

***SÍ ...
¡ DE ACUERDO!***

***CÓMO NEGOCIAR
SIN CEDER***

***Roger Fisher,
William Ury y
Bruce Patton***

No negocie con base en las posiciones

En cualquier negociación lo común es que las personas negocien con base en las posiciones.

La manera más común de negociar, consiste en tomar y después abandonar una serie de posiciones.

La toma de posiciones cumple algunas funciones útiles en una negociación y finalmente puede producir los términos de un acuerdo aceptable; pero estos objetivos pueden lograrse de otras maneras. La negociación según posiciones no cumple los criterios básicos de producir un acuerdo sensato, en forma eficiente y amistosa.

La discusión sobre posiciones produce acuerdos insensatos

Cuanta mayor atención se presta en las posiciones, menor atención se dedica a satisfacer los intereses y preocupaciones subyacentes de las partes. El acuerdo se hace más difícil. Cualquiera a que se llegue puede reflejar una distribución mecánica de las diferencias entre las posiciones finales, más que una solución cuidadosamente diseñada para satisfacer los intereses legítimos de las partes.

La discusión sobre posiciones es ineficiente

La negociación sobre posiciones crea incentivos que retardan cualquier acuerdo.

Mientras más extremas sean las posiciones iniciales y más pequeñas las concesiones, más tiempo y esfuerzo se necesitarán para descubrir si un acuerdo es posible o no.

El paso usual requiere también multitud de decisiones individuales, a medida que cada negociador decide que ofrecer, que rechazar y cuánto conceder.

Tácticas como las demoras, las amenazas de rompimiento, la inmovilidad aumentan el tiempo y los costos de un acuerdo, así como el riesgo de que éste no se logre.

La discusión sobre posiciones pone en peligro una relación

La negociación basada en posiciones se convierte en un enfrentamiento de voluntades. Cada negociador expone lo que va a hacer o lo que no va a hacer. La tarea de diseñar juntos una solución aceptable tiende a convertirse en una batalla, puesto que cada parte trata de forzar a la otra a cambiar su posición. Con frecuencia surgen la ira y el resentimiento a medida que cada parte se ve obligada ante la otra.

Cuando hay muchas partes, la negociación basada en posiciones es todavía peor

Mientras mayor sea el número de personas que participan en una negociación, más grave serán los inconvenientes de la negociación basada en posiciones.

En estos casos la negociación basada en posiciones conduce a formar coaliciones entre las partes cuyos intereses comunes son con frecuencia más simbólicos que de fondo.

Ser amable no es la solución

En un juego de negociación suave, las movidas usuales consisten en hacer ofrecimientos y concesiones, confiar en el otro, ser amistoso y ceder cuando sea necesario para evitar enfrentamientos.

En las familias y entre amigos se da mucho este tipo de negociación. El proceso tiende a ser eficiente, por lo menos en cuanto a producir resultados rápidos. Como cada parte compete con la otra en ser generosa y amable, un acuerdo es altamente probable. Pero puede no ser prudente y concluir en un acuerdo desequilibrado.

Usar una forma suave y amistosa en la negociación basada en posiciones hace vulnerable a quién se enfrente a alguien que juegue la versión dura.

Existe una alternativa

La mejor alternativa entre la versión suave y la dura de la negociación basada en posiciones sería: “cambiar el juego”. Este método denominado “negociación según principios” o “negociación con base en los méritos”, puede resumirse en cuatro puntos básicos:

1. *Las personas*: separe a las personas de problema
2. *Los intereses*: concéntrese en los intereses, no en las posiciones
3. *Opciones*: genere una variedad de posibilidades antes de decidirse a actuar
4. *Criterios*: insista en que el resultado se base en algún criterio objetivo

Separe las personas del problema

Se sabe que es difícil enfrentar un problema sin que surjan malentendidos entre las personas, sin que ellas se disgusten o pierdan su sensatez o ecuanimidad, y sin que tomen las cosas como ofensas personales.

Antes que todo, los negociadores son personas

Algo fundamental que en las negociaciones se olvidan con facilidad es que uno no está tratando con representantes abstractos de la otra parte sino con seres humanos. Ellos tienen emociones, valores profundos, puntos de vista y son impredecibles. Este aspecto humano de las negociaciones puede ser de una gran ayuda o también ser desastroso.

El deseo de las personas de sentirse satisfechas consigo mismas y su preocupación por lo que los demás piensan de ellas, puede con frecuencia hacerlas más sensibles a los intereses del otro negociador.

Los malentendidos pueden reforzar los prejuicios y suscitar acciones que producen reacciones en un círculo vicioso; la exploración racional de soluciones posibles se hace imposible y la negociación fracasa. El apuntarse victorias y repartirse acusaciones se convierten en los objetivos del juego, en detrimento de los intereses sustanciales de ambas

partes. No ser capaz de tratar a otros con sensibilidad como seres humanos sujetos a reacciones humanas, puede ser desastroso en una negociación.

Todo negociador tiene dos tipos de intereses: en la sustancia y en la relación

Todo negociador quiere lograr un acuerdo que satisfaga sus intereses sustanciales. Por eso negocia. Además a un negociador también le interesa su relación con la otra parte.

La mayoría de las negociaciones ocurren en el contexto de una relación permanente, en la cual es importante que cada negociación se haga de tal manera que ayude, en lugar de obstaculizar las relaciones futuras y las futuras negociaciones.

Separe la relación de lo sustancial; enfréntese directamente con el problema de las personas

Hay que fundamentar la relación en percepciones precisas, en una comunicación clara, en emociones apropiadas y en un punto de vista definido y a largo plazo. Trate los problemas de las personas directamente.

Para orientarse en el laberinto problemático de las personas, a veces es útil pensar en términos de tres categorías básicas: *percepción, emoción y comunicación*.

Percepción

La comprensión sobre como piensa la otra parte no es simplemente una actividad útil que le ayudará a usted a solucionar su problema. Su manera de pensar es el problema.

El conflicto no está en la realidad objetiva sino en la mente de las personas. La verdad es simplemente un argumento más para tratar las diferencias. La diferencia existe porque existe en sus mentes. Los temores, aunque infundados, son temores reales y hay que tenerlos en cuenta. Las esperanzas, aunque infundadas, pueden causar una guerra. Los hechos, aunque se verifiquen, pueden no contribuir en nada a la solución del problema.

Por útil que pueda ser el análisis de la realidad objetiva, finalmente es la realidad, como la percibe cada una de las partes, lo que constituye el problema en una negociación y lo que abre el camino hacia una solución.

Póngase en el lugar del otro

La manera de ver el mundo depende del lugar donde uno se sitúe. Las personas tienden a ver lo que desean ver.

Una de las habilidades más importantes que puede poseer un negociador es la habilidad de apreciar la situación como la aprecia la otra parte. No es suficiente saber que ellos ven las cosas de manera diferente. Si uno quiere tener influencia, es necesario comprender con empatía el poder de su punto de vista. No es suficiente estudiarlos como si fueran escarabajos bajo un microscopio; es necesario saber como se sienten. Para lograr esto, uno debe estar dispuesto a suspender el juicio durante un tiempo mientras ensaya sus puntos de vista. Comprender su punto de vista no es un costo sino un beneficio que le permite reducir el área de conflicto y también defender los propios intereses con mayor seguridad.

No deduzca sus intenciones con base en sus temores

Con frecuencia una sospecha se deriva naturalmente de nuestras percepciones. Es fácil adquirir el hábito de interpretar de la peor manera todo lo que la otra parte dice o hace. Además, es lo más seguro, le demuestra a terceras personas la maldad de la otra parte. Pero el costo de interpretar de la peor manera posible todo lo que digan o haga, consiste en que las ideas nuevas que pudieran conducir a un acuerdo se desprecian.

No los culpe por su problema

Es tentador echarle al otro la culpa de los problemas propios. Culpar al otro es fácil, sobre todo cuando siente que de verdad uno tiene la culpa. Pero aunque se justifique culparlo, por lo general es contraproducente. Cuando se la ataca, la otra parte se pondrá a la defensiva y se resistirá ante lo que uno dice. Dejará de escuchar, o lo atacará. Cuando esté hablando sobre el problema, hay que separar los síntomas y la persona con quien se está hablando.

Comente las mutuas percepciones

Una de las maneras de manejar las percepciones diferentes es hacerlas explícitas y comentarlas con la otra parte. Mientras esto puede hacerse en forma franca y honesta, sin que ninguna de las partes culpe a la otra por el problema como cada una lo ve, este tipo de comentario puede darles la comprensión que necesitan para tomar en serio lo que uno dice y viceversa.

Busque oportunidades de ser inconsistente con sus percepciones

Quizá la mejor manera de alterar sus percepciones sea la de enviar un mensaje distinto del que esperan.

Haga que les interese el resultado dándoles participación en el proceso

Si no participan en el proceso, es poco probable que aprueben el resultado. Aún sin los términos de un acuerdo parecen ser favorables, la otra parte puede rechazarlos, simplemente por sospechar que ello se debe a su exclusión del proceso. El acuerdo es mucho más fácil si ambas partes se sienten dueñas de las ideas.

Si uno quiere involucrar a la otra parte debe hacerlo tempranamente. Debe pedirle su parecer. Darle crédito generosamente por sus ideas, siempre que esto sea posible, lo comprometerá a defender sus ideas.

Quedar bien: haga que sus propuestas compaginen con sus valores

Quedar bien refleja la necesidad de una persona respecto a conciliar la posición que asume en una negociación o acuerdo, con sus principios y con sus palabras y hechos pasados.

El proceso judicial tiene que ver con el mismo problema. Cuando un juez escribe un concepto sobre la decisión de la corte, están quedando bien, no solamente él y el sistema judicial, sino también las partes.

Quedar bien implica la conciliación de un acuerdo con los principios y con la autoimagen de los negociadores.

Emoción

En una negociación, especialmente en un fuerte desacuerdo, los sentimientos pueden ser más importantes que las palabras. Las partes pueden estar más dispuestas para la batalla que para encontrar juntas la solución a un problema común. Con frecuencia inician una negociación sabiendo de ante mano que los riesgos son grandes y sintiéndose amenazadas. Las emociones de una parte generarán emociones en la otra. El temor puede producir ira, y la ira, temor. Las emociones pueden conducir a que la negociación se estanque o se rompa rápidamente.

Procure que las emociones se hagan explícitas y reconózcalas como legítimas

Discuta con las personas de la otra parte sobre sus emociones. Exprese las suyas. No perjudica decir, “sabe, nuestra gente siente que nos han tratado mal y están muy agitados. Tememos que aunque se logre un acuerdo, no se respetará”. Hacer explícitas sus emociones y las de otros, no solamente resalta la seriedad del problema, sino también hará que las negociaciones sean menos reactivas y más proactivas.

Permita que la otra parte se desahogue

Con frecuencia una buena manera de manejar la ira, la frustración y los otros sentimientos negativos de las personas, es ayudarles a que se desahoguen. Pueden obtener un gran alivio psicológico mediante el sencillo procedimiento de expresar sus quejas.

Por lo tanto, en lugar de interrumpir discursos polémicos o de abandonar la reunión, tal vez usted decida controlarse, quedarse en su sitio y permitirles que le expresen sus quejas. Quizás la mejor estrategia mientras la otra parte se desahoga es escuchar en silencio, sin responder a sus ataques, y pedir al que tiene la palabra que continúe hasta terminar.

No reaccione ante un estallido emocional

El desahogo de las emociones puede ser peligroso si conduce a una reacción desmedida, es decir a una turbación del ánimo. Si tal desbordamiento no se controla, puede resultar en una riña violenta.

Comunicación

Sin comunicación no hay negociación. Ésta última es un proceso de comunicación con el cual se busca respaldar el propósito de obtener una decisión conjunta. La comunicación nunca es fácil ni aún entre personas que tienen muchos méritos o valores y experiencias comunes.

En la comunicación se dan tres grandes problemas: *primero*, los negociadores pueden no estar dirigiéndose al otro de una manera que pueda ser comprendido; *segundo*, aunque usted le hable a la otra parte en forma directa y clara, es posible que ella no lo escuche; observe con cuanta frecuencia las personas parecen no prestar atención a lo que usted dice; *tercero*, lo que uno dice puede ser malinterpretado por el otro, aunque los negociadores estén en la misma habitación, la comunicación de uno al otro puede parecer como el envío de señales de humo cuando hay mucho viento.

Escuche atentamente y reconozca lo que dicen

Muchos creen que una buena táctica es no prestar mucha atención a los argumentos de la otra parte y no admitir ninguna legitimidad en su punto de vista. Un buen negociador hace exactamente lo contrario. A menos que usted reconozca lo que están diciendo y demuestre que lo comprende, ellos pueden creer que no los ha oído.

Hable sobre usted mismo, no sobre ellos

En muchas negociaciones cada una de las partes explica y condena extensamente las motivaciones y las intenciones de la otra parte. Sin embargo es más persuasivo describir el problema en términos del impacto que tubo en usted que en términos de lo que ellos hicieron.

Hable con un propósito

A veces el problema no se debe a que haya poca comunicación, sino a que hay demasiada. Cuando exista ira y percepciones erróneas, es mejor no decir ciertas cosas. En otras ocasiones una declaración completa de lo muy flexible que es usted podrá hacer que un acuerdo sea más difícil y no sea fácil de lograr. Antes de decir algo significativo esté seguro de lo que quiere comunicar o averiguar, y esté seguro del objetivo que se logrará con esa información.

Es mejor prevenir

El mejor momento para solucionar el problema de las personas es antes de que el problema se presente. Esto implica crear una relación personal y organizacional con la otra parte, que sea capaz de proteger a las personas de ambos sectores contra los golpes de la negociación.

Establezca una relación de trabajo

Ayuda mucho conocer a la otra parte personalmente. Ello le da una base de confianza en la que puede apoyarse en una negociación difícil. Es más fácil aliviar la tensión con un chiste o con un comentario informal. Hay que tratar de conocer a los otros y de averiguar que les gusta y que les disgusta.

Enfréntese con el problema, no con las personas

Si los negociadores se perciben como adversarios en un enfrentamiento cara a cara, es difícil separar su relación de la parte sustancial del problema. En este contexto, cualquier cosa que un negociador diga sobre el problema parece estar dirigida contra el otro en forma personal. Una manera más efectiva de percibirse mutuamente es como socios en una difícil búsqueda en común por un acuerdo justo y ventajoso para ambos.

La separación de las personas del problema no es algo que pueda hacerse de una vez y que luego pueda olvidarse; hay que seguir trabajando en ese sentido. Lo esencial es tratar a las personas como a seres humanos y al problema según sus méritos.

Concéntrese en los intereses, no en las posiciones

Los intereses definen el problema

El problema básico en una negociación no es el conflicto entre posiciones, sino el conflicto entre las necesidades, deseos, preocupaciones y temores de las partes.

La conciliación de los intereses y no de las posiciones también es efectiva porque tras las posiciones opuestas hay muchos otros intereses, además de los que puedan oponerse.

Tras las posiciones opuestas hay intereses compartidos y compatibles, además de los conflictivos

Tenemos la inclinación a suponer que porque las posiciones de la otra parte se oponen a las nuestras, sus intereses también se oponen. Sin embargo, en muchas negociaciones, un análisis detallado de los intereses subyacentes mostrará la existencia de más intereses comunes y compatibles que de intereses opuestos.

¿Cómo se identifican los intereses?

La ventaja de analizar las posiciones para encontrar los intereses subyacentes está clara. Cómo hacerlo es menos claro.

Los intereses subyacentes pueden ser implícitos, intangibles, y tal vez, inconsistentes.

Pregunte: “¿por qué?”

Una técnica básica es ponerse en el lugar del otro. Analice cada una de las posiciones que asume y pregúntese: ¿por qué?.

Pregunte: ¿por qué no? Piense sobre la opción del otro

Una de las maneras más útiles de descubrir los intereses es identificar primero la decisión básica que la otra parte probablemente cree que usted le está pidiendo, y después preguntarse por qué no la han tomado. ¿Cuáles son los intereses que les impide hacerlo?

Dese cuenta que cada parte tiene intereses múltiples

En casi toda negociación cada parte tiene muchos intereses, no solamente uno. Uno de los errores comunes en el diagnóstico de una situación de negociación es suponer que cada persona de la otra parte tiene los mismos intereses. Pensar en la negociación como algo entre dos personas, dos partes, puede ayudar pero no debemos olvidar que generalmente intervienen otras personas, otras partes y otras influencias.

Los intereses más poderosos son las necesidades humanas

Las necesidades humanas básicas incluyen: seguridad, bienestar económico, un sentido de pertenencia, reconocimiento y control sobre la propia vida. Por fundamentales que sean, es fácil pasar por alto las necesidades humanas básicas. En muchas negociaciones se tiende a pensar que el único interés es el dinero. Los acuerdos no tienen probabilidad de progresar mientras una parte cree que la otra está amenazando la satisfacción de sus necesidades humanas básicas.

La discusión sobre los intereses

Puede suceder que la otra parte no sepa cuáles son los intereses de usted y que usted no conozca los de ella. Es posible que uno de ustedes, o ambos se estén concentrando en las ofensas pasadas en lugar de pensar en las preocupaciones futuras. O que ni siquiera se estén escuchando el uno al otro.

Si usted quiere que la otra parte tenga en cuenta sus intereses, explíquela claramente cuáles son.

Haga que sus intereses sean vivos

Una sugerencia es que sea específico. Los detalles concretos no solamente hacen que su descripción tenga credibilidad, sino que producen impacto.

Mientras usted se abstenga de sugerir que los intereses de la otra parte no son importantes o legítimos, usted puede presentar con gran énfasis la seriedad e importancia de sus preocupaciones.

Expresa el problema antes que su respuesta

Si quiere que alguien escuche y comprenda su razonamiento, explique primero sus intereses y su razonamiento y después sus conclusiones o propuestas. Entonces escucharán con cuidado, aunque solo sea por saber que es lo que usted pretende.

Sea concreto pero flexible

En una negociación es necesario saber para donde va y al mismo tiempo estar abierto a nuevas ideas.

Para convertir sus intereses en opciones flexibles, pregúntese: “si mañana la otra parte estuviera de acuerdo conmigo, ¿sobre qué es lo que quiero que estemos de acuerdo?”. Para mantener la flexibilidad, trate cada opción que formule como simplemente ilustrativa. Piense en términos de más de una opción que pueda satisfacer sus intereses.

Sea duro con el problema y suave con las personas

Usted puede ser tan duro al hablar de sus intereses, como cualquier negociador puede serlo al hablar de sus posiciones. En realidad, por lo general es mejor ser duro. Quizá lo mejor sea comprometerse con su posición pero es necesario comprometerse con sus intereses. Aquí es donde debe emplear su energía agresiva en una negociación.

Las mejores soluciones, aquellas que le producen a usted las máximas ventajas con un costo mínimo para la otra parte, se logran defendiendo enérgicamente sus propios intereses. Si ellos se sienten amenazados personalmente por un ataque al problema, es probable que se pongan a la defensiva y que dejen de escuchar. Por eso es importante separar a las personas del problema.

Una buena regla es apoyar a las personas de la otra parte en forma tan vigorosa como la que utilice para dejar en claro el problema.

La combinación de apoyo y ataque es lo que funciona bien; cualquiera de los dos por sí solo tiende a ser insuficiente. Para tener éxito en una negociación se necesita ser a la vez firme y abierto.

Invente opciones de mutuo beneficio

En la mayoría de las negociaciones hay cuatro obstáculos principales que impiden la invención de gran número de opciones:

- ◆ Juicios prematuros
- ◆ La búsqueda de una sola respuesta
- ◆ El supuesto de que el pastel es de tamaño fijo
- ◆ La creencia de que “la solución del problema de ellos es de ellos”

Para poder superar estas limitaciones es necesario entenderlas

Remedio

Para inventar opciones creativas se necesita:

- ◆ Separar el acto de inventar opciones, del acto de juzgarlas
- ◆ Ampliar las opciones en discusión en vez de buscar una única respuesta
- ◆ Buscar beneficios mutuos
- ◆ Inventar maneras de facilitarles a los otros su decisión

Insista en que los criterios sean objetivos

Por lo general los negociadores tratan de resolver los conflictos por medio de la posición según posiciones, es decir hablando sobre lo que están o no están dispuestos a aceptar.

Si el intento de solucionar las diferencias de intereses con base en la voluntad tiene costos tan altos, la solución es negociar sobre alguna base que sea independiente de la voluntad de las partes, es decir sobre la base de criterios objetivos.

La necesidad de usar criterios objetivos

Lo más indicado es comprometerse a lograr una solución basada en principios, no en presiones. Hay que concentrarse en los méritos del problema, no en el temple de las partes se debe ser abierto a las razones, pero cerrado ante las amenazas.

La negociación con criterios objetivos

Se deberá recordar tres elementos básicos:

- ◆ Formular cada aspecto como una búsqueda común de criterios objetivos
- ◆ Se debe ser razonable y escuchar razones, respecto a los criterios que puedan ser los más apropiados y respecto a la manera de aplicarlos
- ◆ Nunca se debe ceder ante la presión, sólo se debe ceder ante los principios.

En resumen se debe concentrar en criterios objetivos con firmeza pero también con flexibilidad.

¿Qué pasa si ellos son más poderosos? (Encuentre su M.A.A.N.: mejor alternativa a un acuerdo negociado)

No hay ningún método que pueda garantizar el éxito si la otra parte tiene todas las ventajas. En toda negociación existen ciertas realidades que son difíciles de cambiar. Como respuesta al poder, lo que cualquier método de negociación puede lograr es cumplir dos objetivos: *primero*, protegerlo contra un acuerdo que usted debe rechazar y *segundo*, ayudarlo a utilizar al máximo las ventajas que pueda tener, de manera que cualquier acuerdo al que llegue satisfaga sus intereses lo mejor posible.

Mientras mejor sea su M.A.A.N., mayor será su poder

El poder relativo de negociación de dos partes depende primordialmente de lo poco atractiva que sea la posibilidad de no llegar a un acuerdo.

Lo que se aplica a la negociación entre individuos, también se aplica a las negociaciones entre organizaciones.

Encuentre su M.A.A.N.

Para encontrar posibles M.A.A.Ns, se necesitan tres operaciones distintas:

- ◆ Inventar una lista de acciones que se podrían realizar en caso de no llegar a un acuerdo
- ◆ Mejorar algunas de las ideas más prometedoras y convertirlas en alternativas prácticas
- ◆ Seleccionar, en forma tentativa, la mejor de estas alternativas

¿Qué pasa si ellos no entran en el juego? (utilice el jujitsu de la negociación)

Si la otra parte anuncia que asumirá una posición firme, usted puede sentir la tentación de criticarla y rechazarla. Si ellos critican su propuesta, usted puede sentir la tentación de defenderla y atrincherarse. Si ellos lo atacan, usted puede sentir la tentación de contraatacar. En resumen, si ellos lo empujan fuerte, usted tiende a empujarlos a ellos.

No ataque su posición, mire detrás de ella

Cuando la otra parte afirma su posición ni la acepte ni la rechace. Trátela como si fuera una de las posibles opciones. Busque los intereses que la inspiran, analice los principios que refleja, y piense en las maneras de mejorarla.

Convierta un ataque contra usted en un ataque contra el problema

Sucede con frecuencia que la otra parte lo ataca a usted personalmente; cuando esto suceda, resista la tentación de defenderse y de atacarlos. Más bien, deje que ellos se desahoguen.

Escúchelos, muéstreles que entienden lo que están diciendo y cuando terminen, convierta el ataque contra usted en un ataque contra el problema.

Pregunte y haga una pausa

Aquellos que practican el jujitsu de la negociación utilizan dos armas claves. La primera es hacer preguntas en lugar de hacer declaraciones. Las declaraciones generan resistencia, mientras que las preguntas generan respuestas. Las preguntas permiten que la otra parte exprese sus puntos de vista y que usted los comprenda. Plantean retos y pueden usarse para lograr que la otra parte se enfrente al problema. Las preguntas no critican, educan.

El silencio es una de sus mejores armas. Si ellos hacen una propuesta poco razonable o lo atacan injustificadamente, lo mejor que pueda hacer es quedarse sin decir una sola palabra. El silencio crea con frecuencia la impresión de que se ha llegado a un empate que la otra parte puede sentirse obligada a romper, respondiendo su pregunta o haciendo una nueva sugerencia. Cuando haga preguntas, haga una pausa. No les solucione la situación siguiendo de inmediato con otra pregunta o haciendo algún comentario. Algunos de los mejores momentos en una negociación se pueden lograr guardando silencio.

¿QUE PASA SI ELLOS JUEGAN SUCIO?

La negociación basada en principios está muy bien, pero ¿qué pasa si el otro negociador lo engaña o trata de cogerlo desprevenido?

¿O si aumenta sus exigencias en el momento en que están a punto de llegar a un acuerdo? Existen muchas tácticas y trucos que la gente puede usar para aprovecharse de usted. Todo el mundo conoce algunos. Van desde las mentiras y la violencia psicológica hasta varias formas de táctica de presión. Estas tácticas pueden llamarse negociaciones sucias.

Si se dan cuenta de que se está usando contra ellos una de las tácticas del juego sucio de la negociación, la mayoría de las personas reacciona de una de las dos maneras. La primera es tolerarlo. La segunda manera más común de corresponder es con las mismas armas. Si empiezan exigiendo demasiado, usted también engaña. Si lo amenazan, usted amenaza.

¿COMO SE NEGOCIA ACERCA DE LAS REGLAS DEL JUEGO?

Hay tres pasos: reconozca la táctica, exprese el problema explícitamente, y ponga en duda la legitimidad y utilidad de la táctica.

Para poder remediar algo, es necesario saber qué está sucediendo. Aprenda a reconocer los trucos que indican engaño, los que pretenden hacerlo sentir incómodo, y los que atrincheran la otra parte en su posición. El simple reconocimiento de una táctica puede neutralizarla. Darse cuenta, de que la otra parte la está atacando personalmente para ofuscar su criterio, puede frustrar su intento.

Una vez reconocida la táctica, hágala explícita, hacer explícita la táctica no solamente la hace menos efectiva, sino que también puede conducir a que la otra parte empiece a preocuparse respecto a la posibilidad de que usted se vuelva completamente negativo.

El propósito más importante de hacer explícita la táctica es darle a usted la oportunidad de negociar acerca de las reglas del juego. Este es el tercer paso.

Separe la persona y el problema.

No ataque personalmente a las personas por utilizar una táctica que usted considera ilegítima. Ponga en tela de juicio la táctica, no la integridad personal de las personas. En lugar de decir, “ustedes me situaron deliberadamente de frente a la luz del sol”, ataque el problema: “la luz del sol me da en los ojos y me distrae”.

Concéntrese en los intereses, no en las posiciones.

¿Desea protegerse contra las críticas? ¿O quiere protegerse de la tentación de cambiar su posición?

Invente opciones de mutuo beneficio.

Ensaye el principio de la reciprocidad. Exprese el principio que inspira cada táctica como una propuesta para las “reglas” del juego.

Como último recurso, acuda a su MAAN (su mejor alternativa para negociar un acuerdo) y retírese. “Tengo la impresión de que usted no está interesado en negociar de una manera que ambos creamos puede producir resultados. Aquí tiene mi teléfono. Si me equivoco, estoy dispuesto a continuar cuando usted quiera.

Algunas tácticas engañosas comunes

Las tácticas engañosas pueden dividirse en tres categorías: engaño deliberado, guerra psicológica, y presiones.

Engaño deliberado

Distorsión acerca de los hechos, la autoridad, o las intenciones.

Información falsa.

La información más antigua de jugar sucio en la negociación es hacer afirmaciones falsas.

El peligro de dejarse engañar por las falsas afirmaciones es grande. ¿qué puede hacer?

Separe las personas y el problema. A menos que tenga buenas razones para confiar en alguien, no confíe. Debe hacerse independientemente de la confianza.

Autoridad ambigua.

La otra parte puede dejar que usted crea que ellos, lo mismo que usted, tienen plena autoridad cuando en realidad no la tienen. Después que lo han presionado tanto como

pueden, y que usted ha logrado lo que cree ser un acuerdo firme, anuncian que deben someterlo a la aprobación de otra persona.

Antes de empezar un intercambio, averigüe cuál es el grado de autoridad de la otra parte. Es legítimo preguntar: Que autoridad tiene usted para negociar? Si la respuesta es ambigua, usted puede decir que desea hablar con alguien que realmente tenga autoridad.

Intenciones dudosas.

Cuando el problema es la ambigüedad en las intenciones de cumplir el acuerdo, con frecuencia es posible incluir normas para su cumplimiento en el acuerdo mismo.

Haga que el problema sea explícito y utilice sus promesas para obtener una garantía.

Algo menos que la verdad total no es lo mismo que una mentira.

Una mentira o engaño respecto a los hechos o respecto a las intenciones no es lo mismo que dejar de expresar la totalidad de una opinión. La negociación de buena fe no requiere una revelación total.

Guerra psicológica.

Estas tácticas están destinadas a hacerlo sentir incómodo, de manera que tenga un deseo inconsciente de terminar la negociación lo más pronto posible.

Situaciones tensas.

Usted debe ser sensible ante cuestiones tan sencillas como si la reunión se hace en su oficina, en una de ellos, o en un territorio neutral. Aunque por lo general se piensa lo contrario, a veces tiene ventaja aceptar que una reunión se realice en el territorio de la otra parte. Si usted encuentra que el territorio lo perjudica, no vacile en decirlo. Usted puede sugerir que se cambien las sillas, que se haga un receso, o que se continúe en otro lugar o a otra hora. En cada caso, usted tiene que identificar el problema, discutirlo con la otra parte, y negociar mejores circunstancias de ambiente físico en forma objetiva, y con arreglo a principios.

Ataques personales.

Puede hacer comentarios sobre su ropa o sobre su apariencia preguntándole si estuvo toda la noche despierto o si las cosas van mal en la oficina. En cada caso, el reconocimiento de la táctica contribuirá a anular su efecto.

El juego del bueno y el malo.

Una forma de presión psicológica es el juego del bueno y el malo. Esta técnica aparece en su forma más evidente en viejas películas policiales. El primer policía amenaza al sospechoso con juicios por numerosos crímenes, lo hace sentar bajo una luz brillante, lo vapulea, y por último decide descansar, y se va. Entonces el bueno apaga la luz, le ofrece un cigarrillo al sospechoso, y ofrece disculpas por el comportamiento del primer policía. Dice que a él personalmente le gustaría controlar al tipo brusco, pero que le será imposible, al menos que el sospechoso colabore. Resultado el sospechoso colabora.

De manera similar, durante una negociación, dos personas de la misma parte empiezan una pelea.

Una de ellas adopta una posición dura. “Estos libros valen \$8000 y no aceptaré ni un centavo menos”. Su socio se va apenado e incómodo. Por último interviene. Dirigiéndose a la otra parte, dice en forma conciliadora: “¿Podría pagar \$7600”. La concesión no es mucha pero es casi como un favor. El juego del bueno y el malo es una forma de manipulación psicológica. Si usted la reconoce, no se dejará engañar.

Amenazas.

Parece fácil amenazar, mucho más fácil que hacer una propuesta. Las amenazas son presiones. Con frecuencia la presión logra lo contrario de lo que se busca; produce presiones en la otra parte. Los buenos negociadores rara vez recurren a las amenazas, no necesitan hacerlo; existen otras formas de dar la misma información.

Para que las amenazas sean efectivas, deben comunicarse en forma creíble. A veces las amenazas pueden convertirse en ventajas políticas para usted.

Tácticas de presión desde las posiciones

Este tipo de táctica de negociación propende a estructurar la situación de tal manera que solamente una de las partes puede hacer concesiones.

Negativa a negociar.

Primero, reconocer que la táctica puede ser un truco para negociar; Segundo, discuta su negativa a negociar. Comuníquese directamente o por medio de terceros. No los ataque por no querer negociar, sino más bien trate de averiguar qué interés tiene en no negociar. Sugiera algunas opciones, tales como la negociación por medio de terceros, por medio de cartas, o promoviendo discusiones entre personas privadas.

Finalmente, insista en usar principios. ¿Les gustaría a ellos que usted jugara de esa manera? ¿Quieren que usted también ponga condiciones?

Exigencias exageradas

Con frecuencia los negociadores comenzarán con propuestas extremas como ofrecer \$ 75000 por su casa, que parece valer \$ 200000. El objetivo es reducir sus expectativas.

Creer que una posición extrema les dará un resultado final, creyendo que finalmente las partes dividirán la diferencia entre sus posiciones.

Exigencias crecientes.

Un negociador puede aumentar sus exigencias por cada concesión que le hace el otro. Puede reabrir reabrir problemas que usted creía ya resueltos. El beneficio de esta táctica está en disminuir las concesiones, y en el efecto psicológico de hacer que usted quiera llegar a un acuerdo rápidamente antes que las exigencias aumenten. Cuando usted reconozca esto, haga que la otra parte caiga en la cuenta y entonces tómese un descanso para considerar si quiere continuar la negociación y sobre que bases. Esto evita una reacción impulsiva y les señala la seriedad de su conducta. Cuando regrese, actuará con mayor seriedad.

El socio inconvencible.

Quizás una de las tácticas más comunes en la negociación sea justificarla negativa a ceder a sus exigencias alegando que personalmente el negociador no tendría ninguna objeción pero que su socio inconvencible no lo deja. Reconozca la táctica. En lugar de discutirla con el otro negociador, hablar directamente con el socio inconvencible.

“Tómelo o déjelo”

No hay nada intrínsecamente incorrecto en confrontar a la otra parte con una opción firme. De hecho, la mayoría de los negocios en Norteamérica se hacen en esa forma. Si usted entra a un supermercado y encuentra una lata de frijoles con un precio de 80 centavos, no trata de negociar con el administrador del supermercado. Esta es una forma eficiente de hacer negocios, pero no es negociación. Tampoco es incorrecto después de una larga negociación, concluir la diciendo, “Tómelo o déjelo”, excepto que quizá debe decirse con más educación.

NO SEA UNA VÍCTIMA

Es difícil decidir qué significa negociar de “buena fe”. Usted es el único que puede decidir si quiere utilizar tácticas que usted consideraría inapropiadas y de mala fe si se usaran en su contra.

Para concluir

Usted ya lo sabía

Probablemente no hay nada en este libro que usted ya no supiera. Lo que hemos tratado de hacer es organizar el sentido común y la experiencia de manera que provean un marco de referencia útil para pensar y actuar. Mientras más consistentes sean estas ideas con su conocimiento e intuición, mejor.

APRENDA HACIENDO”

Un libro puede mostrarle una dirección prometedora. Haciéndolo tomar en cuenta las ideas y lo que usted está haciendo, puede ayudarle a aprender. Nadie, excepto usted mismo, puede hacer que usted adquiera habilidad.

“GANAR”

En la mayoría de los casos preguntarle, a un negociador, quien va a ganando, es tan impropio como preguntar quien va ganando en un matrimonio. Si usted hace esa pregunta sobre su matrimonio, ya a perdido la negociación más importante; la negociación sobre qué clase de juego se va a jugar, sobre cómo van a tratarse entre ustedes y sobre cómo van a resolver los intereses, compartidos y diferentes.

Este libro es acerca de cómo “ganar” ese importante juego. Para que sea mejor, el proceso debe producir buenos resultados reales. Ganar con base en los méritos pueda no ser la única meta, pero perder no es la respuesta.

PREGUNTAS SOBRE JUSTICIA Y SOBRE LA NEGOCIACION BASADA EN PRINCIPIOS.

- ◆ “¿Hay alguna circunstancia en la que tenga sentido negociar por una posición?”
Negociar por una posición es fácil, es una manera común de proceder es algo que no requiere preparación, que todo el mundo comprende.
- ◆ “¿Que hacer cuando la otra parte cree en una norma de justicia diferente?”
En la mayoría de las negociaciones no existe una respuesta correcta o justa, la gente propone distintas normas para juzgar la equidad de una solución. Sin embargo, el hecho de recurrir a normas externas facilita las discusiones. Un resultado basado en las prácticas de la comunidad y en unas normas de justicia es más sabio que cualquier resultado arbitrario. Al basarse en normas se reduce el costo de tener que “ceder”. Algunas normas son más persuasivas que otras.
- ◆ “¿Debo ser justo aunque no necesite serlo?”
No sugerimos que usted deba obrar bien por amor al bien; tampoco que deba ceder al primer ofrecimiento; tampoco que nunca pida más de lo que un juez o un jurado considere justo. Solo sostenemos que recurrir a normas independientes para juzgar la equidad de una respuesta es una idea que le servirá para conseguir lo que merece y para protegerse de los abusos.
- ◆ “¿Que debo hacer si el problema es la persona?”
En la negociación, hay que caso omiso a los asuntos relacionados con la persona porque es un riesgo grande.
- ◆ “¿Debo negociar incluso con terroristas?”
El dilema no es si debe negociar, sino cómo. Se debe negociar con terroristas, en el sentido de que usted trata de influir en las decisiones de los terroristas; usted está negociando

aunque no trate con ellos. Negociar no significa ceder. Son muy altos los costos del rescate y del chantaje. El pago del secuestro estimula el secuestro. Por medio de la comunicación se podría convencer a los terroristas de que no se les pagara ningún rescate.