar sobre otras cosas.

Céntrese en los intereses, no en las posiciones

En una biblioteca dos personas discuten: uno quiere abrir la ventana para que entre aire fresco, la otra quiere que permanezca cerrada para evitar el frío. El encargado escucha la discusión y decide abrir la ventana del salón continuo, así entrará aire fresco, sin que haga frío.

Los *intereses* son las necesidades, deseos, percepciones y miedos de las personas involucradas en una negociación. El objetivo principal es reconciliar tales intereses (quiero aire fresco), no las posiciones (quiero la ventana abierta).

Cuando dos partes adoptan posiciones que están en conflicto, se piensa que sus intereses también son opuestos. Este no es necesariamente el caso - frecuentemente existen más intereses compartidos que en conflicto. Por ejemplo, el propietario de un inmueble quiere que su propiedad esté bien mantenida y tener un inquilino permanente. El inquilino quiere un inmueble bien mantenido y una dirección permanente.

Detrás de posiciones opuestas, hay intereses tanto en oposición, como compartidos y compatibles. Saber complementar estos intereses puede ser la fórmula para llegar a un acuerdo satisfactorio. Se pueden identificar posiciones en conflicto, preguntándole a la contraparte por qué ha tomado esa posición; piense en las decisiones que tomaron y lo que podría estar detrás.

Las necesidades humanas básicas, como seguridad, pertenencia y reconocimiento, a menudo son los intereses más poderosos. Por ejemplo, cuando Estados Unidos estaba negociando sobre el gas natural con México, se dio cuenta que este país no tenía más compradores, así que insistió en un precio verdaderamente bajo. México quería un precio justo y que se le tratara con respeto, esta propuesta los enfureció y el gobierno empezó a quemar el gas, antes de venderlo a un precio tan bajo.

Si lo que se quiere es satisfacer intereses, es necesario darlo a conocer a la otra parte. Es importante hablar de ellos lo más clara y determinadamente posible. No es bueno comprometerse con posiciones, pero sí con sus intereses. Si se explica y justifica

honesto y claramente los intereses definiendo sus prioridades, es posible que la contraparte entienda mejor su postura y sea más fácil que la acepten.

Siempre se deben reconocer los intereses del otro, y no hacerles sentir que estos no son tan importantes como los propios. Si usted es capaz de demostrar que le importan sus intereses, ellos apreciarán los suyos.

Al enfatizar sus problemas y asuntos, se debe tener mucho cuidado en darle apoyo positivo a la otra parte. Hay que asegurarse que ellos entiendan que usted no los está atacando a ellos personalmente, sino tratando de resolver un conflicto. Ciertas personas necesitan sentirse apoyadas para tomar una buena decisión.

Invente opciones para beneficio mutuo

Mientras más opciones tenga, mejores son las oportunidades de llegar a una buena resolución. A pesar de esto, muchos negociadores experimentados tienen problemas para inventar opciones. Grandes obstáculos se interponen en las negociaciones, impidiendo la invención de opciones y soluciones:

- 1.- Juicios prematuros: existe el temor de ser juzgado por los otros miembros de su equipo o de la contraparte. Con sesiones de tormentas de ideas se pueden inventar opciones e incluso decidir cuáles son las apropiadas para exponerle a la contraparte. Anime a su contraparte a que haga lo mismo.
- 2.- Búsqueda de una sola respuesta: cuando desde el inicio se busca una respuesta única y mejor, se suele pasar por alto una variedad de opciones posibles. Las decisiones más sensatas nacen de seleccionar entre una gran cantidad de opciones.
- 3.- Asumir un pastel fijo: es muy fácil pensar que \$100 más para usted son \$100 menos para el otro. Existe la creencia de que la negociación es un juego de suma cero - esta premisa bloquea la búsqueda de otras alternativas. Analice el problema desde la perspectiva de diferentes profesiones y disciplinas.
- 4.- Pensar que "solucionar el problema de ellos, es problema de ellos": esto ocurre cuando cada parte sólo se interesa por arreglar sus propios problemas y no se preocupa por los que puedan tener la contraparte. La idea es ofrecerles soluciones que sean fáciles de aceptar. El éxito radica en que la otra parte tome la decisión que usted desea.

La clave está en separar el acto de inventar opciones, del acto de seleccionar entre ellas.

Tormenta de ideas

La mejor forma de maximizar la cantidad de ideas disponibles, es organizar sesiones de tormenta de ideas. Para ello:

- Defina su propósito. Así todos sabrán en qué enfocarse.
- Seleccione unos pocos participantes (entre 5 y 8)
- Cambie el ambiente. Hágalo distinto a las reuniones regulares.
- Diseñe un ambiente informal.
- Siente a las personas una al lado de la otra, frente a un pizarrón

- Seleccione un facilitador
- Clarifique las reglas (por ejemplo, prohibido criticar alguna idea)
- Anote las ideas a la vista de todos, para estimular otras ideas
- Marque las ideas más prometedoras
- Deje tiempo para evaluar las ideas y decidir cuáles presentar

Insista en utilizar criterios objetivos

No importa lo que haga, siempre existe la posibilidad de que las partes tengan intereses en conflicto. Por ejemplo, ellos exigen un precio superior al que usted está dispuesto a pagar.

En lugar de enfrascarse en una guerra de deseos, negocie sobre las bases de algo que sea independiente, tal como estándares objetivos. Es decir, no se base en lo que el comprador puede pagar o en lo que el vendedor quiere obtener, base la negociación en estándares como el valor de mercado, el costo de reemplazo, el valor depreciado en libros y/o en precios de la competencia.

Esto facilita un acuerdo racional, dado que los negociadores no malgastan tiempo defendiendo posiciones y atacando las de la otra parte. Al liberarse de la subjetividad, es más probable que el acuerdo alcanzado sea justo y no dañe la relación. Lo difícil es desarrollar y aplicar estos criterios objetivos. Para ello:

- 1.- Asegúrese de que sus criterios sean independientes, justos, prácticos y aplicables para ambas partes.
- 2.- Póngase de acuerdo sobre los principios a considerar. Los que proponga la contraparte pueden servirle para presentar el caso en sus mismos términos.
- 3.- Mantenga una mentalidad abierta. Basar la negociación en principios objetivos no implica limitarse a ellos.
- 4.- Nunca ceda ante las presiones, amenazas o sobornos. Trate de que ellos expongan sus razonamientos, proponga sus criterios objetivos y rechace concesiones en contra de sus intereses.

¿Qué ocurre si ellos son más poderosos?

Ningún método de negociaciones resolverá todas las diferencias. Siempre hay momentos en los que la otra parte tendrá más dinero o será más poderosa que usted. La presión para llegar a un acuerdo sugiere que usted se conforme con menos de lo que debería. Usted puede defenderse de varias formas:

- 1.- Establezca un mínimo aceptable: fije el precio más alto aceptable, si usted es un comprador, o el más bajo, si es vendedor. Esto evitará que acepte ofertas en un momento dado, para lograr otra negociación después.

Fijar este mínimo tiene desventajas. Primero, limita la capacidad de beneficiarse de otras informaciones en la negociación. Segundo, reprime la imaginación, ya que es demasiado rígido como para generar nuevas opciones.

2.- Establezca su MAAN (Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado): esta es una medida con la cual comparará cualquier oferta. Le protege de acuerdos insatisfactorios, a la vez que mantiene la flexibilidad.

Por ejemplo, suponga que quiere vender su casa a \$200.000 por ella, pero su mínimo es \$160.000. En lugar de establecer este mínimo, pregúntese qué hará si no la logra vender en cierto período de tiempo. ¿La dejará en el mercado indefinidamente? ¿La alquilará? ¿La demolerá? Puede que alguna de estas opciones sea mejor que vender a \$160.000. O puede resultar mejor venderla a \$120.000 que mantenerla demasiado tiempo.

Si usted desarrolla un buen MAAN, mayor será su poder de negociación, ya que dependerá menos de la necesidad de llegar a un acuerdo con la contraparte. Para desarrollar su MAAN:

- 1.- Haga una lista de acciones a tomar, en caso que no se lleve a ningún acuerdo entre las partes.
- 2.- Trabaje las ideas más prometedoras y conviértalas en alternativas prácticas.
- 3.- Acepte la mejor de todas las alternativas.

Cuando la contraparte le ofrezca una propuesta, compárela con su MAAN. Si su MAAN es muy atractiva, quiere decir que usted tiene más poder - hágaselo saber a la contraparte. Si este no es el caso, guárdela con recelo.

Recuerde analizar igualmente cuál podría ser la MAAN de la otra parte, así estará preparado para cualquier petición por parte de ellos.

¿Qué ocurren si ellos no aceptan?

Existe otras opciones para aquellos casos en los que la negociación basada en principios no funcione:

- 1.- La negociación Jiu-jitsu: en la mayoría de las negociaciones, si una de las partes presiona, la otra presiona de vuelta. Si lo presionan, lo mejor es no contestar, no reaccionar.

No ataque o critique la posición del otro. Tómela como una opción válida a considerar, incluso si es poco realista.

No defienda sus ideas. Pídale al otro que las critique y le aconsejen. En base a esto, reformule su propuesta. Pregúntele qué harían ellos en su circunstancia.

Desvíe los ataques contra usted hacia el problema.

El silencio es un arma poderosa. Si alguien dice algo poco razonable, o contesta de forma insuficiente a sus preguntas, haga una pausa por un rato. Se sorprenderá de ver cuán rápido la persona retoma la cordura, inclusive añadiendo nuevas ideas o suministrando más información.

- 2.- El procedimiento de un texto: puede ser usado por una tercera parte, para ayudar a negociar una solución. La tercera parte escucha todo lo que dicen las otras dos, y elabora un documento o solución, basada en lo que ha escuchado. Luego esta tercera parte le pide a las otras que opinen sobre la

propuesta, las cuales se toman en cuenta para una segunda revisión. Así continua hasta que se elabora una solución final que ambas partes aceptan.

¿Qué pasa si ellos juegan sucio?

La mejor forma de lidiar con trucos sucios es siendo explícito y aprovechar la oportunidad para negociar cuáles serán las reglas del juego. Algunas tácticas engañosas usadas con frecuencia son:

1.- Decepción deliberada:

- *Hechos engañosos*: "este auto sólo ha sido conducido dos veces, por una ancianita, sin salir de la urbanización". Verifique los hechos, y no confíe en nadie, a menos que tenga una buena razón para hacerlo.

- *Autoridad ambigua*: su contraparte le hace creer que tiene la autoridad y el poder de decisión, pero usted se entera que es otra persona la que dice la última palabra. Verifique el nivel de autoridad de esa persona antes de involucrarse demasiado en la negociación.

- *Intenciones dudosas*: usted teme que la contraparte no cumpla con lo acordado. En este, caso usted puede añadir en el contrato cláusulas que aseguren el cumplimiento del acuerdo.

2.- Guerra psicológica

- *Situaciones estresantes*: el ambiente físico donde se encuentran las partes puede ser ventajoso para usted o para la otra parte. Examine si el sitio es demasiado ruidoso, caluroso, etc. y discuta el asunto con la contraparte.

- *Ataques personales*: la otra parte puede atacar verbal o no verbalmente, por ejemplo: interrumpiendo las negociaciones mientras atienden llamadas personales u otros asuntos.

- *La rutina del chico bueno/malo*: uno de los socios es rudo, y el otro espera razonablemente que usted haga concesiones a las peticiones razonables.

- *Amenazas*: cuando surgen amenazas, la persona se ve como de poco fiar - la otra parte se pondrá a la defensiva. Algunas veces es bueno advertir a la contraparte cuáles serían las consecuencias de sus acciones - pero tratando de que no suenen como amenazas.

3.- Tácticas de presión sobre posiciones

- *Rechazo a negociar*: la persona simplemente se rehúsa a negociar. Pregúntele por qué lo han hecho y proponga opciones para comunicarse (mediante cartas, terceras partes, etc.)

- *Exigencias extremas*: las partes comienzan la negociación en posiciones extremadamente altas o bajas. Pregúntele cuál es el motivo: si no hay una razón aparente, esto lleva a una pérdida de credibilidad, o a que la negociación ni siquiera empiece.

- *Exigencias crecientes*: una de las partes continúa con exigencias mayores, conforme se van otorgando concesiones

con la meta de que la otra parte desee llegar a un acuerdo lo antes posible.

- *Un socio con corazón duro*: uno de los socios dice que cree que su oferta es maravillosa, pero que su socio jamás aceptaría. En este caso es mejor tratar directamente con el mencionado.

- *Tómelo o déjelo*: luego de una larga negociación, no hay nada malo con esto. Si es usted el que lo propone, debe aclararle a la contraparte lo que perderán si deciden “dejarlo”. Si es la contraparte la que lo propone, puede hacerle caso omiso o proponer nuevas soluciones.

Este Resumido ha sido parcialmente patrocinado por:



Directorio y Buscador de Negocios
en Hispanoamérica



SeguRed.com – El portal de la seguridad



Estadísticas e Investigación de Mercado Digital
en Latinoamérica

¿Le gustó el Resumido? Compre el libro en: <http://www.resumido.com/es/libro.php?cod=174>