

ROGER FISHER
WILLIAM URY

OBTENGA EL

SI

EL ARTE

DE NEGOCIAR

SIN CEDER

Contenido

Opiniones acerca de esta obra 13

Introducción 19

I EL PROBLEMA 23

1. No Negocie sobre Posiciones 25

Discutir sobre posiciones no produce acuerdos inteligentes 26

Discutir sobre posiciones resulta ineficiente 27

Discutir sobre posiciones pone en peligro las relaciones
personales 28

Cuando intervienen varias partes, la negociacion por posiciones
puede ser peor aun 28

Ser agradable no es la solución 29

Existe una alternativa 31

II EL METODO 37

2. Separe a las Personas d'el Problema 39

Los negociadores primero son personas 40

Cada negociador tiene dos tipos de intereses: en la sustancia
y en la relación 41

La relacion tiende a confundirse con el problema 42

*La negociacion por posciones pone la relacion y la sustancia
en conflicto 42*

Separe la relacion de la sustancia; trate directamente
con el problema humano 43

Percepcion 44

Póngase en sus zapatos 45

*No deduzca las intenciones de ellos de los temores
de usted 46*

8 Contenido

No los culpe a ellos por sus problemas 47 Expongan las percepciones de cada uno 47 Busque oportunidades para aduar inconsistentemente con las expectativas de ellos 48 Déles reconocimiento en el resultado asegurándose que participen en el proceso 49 Evite que hagan el ridículo: haga sus propuestas consistentes con sus valor?, 50

Emoción 51

Primero reconozca y entienda las emociones, las suyas y las de ellos 51 Haga las emociones explícitas y reconózcalas como legítimas 52 Permita que la otra parle deje escapar la tensión 52 No reaccione ante explosiones emocionales 53 Utilice gestos simbólicos 53

Comunicación 54

Escuche activamente y reconozca lo que se está diciendo 55 Hable para ser entendido 56 Hable sobre usted, no sobre ellos 57 Hable con un propósito 57

Prevenir es mejor 58

Construya una buena relación de trabajo 58 Enfréntese al problema, no a la gente 59

3. Céntrese en los Intereses, no en las Posiciones 61

Para llegar a una solución inteligente reconcilie intereses, no posiciones 61

Los intereses definen el problema 61 Detrás de posiciones opuestas se encuentran intereses compartidos y compatibles, así como conflictivos 63

¿Cómo identificar intereses 64 Pregunte "¿Por qué?" 65 Pregúntese "¿Por qué no?" Piense acerca de sus

alternativas 65

Comprenda que cada parte tiene intereses múltiples 68 Los intereses más poderosos son las necesidades humanas 69 Haga una lista 70

Hablando acerca de los intereses	70
<i>Haga que sus intereses cobren vida'</i>	71
<i>Reconozca los intereses de ellos como parte del problema</i>	71
<i>Ponga el problema antes de su respuesta</i>	72
<i>Vea hacia adelante, no hacia atrás</i>	72
<i>Sea concreto, pero flexible</i>	73
<i>Sea duro con el problema, suave con la gente</i>	74
 4. Genere Alternativas para Beneficio Mutuo	77
<i>Diagnóstico</i>	78
Juicio prematuro	78
Buscando una respuesta única	79
El supuesto de un pastel de tamaño fijo	80
El pensar que "resolver el problema de ellos es problema de ellos"	80
<i>Prescripción</i>	81
Separe el proceso de generar del proceso de decidir	81
<i>Antes de la sesión</i>	82
<i>Durante la sesión</i>	82
<i>Después de la sesión</i>	83
<i>Considere el realizar una sesión de generación de ideas con la otra parte</i>	83
 Amplíe sus opciones	86
<i>Multiplique sus opciones moviéndose entre lo específico y lo general: el diagrama circular</i>	87
<i>Vea a través de los ojos de diferentes expertos</i>	89
<i>Genere acuerdos de diferentes intensidades</i>	90
<i>Cambie al alcance de un acuerdo propuesto</i>	90
 Busque beneficios mutuos	91
<i>Identifique intereses compartidos</i>	91
<i>Entremezcle sus intereses que difieren</i>	93
<i>¿Cualquier diferencia en intereses?</i>	94
<i>¿Creencias diferentes?</i>	95
<i>¿Diferencias en la valoración del tiempo?</i>	95
<i>¿Diferencias en pronósticos?</i>	95
<i>¿Diferencias en aversión al riesgo?</i>	95
<i>Pregunte por sus preferencias</i>	96
 Haga que la toma de decisiones de ellos sea fácil	96
<i>¿Los zapatos de quién?</i>	97

10 Contenido

¿Qué decisión? 97
El amenazar no es suficiente 99

5. *Insista en Criterios Objetivos* 101
 Decidir en base a la voluntad es costoso 101 *El caso para usar criterios objetivos* 102
 La negociación de principios produce acuerdos inteligentes, amigables y eficientes 103

 Desarrollando criterios objetivos 105
 Patrones justos 105
 Procedimientos justos 106

 Negociando con criterios objetivos 107
 Catalogue cada asunto como una búsqueda conjunta de criterios objetivos 108 Pregunte "¿Cuál es su teoría?" 108
 Acuerde primero en los principios 108 Razone y manténgase abierto a la razón 109 Nunca ceda ante la presión 110 "Es política de la compañía" 112

III SI, PERO... 115

6. *¿Qué Hacer si Ellos son más Poderosos? (Desarrolle su MAAN—Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado)* 117 *Protegiéndose usted mismo* 117
 El costo de usar un tope inferior 118 Conozca su MAAN 120 La inseguridad de un MAAN desconocido 120 Formule una trampa 121

 Cómo dar el mejor uso a sus recursos 122
 Entre mejor sea su MAAN, más será su poder 122
 Desarrolle su MAAN 123
 Considere el MAAN de la otra parte 125

 Cuando la otra parte es poderosa 125

7. *¿Qué Hacer si Ellos no Quieren Negociar? (Utilice la Negociación Jiu-Jitsu)* 127
 Negociación jiu-jitsu 128

No ataque sus posiciones, busque detrás de ellas 129
No defienna sus propias ideas, acepte críticas y consejos
 130
Reformule un ataque sobre usted en un ataque
al problema 131 *Formule preguntas*
y tome pausas 131

Considere el procedimiento de un contexto

132 *Cómo lograr que ellos jueguen:*

El caso de Bienes Raíces Jones y Frank Turnbull 136

El caso en breve 137

"Por favor corríjame si estoy equivocado" 137

"Apreciamos lo que usted ha hecho por nosotros" 138

"Nuestra preocupación es que sea justo " 139

"Nos gustaría resolver esto no sobre bases de intereses

egoístas y poder sino sobre bases de principios" 139

"La confianza es un asunto aparte" 140 *"¿Puedo hacerle*
unas preguntas para ver si mis hechos son correctos?" 141

"¿Cuál es el principio detrás de su acción!" 142

"Déjeme ver si entiendo lo que usted dice" 142 *"¿Nos*

podemos ver después?" 143 *"Déjeme mostrarle en dónde*
tengo dificultad en entender

su razonamiento " 144 *"Una solución justa puede*

ser..." 145 *"Si estamos de acuerdo... Si estamos en*

desacuerdo..." 145 *"Con gusto veremos si podemos dejar*
el apartamiento

cuando mejor le convenga a usted" 146

"Ha sido un placer tratar con usted" 146

8. *¿Qué Hacer si Ellos Utilizan Trucos Sucios?* 149

(Suavizando al Negociador Duro) 149 *¿Cómo puede*

usted negociar las reglas del juego? 150 *Separe a las*

personas del problema 151 *Céntrese en intereses, no*

en posiciones 151 *Genere opciones para beneficio*

mutuo 151 *Insista en criterios objetivos* 151

Algunas tácticas tramposas comunes 152 *Engaño*

deliberado 152 *Hechos falsos* 152 *Autoridad*

ambigua 153 *Intenciones dudosas* 153 *No revelar*

todo no es lo mismo que engañar 154

12 Contenido

<i>Guerra psicológica</i>	154
Situaciones tensas	155
Ataques personales	155
La rutina del bueno y el malo	156
Amenazas	156
<i>Tácticas de presión posicional</i>	158
Rechazo a negociar	158
Demandas extremas	158
Demandas escalonadas	159
Tácticas de encadenamiento	159
El socio terco	160
Un retraso calculado	161
"Tómelo o déjelo"	161
<i>No sea una víctima</i>	162

IV EN CONCLUSIÓN 163

<i>Usted lo supo todo el tiempo</i>	165
<i>Aprenda haciendo</i>	165
<i>"Ganando"</i>	165

OPINIONES ACERCA DE ESTA OBRA

"*El Arte de Negociar sin Ceder* es una lectura altamente recomendable y practica como una introduccion a los fundamentos de la negociacion. Todos nosotros, como negociadores tratando con el persona), la comunidad, y problemas de negocios, necesitamos mejorar nuestras habilidades para solucionar conflictos y crear acuerdos. Este volumen conciso es el mejor lugar para comenzar."

JOHN T. DUNLOP

"Aparte del sexo, la negociación es la involucración de una persona con otra más común y problemática, y las dos actividades están relacionadas. Este es por mucho la mejor cosa que haya leído sobre negociación. Es tan relevante para el individuo que quiera conservar sus amistades, propiedades e ingreso como para el estadista que quiera conservar la paz."

JOHN KENNETH GALBRAITH

"*El Arte de Negociar sin Ceder* es un libro inmensamente valioso. No puedo pensar en otro tema que sea mas importante ahora que la resolución de conflictos. Esta es una espléndida contribución a nuestro entendimiento sobre ello. Es esencial que el libro sea ampliamente leído."

JOHN GARDNER

"*E/Arte de Negociar sin Ceder* es una lectura altamente recomendable, una guía sin complicaciones para la resolución de conflictos de cualquier dimensión imaginable. Le enseña cómo ganar sin comprometer la amistad. ¡Desearía haberlo escrito!"

ANN LANDERS

"*E/Arte de Negociar sin Ceder* es poderoso, incisivo y persuasivo. No es una bolsa de trucos sino un enfoque global. Quizá el libro más útil que usted leerá."

ELLIOT RICHARDSON

"Ideas simples pero poderosas que ya han contribuido a nivel internacional aquí se ponen a disposición de todos. Un consejo excelente sobre cómo enfocar un problema de negociación."

CYRUS VANCE

"Entre mas firme sea su posición y entre menos *este* dispuesto a ceder, más se beneficiara usted de este libro. Se centra en cómo alcanzar los objetivos de la negociación y no en cómo leer el lenguaje corporal. Los principios propuestos pueden mejorar el proceso de negociación ya sea con socios de negocios, países rivales o también con los familiares y amigos."

PAUL C. WARNKE

Introducción

Le guste o no, usted es un negociador. La negociación es un hecho de la vida. Usted discute un aumento con su jefe. Trata de llegar a un acuerdo sobre el precio de su casa con un extraño. dos abogados tratan de solucionar una demanda sobre un accidente automovilístico. Un grupo de compañías petroleras planean una aventura conjunta para explorar el manto marino en busca de petróleo. Un oficial del gobierno se reúne con los líderes sindicales para evitar una huelga de agentes de tránsito. El Secretario de Estado de los EUA se sienta a platicar con su contraparte soviético para llegar a un acuerdo sobre armas nucleares. Todos estos son ejemplos de negociaciones.

Todos negocian algo cada día. Como Monsieur Jourdain de Moliere, quien se alegró mucho al enterarse que había hablado en prosa toda su vida, las personas negocian aun cuando no se enteran que lo están haciendo. Una persona negocia con su esposa acerca de a que lugar ir a cenar y con su hijo, cuando deben de apagarse las luces. Negociar es una forma básica de conseguir lo que se quiera de otros. Es una comunicación en dos sentidos designada para llegar a un acuerdo cuando usted y la otra parte tienen algunos intereses en común y otros opuestos.

Más y más situaciones requieren negociación; el conflicto es una industria en crecimiento. Todos quieren participar en las decisiones que los afectan, cada vez menos y menos personas aceptarán las decisiones tomadas por algún otro. La gente difiere, y utiliza la negociación para manejar estas diferencias. Ya sea en empresas, el gobierno, o la familia, las personas llegan a la mayoría de sus decisiones a través de la negociación. Aun cuando acuden al juzgado, la mayoría de las diferencias se resuelven antes de entrar a juicio.

Aun cuando se negocia todos los días, no es fácil hacerlo bien. Las estrategias estándar para negociar dejan en la mayoría de los casos a las personas insatisfechas, deshechas o enajenadas —y frecuentemente las tres cosas.

Las personas se encuentran en un dilema. Perciben dos formas de negociar: suave o duramente. El negociador suave prefiere evitar el conflicto personal haciendo concesiones prontas para llegar a

un acuerdo. Busca una solución amigable; frecuentemente termina explotado y amargado. El negociador duro percibe cada situación como un enfrentamiento de caracteres en donde la parte que toma las posiciones mas extremas y las mantiene durante mas tiempo, la pasara mejor. Quiere ganar a como de lugar, en ocasiones termina produciendo una respuesta similar a la de la otra parte que los agota a ellos tanto como a sus recursos, perjudicando la relación. Otras estrategias de negociación quedan entre estas dos, pero cada una presenta un intercambio entre conseguir lo que se quiere y llevarse bien con las personas.

Existe una tercera forma de negociar. Una forma ni suave ni dura, pero ambas a la vez. El método de *negociación de principios* desarrollado en el Proyecto de Negociación de Harvard resuelve problemas basándose en sus meritos y no en un regateo entre lo que cada parte dice que hará y no hará. Sugiere buscar beneficios mutuos siempre que sea posible, y donde hay intereses en conflicto, estos se deben resolver en base a patrones justos e independientes de la voluntad de cada parte. El método de negociación de principios es duro con los meritos y suave con las personas. No emplea trucos ni posiciones. La negociación de principios propone cómo lograr lo que se ha propuesto manteniendo la decencia. Le permite ser justo mientras lo protege de aquellos que quieren aprovecharse de esto.

El libro trata acerca del método de negociación de principios. El primer capítulo describe los problemas que surgen al utilizar las estrategias estándar de negociación por posiciones. Los siguientes cuatro capítulos describen los cuatro principios del método. Los tres últimos capítulos contestan las preguntas que mas comúnmente se hacen sobre el método: ¿Qué hacer si la otra parte es más poderosa? ¿Qué hacer si la otra parte no quiere negociar? ¿Qué hacer si utilizan trucos "sucios"?

La negociación de principios pueden utilizarla los diplomáticos estadounidenses en sus pláticas sobre el control de armas con la Unión Soviética, los abogados de Wall Street representando a las 500 compañías de Fortune en casos de demanda por practicas monopolísticas, y las parejas decidiendo cualquier cosa, desde en donde pasar las vacaciones, hasta cómo dividir sus bienes en caso de divorcio. Cualquiera puede usar este método.

Cada negociación es diferente, pero los elementos básicos no cambian. La negociación de principios puede utilizarse cuando hay un punto de conflicto o varios; cuando hay dos partes o más;

cuando existe un ritual de negociación, como en el caso de las negociaciones sindicales o en un imprevisto caso de cada quien como le toque, como en el caso de los secuestradores. El método se puede utilizar tanto si la otra parte tiene mas experiencia como cuando tiene menos, cuando es un negociador duro así como cuando es un negociador amigable. La negociación de principios es una estrategia de uso general. Al contrario de las otras estrategias, si la otra parte aprende este método, no se vuelve mas difícil de usar, sino al contrario, es mas fácil. Si ellos leen este libro, mucho mejor.

I

El Problema

1. No Negocie Sobre Posiciones

1

No negocie Sobre Posiciones

CLIENTE

¿Cuánto quiere usted por esta vasija?

Ho, vamos, está maltratada. Le daré \$15.

Bueno, yo podría darle \$20, pero nunca pagaría \$75. Deme un precio realista.

\$37.50. Es lo más que pagaré.

VENDEDOR

Es una bella antigüedad, ¿no es así?
Creo que se la puedo dejar en \$75.

¡De verdad! Podría considerar cualquier oferta seria, pero \$15 no es nada serio.

Usted es una negociadora persistente, jovencita. \$60 en efectivo y se la lleva.

Me costó mucho más que eso. Hágame un oferta *seria*.

¿Ya notó el grabado de la vasija? El año próximo valdrá el doble de lo que usted va a pagar.

Y así siguen y siguen. Quizá lleguen a un acuerdo; quizá no.

Cualquier método de negociación puede evaluarse justamente mediante tres criterios: debe llegar a un acuerdo inteligente siempre que sea posible llegar a un acuerdo. Debe ser eficiente. Y debe mejorar o al menos no dañar las relaciones entre las partes. (Un acuerdo inteligente puede definirse como aquel que considera en toda la extensión posible los intereses legítimos de cada lado, resuelve intereses en conflicto en forma justa, es durable y considera los intereses de la comunidad.)

La forma más común de negociar, ilustrada por el ejemplo anterior, depende de tomar —y después ceder— posiciones sucesivamente.

Tomar posiciones, como el cliente y el vendedor, cumple con algunas finalidades útiles en la negociación. Le informa a la otra parte lo que uno quiere; proporciona un ancla en una situación apresurada incierta; y podrá a la larga proporcionar los términos para un acuerdo aceptable. Pero esas finalidades pueden darse de otras formas. La negociación por posiciones no cumple con el criterio básico de producir un acuerdo inteligente, eficiente y amigable.

Discutir sobre posiciones no produce acuerdos inteligentes

Cuando las partes negocian sobre posiciones, tienden a encerrarse en esas posiciones. Entre mas se defina y proteja de ataques una posición, mas se compromete uno con ella. Entre mas se haga por convencer a la otra parte de la imposibilidad de cambiar la posición inicial, mas difícil será cambiarla. Los egos se identificaran con las posiciones. Aparecerá un nuevo interés en la propia reputación —en reconciliar futuras acciones con posiciones pasadas— haciendo cada vez menos probable el llegar a un acuerdo que inteligentemente reconcilie los intereses original es de las partes.

El peligro de que la negociación por posiciones impida un acuerdo quedo ilustrado por el rompimiento de las pláticas durante la presidencia de Kennedy sobre la prohibición total de las pruebas nucleares. Una pregunta critica surgió: ¿*cuantas* inspecciones de campo por año permitirían los EUA y la Unión Soviética dentro del territorio del otro para investigar movimientos telúricos

sospechosos? La Unión Soviética finalmente accedió a tres inspecciones. Los EUA insistían en no menos de diez. Y en este punto se rompieron las pláticas —sobre posiciones— a pesar del hecho de que ninguna de las partes entendía si una "inspección" comprendería una persona observando durante un día, o un centenar de personas escudriñando indiscriminadamente durante un mes. Las partes no hicieron intento alguno por diseñar un procedimiento de inspección que reconciliara los intereses de los EUA en cuanto a verificación, con el deseo de ambos países por una intromisión mínima.

Mientras mas atención se preste a las posiciones, menos atención se dedicara a confrontar las preocupaciones subyacentes de las partes. Los acuerdos serán menos probables. Cualquier acuerdo a que se llegue muy probablemente reflejara una partición mecánica de la diferencia entre las posiciones finales en vez de una solución moldeada cuidadosamente para satisfacer los intereses legítimos de las partes. El resultado frecuentemente es un acuerdo menos satisfactorio para cada lado de lo que pudo haber sido.

Discutir sobre posiciones resulta ineficiente

El método estándar de negociación puede llevar tanto a un acuerdo, como con el precio de la vasija de bronce, o a un rompimiento en las relaciones, como en el caso del número de las inspecciones de campo. En cualquier caso el proceso toma mucho tiempo.

El negociar sobre posiciones crea incentivos que estancan las soluciones. En la negociación por posiciones se trata de mejorar la probabilidad de que cualquier solución sea favorable, empezando a negociar con una posición extrema, manteniéndola tercamente, engañando a la otra parte acerca de la posición verdadera y concediendo pequeñas concesiones solo para que la negociación continúe.

Esto es cierto para ambas partes. Cada uno de estos factores tiende a interferir con la rapidez con que se llegue a un acuerdo. Entre más extremas sean las posiciones originales y más pequeñas las concesiones, más tiempo y esfuerzo tomará el descubrir si es posible o no llegar a un acuerdo.

El procedimiento estándar también requiere un gran número de decisiones individuales a medida que cada negociador decide qué ofrecer. El proceso de toma de decisiones es difícil y toma tiempo. Cuando cada decisión significa no sólo ceder a la otra parte sino que muy probablemente también presionará a ceder más, el negociador tendrá poco incentivo para actuar rápido. Arrastrar los pies, amenazar con terminar el juego, amurallarse y otras tácticas resultan comunes. Todo esto aumenta el tiempo y costo de llegar a un acuerdo como también el riesgo de no llegar a ninguno.

Discutir sobre posiciones pone en peligro las relaciones personales

La negociación por posiciones se convierte en un encuentro de voluntades. Cada negociador dice qué y qué no hará. La tarea de implementar conjuntamente una solución aceptable se convierte en una batalla. Cada lado trata mediante el poder de voluntad de forzar al otro a cambiar su posición. "Yo no cederé, si quieres ir al cine conmigo será a *ver El Halcón Maltes*, si no, no". Comúnmente coraje y resentimientos emergen cuando una parte se percató doblegándose ante la voluntad rígida de la otra, en tanto sus propios y legítimos sentimientos no se toman en cuenta. Entonces la negociación por posiciones se tensa y algunas veces rompe las relaciones personales entre las partes.

Empresas comerciales que han hecho negocios durante años pueden separarse. Los vecinos pueden dejar de hablarse los unos a los otros. Los sentimientos amargos generados por un encuentro de este tipo pueden durar toda una vida.

Cuando intervienen varias partes, la negociación por posiciones puede ser peor aún

Aun cuando es conveniente tratar la negociación como entre dos partes, usted y "la otra parte", de hecho, en casi toda negociación

intervienen más *de* dos personas. Varias y diferentes partes pueden sentarse a negociar, o cada lado puede ser más complejo, constituido por superiores, consejos de dirección, o comités con los cuales tienen que tratar. Entre más gente intervenga en la negociación, más graves serán los inconvenientes de la negociación por posiciones.

Si alrededor de 150 países se encuentran negociando, como en algunas de las conferencias de las Naciones Unidas, negociar por posiciones es prácticamente imposible. Es necesario el consentimiento de todos para llegar a un acuerdo y sólo la negativa de uno para no lograrlo. Las concesiones recíprocas resultan difíciles: ¿en favor de quién hacer la concesión? Así, muchos de los acuerdos bilaterales estarán lejos de un acuerdo multilateral. En estas situaciones, la negociación por posiciones favorece la formación de grupos entre las partes cuyos intereses comunes son muchas veces sólo simbólicos en vez de sustanciales. En las Naciones Unidas estos grupos llevan a negociaciones entre "el" Norte y "el" Sur, o entre "el" Este y "el" Oeste. Porque cada grupo está compuesto por diferentes miembros, es difícil desarrollar una posición común. Peor aún, una vez desarrollada dolorosamente y aceptada una posición, es mucho más difícil cambiarla. Alterar una posición resulta igualmente difícil cuando otros participantes, de más alto rango, pero ausentes en la negociación, tienen que aceptarla.

Ser agradable no es la solución

Mucha gente reconoce el alto costo de la negociación dura por posiciones, sobre todo con respecto a las personas y su relación. Tratan de evitar esto siguiendo un estilo gentil de negociación. En vez de ver a la otra parte como adversario, prefieren considerarla como amiga. En vez de enfatizar una victoria enfatizan la necesidad de llegar a un acuerdo. En el juego de negociación blanda la norma es hacer concesiones, confiar en la otra parte, ser amigable y ceder para evitar la confrontación.

La siguiente tabla ilustra dos estilos de negociación por posiciones: dura y blanda. La mayoría de las personas clasifican su estrategia de negociación entre estos dos extremos. Si la Tabla fuera la única alternativa, ¿sería usted un negociador por posiciones blando o uno duro? ¿O seguiría usted una estrategia intermedia?

PROBLEMA

Negociación por posiciones: ¿qué juego le gustaría jugar?

SUAVE

Los participantes son amistosos.
 El objetivo es el acuerdo.
 Haga concesiones para cultivar la relación.
 Sea suave con la gente y el problema.
 Confíe en los otros.
 Cambie fácilmente sus posiciones.
 Ofrezca.
 Muestre su límite inferior.

Acepte pérdidas para llegar a un acuerdo.
 Busque una respuesta: la que *ellos* aceptarán.
 Insista en un acuerdo.
 Trate de evitar un confrontamiento de caracteres.
 Ceda ante la presión.

DURO

Los participantes son adversarios.
 El objetivo es la victoria.
 Exija concesiones como condición de la relación.
 Sea duro con la gente y el problema.
 Desconfíe de los otros.
 Profundice en su posición.
 Amenace.
 Engañe acerca de su límite inferior.

Exija ganancias para llegar a un acuerdo.
 Busque una respuesta: la que *usted* aceptará.
 Insista en su posición.
 Trate de ganar un duelo de caracteres.
 Presione

La negociación suave enfatiza la importancia de cimentar y mantener una relación personal. Entre familiares y amigos la mayoría de las negociaciones son de este tipo. El proceso tiende a ser eficiente, al menos en cuanto a llegar a un resultado rápidamente. A medida que cada parte compite en ser más generosa y complaciente, un acuerdo resulta muy probable. Pero puede no ser uno inteligente. El resultado puede no ser tan trágico como en la historia de O. Henry acerca de una pareja pobre en donde la esposa enamorada vende su cabellera para comprarle a su esposo una bella cadena para su reloj y el esposo sin saberlo, vende su reloj para comprarle a su esposa unas bellas peinetas para su cabello. Sin embargo, cualquier negociación centrada primordialmente en la relación personal corre el riesgo de llegar a un acuerdo "al aventón".

Más grave aún es que al seguir una forma de negociar por posiciones blanda y amigable se vuelve vulnerable para alguien que

juega al negociador duro. En la negociación por posiciones, el negociador duro domina al negociador suave. Si el negociador duro insiste en posiciones y amenaza, en tanto que el negociador suave cede para evitar confrontaciones tratando de llegar a un acuerdo, el juego de la negociación está en favor del negociador duro. El proceso producirá un acuerdo, pero éste podrá no ser uno inteligente. Con toda seguridad será uno más favorable para el negociador duro que para el negociador suave. Si su respuesta a una negociación dura es la negociación por posiciones suave, lo más probable es que usted pierda la camisa.

Existe una alternativa

Si a usted no le gusta escoger entre ser un negociador por posiciones duro o suave, puede cambiar el juego.

El juego de la negociación acontece a dos niveles. En un nivel la negociación toca la sustancia, en el otro, se enfoca comúnmente en forma implícita —en el procedimiento para tratar la sustancia—. La primera negociación puede ser sobre su sueldo, los términos de una renta o el precio a pagar. La segunda negociación trata sobre cómo negociar la cuestión sustancial: mediante negociación por posiciones suave, mediante negociación por posiciones dura o mediante algún otro método. Esta segunda negociación es el juego de un juego. Un "meta-juego". Cada movimiento que se hace dentro de una negociación no sólo es un movimiento que trata con la renta, el sueldo u otra cuestión sustancial; también ayuda a estructurar las reglas del juego. El movimiento que se haga puede servir para mantener la forma de la negociación o puede ser para cambiarla.

Esta segunda forma de negociación pasa desapercibida porque pareciera el resultado de una decisión no consciente. Sólo cuando se está negociando con alguien de otro país, principalmente de otra cultura muy diferente, se ve la necesidad de establecer un proceso aceptable para la negociación sustancial. Pero consciente o no, se negocian formas de negociación con cada movimiento que se haga, incluso si los movimientos parecen tratar sólo la sustancia.

La respuesta a la pregunta respecto a utilizar la negociación por posiciones suave o la dura es "ninguna". Cambie el juego. En el Proyecto de Negociación de Harvard hemos desarrollado una

alternativa a la negociación por posiciones; un método de negociación explícitamente diseñado para producir resultados inteligentes, eficientes y amigables. Este método, llamado *negociación de principios* o *negociación en los méritos*, puede reducirse a cuatro puntos básicos.

Estos cuatro puntos definen un método de negociación directo que puede utilizarse casi en cualquier circunstancia. Cada punto trata con un elemento básico de la negociación y sugiere qué se debe hacer al respecto.

Personas: Separe el problema de las personas.

Intereses: Concéntrese en los intereses, no en las posiciones.

Opciones: Genere una variedad de alternativas antes de decidir qué hacer.

Criterio: Insista en que los resultados se basen en patrones objetivos.

El primer punto responde al hecho de que los seres humanos no son computadoras. Somos criaturas con emociones que a menudo tenemos percepciones radicalmente diferentes y tenemos dificultad para comunicarnos en forma clara. Las emociones se confunden en forma característica con los méritos objetivos del problema. Tomar posiciones sólo logra empeorar las cosas porque los egos de las personas se identifican con sus posiciones. Por ello, antes de trabajar sobre el problema sustancial, el "problema humano" debe separarse de él y tratarlo separadamente. En forma figurativa si no es que literal, los participantes deben verse como trabajando lado a lado, atacando el problema, no el uno al otro. De aquí la primera proposición: *separe a las personas del problema*.

El segundo punto se ha diseñado para superar los inconvenientes de centrarse en las posiciones tomadas por los participantes cuando el objetivo de la negociación es satisfacer los intereses subyacentes. Una posición de negociación en ocasiones oculta lo que uno realmente quiere. Comprometiéndose con posiciones no garantiza un acuerdo que efectivamente satisfaga las necesidades humanas que llevaron a la persona a tomar esas posiciones. El segundo elemento básico del método es: *céntrese en los intereses, no en las posiciones*.

El tercer punto responde a la dificultad de idear soluciones óptimas bajo presión. Tratar de decidir en la presencia del adversario reduce la visión. Arriesgar mucho inhibe la creatividad. También lo hace la búsqueda de la solución correcta. Usted puede superar estas restricciones dejando aparte un tiempo dado dentro del cual pueda pensar una amplia gama de soluciones posibles que aprovechen intereses comunes y reconcilien intereses en conflicto. De aquí el tercer punto básico: *genere alternativas para beneficio mutuo*.

Cuando los intereses se oponen directamente, un negociador puede lograr un resultado favorable simplemente siendo testarudo. Ese método tiende a recompensar intransigencias y producir resultados arbitrarios. Sin embargo, usted puede enfrentarse a ese negociador insistiendo en que su postura no es suficiente y que el acuerdo debe reflejar algún patrón justo, independiente de la voluntad sola de cada parte. Esto no significa insistir en que los términos se basen en una norma que usted seleccione, pero sí en que un patrón justo tal como el valor del mercado, la opinión de un experto, o la ley determinen el resultado. Si se discute sobre esos criterios en vez de sobre lo que cada parte quiera o no quiera, ninguna parte tiene que ceder a la otra; ambas pueden remitirse a una solución justa. De aquí el cuarto punto básico: *insista en criterios objetivos*.

El método de negociación por principios se contrasta con la negociación por posiciones dura y suave en la tabla que muestra los cuatro puntos básicos en negritas.

Los cuatro puntos básicos de la negociación de principios son apropiados desde el momento en que usted comienza a pensar en negociar hasta que se llega a un acuerdo o se decide a terminar con el esfuerzo. Ese periodo puede dividirse en tres etapas: análisis, planeación y discusión.

Durante la etapa de *análisis* se trata simplemente de diagnosticar la situación —conseguir información, organizarla y pensar en ella—. Usted deseará considerar los problemas humanos de percepciones parciales, emociones hostiles, falta de claridad en la comunicación, como también identificar sus intereses y aquellos de la otra parte. Querrá revisar alternativas ya propuestas e identificar cualquier criterio sugerido como base para un acuerdo.

PROBLEMA Negociación por posiciones: ¿qué juego le gustaría jugar?		SOLUCIÓN Cambie el juego— Negocie en los méritos
SUAVE	DURO	POR PRINCIPIOS
Los participantes son amistosos.	Los participantes son adversarios.	<i>Los participantes son solucionadores de problemas.</i>
El objetivo es el acuerdo.	El objetivo es la victoria.	<i>El objetivo es un resultado eficiente y amigable.</i>
Haga concesiones para cultivar la relación.	Exija concesiones como condición de la relación.	<i>Separe a las personas del problema.</i>
Sea suave con la gente y el problema.	Sea duro con la gente y el problema	<i>Sea suave con la gente y duro con el problema.</i>
Confíe en los otros.	Desconfíe de los otros.	<i>Proceda independientemente de la confianza.</i>
Cambie fácilmente sus posiciones.	Profundice en su posición.	<i>Céntrese en intereses, no en posiciones.</i>
Ofrezca.	Amenace.	<i>Busque intereses.</i>
Muestre su límite inferior.	Engañe acerca de su límite inferior.	<i>Evite el tener un límite inferior.</i>
Acepte pérdidas para llegar a un acuerdo.	Exija ganancias para llegar a un acuerdo.	<i>Genere alternativas para beneficio mutuo.</i>
Busque una respuesta: la que <i>ellos</i> aceptarán.	Busque una respuesta: la que <i>usted</i> aceptará.	<i>Desarrolle opciones múltiples de donde escoger; decida después.</i>
Insista en un acuerdo.	Insista en su posición.	<i>Insista en criterios objetivos.</i>
Trate de evitar una confrontación de caracteres.	Trate de ganar un duelo de caracteres	<i>Trate de llegar a un acuerdo independiente de los caracteres.</i>
Ceda ante la presión.	Presione	<i>Razone y manténgase abierto a los razonamientos; ceda ante principios, no a la presión.</i>

Durante la etapa de *planeación* tratará con los mismos cuatro elementos por segunda vez, generando ideas y decidiendo qué hacer. ¿Cómo propone usted tratar los problemas humanos? De sus intereses, ¿cuáles son más importantes? ¿Cuáles son algunos objetivos realistas? Deseará generar alternativas adicionales y criterios para decidir sobre ellas.

Nuevamente, durante la etapa de *discusión*, cuando las partes discutan buscando un acuerdo, los mismos cuatro elementos son los mejores sujetos de discusión. Diferencias en percepciones, sentimientos de frustración y coraje y dificultades en la comunicación pueden reconocerse y tratarse. Cada parte debe comprender los intereses de la otra. Ambas partes entonces generan conjuntamente alternativas que sean mutuamente ventajosas y buscarán acuerdos basados en patrones objetivos para conciliar intereses opuestos.

Resumiendo, en contraste con la negociación por posiciones, el método de negociación de principios que se concentra en intereses básicos, alternativas mutuamente satisfactorias y normas justas resulta por lo común en acuerdos inteligentes. El método permite llegar gradualmente a un consenso sobre una decisión conjunta *eficiente* sin todos los costos de las transacciones de profundizar en posiciones para después salir de ellas. Separar a las personas del problema permite tratar directamente al otro negociador como ser humano, haciendo posible un acuerdo *amigable*.

Cada uno de los siguientes cuatro capítulos profundiza sobre cada uno de estos puntos básicos. Si en un momento dado se siente escéptico, podrá saltarse y hojear los tres últimos capítulos, que responden a preguntas comúnmente hechas sobre el método.

II El Método

2. Separe a las Personas del Problema
3. Céntrese en los Intereses, no en las Posiciones
4. Genere Alternativas para Beneficio Mutuo
5. Insista en Criterios Objetivos

2 | Separe a las Personas del Problema

Todos saben lo difícil que es tratar un problema sin que las personas se malinterpreten, se enojen o tomen las cosas a pecho.

Un líder sindical dice a sus hombres, "Bien, ¿quién convocó a huelga?"

Jones dando un paso al frente. "Yo fui. Fue el holgazán del *capataz* Campbell otra vez. Esta fue la quinta ocasión en dos semanas que me manda a realizar trabajos de reemplazo. Ya la agarró conmigo, y yo ya me cansé. ¿Por qué tengo que hacer yo todo el trabajo sucio?"

Más tarde el líder sindical afronta a Campbell. "¿Por qué la ha tomado usted con Jones? El me ha dicho que usted lo ha puesto en trabajos de reemplazo cinco veces en dos semanas. ¿Qué está pasando?"

Campbell contesta, "He escogido a Jones porque él es el mejor. Yo sé que puedo confiar en él para mantener todo en orden dentro de un grupo cuando el capataz no se encuentra. Mando a Jones sólo cuando nos falla un hombre clave, de otra forma mando a Smith o algún otro. Con la epidemia de gripe que se ha desatado han faltado muchos de los hombres clave. Nunca supe que Jones lo objetara. Pensé que a él le gustaba la responsabilidad".

En otra situación de la vida real, un abogado de una compañía de seguros dice al comisionado en seguros del estado:

"Aprecio su tiempo, comisionado Thompson. Me gustaría tratar con usted sobre algunos de los problemas que hemos tenido debido a la cláusula supuesta sobre regulación de responsabilidades absolutas. Básicamente, pensamos que en la forma en que fue redactada esa cláusula va a tener un impacto injusto sobre todos

aquellos asegurados cuyos contratos contienen limitaciones de ajuste en la tasa, y nos gustaría considerar en qué formas se podría revisar-----"

El comisionado, interrumpiendo: "Sr. Johnson, su compañía tuvo una amplia oportunidad para exponer cualquier objeción que haya tenido durante las audiencias que mi departamento tuvo con respecto a esos reglamentos antes de que se implementaran. Yo mismo dirigí esas audiencias, Sr. Johnson. Escuché a cada palabra de testimonio, y escribí personalmente la versión final de las provisiones de responsabilidad absoluta. ¿Me está usted diciendo que cometí un error?"

"No, pero-----"

"¿Me está queriendo decir que no fui justo?"

Seguro que no señor, pero pienso que esta provisión ha tenido efectos que ninguno de nosotros previo, y----- "

"Escuche Sr. Johnson, yo prometí durante mi campaña electoral que pondría fin a los secadores de pelo asesinos y a las bombas de \$5000 disfrazadas de automóviles. Y estos reglamentos han hecho precisamente eso.

Su compañía ha realizado unas ganancias de \$50 millones de dólares con las pólizas de responsabilidad absoluta el año pasado. ¿Qué clase de tonto cree usted que soy viniendo aquí a hablar de reglamentos "injustos" y "consecuencias imprevistas"? No quiero escuchar otra palabra sobre el asunto. Que tenga buen día Sr. Johnson".

¿Y ahora qué? ¿Debe el abogado de la compañía de seguros presionar al comisionado ahora, haciéndolo enojar sin llegar a ninguna parte? Su compañía tiene muchos negocios en ese estado. Una buena relación con el comisionado es importante. ¿Debe dejar que el asunto se enfríe, aun cuando él realmente piensa que el reglamento es injusto y que va a tener consecuencias en el largo plazo en contra del interés público que nadie, incluyendo a los expertos, previo durante las audiencias?

¿Qué está pasando en esos casos?

Los negociadores primero son personas

Un hecho básico acerca de la negociación, fácil de olvidar durante transacciones corporativas e internacionales, es que usted está tra-

tando no con un representante abstracto de la otra parte, sino con un ser humano. Ellos tienen emociones, una escala de valores y diferentes antecedentes y puntos de vista; y son imprevisibles. Así como usted.

Este aspecto humano de la negociación puede resultar de ayuda o desastroso. El proceso de lograr un acuerdo puede producir un compromiso psicológico hacia un resultado mutuamente satisfactorio. Una relación de trabajo en donde confianza, entendimiento, respeto y amistad se acumulan, con el tiempo puede hacer cada nueva negociación más fluida y eficiente. Y el interés de la gente en sentirse bien consigo misma, y sobre lo que los demás piensen de ellos, puede a veces hacerlos más sensitivos a los intereses del otro negociador.

Por otra parte, la gente se enoja, deprime, asusta, hostiliza y ofende. Ellos tienen egos que son fáciles de herir. Ven al mundo desde su muy personal punto de vista, y con mucha frecuencia confunden sus percepciones con la realidad. En forma rutinaria, fallan en la interpretación de lo que usted dice en la forma en que usted intentó decirlo, y no les interesa cómo interprete lo que dicen. Malos entendidos pueden reforzar prejuicios y llevar a reacciones que provocan contrarreacciones en un círculo vicioso; una búsqueda racional de soluciones se vuelve imposible y la negociación falla. El objetivo del juego se vuelve el anotar más puntos, confirmar impresiones negativas y adjudicar culpas, menospreciando los intereses sustanciales de ambas partes.

No tratar a otros sensitivamente como seres humanos, propensos a reacciones humanas, puede resultar desastroso para una negociación. Cualquier cosa que usted esté haciendo en cualquier momento de la negociación, desde la preparación hasta el seguimiento, vale la pena preguntarse, "¿estoy poniendo la atención necesaria al problema humano?"

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

Cada negociador quiere encontrar un acuerdo que satisfaga sus intereses sustanciales. Eso es por lo que uno negocia. Además de eso, un negociador también tiene interés en su relación con la otra parte. Un negociante de carros antiguos quiere, tanto hacer una ga-

nancia como convertir al cliente en un cliente habitual. Como mínimo un negociador deseará mantener una relación de trabajo lo suficientemente buena como para producir un acuerdo aceptable, si esto es posible, dados los intereses de cada lado. Comúnmente, más cosas están en juego. La mayoría de las negociaciones toman lugar bajo un contexto de una relación más permanente en donde es importante llevar a cabo cada negociación de tal forma, que se favorezcan en vez de obstaculizar las relaciones y negociaciones futuras. De hecho, con muchos antiguos clientes, socios de negocios, miembros de la familia, colegas profesionales, representantes gubernamentales u otras naciones, la relación presente es mucho más importante que cualquier resultado de una negociación en particular.

La relación tiende a confundirse con el problema. Una consecuencia mayor del "problema humano" es que la relación entre las partes tienden a confundirse con la discusión sobre la sustancia. En ambos extremos, al recibir y al dar, estamos acostumbrados a tratar al problema y a la gente como uno. Dentro de la familia, una frase tal como "la cocina está sucia" o "la cuenta del banco ha bajado" pueden expresarse sólo para identificar un problema, pero es muy probable que se interpreten como un ataque personal. Odio sobre una situación le llevará a expresar odio hacia algún ser humano asociado en la mente con esta situación. Los egos tienden a intervenir en posiciones sustantivas.

Otra razón por la cual se confunden los aspectos sustantivos con aspectos psicológicos es que la gente concluye, de comentarios sobre sustancia infundada, inferencias que después tratan como hechos reales sobre las intenciones y actitudes de las personas hacia ellos. A menos que seamos cuidadosos, este proceso es casi automático; rara vez estamos conscientes que otras explicaciones pueden también ser válidas. Así en el ejemplo del sindicato, Jones se imaginó que Campbell, el capataz, la traía con él, en tanto que Campbell pensaba que le hacía un favor a Jones al darle trabajos de responsabilidad.

La negociación por posiciones pone la relación y la sustancia en conflicto. Enmarcar la negociación como un duelo entre posiciones agrava el ya enredado proceso. Veo tu posición como una indicación sobre cómo te gustaría que terminara la negociación; desde mi punto de vista, sólo demuestra qué poco te importa

nuestra relación. Si yo tomo una posición que tú consideres inaceptable, tú supones que yo también pienso de ésta como una posición extrema; es fácil concluir que yo tampoco valoro la relación — o a ti.

La negociación por posiciones trata con los intereses de los negociadores tanto en la sustancia como en la relación, pero como opuestos; uno contra el otro. Si lo que cuenta en el largo plazo para su compañía es la relación con el comisionado de seguros, entonces seguramente no se tratará más el asunto. O si usted se preocupa más por una solución favorable, que por ser aceptado o respetado por la otra parte, usted puede cambiar relación por sustancia. "Si usted no está conmigo en este punto, allá usted. Esta será la última vez que nos entrevistemos." Sin embargo, ceder en un punto sustancial no hará nada por la amistad; no hará más que convencer a la otra parte que usted es fácil de manipular.

Separe la relación de la sustancia: trate directamente con el problema humano

Tratar con un problema sustancial y mantener una buena relación de trabajo, no tienen por qué ser objetivos conflictivos si las partes están comprometidas y psicológicamente preparadas para tratar cada una separadamente sobre sus propios y legítimos méritos. Base la relación en percepciones precisas, comunicaciones claras, emociones apropiadas y actitudes positivas. Trate los problemas humanos directamente; no trate de solucionarlos mediante concesiones sustanciales.

Para tratar con problemas psicológicos utilice técnicas psicológicas. Cuando las percepciones sean imprecisas, puede buscar formas de educar. Si las emociones se han exaltado, puede encontrar formas para permitir que cada persona deje escapar la tensión. Cuando existan malos entendidos, usted puede trabajar para mejorar la comunicación.

Para encontrar la brecha penetre en la jungla de los problemas humanos, es útil pensar en términos de las tres categorías básicas: percepción, emoción y comunicación. Los variados problemas humanos quedan dentro de alguna de estas categorías.

Al negociar es fácil olvidar que debe de tratar no sólo con los problemas humanos, sino también con los problemas propios. Su

odio y frustración puede impedir un acuerdo benéfico para usted. Sus percepciones es muy probable que sean sólo desde un punto de vista y usted no esté escuchando o comunicándose adecuadamente. Las técnicas que a continuación se presentan, se aplican bien tanto a sus propios problemas humanos como a los de la otra parte.

Percepción

Comprender la forma de pensar de la otra parte no es simplemente una actividad útil para resolver el problema. El pensamiento de ellos *es* el problema. Ya sea que esté cerrando un trato o solucionando una disputa, las diferencias se definen mediante las diferencias en el pensamiento de usted y el pensamiento de ellos. Cuando dos personas tienen un altercado, por lo general éste es por un objeto —los dos pueden reclamar un reloj— o sobre un evento —cada uno puede contender que la otra parte fue la causante de un accidente automovilístico—. Lo mismo es válido para las naciones. Marruecos y Argelia reclaman una porción del Sahara occidental; la India y Paquistán reclaman sobre el desarrollo de bombas atómicas del otro. En estas circunstancias la gente tiende a suponer que lo que ellos necesitan conocer es más acerca del objeto del evento. Estudian el reloj o miden las marcas dejadas por los neumáticos en el lugar del accidente. Estudian el Sahara occidental o la historia detallada del desarrollo nuclear de la India y Paquistán.

Finalmente, sin embargo, los conflictos no se encuentran en la realidad objetiva sino que se encuentran en las cabezas de la gente. La verdad es sólo un argumento más —quizá uno bueno o quizá no— para tratar con las diferencias. La diferencia en sí existe porque existe en sus pensamientos. Los temores, aun sin fundamento, son temores reales y deben de tratarse. Esperanzas, aun si son irreales, pueden causar una guerra. Hechos, aun establecidos, pueden no hacer nada para resolver el problema. Ambas partes pueden estar de acuerdo en que uno perdió el reloj y otro lo encontró, pero aún no están de acuerdo sobre quién deba quedárselo. Al final probablemente se establezca que el accidente automovilístico fue causado por el reventón de un neumático que ya se había conducido 31 402 mi, pero las partes aún discutirán

sobre quién debe pagar los daños. La historia y geografía detalladas sobre el Sahara occidental, no importa qué tan estudiadas y documentadas sean, no es el tipo de material sobre el que uno resuelve disputas territoriales. Ningún estudio sobre quién desarrolló lo que en materia nuclear solucionará el conflicto entre la India y Paquistán.

Tan útil como el estudio de la realidad objetiva pueda ser, es la realidad como la ve cada parte, la que a la larga constituye el problema en una negociación y abre el camino a una solución.

Póngase en sus zapatos. La manera como usted ve el mundo depende de dónde esté sentado. La gente tiende a ver lo que quiere ver. De entre una masa de información detallada, tienden a fijarse y centrarse en aquellos hechos que confirman sus percepciones iniciales y a desechar o mal interpretar aquellos que los hacen dudar de sus percepciones. Cada parte en la negociación muy probablemente verá sólo los méritos de su caso, y las fallas de la otra parte.

La capacidad para percibir la situación como la ve la otra parte, tan difícil como sea, es una de las capacidades más importantes que un negociador puede tener. No es suficiente con saber que ellos ven las cosas diferente. Si usted quiere influir en ellos, tiene que entender bien también el poder de su punto de vista y sentir la fuerza emocional con la que ellos creen en él. No es suficiente con estudiarlos como a escarabajos bajo el microscopio; usted tiene que sentir lo que es ser un escarabajo. Para llevar a cabo esta tarea, tiene que evitar juicios por un tiempo mientras "prueba" sus puntos de vista. Ellos pueden muy bien creer que sus puntos de vista son "correctos" con tanta fuerza como usted puede pensar que los suyos lo son. Muy bien puede ver un vaso medio lleno de agua fría sobre la mesa. Su esposa probablemente verá un vaso sucio medio vacío y a punto de dejar una marca sobre el acabado de caoba.

Considere las percepciones contrastantes de un inquilino y una arrendadora negociando la renovación del contrato de renta.

**PERCEPCIONES
DEL INQUILINO**

La renta ya es muy alta.

**PERCEPCIONES
DE LA ARRENDADORA**

La renta no se ha incrementado en mucho tiempo.

**PERCEPCIONES
DEL INQUILINO**

Con el alza de costos de otras cosas, no puedo pagar más por el apartamento.
Con el alza de costos de otras cosas, necesito un ingreso mayor de la renta.

El apartamento necesita pintura.
El le ha dado un uso intenso al apartamento.

Conozco personas que pagan menos por un apartamento similar.
Conozco personas que pagan más por un apartamento similar.

Los jóvenes como yo no pueden pagar rentas altas.
Los jóvenes como él tienden a ser ruidosos y destructores.

La renta tiene que ser baja porque la calidad del vecindario ha bajado.
Los dueños deberíamos de subir las rentas para mejorar la calidad del vecindario.

Soy un buen inquilino, sin perros ni gatos.
Su aparato de alta fidelidad me vuelve loca.

Siempre pago la renta cuando me la cobran.
Nunca paga la renta sino hasta que se la cobro.

Ella es fría y distante; nunca me pregunta cómo van las cosas.
Soy una persona considerada que nunca se mete con los inquilinos.

El entender su punto de vista no significa estar de acuerdo con él. Es cierto que un mejor entendimiento de la forma de pensar de ellos puede llevarlo a revisar sus propios puntos de vista acerca de los méritos de la situación. Pero este entendimiento no representa un *costo* sino un *beneficio*. Le permite reducir el área de conflicto y le permite también avanzar su interés propio recién ilustrado.

No deduzca las intenciones de ellos de los temores de usted. La gente tiende a suponer que cualquier cosa que temen, la otra parte intenta llevarla a cabo. Considere la historia en el *New York Times* del 25 de diciembre de 1980: "Se encontraron en el bar, en donde él le ofreció a ella llevarla a su casa. La llevó por calles des-

conocidas. El dijo *que* era un atajo. La llevó con tal rapidez *a* su casa que alcanzó el noticiero de las diez de la noche." ¿Por qué es el final tan sorprendente? Porque hicimos suposiciones basadas en nuestros temores.

Es muy fácil caer en el hábito de hacer la peor interpretación sobre lo que la otra parte hace o dice. Una interpretación sospechosa a veces se deriva naturalmente de las percepciones existentes de uno. Más aún, parece ser la cosa "segura" de hacer, y muestra a los espectadores lo mala que es la otra parte. Pero el costo de interpretar lo que la otra parte haga o diga en la forma más escabrosa, es que las ideas frescas, en la dirección de una solución se desprecian, y se ignoran o rechazan cambios súbitos de posición.

No los culpe a ellos por sus problemas. Es tentador inculpar a la otra parte por nuestros problemas. "Su compañía es totalmente inconfiable. Cada vez que le dan servicio al generador aquí en la planta, hacen un trabajo deficiente y se vuelve a descomponer otra vez." Culpar es un estado en el cual se cae fácilmente, sobre todo cuando siente que la otra parte es de hecho responsable. Pero aun cuando culpar se justifica, por lo general es contraproducente. Bajo ataque, la otra parte se pondrá a la defensiva y va a resistir cualquier cosa que usted tenga que decir. Ellos dejarán de escuchar, o contraatacarán con un ataque propio. El culpar firmemente hará que se entremezclen las personas con el problema.

Cuando hable acerca del problema, separe los síntomas de las personas con las que esté hablando. "Nuestro generador, al que ustedes dan servicio se ha descompuesto otra vez. Esta es la tercera vez que sucede en el último mes. La primera vez estuvo fuera de servicio durante una semana completa. Esta fábrica necesita un generador que funcione. Quiero su consejo acerca de cómo minimizar el riesgo de descompostura. ¿Debemos cambiar de compañía para el servicio o que?"

Expongan las percepciones de cada uno. Una forma de tratar las diferencias en las percepciones es hacerlas explícitas y exponerlas con la otra parte. Siempre que haga esto en forma franca y honesta sin ninguna parte culpando a la otra por el problema, la discusión puede facilitar el entendimiento que ellos necesitan para tomar lo que usted les diga con seriedad y viceversa.

Es común en una negociación el tratar como "sin importancia" las preocupaciones de la otra parte que se perciben fuera de la ruta hacia el acuerdo. Al contrario, comunicar en voz alta y convincentemente cosas que está dispuesto a decir y que a ellos les gustaría escuchar, puede ser una de las mejores inversiones que pueda hacer como negociador.

Considere la negociación sobre transferencia de tecnología que surgió en la Conferencia sobre la Ley de Mar. De 1974 a 1981 unas 150 naciones se reunieron en Nueva York y Ginebra para formular reglas para gobernar los usos del océano, desde derechos de pesca hasta la minería del manganeso en las profundidades del manto marino. En un punto, los representantes de los países en vías de desarrollo mostraron un interés sutil en un intercambio de tecnología; sus países querían tener la capacidad de adquirir de los países altamente industrializados conocimientos tecnológicos avanzados y equipo para la minería submarina profunda.

Los EUA y otros países desarrollados no vieron ninguna dificultad en satisfacer ese deseo —y, por tanto, vieron el asunto de transferencia de tecnología como sin importancia—. En cierto sentido era de poca importancia para ellos, pero fue un gran error que *trataran* el asunto sin darle importancia. Mediante la dedicación de suficiente tiempo para trabajar en los arreglos prácticos para la transferencia de tecnología, ellos pudieron hacer su oferta más creíble y mucho más atractiva para los países en vías de desarrollo. Al hacer a un lado el asunto, tratándolo como de poca importancia para tratarlo después, los países desarrollados dejaron pasar una oportunidad de costo bajo para proveer a los países en vías de desarrollo con un imponente logro y un incentivo real para llegar a acuerdos en otros asuntos.

Busque oportunidades para actuar inconsistentemente con las expectativas de ellos. Quizá la mejor forma de cambiar sus percepciones es mandar un mensaje diferente al que esperan. La visita del presidente Sadat de Egipto a Jerusalén, en noviembre de 1977, proporciona un ejemplo destacado de una acción de este tipo. Los israelitas veían a Egipto y a Sadat como enemigos, el hombre y el país que realizara un ataque sorpresivo sobre ellos cuatro años antes. Para cambiar esa percepción, para ayudar a persuadir a los israelitas de que él también buscaba la paz, Sadat voló hacia la capital de sus enemigos, una capital en disputa que ni siquiera el me-

jor amigo de Israel, los EUA, había reconocido. En vez de actuar como enemigo, Sadat actuó como un socio. Sin su movimiento dramático, es difícil imaginar la firma del tratado de paz entre Egipto e Israel.

Deles reconocimiento en el resultado asegurándose que participen en el proceso. Si ellos no están comprometidos en el proceso, estarán menos dispuestos a aprobar el resultado. Así es de simple. Si va al encuentro del comisionado del estado preparado para la batalla después de una larga investigación, no será ninguna sorpresa que él se sienta amenazado y se resista a sus conclusiones. Si no le pregunta a un empleado si le gustan los trabajos de responsabilidad, no se sorprenda si encuentra que él lo resiente. Si desea que la otra parte apruebe una conclusión desagradable, es crucial que los comprometa en el proceso de llegar a esa conclusión.

Esto es precisamente lo que la gente tiende a no hacer. Cuando tiene un asunto difícil que tratar, su instinto le dice que lo deje hasta el último. "Asegurémonos que todo está en orden antes de buscar al comisionado." El comisionado, sin embargo, estará más dispuesto a aceptar una revisión del reglamento si siente que tiene una parte en el proceso. De esta forma la revisión se convierte en solo una pequeña etapa del proceso global que llevó a la reglamentación original, en vez del intento de alguien de hacer una carnicería con su producto.

En África del Sur, los blancos moderados estaban tratando en cierto punto de abolir las leyes discriminatorias. ¿Cómo? Reuniéndose en un comité parlamentario compuesto sólo por blancos para discutir la propuesta. Sin embargo, aun cuando la propuesta pueda tener su mérito, será insuficiente, no necesariamente por la sustancia, sino porque será el producto de un proceso en el cual no se incluyó ningún negro. Los negros escucharían, "Nosotros los blancos superiores encontraremos formas de solucionar sus problemas". Será otra vez la "carga del hombre blanco", que era el problema inicial.

Aun si los términos del acuerdo parecen favorables, la otra parte puede rechazarlos simplemente por una sospecha generada por su exclusión en el proceso. El acuerdo se vuelve mucho más fácil si ambas partes se sienten dueñas de las ideas. El proceso de negociación como un todo se vuelve cada vez más fuerte cuando cada lado pone su grano de arena, uno por uno en el desarrollo de la so-

lución. Cada crítica de los términos y cambios consecuentes, cada concesión, es una marca personal que el negociador deja en la propuesta. Una propuesta comprende suficientes sugerencias de ambos lados de tal forma que cada uno la sienta como propia.

Para comprometer a la otra parte, hágala que intervenga desde el principio. Pídale su consejo. Dar crédito generosamente por sus ideas, siempre que sea posible, les dará a ellos una motivación para defender esas ideas ante otros. Puede ser difícil vencer la tentación de tomar el crédito para usted, pero la abstención paga generosamente. Aparte de los méritos sustanciales, el sentimiento de participación en el proceso es quizá el factor simple más importante que determina si un negociador acepta una propuesta. En cierto sentido, el proceso es el producto.

Evite que hagan el ridículo: haga sus propuestas consistentes con sus valores. En el idioma inglés, "evitar hacerlos quedar en ridículo" (face-saving) contiene un sabor derogatorio. La gente dice, "Estamos haciendo eso sólo para evitar hacerle quedar en ridículo", significando que se ha creado una pequeña excusa para dejarle ir sin que se sienta mal consigo mismo. El tono implica ridículo.

Este es una mala interpretación del papel y de la importancia de evitar hacerlos quedar en ridículo. El evitar hacerlos quedar en ridículo refleja las necesidades de una persona de reconciliar la postura que tome en una negociación o en un acuerdo con sus principios y con sus palabras y hechos pasados.

El mismo tema concierne al proceso jurídico. Cuando un juez dicta una opinión sobre el resultado de un juicio, evita el hacerlos quedar en ridículo, no sólo por sí mismo y por el sistema jurídico, sino también por las partes. En vez de decirle a una parte "usted gana", y a la otra "usted pierde", explica cómo su decisión es consistente con los principios, la ley los precedentes. El no quiere parecer arbitrario, sino como si actuara en forma propia. Un negociador no es diferente.

A menudo en una negociación las personas no aceptarán una propuesta, no porque ésta sea inaceptable, sino porque simplemente quieren evitar el sentimiento o la apariencia de que han cedido ante la otra parte. Si la sustancia puede redactarse o conceptualizarse en otra forma diferente para que parezca un resultado justo, entonces la aceptarán. Los términos de una negociación

entre una ciudad grande y su comunidad hispánica sobre trabajos municipales era inaceptable para el alcalde —hasta que el acuerdo fue retirado y se le permitió al alcalde anunciar los mismos términos, pero como su propia decisión, cumpliendo con una promesa de su campaña electoral.

El evitar hacerlos quedar en ridículo comprende reconciliar un acuerdo con los principios y con la autopercepción de los negociadores. Su importancia no debe subestimarse.

Emoción

En una negociación, particularmente en una disputa áspera, los sentimientos pueden ser más importantes que lo que se diga. Las partes pueden estar más preparadas para la batalla que para el trabajo cooperativo en la solución de un problema común. La gente a veces llega a una negociación sintiendo que mucho está en juego y se sienten amenazados. Las emociones en un lado generarán emociones en el otro lado. El temor puede alimentar la hostilidad, y la hostilidad al temor. Las emociones pueden rápidamente llevar una negociación a un atolladero o terminarla.

Primero reconozca y entienda las emociones, las suyas y las de ellos. Mírese a usted mismo durante la negociación. ¿Se siente nervioso? ¿Está hostil hacia la otra parte? ¿Está indispuesto del estómago? Escúchelos y hágase una idea de cuáles son sus emociones. Probablemente encontrará útil anotar cuáles son los sentimientos de usted —quizá temor, preocupación, hostilidad— y después cómo le gustaría sentirse —confiado, relajado—. Haga lo mismo por ellos.

Tratando con negociadores que representan a sus organizaciones, es fácil tratarlos como simples portavoces sin emociones. Es importante recordar que ellos también, como usted, tienen sentimientos personales, temores, esperanzas y sueños. Ellos probablemente estén arriesgando sus carreras. Puede haber asuntos ante los cuales sean particularmente sensitivos y otros en los que se sientan muy orgullosos. No se limitan los problemas emocionales sólo a los negociadores. Los constituyentes de un grupo también tienen emociones. Ellos pueden tener un punto de vista más simple y adverso aun de la situación.

Pregúntese usted mismo qué está produciendo esas emociones. ¿Por qué está enojado? ¿Por qué están ellos enojados? ¿Están respondiendo a ofensas anteriores y están buscando venganza? ¿Se están derramando las emociones de un lado hacia el otro? ¿Están los problemas familiares interfiriendo con los negocios? En las negociaciones del Oriente Medio, los israelitas y los palestinos por igual sienten amenazada su existencia como personas y han desarrollado poderosas emociones que han impermeabilizado aun los asuntos concretos más prácticos, como la distribución de agua en el West Bank, que se ha vuelto casi imposible discutirlos y solucionarlos. Porque en términos generales cada parte siente que su supervivencia está en juego, ven cada asunto en términos de supervivencia.

Haga las emociones explícitas y reconózcalas como legítimas. Hable con la gente del otro lado acerca de sus emociones. Hable de sus propias emociones. No le dolerá el decir, ustedes saben, la gente de nuestro lado sentimos que no hemos sido tratados adecuadamente y estamos resentidos. Tememos que el acuerdo no se respete si es que se llega a uno. Sea racional o no, ésta es nuestra preocupación. Personalmente, pienso que tal vez estemos equivocados al sentir esto, pero es un sentimiento que otros tienen. ¿La gente de su lado siente de la misma manera?" Centrar la discusión explícitamente en sus sentimientos y los de ellos, no sólo subrayará la seriedad del problema, sino que también hará la negociación menos reactiva y más "proactiva". Libérese de la carga de las emociones no expresadas, la gente seguramente estará más dispuesta a trabajar en el problema.

Permita que la otra parte deje escapar la tensión. A menudo, una forma efectiva de tratar la hostilidad, la frustración y otras emociones negativas de la gente es ayudándoles a que suelten esos sentimientos. La gente obtiene alivio psicológico por el simple hecho de repasar sus ofensas. Si usted llega a su casa deseosa de contarle a su esposo todas las cosas que le salieron mal en la oficina, usted se frustrará aún más si él le contesta, "No te molestes en platicarme, estoy seguro que tuviste un mal día, dejémoslo así". Lo mismo es cierto para los negociadores. Dejar escapar la tensión podrá facilitar una plática racional más tarde. Aún más, si un negociador pronuncia un discurso hostil queriendo mostrar a sus constituyentes que él no está actuando "suave", ellos probable-

mente le darán más libertad en la negociación. El puede ahora confiar en su reputación de dureza para protegerse de críticas más tarde, si a la larga se llega a un acuerdo.

Por tanto, en lugar de interrumpir discursos polémicos o salirse de la plática, puede decidir controlarse, permanecer sentado, y permitir que la otra parte vierta sus ofensas sobre usted. Cuando los constituyentes están escuchando, la ocasión puede servir para dejar escapar sus frustraciones junto con las de los negociadores. Quizá la mejor estrategia que se puede adoptar cuando la otra parte deja escapar su tensión es escuchar calladamente sin responder a sus ataques, y ocasionalmente pedir al orador que continúe hasta que haya dicho su última palabra. De esta forma, usted proporciona poco apoyo a la sustancia inflamatoria, da al orador su apoyo para que diga todo lo que tiene que decir, y deja ninguno o pocos residuos que puedan supurar.

No reaccione ante explosiones emocionales. El dejar escapar emociones puede ser riesgoso si lleva a una reacción emocional. Si no se controla, puede terminar en una querrela violenta. Una técnica usual y efectiva para contener el impacto de las emociones fue utilizada en los años cincuenta por el Comité de Relaciones Humanas, un grupo formado por los obreros y dirigentes de la industria del acero para tratar conflictos antes de que se convirtieran en problemas más serios. Los miembros del comité adoptaron la regla de que sólo una persona se podría enojar a la vez. Esto hacía legítimo que los otros no contestaran violentamente ante un estallido hostil. Al mismo tiempo hacía más fácil el dejar escapar la tensión, legitimando que uno estallara a la vez. "Le toca a él, no hay problema." La regla tiene la ventaja adicional de que educa a la gente a controlar sus emociones. Romper la regla implica que usted ha tenido muy poco autocontrol, quedando mal ante todos.

Utilice gestos simbólicos. Cualquier enamorado sabe que un simple gesto tal como llevar un racimo de rosas tiene un gran impacto en la terminación de una rencilla. Acciones que podrán producir un impacto emocional constructivo en la otra parte, en ocasiones presentan un costo muy bajo o ninguno a la otra parte. Una nota de simpatía, una nota de pesar, una visita al cementerio, un pequeño regalo para el nieto, un apretón de manos o un abrazo, comer juntos —todas éstas pueden ser oportunidades invaluable para mejorar una relación hostil a un costo pequeño—. En muchas

ocasiones, una disculpa puede difundir las emociones efectivamente, aun cuando usted no reconozca ninguna responsabilidad personal por la acción o admita la intención de hacer daño. Una disculpa puede ser una de las inversiones menos costosas y más productivas que puede hacer.

Comunicación

Sin comunicación no hay negociación. La negociación es un proceso de comunicación bilateral con el propósito de llegar a una decisión conjunta. La comunicación no es una cosa fácil, aun entre personas que tienen amplios antecedentes de valores y experiencias compartidos. Parejas que han vivido juntas durante treinta años aún tienen malos entendidos todos los días. No es sorprendente, entonces, encontrar una comunicación deficiente entre personas que no se conocen bien y además, sentirán hostilidad y sospechas las unas de las otras. Cualquier cosa que diga, debe esperar que la otra parte siempre escuche algo diferente.

Existen tres grandes problemas con la comunicación. Primero, los negociadores pueden no estar hablando el uno con el otro, al menos no en la forma comúnmente entendida. Frecuentemente cada parte ha cedido ante la otra y no está intentando más el llegar a una comunicación seria con ellos. En lugar de esto hablan sólo para impresionar a terceras partes sobre su propia constitución. En lugar de tratar de caminar con su socio de negociación hacia un acuerdo mutuo, tratan de meterle zancadilla. En lugar de tratar de convencer a su socio sobre una etapa más constructiva, tratan de que los espectadores apoyen su lado. Una comunicación efectiva entre las partes es imposible si cada uno actúa para el público.

Aun si usted les está hablando clara y directamente, pueden no estar escuchando. Esto constituye el segundo problema de la comunicación. Note con qué frecuencia las personas parecen no poner suficiente atención a lo que usted dice. Probablemente igual de seguido, no podrá repetir lo que le han dicho. En una negociación podrá estar tan ocupado pensando en lo que va a decir, sobre cómo va a responder al último punto, o cómo va a apoyar su último argumento que olvida escuchar lo que la otra parte le está diciendo. O estará escuchando más atentamente a sus constituyentes que a la otra parte. Sus constituyentes después de todo, serán a quien

usted tenga que dar cuentas después de la negociación. Ellos son a los que usted trata de satisfacer. No es ninguna sorpresa que preste mayor atención a lo que ellos tengan que decir. Pero si no está escuchando a la otra parte, entonces no existe comunicación.

El tercer problema de comunicación son los malos entendidos. Lo que uno dice, el otro lo puede mal interpretar. Aun cuando los negociantes se encuentren en el mismo cuarto, la comunicación entre ellos podrá parecer como si se estuvieran enviando señales de humo cuando sopla un fuerte viento. Cuando las partes hablan diferentes lenguas entonces las posibilidades de una mal interpretación se complican. Por ejemplo, en persa, la palabra "compromiso" no tiene el significado positivo que tiene en inglés de "una solución intermedia con la cual ambas partes pueden vivir," pero tiene sólo un significado negativo como en: "su virtud está comprometida" o "nuestra integridad está comprometida". Similarmente en persa la palabra "mediador" sugiere "entrometido", alguien que está negociando sin incitación. A principios de 1980 el Secretario General de las Naciones Unidas, Waldheim, voló hacia Irán para tratar la cuestión de los rehenes. Su esfuerzo fue gravemente opacado cuando la televisión y radio nacional iraní transmitió en persa un comentario que él hizo al llegar al aeropuerto de Teherán: "He venido como un *mediador* para llegar a un *compromiso*. En menos de una hora de la transmisión su automóvil fue apedreado por enojados iraníes.

¿Qué se puede hacer sobre estos tres problemas en la comunicación?

Escuche activamente y reconozca lo que se está diciendo. La necesidad de escuchar es obvia, pero aun así es difícil escuchar bien, especialmente bajo las presiones de una negociación en marcha. El escuchar le permite entender las percepciones de ellos, sentir sus emociones, y oír lo que están tratando de decir. El escuchar activamente mejora no sólo lo que usted oye, sino que también lo que ellos dicen. Si usted presta atención e interrumpe de vez en cuando para decir, "¿entendí correctamente que ustedes están tratando de decir que...?" la otra parte se dará cuenta que no están perdiendo el tiempo, que no actúan rutinariamente. Ellos sentirán también la satisfacción de ser oído y entendido. Se dice que la concesión más barata que se le puede conceder a la otra parte es hacerles saber que se les ha escuchado.

Algunas técnicas estándar para escuchar bien son poner mucha atención a lo que se está diciendo, pedir a la otra parte que aclaren lo que quieren decir, y solicitar que las ideas se repitan si ha habido cierta ambigüedad o incertidumbre. Haga parte de su trabajo el evitar expresar sólo respuestas, trate de entenderlos cómo se ven ellos mismos. Comprenda sus percepciones, necesidades y restricciones.

Muchos consideran una buena táctica el no prestar mucha atención al caso de la otra parte y no admitir como legítimos sus puntos de vista. Un buen negociador hace precisamente lo contrario. A menos que usted entienda lo que dicen y demuestre que los comprende, ellos pensarán que no los ha escuchado. Cuando trate de explicar un punto de vista diferente, ellos aún pensarán que usted no los ha entendido. Se dirán a sí mismos, "le hemos explicado nuestro punto de vista, pero ahora está diciendo algo diferente, seguramente no lo ha entendido". Entonces, en vez de seguir escuchando a lo que usted tenga que decir ellos empezarán a considerar otra forma de explicar su punto de vista, esperando que esta vez sí lo entienda. Por tanto demuéstreles que los entiende. "Déjenme ver si he entendido lo que me están diciendo. Desde su punto de vista la situación es..."

Cuando usted repita lo que entendió de ellos, *expresese positivamente* desde su punto de vista, haciendo claras las fuerzas de su caso. Puede decir, "usted tiene un caso sólido. Déjeme ver si lo puedo explicar. Esta es la forma en que lo veo..." El entender no significa aprobar. Uno muy bien puede al mismo tiempo comprenderlos perfectamente y estar en completo desacuerdo con lo que la otra parte está diciendo. Pero hasta que usted no sea capaz de convencerlos de que ha entendido en la forma en que ellos lo ven, no estará en posibilidades de explicar su propio punto de vista. Una vez que haya hecho esto exponga los problemas que ve en su propuesta. Si puede expresar su caso mejor de lo que ellos pueden, y después lo critica, maximizará las oportunidades de iniciar un diálogo constructivo basado en los méritos y minimizará las oportunidades de que piensen que no los ha entendido.

Hable para ser entendido. Hable con la otra parte. Es fácil olvidar algunas veces que la negociación no es un debate. Ni un juicio tampoco. Usted no está tratando de persuadir a una tercera parte. La persona a la que usted debe de persuadir está sentada ne-

gociando con usted. Si la negociación se compara con un proceso jurídico, la situación se parecería más a dos jueces tratando de llegar a un acuerdo sobre cómo decidir un caso. Trate de ponerse en esa situación, tratando a su opositor como un juez colega con el cual está tratando de llegar a una opinión conjunta. En este contexto resulta claro que no es nada persuasivo el culpar a la otra parte por los problemas, insultarse o alzar la voz. Por el contrario, será de utilidad reconocer explícitamente que ellos ven la situación diferente y tratan de salir adelante como personas con un problema conjunto a resolver.

Para reducir el perturbante y dominante efecto que la prensa, entrevistas y terceras partes puedan tener, es útil establecer medios de comunicación privados y confidenciales con la otra parte. También podrá mejorar la comunicación limitando el número de los participantes. En las negociaciones sobre la ciudad de Trieste en 1954, por ejemplo, muy poco se había logrado con las pláticas entre Yugoslavia, Inglaterra y los EUA hasta que los tres negociadores principales abandonaron sus numerosas delegaciones y comenzaron a reunirse a solas, informalmente, en una casa privada. Una buena forma de poner esto es cambiando el slogan de Woodrow Wilson "Convenios abiertos alcanzados abiertamente" por "Convenios abiertos alcanzados privadamente". No importa cuánta gente intervenga en una negociación, las decisiones importantes se toman por lo común cuando no más de dos personas se encuentran en el cuarto.

Hable sobre usted, no sobre ellos. En muchas negociaciones, cada lado explica y condena extensamente las motivaciones e intenciones de la otra parte. Es más persuasivo, sin embargo, describir el problema en términos de cómo le afecta a usted en vez de en términos de lo que hicieron o por qué: "Me siento engañado" en vez de "Usted rompió su promesa". "Nos sentimos discriminados" en vez de "Ustedes son unos racistas". Si usted afirma algo sobre ellos y piensan que no es verdadero, lo ignorarán o se enojarán; no les importará su preocupación. Pero una afirmación acerca de cómo se siente es difícil de contradecir. Usted transmite la misma información sin provocar una reacción defensiva que hará que no lo admita.

Hable con un propósito. Muchas veces el problema no es poca comunicación sino que ésta es demasiada. Cuando la hostilidad

y los malos entendidos son muchos, es mejor dejar algunos pensamientos sin decir. En otras ocasiones revelar qué tan flexible es usted puede hacer más difícil el llegar a un acuerdo en vez de facilitarlo. Si me dice que estaría dispuesto a vender su casa por \$40 000 después de haberle dicho que yo estaría dispuesto a pagar \$45 000, probablemente tengamos más problemas en llegar a un acuerdo que si usted se hubiera guardado esa información. La moraleja es: antes de hacer una afirmación significativa, sepa lo que quiere comunicar o averigüelo, y sepa para qué propósitos va a servir esta información.

Prevenir es mejor

Las técnicas que se acaban de describir para tratar con problemas de percepción, emoción y comunicación regularmente funcionan bien. Sin embargo, el mejor momento para manejar problemas humanos es antes de que se conviertan en problemas humanos. Esto significa edificar una relación personal y organizacional con la otra parte, de tal forma que se protejan las gentes de ambos lados contra los golpes de la negociación. También significa estructurar el juego de la negociación de tal forma que se separe el problema sustancial de la relación y se protejan los egos de las personas para que no se mezclen con los problemas sustanciales.

Construya una buena relación de trabajo. Conocer a la otra parte personalmente en realidad ayuda. Es más fácil atribuir intenciones diabólicas a una abstracción llamada "el otro lado" que a alguien que usted conoce personalmente. Tratar con un compañero de clase, un colega, un amigo, o inclusive con el amigo de un amigo es muy diferente que tratar con un extraño. Entre más rápido pueda convertir a un extraño en un conocido, la negociación se facilitará. Usted tendrá menos dificultades comprendiendo de dónde vienen ellos. Tendrá una confianza en la cual apoyarse en caso de dificultades durante la negociación. Tendrá rutinas de comunicación fluidas y familiares. Será mucho más fácil difundir la tensión con una broma o con un comentario informal.

El momento para desarrollar una relación de este tipo es antes de que la negociación empiece. Conózcalos y entérese de qué les gusta y qué les disgusta. Encuentre formas de tratarlos informalmente. Trate de llegar temprano para platicar antes de que la nego-

ciación comience, y quédese después de que ésta haya terminado. La técnica favorita de Benjamín Franklin era pedirle al adversario un libro prestado. Esto adulará a la persona y le dará el sentimiento confortable de saber que usted le debe un favor.

Enfréntese al problema, no a la gente. Si los negociadores se ven como adversarios en una confrontación cara a cara, será difícil separar la relación del problema sustancial. En ese contexto, cualquier cosa que diga un negociador acerca del problema, parecerá como dirigida personalmente al otro y así se recibirá. Cada lado tenderá a ser defensivo y a reaccionar ignorando todos los intereses legítimos de la otra parte.

Una forma más eficiente como se conciben las partes es como socios en una búsqueda perspicaz, lado a lado, de un acuerdo ventajoso para cada uno.

Como dos náufragos en un bote salvavidas peleando por las raciones limitadas, los negociadores comenzarán viéndose el uno al otro como adversarios. Cada uno verá al otro como un estorbo. Para sobrevivir, sin embargo, los náufragos querrán separar los problemas objetivos de las personas. Querrán identificar las necesidades de cada uno, de sombra, medicina, agua o comida. Querrán *avanzar* aún más y tratarán el conjunto de necesidades como un problema compartido, junto con otras actividades tales como vigilar, atrapar el agua de lluvia y guiar el bote. Concibiéndose como participantes en un esfuerzo lado a lado, para resolver un problema mutuo, los náufragos estarán en condiciones mejores para conciliar sus intereses conflictivos así como *avanzar* sus intereses coincidentes. Entre dos negociadores será similar. Sin embargo, pueden presentarse relaciones personales difíciles, usted y yo estaremos mejor preparados para llegar a una reconciliación amigable de nuestros variados intereses cuando aceptemos la tarea como un problema compartido y lo enfrentemos conjuntamente.

Para ayudar a la otra parte a cambiar su orientación de enfrentamiento cara a cara, a una orientación de cooperación lado a lado, usted podría mencionar el asunto explícitamente. "Mire, nosotros dos somos abogados (diplomáticos, hombres de negocios, familiares, etc.). A menos que tratemos de satisfacer nuestros intereses, será muy difícil que lleguemos a un acuerdo que satisfaga los míos, y viceversa. Analicemos juntos el problema de cómo satisfacer nuestros intereses colectivos". Alternativamente, puede empe-

zar tratando la negociación como un proceso de cooperación lado a lado, y mediante sus acciones, les haga atractivo el unírsele.

Ayuda mucho el sentarse literalmente del mismo lado de la mesa y poner enfrente de ustedes el contrato, mapa, hojas de borrador o cualquier otra cosa que represente el problema. Si ha establecido una base de confianza mutua, mucho mejor. Sin importar qué tan precaria sea la relación, intente estructurar la negociación como una actividad lado a lado en la cual ustedes dos —con sus intereses y percepciones diferentes— enfrentan conjuntamente una tarea común.

Separar a las personas del problema no es una cosa que usted puede hacer y luego olvidarse de ello; tiene que seguir trabajando en esto. El enfoque básico es tratar a las personas como seres humanos y a los problemas por los méritos. Cómo hacer esto último es el tema de los siguientes tres capítulos.

3 | **Céntrese en los Intereses, no en las Posiciones**

Considere la historia de dos hombres discutiendo en una biblioteca. Uno de ellos quiere la ventana abierta y el otro la quiere cerrada. Discuten acerca de qué tanto dejarla abierta: un poco, a la mitad, tres cuartos. Ninguna solución satisface a ambos.

Entra la bibliotecaria y pregunta a uno de ellos por qué quiere la ventana abierta: "Necesito aire fresco." Pregunta al otro por qué la quiere cerrada: "Para evitar la corriente." Después de pensarlo un minuto, abrió ampliamente una ventana en el cuarto de junto, dejando entrar aire fresco sin corriente.

Para llegar a una solución inteligente reconcilie intereses, no posiciones

La historia es la característica de muchas negociaciones. Ya que el problema de las partes parece ser un conflicto de posiciones, y ya que su objetivo es estar de acuerdo sobre una posición, ellos naturalmente tienden a pensar y hablar acerca de las posiciones —y en el proceso, frecuentemente llegan a un atolladero.

La bibliotecaria pudo no haber llegado a la solución a la que llegó si se hubiera centrado en las posiciones tomadas por los hombres acerca de dejar la ventana abierta o cerrada. Esta diferencia entre posiciones e intereses es crucial.

Los intereses definen el problema. El problema básico en una negociación radica no en posiciones conflictivas, sino en los conflictos entre las necesidades, deseos, preocupaciones y temores de cada parte. Las partes pueden decir:

"Estoy tratando de hacerlo que detenga ese desarrollo de bienes raíces junto a mi casa."

O "no estamos de acuerdo, él quiere \$50 000 por la casa. Yo no pagaré un centavo más de \$47 500".

Pero a un nivel más básico el problema es: "El necesita el efectivo; yo quiero tranquilidad y silencio." O "él necesita al menos \$50 000 para arreglarse con su exesposa. Yo le dije a mi familia que no pagaría más de \$47 500 por la casa".

Ese tipo de preocupaciones y deseos son intereses. Los intereses motivan a la gente; ellos son los motores detrás del alboroto de las posiciones. Su posición es algo sobre lo que usted ha decidido. Sus intereses es lo que le ha llevado a decidir.

El tratado de paz entre Egipto e Israel delineado en Campo David, en 1978, demuestra la gran utilidad de buscar detrás de las posiciones. Israel había ocupado la península del Sinaí que era de Egipto desde la guerra de los Seis Días en 1967. Cuando Egipto e Israel se reunieron a negociar la paz en 1978, sus posiciones eran incompatibles. Israel insistía en quedarse con parte del Sinaí. Egipto, por su parte, insistía en que cada pulgada del Sinaí debería regresarse a la soberanía de Egipto. Una y otra vez, la gente trazó mapas mostrando posibles líneas fronterizas que dividirían el Sinaí entre Egipto e Israel. Arreglarse de esta forma era totalmente inaceptable para Egipto. Volver a la situación como era en 1967 era igualmente inaceptable para Israel.

Ver sus intereses en vez de sus posiciones hizo posible que se llegara a un acuerdo. Los intereses de Israel descansan en la seguridad; no quieren tanques egipcios formados en su frontera listos para cruzarla en cualquier momento. Los intereses de Egipto descansan en su soberanía; el Sinaí había sido parte de Egipto desde el tiempo de los faraones. Después de centurias de dominación por parte de los griegos, romanos, turcos, franceses e ingleses, Egipto había apenas recuperado plena soberanía sobre el territorio y no lo iba a ceder a otro conquistador extranjero.

En Campo David, el presidente Sadat, de Egipto y el primer ministro de Israel, Begin, acordaron un plan que devolvería la soberanía a Egipto y, mediante la desmilitarización de grandes áreas, aun se garantizaría la seguridad de Israel. La bandera de

Egipto ondearía por todos lados, pero los tanques egipcios no estarían en ningún lugar cerca de Israel.

El reconciliar intereses en vez de posiciones funciona por dos razones. Primero, por un interés existen por lo regular varias posiciones que posiblemente lo pueden satisfacer. Con demasiada frecuencia la gente sólo adopta la posición más obvia, como Israel lo hizo, por ejemplo, al anunciar que intentaban quedarse con parte del Sinaí. Cuando usted mira detrás de posiciones opuestas buscando los intereses motivadores, usted puede a menudo encontrar otras alternativas que satisfacen no sólo sus intereses sino también los de ellos. En el Sinaí, la desmilitarización fue una de estas alternativas.

Reconciliar intereses en vez de acordar entre posiciones también funciona porque detrás de posiciones opuestas se encuentran muchos más intereses comunes que conflictivos.

Detrás de posiciones opuestas se encuentran intereses compartidos y compatibles, así como conflictivos. Tendemos a suponer que porque las posiciones de la otra parte son opuestas a las de nosotros, sus intereses también deben ser opuestos. Si tenemos interés en defendernos, entonces ellos tendrán interés en atacarnos. Si nosotros tenemos interés en minimizar la renta, entonces los intereses de ellos serán maximizarla. En muchas negociaciones, sin embargo, un examen cuidadoso de los intereses subyacentes revelará que existen muchos más intereses compartidos o compatibles que opuestos.

Por ejemplo, observe los intereses que un inquilino comparte con un presunto arrendador:

1. Ambos quieren estabilidad. El arrendador quiere un inquilino estable; el inquilino quiere una dirección permanente.
2. A ambos les gustaría ver el departamento bien cuidado. El inquilino va a vivir en él; el arrendador quiere incrementar el valor del departamento así como la reputación del edificio.
3. Ambos están interesados en mantener una buena relación entre ellos. El arrendador quiere un inquilino que pague la renta regularmente; el inquilino quiere un arrendador responsable que haga todas las reparaciones necesarias.

Ellos pueden tener intereses que no están en conflicto, sino que simplemente difieren. Por ejemplo:

1. El inquilino no querrá soportar pintura fresca, a la que es alérgico. El arrendador no querrá pagar el costo de repintar todos los otros departamentos.
2. Al arrendador le gustaría tener un depósito para el primer mes de renta, y puede que lo quiera para mañana. El inquilino, reconociendo que es un buen departamento, puede ser indiferente con respecto a pagar mañana o más tarde.

Cuando se ponderan tanto los intereses compartidos como los divergentes, los intereses opuestos en cuanto a minimizar la renta y maximizar el rendimiento se aprecian más manejables. Los intereses compartidos muy probablemente resultarán en un contrato por un largo periodo, en un acuerdo para repartirse los costos de las reparaciones, y en los esfuerzos de cada uno para adaptarse al otro en el interés de una buena relación. Los intereses divergentes quizá se reconcilien mediante un depósito mañana y un acuerdo del arrendador para pintar el departamento siempre que el inquilino compre la pintura. La cantidad exacta de la renta es lo único que falta por acordar, y el mercado de renta de departamentos puede definirla muy bien.

En ocasiones, un acuerdo es posible precisamente porque los intereses difieren. A usted y a un vendedor de zapatos les gustará el dinero y los zapatos. Relativamente, el interés del vendedor en los treinta dólares es mayor que el de los zapatos. Para usted, la situación es la contraria: usted prefiere los zapatos más que los treinta dólares. Y, por tanto, se hace la transacción. Tanto intereses compartidos como intereses diferentes, pero complementarios sirven como bloques en la elaboración de un acuerdo inteligente.

¿Cómo identificar intereses?

El beneficio de mirar tras las posiciones en busca de intereses es claro. El cómo hacerlo no es tan claro. Una posición muy probablemente será concreta y explícita; el interés subyacente puede no expresarse, ser intangible y quizá inconsistente. ¿Cómo puede hacerle para entender los intereses que intervienen en una nego-

ciación, recordando que el identificar los intereses de ellos será al menos tan importante como el identificar los suyos propios?

Pregunte "¿Por qué?" Una técnica básica es el ponerse en sus zapatos. Examine cada posición que ellos tomen, y pregúntese a sí mismo "¿Por qué?" ¿Por qué, por ejemplo, su arrendador prefiere fijar la renta —con un contrato a cinco años— año por año? La respuesta a la que puede llegar, protegerse contra costos crecientes, es probablemente uno de sus intereses. También preguntar al arrendador el por qué toma una posición particular. Si usted hace esto, asegúrese de que no se entienda que está pidiendo una justificación por esta posición, sino un entendimiento de sus necesidades, esperanzas, temores o deseos que la motivaron. "¿Cuál es su preocupación básica, Sr. Jones, en querer que el contrato no sea por más de tres años?"

Pregúntese "¿Por qué no?" Piense acerca de sus alternativas. Una de las formas más útiles para descubrir intereses es primero identificar la decisión básica que aquellos en la otra parte probablemente esperen que usted les pida, y entonces pregúntese a sí mismo el porqué no habrán tomado esa decisión. ¿Cuáles son los intereses de ellos que se cruzan en el camino? Si está tratando de cambiar su forma de pensar, el punto de partida es comprender cuál es el pensamiento de ellos ahora.

Considere, por ejemplo, las negociaciones entre los EUA e Irán en 1980 sobre la liberación de los cincuenta y dos diplomáticos y personal de la embajada de EUA a quienes un grupo de estudiantes militantes mantuvieron como rehenes. Aun cuando existían una multitud de serios obstáculos para la resolución de esta disputa, el problema puede ilustrarse considerando únicamente a las opciones de un típico líder estudiantil. La demanda de los EUA era clara: "Liberen a los rehenes." Cada alternativa que pudo haber tenido el líder estudiantil durante gran parte de 1980 debió haberse parecido a lo que se ilustra en el balance que se explica a continuación.

Primavera 1980

Alternativa actual percibida por: Un líder estudiantil iraní **Pregunta enfrentada:** "¿Deberé de presionar para lograr una liberación inmediata de los rehenes?"

SI DIGO QUE SI

Traicionaré la Revolución. Me criticarán como a favor de los americanos.
Los demás muy probablemente no estarán de acuerdo conmigo; si ellos me apoyan y liberamos a los rehenes, entonces:

Irán se verá débil. Cederemos ante los EUA. No conseguiremos nada (ni el dinero, ni el apoyo del Sha).

No sabemos que harán los EUA.

PERO:

Existe una posibilidad de que retiren las sanciones económicas.
Nuestras relaciones con otros países, especialmente de "Europa, mejorarán.

SI DIGO QUE NO

+ Apoyaré la Revolución.
+ Me apreciarán por defender el Islam. + Todos nosotros estaremos muy probablemente de acuerdo.

+ Conseguiremos un fantástico reportaje de TV por medio del cual podremos comunicar al mundo las ofensas que nos hicieron.

+ Irán se verá fuerte.
+ Ignoraremos a los EUA.
+ Al menos tenemos una oportunidad de conseguir algo (nuestro dinero).

+ Los rehenes son una protección contra una intervención de los EUA. **PERO:**

— Las sanciones económicas continuarán, sin duda.

— Nuestras relaciones con otros países, especialmente de Europa, se deteriorarán.

— La inflación y los problemas económicos continuarán.

— Existe el riesgo de que los EUA tomen acción militar (pero la muerte de un mártir es la más gloriosa).

SIN EMBARGO:

- + Los EUA podrán hacer compromisos sobre nuestro dinero, no intervención, terminar las sanciones, etc.
- + Siempre podremos liberar a los rehenes después.

Si las decisiones del líder estudiantil eran aproximadamente como éstas, se comprende por qué los estudiantes militantes detuvieron a los rehenes por tanto tiempo: tan atroz e ilegal como haya sido la captura de los rehenes, una vez capturados no era irracional para los estudiantes el mantenerlos cautivos día tras día, esperando por una oportunidad más promisorio para liberarlos.

Para elaborar las percepciones de las alternativas actuales de la otra parte, la primera pregunta a contestar es "¿La decisión de quién quiero influir?" La segunda pregunta es qué decisión piensan las personas de la otra parte que usted les pide que hagan. Si no tiene idea sobre lo que piensan que se les pide, ellos probablemente tampoco. Esto por sí mismo puede explicar el porqué no están decidiendo como a usted le gustaría.

Ahora analice las consecuencias, como la otra parte muy probablemente las vería, de aceptar, tomar o rechazar las decisiones que usted les está pidiendo. Podrá encontrar útil una lista de las consecuencias, como la siguiente, para realizar esta tarea:

Impacto en mis intereses

- * ¿Ganaré o perderé apoyo político?
- * ¿Mis colegas me criticarán o me halagarán?

Impacto en los intereses del grupo

- * ¿Cuáles serán las consecuencias a corto plazo? ¿A largo plazo?
- * ¿Cuáles serán las consecuencias económicas (políticas, legales, psicológicas, militares, etc.)?
- * ¿Cuál será el efecto sobre los apoyadores externos y la opinión pública?
- * ¿Será el precedente sentado bueno o malo?

- * ¿El tomar esta decisión impedirá el hacer algo mejor?
- * ¿Es la acción consistente con nuestros principios? ¿Es "correcta"?
- * ¿La puedo posponer si quiero?

En este proceso completo será un error el tratar de alcanzar una gran precisión. Rara vez tratará con un tomador de decisiones que anote todos los pros y contras. Usted está tratando de comprender una decisión humana, no de hacer un cálculo matemático.

Comprenda que cada parte tiene intereses múltiples. En casi toda negociación cada lado tendrá varios intereses, no sólo uno. Como un inquilino negociando un contrato de renta, por ejemplo, usted deseará obtener un contrato favorable, rápido y sin esfuerzo, y mantener una buena relación con el arrendador. Usted no sólo tendrá un gran interés en *afectar* el acuerdo al que lleguen, sino también *efectuarlo*. Usted simultáneamente estará persiguiendo tanto sus intereses independientes como sus intereses compartidos.

Un error común al diagnosticar una situación de negociación es suponer que cada persona en el otro lado tiene los mismos intereses. Este casi nunca es el caso. Durante la guerra en Vietnam, el presidente Johnson tenía el hábito de agrupar a todos los diferentes miembros del gobierno de Vietnam del Norte, del Vietcong del Sur, y a sus consejeros soviéticos y chinos, y llamarlos colectivamente *él*. "El enemigo tiene que aprender que "él" no puede cruzar los EUA sin castigo. *El* tiene que aprender que la agresión no paga." Será muy difícil influir en "él" (incluso en "ellos") para que estén de acuerdo en algo si usted no aprecia los diferentes intereses de las personas y facciones que intervienen.

Puede ser ilustrativo el pensar en una negociación en términos de dos personas, dos partes, pero esto no lo debe cegar de la presencia usual de otras personas, de otras partes y de otras influencias. En una negociación sobre salarios en béisbol el gerente general insistía consistentemente que \$200 000 era simplemente mucho para un jugador en particular, aun cuando otros equipos estaban pagando al menos esa cantidad a jugadores con habilidades similares. De hecho, el gerente sentía que su posición no se justificaba, pero tenía instrucciones precisas del dueño del club de atenerse a esa cantidad sin explicar por qué, debido a problemas financieros

por los que estaban pasando y no quería que el público se enterara de ello.

Ya sea su empleado, cliente, empleador, colega, familia o su esposa, cada negociador tiene un grupo a cuyos intereses es sensible. El entender los intereses de un negociador significa entender la variedad de intereses algo diferentes que él tiene que tomar en consideración.

Los intereses más poderosos son las necesidades humanas. Cuando busque los intereses básicos que están detrás de una posición declarada, busque sobre todo aquellas preocupaciones fundamentales que motivan a toda la gente. Si usted puede encargarse de esas necesidades básicas, incrementa las oportunidades tanto de llegar a un acuerdo, como de que la otra parte se mantenga en él una vez llegado al acuerdo. Las necesidades básicas humanas incluyen:

- * Seguridad.
- * Bienestar económico.
- * Sentimientos de pertenencia.
- * Reconcimiento.
- * Control sobre su propia vida.

Tan fundamentales como puedan ser, las necesidades humanas son muy fáciles de pasar desatendidas. En muchas negociaciones, tendemos a pensar que el único interés significativo es el dinero. Aun en negociaciones sobre cuestiones monetarias, tales como la especificación de la compensación económica en caso de divorcio, mucho más puede intervenir. ¿Qué es lo que la esposa realmente quiere al pedir \$500 a la semana como compensación? Ciertamente ella está interesada en su bienestar económico, pero, ¿en qué más? Posiblemente ella necesite el dinero para sentir seguridad psicológica. Posiblemente también lo quiera como medio de reconocimiento: para sentir que se le está tratando justamente y como una igual. Quizá el esposo apenas pueda pagar \$500 al mes, y quizá la esposa no necesite tanto, sin embargo, difícilmente aceptará una cantidad menor a menos de que sus necesidades de seguridad y reconocimiento se satisfagan de alguna otra forma.

Lo que es cierto para individuos será también cierto para grupos y naciones. No es probable que las negociaciones avancen

mientras una parte sienta que sus necesidades se están viendo amenazadas por la otra parte. En negociaciones entre los EUA y México, los EUA querían un precio bajo por el gas natural mexicano. Suponiendo que ésta era una negociación sobre dinero, el Secretario de Energía se rehusó a aprobar un aumento en el precio negociado entre los mexicanos y un consorcio de petróleo de EUA debido a que los mexicanos no tenían otro cliente potencial para el gas supuso que entonces ellos disminuirían este precio. Pero los mexicanos no sólo tenían un marcado interés en conseguir un buen precio por su gas, sino que también tenían gran interés en que se les tratará con respeto y con sentido igualitario. La acción de EUA parecía como otro intento de intimidar a México; esto produjo una hostilidad enorme. En vez de vender su gas, el gobierno mexicano comenzó a quemarlo al aire, y cualquier posibilidad de un acuerdo a un precio más bajo se volvió políticamente imposible.

Como otro ejemplo, los líderes protestantes tienden a ignorar las necesidades de pertenencia y reconocimiento y de que se les trate como iguales a los católicos. A su vez, los líderes católicos a menudo parecen olvidar la necesidad de seguridad de los protestantes. Tratar los temores de los protestantes como "su problema" en vez de como una legítima preocupación, hace aún más difícil negociar una solución.

Haga una lista. Para seleccionar los intereses varios de cada parte, resulta útil anotarlos conforme le van llegando. Esto no sólo le permitirá recordarlos; también le permitirá mejorar la calidad de sus contribuciones a medida que recibe más información y a jerarquizar los intereses en el orden de importancia que ellos les asignen.

Hablando acerca de los intereses

El propósito de una negociación es servir sus intereses. La oportunidad de que eso suceda aumenta cuando usted lo comunica. La otra parte puede no saber cuáles son sus intereses; y usted puede no saber los de ellos. Uno o ambos pueden estarse centrande en ofensas pasadas en vez de preocupaciones futuras. O pueden no estarse escuchando el uno al otro. ¿Cómo discutir intereses constructivamente sin escudarse en posiciones rígidas?

Si usted quiere que la otra parte tome sus intereses en cuenta, explíquele cuáles son estos intereses. Un miembro de un grupo de

ciudadanos preocupados acerca de un proyecto de construcción-en la vecindad, debe hablar explícitamente acerca de asuntos tales como la seguridad de los niños y asegurar un sueño tranquilo durante las noches. Un autor que quiera regalar muchos de sus libros debe discutir el asunto con su editor. El editor tiene un interés compartido en promoción y estará dispuesto a dar al autor un precio reducido.

Haga que sus intereses cobren vida. Si usted va a ver al doctor con una úlcera reventada, no podrá esperar una buena curación si describe su dolencia como un dolor de estómago ligero. Es su tarea hacer que la otra parte entienda exactamente qué tan importantes y legítimos son los intereses de usted.

Una guía es *ser específico*. Los detalles concretos no sólo hacen creíble su descripción sino que también le dan impacto. Por ejemplo: "Tres veces la semana pasada, sus camiones estuvieron a punto de atropellar niños. Como a las ocho y media del martes en la mañana ese gran camión rojo de grava de ustedes, que se dirigía al norte a casi cuarenta millas por hora, tuvo que virar y poco faltó para que atropellara a Loretta Johnson de siete años de edad."

Mientras usted no aparente denotar que los intereses no son importantes o legítimos, podrá tomar una postura sólida presentando la seriedad de sus preocupaciones. Invitar a la otra parte a "Corríjame si estoy equivocado" muestra la abertura de usted, y si ellos no lo corrigen, denota que aceptan su descripción de la situación.

Parte del trabajo de impresionar a la otra parte con sus intereses consiste en establecer la legitimidad de dichos intereses. Usted querrá que sientan que no los está atacando personalmente, pero sí que el problema legítimo que está enfrentando requiere atención. Debe de convencerlos que ellos probablemente sentirían de la misma manera si estuvieran en los zapatos de usted, "¿tiene usted niños?, ¿cómo sentiría si los camiones se lanzaran a cuarenta millas por hora por la calle donde usted vive?"

Reconozca los intereses de ellos como parte del problema. Cada uno de nosotros está tan preocupado con sus propios intereses que prestamos muy poca atención a los intereses de otros.

La gente escucha mejor si piensa que usted la ha entendido. Ellos tienden a pensar que la gente que los comprende son inteligentes y simpáticos, cuyas opiniones vale la pena escuchar. Por

tanto, si quiere que la otra parte aprecie los intereses de usted, empiece demostrando que aprecia los de ellos.

"Como yo lo entiendo, los intereses de ustedes, como una compañía constructora, son básicamente hacer el trabajo lo más rápidamente posible y al menor costo, conservando su reputación de seguridad y responsabilidad en la ciudad. ¿Los he entendido correctamente? ¿Tienen ustedes otros intereses imperantes?"

Aparte de demostrarles que ha entendido sus intereses, ayuda a demostrar que esos intereses son parte del problema que está tratando de resolver. Esto es especialmente fácil de lograr si ustedes tienen intereses compartidos: "Sería terrible para todos nosotros si alguno de sus camiones atrepella a un niño."

Ponga el problema antes de su respuesta. Hablando con alguien que represente a una compañía constructora, podría decir, "Nosotros pensamos que deberían de levantar una cerca alrededor del proyecto en las próximas cuarenta y ocho horas y empezando inmediatamente, deberán restringir la velocidad de sus camiones cuando pasen por la calle del Roble a quince millas por hora. Ahora permítanme decirles por qué..." Si usted lo hace, esté seguro que él no estará escuchando las razones que le pueda dar. El ha escuchado la posición de usted y estará ocupado sin duda preparando argumentos contra ella. El probablemente se haya molestado por el tono de usted o por la sugestión. Como resultado de esto su justificación la pasará por alto por completo.

Si quiere que alguien escuche y entienda las razones de usted, presente sus intereses y razones primero y sus conclusiones y proposiciones después. Diga a la compañía primero sobre los peligros para los niños y de sus noches sin dormir. Entonces ellos escucharán cuidadosamente, aunque sea sólo para ver cómo concluye este asunto. Y cuando usted les diga, ellos entenderán por qué.

Vea hacia adelante, no hacia atrás. Es sorprendente la frecuencia con la que respondemos ante lo que alguien ha dicho o hecho. Dos personas a menudo caerán en un patrón de revelaciones que se asemeja a una negociación, pero como quiera que sea realmente no tiene ese propósito. Ellos están en desacuerdo sobre una cuestión, y la plática va de un lado hacia el otro como si estuvieran queriendo llegar a un acuerdo. De hecho, el argumento se está utilizando como un ritual, o simplemente como un pasatiempo. Cada uno está ocupado en ganar puntos al otro o en reunir evi-

dencia para confirmar perspectivas del otro que se han tomado ya hace tiempo y no van a cambiar. Ninguna parte busca un acuerdo ni siquiera está tratando de influir en el otro.

Si le pregunta a dos personas por qué están discutiendo, la respuesta típica identificará una causa, no un propósito. Atrapados en una querella, ya sea entre esposo y esposa, entre la compañía y el sindicato, o entre dos negocios, la gente probablemente responderá a lo último que la otra parte ha dicho o hecho, en vez de actuar en persecución de sus intereses a largo plazo. "Ellos no me pueden tratar así, si piensan que van a salirse con la suya, tendrán que pensarlo otra vez. Yo les enseñaré."

La pregunta ¿por qué?, tiene dos significados completamente diferentes. Una mira hacia atrás buscando una causa y trata nuestro comportamiento como determinado por eventos anteriores. La otra mira hacia adelante buscando un propósito y trata nuestro comportamiento como sujeto a nuestra libre voluntad. No necesitamos entrar en un debate filosófico entre libre voluntad y determinismo para decidir cómo actuar. Ya sea porque tengamos libre voluntad o que esté determinada para que nos comportemos como lo hacemos. En cualquier caso tomamos decisiones. Podemos escoger el mirar hacia atrás o hacia adelante.

Usted satisfará sus propios intereses mejor si habla sobre a dónde quiere llegar en vez de hablar de dónde ha venido. En vez de discutir con la otra parte sobre el pasado —acerca de los costos del último cuarto (que fueron muy altos), la acción de la semana pasada (tomada sin la autoridad adecuada), o la actuación de ayer (que fue menos de lo esperado)— hable acerca de lo que quiere que suceda en el futuro. En vez de pedirles que justifiquen lo que hicieron ayer, pregunte "¿quién deberá hacer qué mañana?"

Sea concreto, pero flexible. En una negociación querrá saber hacia dónde están llegando y mantenerse abierto a ideas frescas. Para evitar el tener que tomar una decisión difícil acerca de cómo arreglarse, la gente en ocasiones entrará a una negociación no con otro plan que el de sentarse con la otra parte y ver qué es lo que ofrecen o demandan.

¿Cómo puede usted pasar de identificar intereses a desarrollar opciones específicas y aun permanecer flexible con respecto a esas opciones? Para convertir sus intereses en opiniones concretas, pregúntese a sí mismo, "¿Si mañana la otra parte accede a seguirme,

qué pienso ahora respecto a dónde me gustaría que me siguieran?" Para mantener su flexibilidad, trate cualquier opción que formule como meramente ilustrativa. Piense en términos de que más de una opción satisface sus intereses. "Especificación ilustrativa" es el concepto clave.

Mucho de lo que los negociadores por posiciones esperan alcanzar con una posición- abierta, puede conseguirse igualmente bien con una sugerencia ilustrativa que generosamente toma en cuenta los intereses de usted. Por ejemplo, en una negociación sobre contratos en béisbol, un agente podría decir que "\$250 000 al año sería la cantidad que debería satisfacer los intereses de Cortez, de recibir el sueldo que él considera que merece. Un contrato del orden de cinco años debería de satisfacer su necesidad de seguridad en el trabajo".

Habiendo pensando acerca de sus intereses, usted deberá ir a una reunión no sólo con una o varias opciones específicas que satisfarán sus intereses legítimos, sino que también con una mente abierta. Una mente abierta no es una mente vacía.

Sea duro con el problema, suave con la gente. Usted puede ser tan duro hablando acerca de sus intereses como cualquier negociador puede serlo hablando de su posición. De hecho, es recomendable ser duro generalmente. No será inteligente el que usted se comprometa con una posición, pero es inteligente que se comprometa con sus intereses propios. Este es el lugar de la negociación en donde puede gastar su energía agresiva. La otra parte, al estar preocupada con sus propios intereses, tenderá a tener expectativas sobre optimistas acerca del alcance de posibles acuerdos. En ocasiones las soluciones más sabias, aquellas que producirán la máxima ganancia para usted al costo mínimo para la otra parte, se producen sólo mediante la dura defensa de sus intereses. Dos negociadores, cada uno presionando fuertemente por sus intereses, muy a menudo el uno al otro se estimularán la creatividad al pensar soluciones mutuamente ventajosas.

La compañía de construcción, preocupada con la inflación, podrá valorar muy alto sus intereses de mantener los costos bajos y de terminar el trabajo a tiempo. Usted tendrá que sacudirlos. Algo de emoción honesta ayudará a restaurar un balance mejor entre las ganancias y la vida de los niños. No permita que su deseo de conciliación lo prevenga de hacer justicia a su problema. "Seguramente

no estará diciendo que la vida de mi hijo vale menos que el costo de la cerca. Usted no diría eso acerca de su hijo. Yo no creo que usted sea una persona insensible, Sr. Jenkins. Busquemos cómo resolver este problema."

Si ellos se sienten personalmente amena/ados por un ataque al problema, se pondrán a la defensiva y dejarán de escuchar. Esto es por lo que es importante separar a la gente del problema. Ataque el problema sin culpar a la gente. *Dé* un paso más y apoye personalmente: escúchelos con respeto, muéstreles cortesía, expreseles su aprecio por su tiempo y esfuerzo, enfatice su preocupación en servir sus necesidades básicas, etc. Muéstreles que está atacando el problema, no a ellos.

Una regla empírica es dar apoyo positivo a los seres humanos en la otra parte con igual intensidad con la que enfati/a el problema. Esta combinación de apoyo y ataque puede parecer inconsistente. Psicológicamente lo es, esta inconsistencia lo ayuda a que funcione. Una teoría psicológica muy conocida, la teoría de la disonancia cognoscitiva, dice que a la gente no le gustan las inconsistencias y actuará para eliminarlas. Atacando un problema, como los camiones veloces en la calle del vecindario, y al mismo tiempo dándole apoyo positivo al representante de la compañía, usted le creará disonancia cognoscitiva a él. Para superar esta disonancia, él estará tentado a desasociarse él mismo del problema con el objeto de unírsele a usted para hacer algo al respecto.

El pelear duramente en los asuntos sustanciales aumenta la presión por una solución efectiva; dando apoyo a los seres humanos en el otro lado tiende a mejorar la relación y a incrementar las oportunidades de llegar a un acuerdo. Es la combinación de apoyo y ataque la que funciona; cualquiera de éstos sin el otro es muy probable que sea insuficiente.

El negociar duro sobre sus intereses no significa que uno se haya cerrado a las perspectivas de la otra parte. Al contrario.

Difícilmente podrá esperar que la otra parte escuche los intereses de usted y discuta las opciones que sugiere si usted no toma los intereses de ellos en cuenta y se muestra abierto a sus opiniones. Una negociación exitosa requiere que sea firme y abierto.

4 | **Genere Alternativas para Beneficio Mutuo**

El caso de la negociación entre Israel y Egipto sobre quién se quedaría con qué tanto de la Península del Sinaí ilustra tanto un problema mayor en negociación como una oportunidad clave.

El problema es uno de tipo común. Parece no haber ninguna forma de partir el pastel, que deje a ambas partes satisfechas. A veces está negociando sobre una única dimensión, tal como la cantidad de territorio, el precio de un carro, el periodo del contrato de renta o el tamaño de la comisión de una venta. Otras veces usted se enfrenta a lo que parece ser una alternativa de esto o esto y que está marcada favorablemente hacia usted o hacia el otro lado. En un arreglo de divorcio, ¿quién se queda con la casa? ¿Quién se quedará con la custodia de los niños? Usted podrá ver la alternativa como una entre ganar o perder —y ninguna parte accederá a perder. Aun si usted gana y se queda con el automóvil por \$5000, el contrato de renta de la casa por cinco años, o la casa y los niños, usted se queda con el presentimiento de que ellos no le permitirán olvidarlo. Cualquiera que sea la situación, sus alternativas parecen limitadas.

El ejemplo del Sinaí también presenta clara la oportunidad. Una opción creativa como la de desmilitarizar el Sinaí puede a menudo hacer la diferencia entre un estancamiento o un acuerdo. Un abogado conocido atribuye su éxito directamente a su habilidad para inventar opciones ventajosas para su cliente y para la otra parte. El agranda el pastel antes de partirlo. La habilidad de inventar opciones creativas es uno de los activos más útiles que un negociador puede tener.

Sin embargo, muy a menudo los negociadores terminan como las hermanas del proverbio, que discutían sobre una naranja. Des-

pues de que finalmente acordaron partir la naranja a la mitad, la primera hermana tomó su mitad, se comió la fruta y tiró la cascara, en tanto que la otra tiró la fruta y utilizó la cascara para cocinar un pastel. Con mucha frecuencia los negociadores "dejan dinero sobre la mesa" fallan en llegar a un acuerdo cuando deberían de llegar, o el acuerdo al que llegan podría haber sido mejor para ambas partes. Muchos negociadores terminan con media naranja para cada lado en vez de que uno termine con la fruta entera y el otro con la cascara completa. ¿Por qué?

DIAGNOSTICO

Tan valioso como sea el tener muchas opciones, la gente que interviene en una negociación rara vez siente la necesidad por ellas. En una disputa, la gente por lo general cree que conoce la respuesta correcta —sus puntos de vista deben prevalecer—. En la negociación de un contrato ellos muy probablemente creerán que su oferta es razonable y deberá adoptarse, quizá con algunos ajustes en el precio. Todas las respuestas disponibles parecen descansar sobre una línea recta entre la posición de ellos y la de usted. En ocasiones el único pensamiento creativo que se aprecia es para sugerir el dividir la diferencia.

En la mayoría de las negociaciones se presentan cuatro obstáculos mayores que inhiben la generación abundante de opciones: (1) juicio prematuro; (2) el buscar una respuesta única; (3) el supuesto de un pastel de tamaño fijo; y (4) el pensar que "solucionar el problema de ellos es problema de ellos". Para superar estas restricciones, es necesario que usted las entienda.

Juicio prematuro

El generar opciones no se da naturalmente. *El no* generar es el estado normal en los negocios, aun cuando usted esté fuera de una negociación tensa. Si le pidieran nombrar a la persona en el mundo que más mereciera el Premio Nobel de la Paz, cualquier propuesta con la que usted empezara inmediatamente encontraría sus reservas y dudas. ¿Cómo estaría seguro de que esa persona es la que *más* mereciera ese premio? Su mente muy bien podría quedarse en blanco, o usted probablemente improvisaría algunas respuestas

que reflejarían el pensamiento convencional: "Bueno, tal vez el TPapa, o el Presidente."

Nada es más perjudicial a la inventiva que un sentido crítico, esperando abalanzarse sobre los inconvenientes de cualquier idea nueva. El juicio estorba a la imaginación.

Bajo la presión de una negociación futura, un sentido crítico es muy probable que esté afiliado. Una negociación práctica requiere de ideas prácticas, no de ideas descabelladas.

Su creatividad puede estar aún más sofocada por la presencia de otros de la otra parte. Suponga que está negociando su sueldo para el año próximo con su jefe, ha pedido un aumento de \$4000; su jefe le ha ofrecido \$1500, una cantidad que ha indicado es insatisfactoria. En una situación tensa como ésta es poco probable que empiece a generar soluciones creativas. Puede temer que si sugiere una brillante idea medio elaborada como el tomar la mitad del incremento solicitado como salario y lo demás en otros beneficios, aparezca como tonto. Su jefe puede decir, "sea serio. Usted conoce mejor que eso estaría en contra de las políticas de la compañía. Me sorprende que lo haya sugerido". Si impulsivamente inventa una opción posible de distribuir el incremento en los siguientes meses, él lo podrá tomar como una oferta: "Estoy preparado para empezar a negociar sobre esas bases." Ya que él puede tomar cualquier cosa que diga como un compromiso, usted tendrá que pensarlo bien antes de decir cualquier cosa.

También puede temer que al generar ideas estará revelando información que podrán arriesgar su posición de negociar. Si sugiere, por ejemplo, que la compañía lo ayude a financiar la casa que está a punto de comprar, su jefe puede concluir que está dispuesto a quedarse y, por tanto, aceptará cualquier aumento que él esté dispuesto a ofrecer.

Buscando una respuesta única

En la mayoría de las mentes de las personas, el generar ideas simplemente no es parte del proceso de negociación. La gente ve su trabajo como el de cerrar la brecha entre posiciones, no el de ensanchar las opciones disponibles. Ellos tienden a pensar, "Hemos tenido un tiempo suficientemente difícil acordado cómo están las cosas. Lo menos que necesitamos es un montón de ideas diferen-

tes." Como el producto final de la negociación es una decisión única, ellos temen que una discusión abierta sólo retrasará el proceso.

Si el primer impedimento al pensamiento creativo es un juicio prematuro, el segundo es el terminar prematuramente. Al buscar desde el principio una respuesta única, probablemente hará un corto circuito en el proceso de tomar una decisión inteligente en la cual escoge de entre un gran número de respuestas posibles.

El supuesto de un pastel de tamaño fijo

Una tercera explicación de el porqué hay muy pocas opciones sobre la mesa es que cada lado ve la situación como fundamentalmente para mí/o para ti —yo consigo lo que está en disputa o tú lo haces—. Una negociación a menudo se presenta como un juego de "suma-cero"; \$100 más para usted en el precio del carro significan \$100 menos para mí. Para qué molestarse con generar si todas las opciones son obvias y yo sólo puedo satisfacerte mediante mi propio costo.

El pensar que "resolver el problema de ellos es problema de ellos"

Un obstáculo final para generar opciones realistas descansa en la preocupación de cada lado de sus propios intereses inmediatos. Para que un negociador llegue a un acuerdo que satisfaga sus intereses propios, necesita desarrollar una solución que también vea por los intereses propios de la otra parte. Sin embargo, el participar emocionalmente con el aspecto de un asunto hace difícil el desprendimiento necesario para pensar formas sabias de satisfacer los intereses de ambas partes: "Ya tenemos suficientes problemas propios; ellos pueden preocuparse por los suyos." Existe frecuentemente una renuencia psicológica en aceptar cualquier legitimidad de las perspectivas de la otra parte; parece desleal el pensar en formas de satisfacerlos a ellos. Una preocupación egoísta con poca visión llevará entonces al negociador a desarrollar sólo posiciones partidarias, argumentos partidarios y soluciones unilaterales.

PRESCRIPCIÓN

Para inventar opciones creativas entonces, necesitará (1) separar el acto de la generación de opciones del acto de juzgarlas; (2) ampliar las opciones sobre la mesa en vez de buscar la respuesta única; (3) buscar ganancias mutuas; y (4) inventar formas de hacer que la toma de decisiones sea fácil. Cada uno de estos pasos se trata a continuación.

Separe el proceso de generar del proceso de decidir

Puesto que el juicio obstaculiza la imaginación, separe el acto creativo del crítico; separe el proceso de pensar en soluciones posibles del proceso de selección de ellas. Genere primero, decida después.

Como un negociador, usted por necesidad generará ideas por sí mismo. No es fácil. Por definición, generar ideas nuevas requiere que piense en cosas que no están en su mente. Por tanto, debe considerar la conveniencia de organizar una sesión de inventiva o de generación de ideas con algunos de sus colegas o amigos. Una sesión de este tipo podrá efectivamente separar el generar del decidir.

Una sesión de generación de ideas se diseña para producir tantas ideas como sea posible para resolver un problema que se tenga. La regla clave es el posponer toda clase de crítica y evaluación de ideas. El grupo simplemente genera ideas sin detenerse a considerar si son buenas o malas, realistas o no. Sin inhibiciones, una idea estimulará a la otra, como fuegos artificiales puestos unos junto a otros.

En una sesión de generación de ideas, la gente no tendrá que preocuparse por parecer tonta, ya que las ideas descabelladas se estimulan. Y en la ausencia de la otra parte, los negociadores no tendrán que preocuparse por la revelación de información confidencial o que se tome una idea como un compromiso serio.

No existe una forma correcta de llevar una sesión de generación de ideas. Usted debe diseñarla de acuerdo a sus necesidades y recursos. Haciéndolo así, encontrará útil considerar la siguiente guía

Antes de la sesión:

1. *Defina el propósito.* Piense sobre qué le gustaría lograr de la reunión.
2. *Escoja pocos participantes.* El grupo normalmente debe ser lo bastante grande para proporcionar un intercambio estimulante, pero lo suficientemente pequeño para animar la participación individual y la libre generación de ideas —por lo general entre cinco y ocho personas.
3. *Cambie el ambiente.* Seleccione un momento y lugar que distingan lo más posible la sesión de discusiones regulares. Entre más se diferencie una sesión de generación de ideas de una junta normal, más fácil será para los participantes el detener su juicio.
4. *Diseñe una atmósfera informal.* ¿Qué es lo que usted y los otros necesitan para relajarse? Puede ser el hablar tomando un trago, o reunirse en un centro vacacional en un lugar pintoresco, o simplemente quitándose las corbatas y los sacos y llamarse el uno al otro por su nombre de pila.
5. *Seleccione a alguien que coordine la sesión.* Alguien en la reunión tiene que coordinar ésta —para mantener la reunión en orden, para asegurar que cada uno tenga la oportunidad de hablar, para hacer cumplir las reglas y para estimular la discusión mediante preguntas.

Durante la sesión:

1. *Siente a los participantes lado a lado encarando el problema.* Lo físico refuerza lo psicológico. El sentarse físicamente lado a lado puede reforzar la actitud mental de atacar un problema común, juntos. Las personas sentadas unas frente a otras tienden a responder en forma personal y enfrascarse en una discusión; las personas sentadas lado a lado en un semicírculo, de frente al pizarrón, tienden a responder al problema presentado allí.
2. *Esclarezca las reglas, incluyendo la de no criticar.* Si los participantes no se conocen todos entre sí, la junta comienza con la presentación de todos, seguida por la aclaración de todas las reglas. Haga ilegal cualquier tipo de crítica.

La generación conjunta produce ideas nuevas porque cada uno de nosotros genera ideas sólo dentro de los límites fijados por nuestras hipótesis de trabajo. Si las ideas se rechazan, a menos de que sean aceptadas por todos en el grupo, el objetivo implícito se

vuelve entonces el proponer ideas que nadie rechazará. Si por el otro lado, se promueven las ideas descabelladas, aun aquellas que quedan completamente fuera de la región de lo posible, el grupo podrá generar a partir de estas ideas otras opciones que sean posibles y que nadie antes había considerado.

Otras reglas que podrá adoptar es el no llevar ningún registro de la sesión y el no dar reconocimiento por ninguna idea.

3. *Generación de ideas.* Una vez que se ha aclarado el propósito de la junta, deje que su imaginación vuele. Trate de generar una lista grande de ideas, enfocando la cuestión desde cualquier ángulo concebible.

4. *Lleve un registro a la vista.* El llevar un registro de las ideas en un pizarrón, o mejor en grandes hojas de papel, da al grupo la impresión tangible de logro colectivo; refuerza la regla de no criticar; reduce la tendencia de repetir; y ayuda a estimular otras ideas.

Después de la sesión:

1. *Señale con una estrella las ideas más prometedoras.* Después de la sesión, relaje la regla de no criticar para entresacar las ideas más prometedoras. Usted no está aún en la etapa de la decisión; simplemente está nominando las ideas que valga la pena de desarrollar más. Marque aquellas ideas que los miembros del grupo piensen que son las mejores.

2. *Busque formas de mejorar las ideas prometedoras.* Tome una idea prometedora y busque formas de mejorarla y hacerla más realista, así como formas de llevarla a cabo. La tarea en esta etapa es hacer la idea tan atractiva como sea posible. Empiece la crítica constructiva con: "Lo que más me gusta de esa idea es... ¿Se podría mejorar si...?"

3. *Fije un tiempo para evaluar las ideas y decidir.* Antes de terminar, tome la lista de las ideas seleccionadas y mejoradas en la sesión y fije un tiempo para decidir cuáles de esas ideas utilizar en la negociación y cómo.

Considere el realizar una sesión de generación de ideas con la otra parte. Aun cuando sea más difícil que el tener una sesión de generación de ideas con su propio lado, una sesión de generación de ideas con la otra parte puede ser extremadamente útil. Es más difícil por el riesgo mayor de que usted diga algo que perjudique

sus intereses, a pesar de las reglas establecidas en la sesión. Podrá revelar información inadvertidamente o podrá llevar a la otra parte a que tome como una oferta una opción que usted sugirió. Sin embargo, el realizar una sesión de este tipo juntos, tiene la gran ventaja de producir ideas que toman en cuenta los intereses de todos aquellos que intervienen, de crear un ambiente de resolución de problemas conjunto y de educar a cada parte acerca de las preocupaciones de la otra.

Para protegerse usted mismo en una sesión con el otro lado, distinga la sesión de generación de ideas explícitamente de una sesión de negociación normal, en donde los participantes expresan puntos de vista oficiales y se lleva un registro. La gente está tan acostumbrada a reunirse con el propósito de llegar a acuerdos, que cualquier otro propósito debe definirse claramente.

Para reducir el riesgo de parecer comprometido con una idea dada, tenga por regla proponer al menos dos alternativas al mismo tiempo. También puede poner sobre la mesa opiniones con las que obviamente no está de acuerdo. "Yo podría darle la casa por nada, o usted podría pagarme un millón de dólares por ella, o..." Ya que usted llanamente no está proponiendo ninguna de estas ideas, las que sigan se etiquetarán como meras posibilidades, no como propuestas.

Para saborear una sesión de generación de ideas conjunta, supongamos que los líderes de un sindicato local se están reuniendo con el gerente de una mina de carbón para una sesión de generación de ideas, para reducir huelgas no autorizadas de uno o dos días. Diez personas —cinco de cada lado— están presentes, sentadas alrededor de una mesa enfrente de un pizarrón. Una persona neutral que coordinará la sesión pregunta a los participantes por sus ideas, y las anota en el pizarrón.

COORDINADOR: Bien, veamos qué ideas tienen para tratar este problema de paros de trabajo no autorizados. Tratemos de tener diez ideas en cinco minutos en el pizarrón. Bien, empecemos. ¿Tom?

TOM (SINDICATO): Los capataces deben ser capaces de solucionar las injusticias en el momento que se presenten.

COORDINADOR: Bien, ya la anoté. Jim, tú levantaste la mano.

JIM (GERENCIA): Un miembro del sindicato debería hablar con el capataz acerca del problema antes de tomar una acción que...

TOM (SINDICATO): Lo hacen, pero los capataces no los escuchan.

COORDINADOR: Tom, por favor, sin criticar por ahora. Convenimos posponer eso hasta después. ¿Está bien? ¿Qué tal tú, Jerry? Parece como si tuvieras una idea.

JERRY (SINDICATO): Cuando el problema de una huelga emerge, se les debe permitir a los líderes sindicales reunirse en el cuarto de regaderas inmediatamente.

ROGER (GERENCIA): La gerencia podría estar de acuerdo en permitir que el cuarto de regaderas se use para las juntas del sindicato y podría asegurar la privacidad de los empleados cerrando las puertas y manteniendo a los capataces fuera.

CAROL (GERENCIA): ¿Qué tal si se adopta la regla de que no habrá ninguna huelga sin antes dar tiempo para que los líderes sindicales y la gerencia traten de llegar a una solución cuando se presenten estas situaciones?

JERRY (SINDICATO): ¿Qué tal si se acelera el procedimiento para procesar quejas y se tiene una junta dentro de las próximas veinticuatro horas si el capataz y el miembro del sindicato no llegan a un acuerdo por sí mismos?

KAREN (SINDICATO): Sí. ¿Y qué tal si se organiza algún programa conjunto para entrenar a los miembros del sindicato y a los capataces sobre cómo tratar sus problemas ellos mismos?

PHIL (SINDICATO): Si una persona hace un buen trabajo, háganselo saber.

JOHN (GERENCIA): Establecer relaciones amistosas entre la gente del sindicato y la gente de la gerencia.

COORDINADOR: Eso suena prometedor, John, pero ¿podrías ser más específico?

JOHN (GERENCIA): Bueno, ¿qué tal si se organiza un equipo de fútbol del sindicato y la gerencia?

TOM (SINDICATO): Y un equipo de boliche también.

ROGER (GERENCIA): ¿Qué tal una comida campestre anual todos juntos con las familias?

Y así sigue, generando los participantes muchas ideas. Muchas de estas ideas nunca se hubieran dado fuera de una sesión de este tipo, y algunas de ellas pueden resultar efectivas, reduciendo huelgas no autorizadas. El tiempo que se han pasado juntos *en* una sesión de generación de ideas está seguramente entre el tiempo mejor aprovechado en una negociación.

Pero ya sea que tengan una sesión juntos o no, separar el acto de desarrollar opciones del acto de decidir sobre ellas es extremadamente útil en una negociación. Discutir opciones difiere radicalmente de tomar posiciones. Mientras que las posiciones de una parte estarán en conflicto con las del otro, las opciones invitan otras opciones. El mismo lenguaje utilizado es diferente. Consiste en preguntas, no en aseveraciones; es abierto, no cerrado: "Una opción es... ¿Qué otras opciones ha pensado?" "¿Qué tal si acordamos en esto?" "¿Qué tal si lo hacemos de esta forma?" "¿Cómo funcionaría esto?" "¿Qué podría ir mal con esto?" Genere ideas antes de decidir.

Amplíe sus opciones

Aun con las mejores intenciones, los participantes en una sesión de generación de ideas operan bajo el supuesto de que realmente están buscando la mejor respuesta, tratando de encontrar una aguja en un pajar levantando una y cada una de las pajas.

En esta etapa de la negociación, sin embargo, usted no debe buscar la ruta adecuada. Usted está haciéndose espacio para negociar. El espacio sólo se logra teniendo un número considerado de ideas marcadamente diferente —ideas con las cuales usted y la otra parte pueden cimentar en la negociación, y entre las cuales ustedes podrán escoger conjuntamente.

Para hacer un buen vino un vinicultor escoge sus uvas de entre una gran variedad. Un equipo de béisbol que busca a los jugadores estrella mandará observadores talentosos para que seleccionen a los mejores jugadores de entre los equipos de las universidades de todo el país. El mismo principio se aplica a la negociación. La clave para la toma de decisiones inteligente, ya sea en vinicultura, béisbol o negociación, consiste en la selección de entre un gran número y variedad de opciones.

Si le preguntaran quién debería recibir el Premio Nobel de la Paz este año, haría bien en contestar "Bien, pensemos acerca de eso" y genere una lista de aproximadamente cien nombres de diplomáticos, empresarios, reporteros, religiosos, abogados, agricultores, políticos, catedráticos, médicos, y de otras especialidades, asegurándose que se le ocurran las ideas más descabelladas.

Usted llegará a una mucho mejor decisión que si decide desde el principio.

Una sesión de generación de ideas libera a la gente para que piense creativamente. Una vez liberados, necesitarán formas para pensar en sus problemas y generar soluciones constructivas.

Multiplique sus opciones moviéndose entre lo específico y lo general: el Diagrama Circular. La tarea de generar opciones comprende cuatro tipos de pensamientos. Uno es pensar sobre un problema particular —la situación verdadera que a usted le disgusta—, por ejemplo, un río maloliente y contaminado que pasa cerca de su tierra. El segundo tipo de pensamiento es el análisis descriptivo —usted diagnostica una situación existente en términos generales—. Clasifica los problemas en categorías y tentativamente sugiere causas. El agua del río puede tener un alto contenido de varios productos químicos, o muy poco oxígeno. Puede sospechar la presencia de varias plantas industriales río arriba. El tercer tipo de pensamiento, en términos generales nuevamente, es considerar lo que se debería quizá de hacer. Dado el diagnóstico que ha hecho, buscará por las prescripciones que la teoría pueda sugerir, tal como reducir el derrame de productos químicos en el río, reducir la diversificación en el uso del agua o traer agua fresca de otro río. El cuarto y último tipo de pensamiento es el de llegar a una sugerencia específica y factible de acción. ¿Quién podrá hacer qué mañana, para poner uno de estos enfoques generales en práctica? Por ejemplo, la agencia estatal para protección del ambiente puede ordenar a una industria localizada río arriba que limite el derrame de productos químicos.

El Diagrama Circular (Pag. 88) ilustra estos cuatro tipos de pensamiento y los sugiere como pasos para seguirse en secuencia. Si todo va bien, la acción específica generada de esta forma tratará, si se adopta, con su problema original.

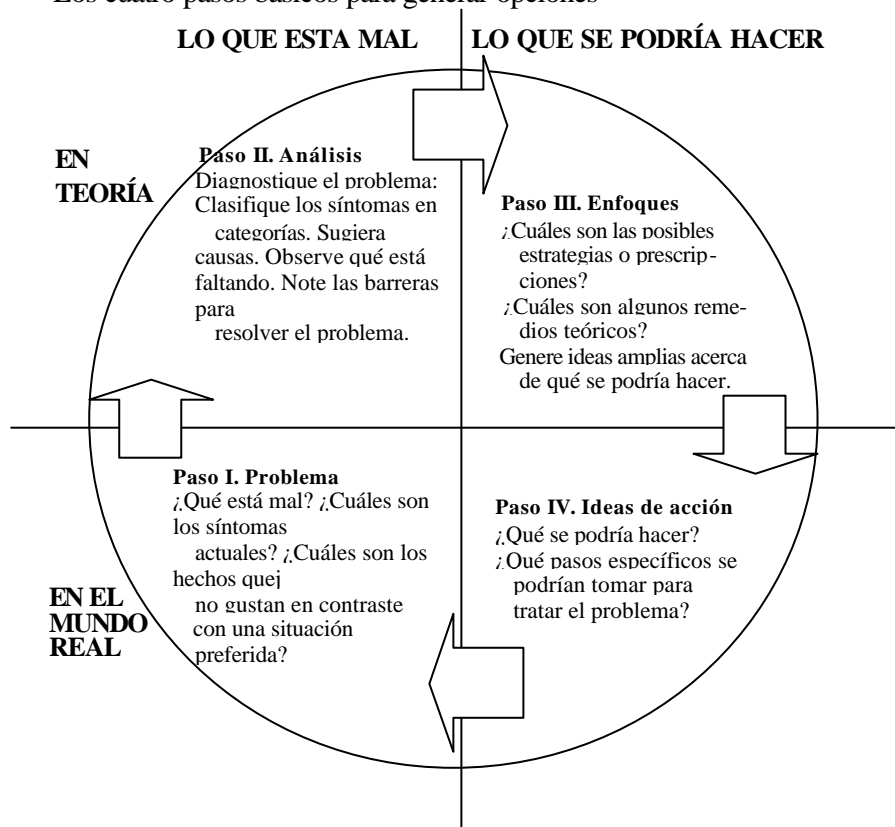
El Diagrama Circular proporciona una forma sencilla de utilizar una buena idea para generar otra. Con una idea útil ante usted (o un grupo con el que esté en una sesión de generación de ideas) puede regresar y tratar de identificar el enfoque general del cual la idea de acción es meramente una aplicación. Puede pensar en otras ideas de acción que aplicarían el mismo enfoque general al mundo real. Similarmente, podrá regresar un paso y preguntar, "¿Si este enfoque teórico parece útil, cuál es el diagnóstico detrás de él?"

Una vez articulado el diagnóstico, puede generar otros enfoques para tratar con un problema analizado de esa forma, y después buscar las acciones que pongan estos enfoques en práctica. Una buena opción sobre la mesa, entonces abre las puertas a las preguntas sobre la teoría que hace estas opciones buenas y después se utiliza la teoría para generar más opciones.

Un ejemplo puede ilustrar el proceso. Tratando con el conflicto sobre Irlanda del Norte, una idea podría ser el hacer que maestros católicos y protestantes prepararan un libro de texto común sobre

DIAGRAMA CIRCULAR

Los cuatro pasos básicos para generar opciones



la historia *de* Irlanda del Norte para utilizarlo en las primarias de ambos sistemas de enseñanza. El libro presentaría la historia de los irlandeses del Norte desde diferentes puntos de vista y tendría ejercicios para los niños que comprenderían el juego de asumir papeles y de ponerse en los zapatos de los otros. Para generar más ideas, podría empezar con esta sugerencia de acción y después buscar el enfoque teórico subyacente. Podrá encontrar proposiciones generales tales como:

"Debería de haber un contenido educacional común en los dos sistemas de enseñanza."

"Los católicos y protestantes deberían trabajar juntos en proyectos pequeños de fácil manejo."

"El entendimiento debería de promoverse entre los niños antes de que sea demasiado tarde."

"La historia debería enseñarse de tal forma que ilustrara percepciones partidarias."

Trabajando con esta teoría podrá generar sugerencias de acción adicionales, tales como un filme conjunto entre católicos y protestantes que presente la historia de Irlanda del Norte como la ven ojos diferentes. Otras ideas de acción pueden ser el intercambio de los programas de los profesores o algunas clases comunes para niños de edad escolar en los dos sistemas.

Vea a través de los ojos de diferentes expertos. Otra forma de generar opciones múltiples es el examinar sus problemas desde la perspectiva de profesiones y disciplinas diferentes.

Al pensar sobre soluciones posibles para una disputa sobre la custodia de un niño, por ejemplo, vea el problema como puede verlo un educador, un banquero, un psiquiatra, un defensor de derechos civiles, un ministro, un nutriólogo, un doctor, una feminista, un entrenador de fútbol, alguien con un punto de vista especial. Si usted está negociando un contrato mercantil, genere opciones que se le podrían ocurrir a un banquero, a un inventor, a un líder obrero, a un especulador de bienes raíces, a un corredor de bolsa, a un economista, a un experto en impuestos o a un socialista.

Puede también combinar el uso del Diagrama Circular con la idea de ver el problema a través de los ojos de diferentes expertos. Considere cómo cada experto a su vez diagnosticaría la situación, qué tipo de enfoque sugeriría y qué sugerencias prácticas se desprenderían de esos enfoques.

Genere acuerdos de diferentes intensidades. Puede multiplicar el número de posibles soluciones sobre la mesa pensando en términos de versiones "débiles" que le gustaría tener a la mano en caso de que el acuerdo buscado esté fuera de alcance. Si ustedes no pueden acordar en lo sustancial, quizá puedan acordar en cuanto a procedimientos. Si una fábrica de zapatos no puede llegar a un acuerdo con el vendedor a mayoreo respecto a quién debe pagar el costo del envío de los zapatos defectuosos, quizá ellos puedan acordar en someter el asunto a un arbitro. Similarmente, cuando un acuerdo permanente no es posible, quizá un acuerdo provisional sí lo es. Al menos, si usted y la otra parte no pueden llegar a un acuerdo de primer orden, podrán generalmente llegar a uno de segundo orden —esto es, acordar en lo que desacuerden, de tal forma que ustedes dos conocen los asuntos en disputa, que no siempre son obvios. Los pares de adjetivos a continuación sugieren acuerdos potenciales de diferentes "intensidades".

FUERTES	DÉBILES
Sustancial	Procedimiento
Permanente	Provisional
Amplio	Parcial
Final	En principio
Incondicional	Contingente
Comprometido	No comprometido
Primer orden	Segundo orden

Cambie el alcance de un acuerdo propuesto. Considere la posibilidad de variar no sólo la intensidad de un acuerdo, sino también su alcance. Puede, por ejemplo, "fraccionar" su problema en unidades más pequeñas y quizá más manejables. A un presunto coordinador de su libro, le puede sugerir: "¿Qué tal si edita los dos primeros capítulos por \$120, y veremos los resultados?" Un acuerdo puede ser parcial, abarcar menos partes, cubrir sólo asuntos seleccionados, de aplicación a sólo una cierta área geográfica, o que permanezca efectiva sólo por un periodo limitado de tiempo.

También es estimulante preguntar cómo se puede agrandar el asunto de tal forma que "se endulce el plato" y se haga el acuerdo más atractivo. La disputa entre la India y Paquistán sobre las aguas del río Indo se volvió más sujeto a solución cuando el Banco

Mundial tomó parte en las discusiones; se retó a las partes a inventar nuevos proyectos de irrigación, nuevas presas y otros trabajos de ingeniería para el beneficio de las dos naciones, todo a ser financiado con la asistencia del Banco.

Busque beneficios mutuos

El tercer bloque mayor para la resolución creativa de problemas descansa en el supuesto de un pastel de tamaño fijo: lo menos para ti, lo más para mí. Rara vez, si es que nunca, este supuesto es verdadero. Primero que todo, ambas partes pueden terminar peor que lo que están ahora. El ajedrez parece un juego de suma cero; si uno gana el otro pierde —hasta que un perro corriendo por ahí golpee la mesa, derribando la cerveza y, dejándolos a ustedes peor que antes.

Aun aparte del interés compartido de evitar pérdidas conjuntas, casi siempre existe la posibilidad de una ganancia conjunta. Esto puede tomar la forma de desarrollar una relación mutuamente ventajosa, o por medio de la satisfacción de los intereses de cada lado mediante una solución creativa.

Identifique intereses compartidos. En teoría es obvio que los intereses compartidos ayudan a producir un acuerdo. Por definición, el generar una idea que satisfaga los intereses compartidos es bueno para usted y para ellos. Sin embargo, en la práctica, la imagen parece menos clara. A la mitad de una negociación sobre un precio, los intereses compartidos pueden no ser obvios o apropiados. ¿Cómo entonces puede ayudar el buscar intereses compartidos?

Veamos un ejemplo. Suponga que usted es el gerente de una refinería de petróleo. Llámela Compañía de Petróleo Townsend. El Mayor de Pageville, la ciudad en donde se localiza la refinería, le ha dicho que quiere aumentar los impuestos que Townsend paga a la ciudad, de un millón a dos millones de dólares al año. Usted le ha dicho que cree que un millón al año es suficiente. La negociación se queda ahí: él quiere más, usted quiere pagar lo que ha venido pagando. Es esta negociación, típica en muchas formas, ¿cómo afectan los intereses compartidos?

Veamos más de cerca lo que el Mayor quiere. El quiere dinero —dinero sin duda para pagar por los servicios que presta la

ciudad, un centro cívico nuevo, quizá, y para disminuir la carga tributaria del causante ordinario—. Pero la ciudad no puede obtener ni ahora ni en el futuro todo el dinero que quiera sólo de Petróleos Townsend. Ellos buscarán dinero en la planta petroquímica al otro lado de la calle, por ejemplo, y en el futuro buscarán en empresas por establecerse y en las expansiones de las empresas ya existentes. El Mayor, un hombre de empresas también, le gustaría promover la expansión industrial y atraer negocios nuevos que crearían trabajos nuevos y fortalecerían la economía de Pageville.

¿Cuáles son los intereses de su compañía? Dados los rápidos cambios tecnológicos en la refinación del petróleo, y la condición anticuada de su refinería, usted está considerando una restuación y expansión de la planta. Está preocupado de que la ciudad pueda más tarde aumentar el avalúo del valor de su refinería ya expandida, haciendo los impuestos más altos. Considere también que usted ha estado promoviendo a una planta de plásticos para que se sitúe cerca, para que haga uso conveniente de sus productos. Naturalmente, está preocupado de que la planta de plásticos lo piense dos veces para situarse junto a usted una vez que hayan oído del aumento en los impuestos.

Los intereses compartidos del Mayor y de usted ahora parecen más aparentes. Los dos están de acuerdo en el objetivo de alentar la expansión industrial y promover empresas nuevas. Si usted hizo algo de generación de ideas para la satisfacción de estos objetivos compartidos, pudo haber llegado a varias ideas: una exención en el pago de los impuestos para empresas nuevas durante siete años, una campaña publicitaria conjunta con la Cámara de Comercio para atraer a compañías nuevas, una reducción en impuestos a las industrias existentes con planes de expansión. Tales ideas le pueden ahorrar dinero mientras que llenan las arcas de la ciudad. Si por otro lado la negociación agria las relaciones entre la compañía y el pueblo, ambos perderán. Usted podrá cortar sus contribuciones corporativas a actividades de caridad de la ciudad y al departamento de atletismo de la escuela. La ciudad puede volverse irracionalmente inflexible en la aplicación de los reglamentos de construcción y otros menesteres. Su relación personal con los líderes políticos de la ciudad y con los empresarios puede volverse poco placentera. La relación entre las partes, muchas veces dada

por supuesta y pasada por alto, frecuentemente resulta mucho más importante que cualquier resultado de un asunto particular.

Como negociador, usted casi siempre querrá buscar soluciones que también dejen satisfecha a la otra parte. Si el cliente se siente engañado en una compra, el dueño de la tienda también ha fallado; él puede perder un cliente y su reputación puede dañarse. Un resultado en el que la otra parte no obtiene nada es peor para usted que uno que los deje apaciguados. En casi todo caso, la satisfacción de usted depende en cierto grado de hacer que la otra parte quede suficientemente contenta con el acuerdo.

Vale la pena recordar tres puntos acerca de los intereses compartidos. Primero, los intereses compartidos descansan latentes en cada negociación. Puede que no sean obvios inmediatamente. Pregúntese a usted mismo: ¿Tenemos un interés compartido en mantener nuestra relación? ¿Qué oportunidades existen para cooperación y beneficio mutuo? ¿En qué costos incurriremos si se terminan las negociaciones? ¿Existen principios comunes, tales como un precio justo, que ambos podamos respetar?

Segundo, los intereses compartidos son oportunidades, no resultados de la suerte. Para ser de utilidad, usted tiene que hacer algo con ellos. Ayuda mucho el hacer explícitos estos intereses y formularlos como *objetivos* compartidos. En otras palabras, hágalo concreto y orientado hacia el futuro. Como gerente de Petróleos Townsend, por ejemplo, puede fijar como un objetivo conjunto con el Mayor, el de traer cinco industrias nuevas a Pageville dentro de los tres próximos años. La exención de impuestos a las industrias nuevas no representaría ahora una concesión del Mayor a usted sino que representaría una acción en favor de su objetivo compartido.

Tercero, dar importancia a sus intereses compartidos puede hacer la negociación más fluida y más amigable. Los náufragos en un bote salvavidas a mitad del océano con raciones limitadas subordinarán sus diferencias con respecto a la comida en favor de su interés compartido de llegar a la costa.

Entremezcle sus intereses que difieren. Considere otra vez a las dos hermanas discutiendo por la naranja. Cada una quería la naranja, por lo que la partieron a la mitad, no dándose cuenta de que una sólo quería la fruta para comérsela y la otra sólo la cáscara para cocinar. En este caso como en muchos otros, un acuerdo

satisfactorio es posible porque cada parte quiere cosas *diferentes*. Esto es genuinamente alarmante si usted piensa sobre ello. La gente por lo general supone que las diferencias entre las partes son las que crean el problema. Sin embargo, las diferencias pueden llevar también a la solución.

Los acuerdos en ocasiones se basan en desacuerdos. Es tan absurdo pensar, por ejemplo, que ustedes deban siempre empezar acordando sobre los hechos, como lo es para un comprador de acciones el convencer al vendedor que éstas probablemente subirán. Si ellos acuerdan que van a subir, entonces seguramente el vendedor no venderá. Lo que hace el trato favorable es el hecho de que el comprador piense que van a subir y el vendedor que van a bajar. La diferencia en creencias proporciona las bases para el trato.

Muchos acuerdos creativos reflejan este principio de llegar a acuerdos a través de las diferencias. Las diferencias en intereses y creencias hacen posible que un objeto sea de gran beneficio para usted, pero de bajo costo para la otra parte. Considere la rima infantil:

Jack Sprat no podía comer grasa
Su esposa no podía comer carne
Y, por lo tanto, entre los dos
Dejaban el plato limpio

Los tipos de diferencias que mejor se prestan para entremezclar, son diferencias en intereses, en creencias, en el valor que se le dé al tiempo, en predicciones y en la aversión al riesgo.

¿Cualquier diferencia en intereses? La siguiente lista breve sugiere variaciones en intereses comunes que hay que buscar:

UNA PARTE SE PREOCUPA MAS POR:	LA OTRA PARTE SE PREOCUPA MAS POR:
la forma	la sustancia
consideraciones económicas	consideraciones políticas
consideraciones internas	consideraciones externas
consideraciones simbólicas	consideraciones prácticas
el futuro inmediato	el futuro distante
resultados ad hoc	la relación
el progreso	el respeto a la tradición
el precedente	este caso los resultados
el prestigio, la reputación	bienestar del grupo
puntos políticos	

¿Creencias diferentes"? Si yo creo que estoy en lo correcto, y usted cree que está en lo correcto, ambos podemos aprovecharnos de esta diferencia en creencias. Los dos podremos estar de acuerdo en consultar un arbitro imparcial para resolver el asunto, cada uno confidente en su victoria. Si dos facciones de los líderes del sindicato no se pueden poner de acuerdo sobre una propuesta de salarios, pueden acordar el someter el asunto a la votación de todos los miembros.

¿Diferencias en la valoración del tiempo! Usted puede preocuparse más por el presente, en tanto la otra parte se preocupa más acerca del futuro. En lenguaje de negocios, ustedes descuentan el valor futuro a diferentes tasas de descuento. Un plan de pago a plazos funciona en base a este principio. El comprador está dispuesto a pagar un precio más alto por el auto si lo puede pagar después, el vendedor está dispuesto a aceptar el pago después si recibe un precio mayor.

¿Diferencias en pronósticos? En una negociación de sueldos entre un jugador estrella de béisbol que envejece y un equipo de la liga mayor, el jugador espera ganar muchos juegos mientras que el dueño del equipo tiene la expectativa opuesta. Aprovechándose de estas diferencias en predicciones, ellos pueden acordar en un sueldo base de \$ 100 000 más \$50 000 si el jugador lanza tan bien que en promedio permita menos de tres carreras por juego.

¿Diferencias en aversión al riesgo! Uno de los últimos tipos de diferencias sobre las cuales ustedes pueden capitalizar es la aversión al riesgo. Tome, por ejemplo, el asunto de la minería en el manto marino en la negociación de la Ley del Mar. ¿Cuánto deben pagar las compañías mineras a la comunidad internacional por el privilegio de operar? Las compañías mineras se preocupan más por evitar grandes pérdidas que por realizar grandes ganancias. Para ellas la minería en el manto marino es una inversión mayor. Ellas quieren reducir el riesgo. La comunidad internacional, por otro lado, está más preocupada por los ingresos. Si una compañía va a hacer mucho dinero de "la herencia común de la humanidad", el resto del mundo quiere una participación generosa de esto.

En esta diferencia descansa el potencial de una ventaja al negociar para ambas partes. El riesgo puede intercambiarse por los ingresos. Explotando esta diferencia en la aversión al riesgo, el ira-

tado propuesto dispone el cargar a las compañías tasas bajas hasta que recobren su inversión —en otras palabras, mientras su riesgo es alto— y tasas mucho más altas en adelante, cuando su riesgo es bajo.

Pregunte por sus preferencias. Una forma de entremezclar los intereses es el generar varias opciones igualmente aceptables para usted y preguntar a la otra parte cuál prefiere. Usted quiere conocer cuál es preferible, no necesariamente cuál es aceptable. Podrá entonces tomar esa opción, trabajar sobre ella un poco más, y otra vez presentar dos o tres variantes preguntando cuál prefieren. De esta forma, sin que nadie tome una decisión, usted puede mejorar un plan hasta que ya no encuentre beneficios mutuos adicionales. Por ejemplo, el agente del jugador estrella de béisbol puede preguntar al dueño del equipo: "¿Qué satisface mejor sus intereses, un sueldo de \$175 000 al año durante cuatro años, o \$200 000 al año durante tres años? ¿Lo último? Bien, ¿qué tal entre eso y \$180 000 al año durante tres años con un bono de \$50 000 cada año en que Luis lance mejor que 3.00 de promedio de carreras por partido?"

Si entremezclar tuviera que resumirse en una frase, ésta sería: Busque asuntos que representen un costo bajo para usted y altos beneficios para ellos y viceversa. Las diferencias en intereses, prioridades, creencias, pronósticos y actitudes hacia el riesgo, todas ellas hacen el entremezclar posible. El lema de un negociador podría ser "*Viva la diferencia*".

Haga que la toma de decisiones de ellos sea fácil

Puesto que el éxito de una negociación para usted depende de que la otra parte tome la decisión que usted quiera, debe de hacer lo que pueda para que el tomar esa decisión sea fácil. En lugar de hacer las cosas difíciles para la otra parte, querrá usted confrontarlos con una selección que sea tan poco dolorosa como sea posible. Impresionados con los méritos de su propio caso, la gente regularmente pone poca atención a las formas de avanzar su caso, teniendo cuidado de los intereses de la otra parte. Para superar la falta de visión, resultado de mirar muy estrechamente a los intereses propios inmediatos, querrá ponerse en los zapatos de ellos. Sin ningun-

na opción atractiva para ellos, es muy probable que no haya ningún acuerdo.

¿Los zapatos de quién? ¿Está tratando de influir en un solo negociador, en un jefe ausente, o en algún comité o cuerpo de toma de decisiones colectivas? No podrá negociar exitosamente con una abstracción tal como "Houston" o "La Universidad de California". En lugar de tratar de persuadir a la "compañía de seguros" para que tome una decisión, es más sabio el centrar el esfuerzo en conseguir que un ajustador haga una recomendación. Tan complicado como pueda parecer el proceso de decisión de la otra parte, usted lo entenderá mejor si escoge a una persona —probablemente aquella con la que esté tratando— y analiza cómo se ve el problema desde el punto de vista de esta persona.

Al centrarse en una persona usted no está ignorando la complejidad del asunto. Al contrario, lo está manejando entendiendo cómo impacta éste en la persona con la que está negociando. Usted puede llegar a apreciar su papel de negociador con luz nueva, y ver su trabajo, por ejemplo, como el de fortalecer la mano de esa persona o darle los argumentos que necesita para convencer a otros de apoyarlo a usted. Un embajador británico describía su trabajo como "el ayudar a mi oponente a recibir nuevas instrucciones". Si se pone firmemente en los zapatos de su opositor, entenderá su problema y qué tipos de opciones lo podrían resolver.

¿Qué decisión? En el Cap. 2 expusimos cómo uno puede entender los intereses de la otra parte analizando su alternativa percibida en el presente. Ahora usted está tratando de generar opciones que cambiarán la alternativa de ellos de tal manera que decidan en una forma satisfactoria para usted. Su tarea es el darles no un problema sino una solución, darles no una decisión difícil sino una fácil. En ese proceso es crucial que centre su atención en el contenido de la decisión en sí. Esa decisión a veces se obstruye por la incertidumbre.

Frecuentemente quiere tanto como pueda tener, pero usted mismo no sabe cuánto es eso. Es muy probable que diga, en efecto, "proponga algo y yo le diré si es suficiente". Eso puede parecer razonable para usted, pero cuando lo mira desde el punto de vista del otro, comprenderá la necesidad de inventar una demanda más atractiva. Cualquier cosa que ellos digan o hagan, probablemente lo

considerará sólo como un tope inferior —y pedirá más—. Demandar a la otra parte el ser "más consecuente" probablemente no producirá la decisión que usted quiere.

Muchos negociadores no están seguros si están demandando palabras o desempeños. Sin embargo, la distinción es crucial. Si lo que quiere es desempeño, no agregue nada para tener "espacio para negociar". Si quiere que un caballo salte una cerca, no eleve más la cerca. Si quiere vender un refresco embotellado de una máquina automática por treinta y cinco centavos, no marque un precio de cincuenta centavos para darse espacio para negociar.

La mayoría de las veces querrá una promesa —un acuerdo—, tome lápiz y papel y trate de bosquejar unos cuantos acuerdos posibles. Nunca es demasiado pronto en una negociación para empezar a bosquejar como una ayuda para aclarar el pensamiento. Prepare versiones múltiples, empezando con las más simples posibles. ¿Cuáles son los términos que la otra parte puede firmar, términos que sean atractivos tanto para ellos como para usted? ¿Puede reducir el número de personas cuya aprobación sea necesaria? ¿Puede formular un acuerdo que sea fácil para ellos implementar? La otra parte tomará en cuenta las dificultades en implementar un acuerdo; usted debería también tomarlas en cuenta.

Por lo regular es más fácil, por ejemplo, el contenerse de hacer algo que no se ha hecho, que detener una acción ya iniciada. Y es más fácil el dejar de hacer algo, que emprender un nuevo curso de acción. Si los trabajadores quieren música en el lugar de trabajo, será más fácil para la compañía el no intervenir durante unas cuantas semanas en un programa experimental realizado por los trabajadores, que consiste en tocar discos, a que la compañía acceda a realizar el programa.

Porque la mayoría de la gente está muy influida por sus propias nociones de legitimidad, una manera efectiva para desarrollar soluciones fáciles de aceptar por la otra parte es el de ajustaría para que parezcan legítimas. Es más probable que la otra parte acepte una solución si ésta parece la cosa correcta de hacer correcta en términos de ser justa, legal, honorable y demás.

Pocas cosas facilitan una decisión tanto como el precedente. Búsquelo. Busque una decisión o declaración que la otra parte haya tomado o hecho en una situación similar, y trate de basar un acuerdo propuesto en ello. Esto proporciona un patrón objetivo

para la demanda de usted y hace más fácil el que ellos estén de acuerdo. El reconocer el probable deseo de ser consistentes, y pensando acerca de lo que ellos han hecho o dicho, ayudará a generar opciones aceptables para usted, que también toman en cuenta el punto de vista de ellos.

El amenazar no es suficiente. Además del contenido de la decisión que le gustaría que ellos tomaran, querrá considerar desde el punto de vista de ellos las consecuencias de llevar a cabo esa decisión. ¿Si usted fuera ellos qué resultados temería más? ¿Qué esperaría más?

En ocasiones tratamos de influir en otros por medio de amenazas y advertencias de lo que les sucederá si no deciden como nos gustaría. Las ofertas son generalmente más efectivas. Concéntrese en hacer que ellos se enteren de las consecuencias que tendrán si deciden como lo quiere y también en mejorar esas consecuencias desde el punto de vista de ellos. ¿Cómo puede hacer sus ofertas más creíbles? ¿Cuáles son aquellas cosas más específicas que a ellos les gustaría? ¿Les gustaría a ellos llevarse los créditos de haber hecho la última propuesta? ¿Les gustaría a ellos hacer el anuncio? ¿Qué puede inventar que sea de bajo costo para usted y de gran atractivo para ellos?

Para evaluar una opción desde el punto de vista de la otra parte, considere cómo pueden criticarlos si la adoptan. Escriba una o dos frases ilustrando cuál sería la crítica más fuerte de la otra parte acerca de la decisión que está pensando pedirles. Después escriba un par de frases con las que la otra parte respondería en su defensa. Este ejercicio le ayudará a apreciar las restricciones dentro de las cuales la otra parte está negociando. Le ayudará a generar opciones que satisfarán adecuadamente los intereses de ellos, de tal forma que podrán tomar una decisión que satisfaga los de usted.

Una prueba final para una opción es el escribirla en forma de una "proposición afirmativa". Trate de bosquejar una propuesta en donde la respuesta "sí" de ellos sea suficiente, realista y operacional. Cuando pueda hacer esto, habrá reducido el riesgo de que el interés propio inmediato de usted lo haya cegado de ver la necesidad de tomar en cuenta las preocupaciones de la otra parte.

En una situación compleja, la generación de ideas creativas es una necesidad absoluta. En cualquier negociación puede abrir las puertas y producir una gama de acuerdos potenciales satisfactorios

para cada parte. Por tanto, genere muchas opciones antes de seleccionar entre ellas. Genere primero; decida después. Busque por intereses compartidos y por intereses diferentes para entremezclar. Y busque el hacer la decisión de ellos fácil.

5 | Insista en Criterios Objetivos

No importa qué tan bien entienda los intereses de la otra parte, no importa qué tan ingeniosamente generó formas de reconciliación, no importa qué tanto valora la relación existente, casi siempre se enfrentará a la desagradable realidad de los intereses en conflicto. No puede ocultar este hecho el hablar de estrategias de "ganar-ganar". Usted quiere que la renta sea baja; el arrendador quiere que sea alta. Quiere que los artículos se entreguen mañana; el distribuidor prefiere entregarlos la próxima semana. Definitivamente prefiere la oficina grande con el panorama; también su socio la prefiere. Tales diferencias no pueden ocultarse bajo la alfombra.

Decidir en base a la voluntad es costoso

Por lo común, los negociadores tratan de decidir estos conflictos mediante la negociación por posiciones —en otras palabras, hablando acerca de lo que están dispuestos y de lo que no están dispuestos a aceptar—. Un negociador puede demandar concesiones sustanciales sólo porque él insiste sobre ellas: "El precio es \$50 tómelo o déjelo." Otro puede hacer una oferta generosa, esperando conseguir una aprobación o una amistad. Ya sea que la situación se convierta en un enfrentamiento sobre quién puede ser el más terco o un enfrentamiento para ver quién es el más generoso, este proceso de negociación se centra en lo que cada parte está dispuesta a aceptar. El producto es resultado de la interacción de dos voluntades humanas casi como si los negociadores vivieran en una isla desierta, sin historia, sin costumbres y sin principios morales.

Como se expuso en el Cap. 1, el tratar de reconciliar diferencias en base a las voluntades tiene serios costos. La negociación probablemente no será eficiente ni amigable si enfrenta la voluntad de usted contra la de ellos, y ya sea que usted ceda o ellos. Y ya sea que estén escogiendo un lugar para comer, organizando una empresa o negociando la custodia de un niño, ustedes probablemente no llegarán a un acuerdo sabio juzgado por un patrón objetivo si no toman ese patrón en consideración.

Si el tratar de negociar diferencias de intereses en base a voluntades tiene un alto costo, entonces la solución es negociar sobre alguna base *independiente* de las voluntades de cualquier parte —esto es, en base a un criterio objetivo.

El caso para usar criterios objetivos

Suponga que ha tomado un contrato con un precio preestablecido de construcción para su casa, que menciona cimentaciones de concreto reforzado, pero no especifica la profundidad de éstas. El constructor sugiere dos pies. Usted piensa que cinco pies se acerca más a la profundidad normal para su tipo de casa.

Suponga ahora que el constructor dice: "Yo ya puse guías de acero para el techo, ahora es su turno de aceptar que los cimientos no sean tan profundos." Ningún dueño en su juicio aceptaría una propuesta así. En vez de discutir sobre estas bases, usted insistiría en decidir el asunto en términos de patrones objetivos de seguridad. "Mire, puede que esté equivocado. Puede que dos pies sean suficientes. Lo que quiero son cimientos lo suficientemente fuertes y profundos que sostengan la construcción con seguridad. ¿Tiene el gobierno especificaciones para este tipo de suelos? ¿Qué tan profundos son los cimientos de otros edificios en esta área? ¿Cuál es el riesgo de temblores aquí? ¿En dónde sugiere usted que busquemos las especificaciones para resolver este asunto?"

No es más fácil el hacer un buen contrato que el construir cimientos fuertes. Si el atenerse a patrones objetivos se aplica tan claramente a una negociación entre el dueño de la casa y el constructor, ¿por qué no a tratos entre empresas, a negociaciones colectivas, arreglos legales y negociaciones internacionales? ¿Por qué no insistir que el precio negociado, por ejemplo, se base en una norma tal como el valor del mercado, el costo de reemplazamien-

to, la depreciación en libros, o precios competitivos, en vez de, en cualquier cosa que demande el vendedor?

Resumiendo, el enfoque es que se comprometa usted mismo a llegar a una solución basada en principio, no en presiones. Concéntrese en los méritos del problema, no en el temple de las partes. Manténgase abierto a la razón, pero cerrado a las amenazas.

La negociación de principios produce acuerdos inteligentes, amigables y eficientes. Entre más considere patrones de justicia, eficiencia o mérito científico para evaluar su problema, lo más probable es que produzca un paquete final que sea inteligente y justo. Entre más se refieran, usted y la otra parte, a precedentes y prácticas comunes, mayor será la oportunidad de que se beneficie de experiencias pasadas. Y un acuerdo consistente con los precedentes es menos vulnerable a un ataque. Si un contrato de renta de un apartamento contiene términos estándar o si un contrato de venta se atiene a las prácticas de la industria, existe un riesgo menor de que alguno de los negociadores sienta que fue tratado duramente o que más tarde trate de repudiar el acuerdo.

Una batalla constante para dominar amenaza la relación; la negociación de principios la protege. Es mucho más fácil el tratar con gente cuando ambos están exponiendo patrones objetivos para resolver un problema en vez de tratar de forzarse el uno al otro para que retrocedan.

El llegar a un acuerdo a través de la discusión de criterios objetivos también reduce el número de veces que cada negociador tiene que comprometerse y después ceder al irse moviendo en dirección a un acuerdo. En la negociación por posiciones, los negociadores pasan la mayor parte del tiempo defendiendo su posición y atacando la del otro lado. La gente al usar criterios objetivos tiende a utilizar el tiempo más eficientemente, hablando acerca de normas y soluciones posibles.

Los patrones independientes son aún más importantes para la eficiencia cuando se abarcan más partes. En estos casos la negociación por posiciones se encuentra en su punto más difícil. Requiere coalición entre las partes; y entre más partes hayan acordado una posición, más difícil será el cambiar dicha posición. Similarmente, si cada negociador tiene una comisión o tiene que aclarar una posición con una autoridad superior, la tarea de tomar

posiciones y después cambiarlas consume mucho tiempo y resulta difícil.

Un episodio que sucedió durante las Conferencias sobre la Ley del Mar ilustra los méritos de utilizar criterios objetivos. En cierto punto, la India, representando el bloque del Tercer Mundo, propuso una tarifa inicial para las compañías que quisieran dedicarse a la minería en el manto marino, de \$60 millones por sitio. Los EUA rechazaron la propuesta, sugiriendo que no debería haber una tarifa inicial. Ambas partes se atrincheraron ahí; el asunto se volvió un duelo de voluntades.

Entonces alguien descubrió que el Instituto de Tecnología de Massachusetts (MIT) había desarrollado un modelo económico de la minería del manto marino. Este modelo, gradualmente aceptado por las partes como objetivo, facilitó una forma de evaluar el impacto económico en la minería de cualquier tarifa propuesta. Cuando el representante de la India preguntó cuál sería el efecto de su propuesta, se le mostró cómo la tremenda tarifa que proponía pagadera a cinco años antes de que la mina generara cualquier ingreso haría virtualmente imposible que una compañía operara. Impresionado, anunció que reconsideraría su posición. Por otra parte, el modelo del MIT ayudó a educar a los representantes estadounidenses, cuya información sobre el asunto se limitaba a la que las compañías mineras les proporcionaban. El modelo indicaba que una tarifa inicial sí era económicamente factible. Como resultado, los EUA también cambiaron su posición.

Nadie cedió; ninguno pareció débil —sólo razonables—. Después de una larga negociación, las partes llegaron a un acuerdo tentativo que era mutuamente satisfactorio.

El modelo del MIT incrementó las oportunidades de un acuerdo y disminuyó los costos de tomar posiciones. Llevó a una mejor solución, una que atraería a compañías a operar en el manto marino y generaría ingresos considerables para las naciones del mundo. La existencia de un modelo objetivo capaz de pronosticar las consecuencias de cualquier propuesta ayudó a convencer a las partes que el acuerdo tentativo al que llegaron era justo. Esto a su vez, fortaleció las relaciones entre los negociadores e hizo más factible que el acuerdo fuera perdurable.

Desarrollando criterios objetivos

Llevar a cabo una negociación de principios comprende dos preguntas: ¿Cómo puede desarrollar criterios objetivos, y cómo los puede utilizar en una negociación?

Cualquiera que sea el método de negociación que utilice, hará un mejor papel si se prepara con tiempo. Esto ciertamente es válido para la negociación de principios. Por tanto, desarrolle con anterioridad algunos patrones alternativos y piense sobre cómo podría aplicarlos en su caso.

Patrones justos. Generalmente encontrará más de un criterio objetivo disponible como base para su acuerdo. Suponga, por ejemplo, que su carro fue demolido y usted presenta su reclamación a la compañía de seguros. En la discusión con el ajustador, podrá tomar en consideración medidas del valor de su carro tales como: (1) el costo original del carro menos depreciación; (2) por lo que se hubiera vendido el carro; (3) el valor estándar del "libro azul" para un carro de ese año y modelo; (4) lo que costaría reemplazar el carro con uno comparable; y (5) lo que una corte pueda dictaminar como el valor de su auto.

En otros casos, dependiendo del asunto, usted podrá desear el proponer que el acuerdo se base en:

el valor de mercado	lo que una corte decida
precedente	principios morales
juicio científico	igual tratamiento
normas profesionales	tradición
eficiencia	reciprocidad
costos	etc.

Como mínimo, los criterios objetivos deben ser independientes de la voluntad de cada parte. Idealmente, para asegurar un acuerdo inteligente, los criterios objetivos deben ser no sólo independientes de la voluntad, sino que también deben ser legítimos y prácticos. En una disputa sobre límites territoriales, por ejemplo, ustedes encontrarán más fácil el acordar en una característica física sobresaliente, tal como un río, que sobre una línea tres yardas al este de la orilla del río.

Los criterios objetivos deben aplicarse, al menos en teoría, a ambas partes. Entonces usted podrá probar la aplicación recíproca

para decir si el criterio propuesto es justo o no, e independiente de la voluntad de cualquier parte. Si un agente de bienes raíces que le está vendiendo una casa le ofrece una forma de contrato estándar, usted actuará inteligentemente si le pregunta que si es la misma forma estándar que *ellos* utilizan cuando compran una casa. En la arena internacional, el principio de autodeterminación es notorio por el gran número de gente que insiste en él como un derecho fundamental, pero niega su aplicabilidad para aquellos en el otro lado. Considere el Oriente Medio, Irlanda del Norte o Chipre como sólo tres ejemplos.

Procedimientos justos. Para producir un resultado independiente de la voluntad, puede utilizar patrones justos para las cuestiones sustanciales o procedimientos justos para resolver intereses en conflicto. Considere, por ejemplo, el viejo procedimiento para dividir un pedazo de pastel entre dos niños: uno lo corta y el otro escoge. Nadie puede quejarse de una división injusta.

Este procedimiento simple fue utilizado en las negociaciones sobre la Ley del Mar, una de las negociaciones más complejas que se hayan realizado. En cierto punto, el asunto de cómo localizar los sitios para la minería en el manto marino, bloqueó la negociación. Bajo los términos del acuerdo bosquejado, la mitad de los sitios iban a ser minados por compañías privadas, la otra mitad por Enterprise, una organización minera cuyo propietario sería las Naciones Unidas. Puesto que las compañías mineras privadas provenientes de las naciones ricas tenían la tecnología y la experiencia para escoger los mejores sitios, las naciones pobres temieron que Enterprise, con menos conocimientos, realizará una mala negociación.

La solución que se creó fue el acordar que una compañía privada que buscara dedicarse a la minería marina, presentara a Enterprise *dos* sitios para la minería. Enterprise escogería entonces un sitio para ella misma y daría a la compañía la licencia para operar en élitro. Como la compañía no sabía de antemano cuál sitio le tocaría, tenía un incentivo para hacer ambos sitios tan prometedores como fuera posible. Entonces este procedimiento simple utilizó la experiencia superior de las compañías para beneficio mutuo.

Una variante del procedimiento de "uno corta, el otro escoge" es que las partes negocien lo que para ellos es un acuerdo justo antes de que decidan cuál será su respectivo papel en él. En una

negociación de divorcio, por ejemplo, antes de decidir cuál padre tendrá la custodia de los niños, los padres deberán acordar los derechos de visita del otro padre. Esto les da a ambos un incentivo para acordar sobre derechos de visita que cada uno pensará que son justos.

A medida que usted considere soluciones por procedimientos, mire a los otros medios básicos para resolver diferencias: tomar turnos, escoger al azar, dejar que un tercero decida, etc.

Frecuentemente, el tomar turnos representa la mejor forma en que los herederos pueden dividir una herencia que se les dejó en forma colectiva. Además, ellos pueden hacer intercambio si así lo quieren. O pueden hacer una selección tentativa, de tal forma que ellos puedan ver cómo resulta antes de comprometerse a aceptarla. Escoger al azar, tirar al aire una moneda y otras técnicas probabilísticas representan formas de asignación inherentemente justas. El resultado puede no ser parejo, pero cada uno tiene la misma oportunidad.

Permitir que un tercero desempeñe un papel clave en una decisión conjunta es un procedimiento bien establecido con casi una infinidad de variantes. Las partes pueden acordar el someter una cuestión particular a un experto, en busca de un consejo o una decisión. O pueden someter el asunto a un árbitro para tener una decisión autorizada y decisiva.

En el béisbol profesional, por ejemplo, se utiliza el método de "la mejor última oferta" para solucionar disputas sobre sueldos de los jugadores. El árbitro debe escoger entre la última oferta de una parte y la última oferta de la otra parte. La teoría es que este procedimiento pone presión en las partes para que hagan su propuesta más razonable. En el béisbol, y en los estados en donde esta forma de arbitrio es obligatoria para ciertas disputas de empleados públicos, parece que produce más arreglos que el arbitrio convencional en circunstancias comparables; aquellas partes que no se arreglan, sin embargo, algunas veces le dan al árbitro la tarea de escoger entre dos ofertas extremas.

Negociando con criterios objetivos

Habiendo identificado algunos criterios objetivos y procedimientos, ¿cómo puede hacer para discutirlos con la otra parte?

El negociar sobre los méritos tiene tres elementos básicos:

1. Catalogue cada asunto como una búsqueda conjunta de criterios objetivos.
2. Razone y manténgase abierto a la razón acerca de cuáles patrones son más apropiados y cómo deberían de aplicarse.
3. Nunca ceda ante la presión, sólo ante el principio.

Resumiendo, céntrese en criterios objetivos, firme, pero flexiblemente.

Catalogue cada asunto como una búsqueda conjunta de criterios objetivos. Si usted está negociando para comprar una casa, podría empezar diciendo: "Mire, usted quiere un precio alto y yo quiero un precio bajo. Pongámonos a determinar lo que sería un precio justo. ¿Qué patrones objetivos podrían ser los más apropiados?" Usted y la otra parte pueden tener intereses en conflicto, pero ambos ahora tienen un objetivo compartido: determinar un precio justo. Podría empezar sugiriendo uno o más criterios usted mismo —el costo de la casa ajustado por depreciación e inflación, precios de venta recientes de casas similares en el vecindario o una valoración independiente— y después invite al vendedor a que sugiera.

Pregunte, "*¿Cwó/ es su teoría!*" Si el vendedor comienza dándole una posición, tal como "El precio es \$55 000", pregunte por la teoría detrás de ese precio: "*¿Cómo llegó usted a esa cantidad?*" Trate el problema como si el vendedor también estuviera buscando un precio justo basado en criterios objetivos.

Acuerde primero en los principios. Aun antes de considerar términos posibles, querrá acordar en el patrón o patrones por aplicar.

Cada patrón que la otra parte proponga se vuelve una palanca que usted puede entonces emplear para persuadirlos a ellos. Su caso tendrá un mayor impacto si se presenta en términos de los criterios de ellos, y encontrarán difícil de resistir el aplicar el criterio de ellos al problema. "Usted dice que el Sr. Jones vendió la casa de al lado por \$60 000. Su teoría es que esta casa debe de venderse por lo que otras casas comparables del vecindario se están vendiendo, ¿estoy en lo correcto? En ese caso, veamos a qué precio se vendió la casa en la esquina de las calles de Ellsworth y Oxford y la que es-

tá en la esquina de las calles Broadway y Dana." Lo que hace particularmente difícil el conceder, es el aceptar la propuesta de algún otro. Si ellos sugieren el patrón, el someterse a él no representa un acto de debilidad sino que es un acto de fortaleza, de que ellos cumplan su palabra.

Razone y manténgase abierto a la razón. Lo que hace de la negociación una búsqueda conjunta es, sin importar qué tanto haya preparado varios criterios objetivos, que usted llega a la mesa con una mente abierta. En la mayoría de las negociaciones, la gente utiliza precedentes y otros patrones objetivos simplemente como argumentos para apoyar una posición. Un sindicato de policías podría, por ejemplo, insistir sobre un aumento de cierta magnitud y después justificar su posición con argumentos acerca de lo que ganan los policías en otras ciudades. Este uso de patrones generalmente sólo entierra más hondo a la gente en sus posiciones.

Adelantándose aún más, alguna gente comienza anunciando que su posición es un asunto de principios y rehusa siquiera considerar el caso de la otra parte. "Es cuestión de principios" se vuelve el grito de batalla en una guerra sagrada sobre ideología. Diferencias prácticas escalan hasta convertirse en diferencias de principio, encerrando más a los negociadores en vez de liberarlos.

Esto *no* es definitivamente lo que se entiende por una negociación de principios. El insistir en que un acuerdo se base en criterios objetivos no significa insistir en que se base únicamente en el criterio que *usted* proponga. Un patrón legítimo no excluye la existencia de otros. Lo que la otra parte piense que sea justo puede no ser lo que usted piensa que sea justo. Usted debe de comportarse como un juez; aun cuando esté predispuesto hacia un lado (en este caso el suyo) usted debe estar dispuesto a responder a razones para aplicar otro patrón o para aplicar una norma en forma diferente. Cuando cada parte está proponiendo un patrón diferente, busque por una base objetiva para decidir entre ellas, tales como cuál patrón han utilizado las partes en el pasado o cuál norma es más ampliamente usada. Así como el asunto sustancial no debe de resolverse en base a las voluntades, tampoco la cuestión sobre qué patrón usar.

En un caso dado puede haber dos patrones (tales como el valor del mercado y los costos de depreciación) que producen resultados diferentes, pero lo que las dos partes acordaran parece igualmente

legítimo. En ese caso, dividir la diferencia en dos o comprometerse con una solución intermedia entre los resultados sugeridos por los dos patrones objetivos es perfectamente legítimo. El resultado es aún independiente de la voluntad de las partes.

Si, de cualquier modo, después de una discusión a fondo sobre los méritos de un asunto usted no puede aceptar el criterio propuesto por ellos como el más apropiado, puede sugerir el someterlo a una prueba. Acuerden sobre alguien que ambos consideren justo y denle una lista de los criterios propuestos. Pidan a la persona que decida cuáles son los más justos o los más apropiados para la situación de ustedes. Ya que los criterios objetivos se supone que son legítimos y porque la legitimidad implica la aceptación por un gran número de personas, esto es una cosa justa de pedir. Ustedes no le están pidiendo a la tercera parte que resuelva su disputa —sólo le piden que les aconseje sobre qué patrón usar para resolverla.

La diferencia entre buscar un acuerdo basándose en los principios apropiados para decidir el asunto y utilizar los principios simplemente como argumentos para apoyar posiciones es algo sutil, pero siempre significativo. Un negociador de principios está abierto a la persuasión basada en la razón sobre los méritos; un negociador por posiciones no lo está. Es la combinación de franqueza para razonar con la insistencia en una solución basada en un criterio objetivo que hace de la negociación de principios tan persuasiva y efectiva para lograr que la otra parte participe.

Nunca ceda ante la presión. Considere otra vez el ejemplo de la negociación con el constructor. ¿Qué haría usted si él le ofrece contratar a su cuñado si cede en cuanto a la profundidad de los cimientos? Usted probablemente contestaría, "un trabajo para mi cuñado no tiene nada qué ver con el asunto de si la casa estará segura con unos cimientos de esa profundidad". ¿Qué haría si el constructor tratara entonces de cobrarle un precio más alto? Usted contestaría de la misma manera: "Resolveremos este asunto también basándonos en los méritos. Veamos cuánto es lo que cobran los otros constructores por un trabajo de este tipo", o "Tráigame sus cálculos de costos y veremos cómo dejar un margen justo de ganancias." Si el constructor contesta, "Vamos, usted confía en mí, ¿no?" usted podría responder: "La confianza es un asunto

completamente aparte. El asunto es qué tan profundos deben de estar los cimientos para que la casa sea segura."

La presión puede tomar muchas formas: un soborno, una amenaza, una simpatía manipulante para ganar confianza, o un simple rechazo a moverse. En todos estos casos, la respuesta basada en principios es la misma: invítelos a que expongan su razonamiento, sugiera criterios objetivos que piense se puedan aplicar, y rechace a moverse excepto sobre estas bases. Nunca ceda ante la presión, sólo a los principios.

¿Quién prevalecerá? En cualquier caso dado, es imposible el decir, pero en general usted tendrá una cierta ventaja. Además de su fuerza de voluntad, tendrá el poder de la legitimidad y la persuasión al mantenerse abierto a la razón. Será más fácil para usted el resistirse a tomar una decisión arbitraria que para ellos el resistirse a proponer algún patrón objetivo. Un rechazo a ceder excepto en respuesta a una razón sólida es una posición fácil de defender—pública y privadamente—que lo es un rechazo a ceder combinado con un rechazo a proponer razones sólidas.

Al menos, usted generalmente prevalecerá en la cuestión del proceso; podrá desplazar el proceso de una negociación por posiciones a la búsqueda de criterios objetivos. En este sentido la negociación de principios es una estrategia dominante sobre la negociación por posiciones. Alguien quien insista que la negociación se debe basar sobre los méritos puede conseguir que otros se le unan, ya que es la única forma de proponer sus intereses sustanciales.

En sustancia, también, usted probablemente actuará bien. Sobre todo ante aquellos que de otra forma podrían ser intimidados por la negociación por posiciones, la negociación de principios le permite a usted sostenerse en lo suyo y aun ser justo. Los principios hacen las funciones de un socio empedemido que no le permitirá que ceda ante la presión. Es una forma de "lo correcto da poder".

Si la otra parte verdaderamente no se moverá y no propondrá una base persuasiva para justificar su posición, entonces ahí no habrá más negociación. Usted ahora tiene una alternativa como cuando entra a una tienda que tiene precios fijos no negociables sobre lo que usted quiere comprar. Usted, o lo toma o lo deja. Antes de dejarlo deberá ver si no pasó por alto algún patrón objetivo

que haga justa la oferta de ellos. Si encuentra ese patrón y si prefiere llegar a un acuerdo sobre esas bases en lugar de no llegar a ningún acuerdo, entonces hágalo. La disponibilidad de ese patrón apropiado evita los costos de ceder ante una posición arbitraria.

Si ellos no dejan su posición y usted no encuentra bases de principios para aceptarla, deberá valorar lo que usted ganaría aceptando su posición injustificada en vez de acudir a su otra alternativa. Usted debe sopesar ese beneficio sustancial contra la reputación de usted como negociador de principios y qué podría obtener si se retira.

El desplazar la discusión en una negociación de la cuestión de lo que la otra parte está dispuesta a hacer hacia la cuestión de cómo deberá decidirse el asunto no terminará con el debate, ni tampoco garantiza un resultado favorable. Lo que sí hace, sin embargo, es que proporciona una estrategia que puede seguir vigorosamente sin los altos costos de la negociación por posiciones.

"Es política de la compañía"

Veamos un caso real en donde una parte utilizó la negociación por posiciones y la otra la negociación de principios. El auto de Tom, uno de nuestros colegas, lo destruyó tontamente en un estacionamiento un camión de volteo. El carro estaba protegido por un seguro, pero la cantidad exacta que Tom pudiera recobrar aún quedaba por determinarse, por él y el ajustador del seguro.

AJUSTADOR DEL SEGURO TOM

Hemos estudiado su caso y hemos decidido que la póliza sí aplica. Esto significa que usted tiene derecho a un arreglo de \$3300.

Ya veo. ¿Cómo llegaron ustedes a esa cantidad?

Es lo que hemos decidido que su automóvil valía.

Entiendo, ¿pero qué patrón usaron para determinar esa cantidad? ¿Conoce usted algún lugar en donde pueda adquirir un automóvil comparable por esa cantidad?

AJUSTADOR DEL SEGURO TOM

¿Cuánto pide usted?

A lo que tenga derecho bajo la póliza. Encontré un automóvil de segunda mano casi igual al otro por \$3850. Sumándole los impuestos llegará como a \$4000.

¡\$4000! ¡Es demasiado!

Yo no estoy pidiendo \$4000 o \$3000 o \$5000, lo que estoy pidiendo es una compensación justa. ¿Está usted de acuerdo en que es justo que yo reciba lo suficiente para reemplazar mi automóvil? Bien, le ofreceré \$3500. Es lo más alto que puedo ir. Es política de la compañía.

¿Cómo determinó eso la compañía?

Mire, \$3500 será lo más que consiga. Tómelo o déjelo.

\$3500 puede ser justo. Yo no lo sé. Ciertamente entiendo su posición si está restringido por políticas de la compañía. Pero a menos que pueda explicar objetivamente el porqué tengo derecho sólo a esa cantidad, pienso que obtendré mejores resultados en la corte. ¿Por qué no estudiamos el asunto y volvemos a hablar? ¿Está bien el miércoles a las once?

Bien, Sr. Griffith, tengo aquí un anuncio que apareció en el periódico de hoy ofreciendo un Ford Fiesta '78 por \$3400.

Ya veo; ¿Qué dice acerca del kilometraje?

AJUSTADOR DEL SEGURO

TOM

49 000. ¿Por qué?

Porque el mío tenía sólo 25 000 km. ¿Cuántos dólares aumenta eso el valor del automóvil según su libreta?

Déjeme ver... \$150.

Suponiendo los \$3400 como una base posible, esto aumenta la cantidad a \$3550. ¿Dice el anuncio algo sobre el radio?

No.

¿Cuánto extra sería eso según su libreta?

\$125.

¿Cuánto por el aire acondicionado?

Media hora más tarde Tom salió con un cheque por \$4012.

III Si, pero...

6. ¿Qué hacer si ellos son más poderosos?
(Desarrolle su MAAN
—Mejor alternativa a un acuerdo negociado)
7. ¿Qué hacer si ellos no quieren negociar?
(Utilice la negociación Jiu-jitsu)
8. ¿Qué hacer si ellos utilizan trucos "sucios"?
(Suavizando al negociador duro)

6

¿Qué Hacer si Ellos son más Poderosos?

(Desarrolle su MAAN
— Mejor alternativa a un acuerdo negociado)

¿De qué sirve hablar acerca de intereses, opciones y patrones si la otra parte tiene una mejor posición para negociar? ¿Qué puede hacer usted si la otra parte tiene una mayor riqueza o está mejor conectada, o si tiene un grupo mayor de asesores o armas más poderosas?

Ningún método podrá garantizar el éxito si toda la ventaja se encuentra del otro lado. Ningún libro de jardinería le podrá enseñar a hacer crecer lilas en un desierto o cactus en un pantano. Si usted entra a una tienda de antigüedades para comprar un juego de té de plata de Jorge IV con valor de miles de dólares y todo lo que usted trae consigo es un billete de cien dólares, no esperará que una hábil negociación supere la diferencia. En cada negociación existen realidades que son difíciles de cambiar. En respuesta al poder, lo más a que puede llegar cualquier método de negociación es a *alcanzar* dos objetivos: *primero*, protegerlo a usted de acordar algo que deba rechazar y *segundo*, hacer el mejor uso de los recursos con los que cuenta, de tal forma que cualquier acuerdo al que usted llegue satisfará sus intereses tanto como sea posible. Tomemos cada uno de los objetivos a la vez.

Protegiéndose usted mismo

Cuando usted está tratando de alcanzar un avión su objetivo podrá parecer importantísimo; considerándolo con calma, ve que

puede tomar el siguiente avión. La negociación a menudo le presentará situaciones similares. Usted se preocupará, por ejemplo, por no llegar a un acuerdo en un trato importante de un negocio en el cual usted ha puesto todo su empeño. Bajo estas condiciones, el que usted sea muy complaciente con las perspectivas de la otra parte es un peligro mayor —muy rápido para seguirlos—. El canto de la sirena "Pongámonos de acuerdo y terminemos con esto" se vuelve persuasivo. Usted puede terminar con un trato que debería de haber rechazado.

El costo de usar un tope inferior. Los negociadores tratan por lo común de protegerse a sí mismos contra este tipo de resultados, fijando de antemano el peor resultado aceptable —su "tope inferior"—. Si usted está comprando, su tope inferior será el precio más alto que estaría dispuesto a pagar. Si usted está vendiendo, su tope inferior será la cantidad mínima que aceptará. Usted y su esposa podrían, por ejemplo, pedir cien mil dólares por su casa y acordar entre ustedes no aceptar ninguna oferta abajo de ochenta mil dólares.

El tener un tope inferior hace más fácil resistir la presión y la tentación del momento. En el ejemplo de la casa, puede ser imposible para un comprador el pagar más de setenta y dos mil dólares; todos los que intervienen podrán saber que ustedes compraron la casa por cincuenta mil dólares el año pasado. En esta situación, en donde usted tiene el poder para llegar a un acuerdo mientras que el comprador no, los agentes de bienes raíces y todos los demás en el cuarto esperarán su respuesta. Su tope inferior predeterminado lo protegerá de tomar una decisión de la cual pudiera arrepentirse más tarde.

Si hay más de una persona de su lado, el adoptar conjuntamente un tope inferior ayuda a asegurar que ninguno indique a la otra parte que ustedes se conformarían con menos. Limita la autoridad de un abogado, de un agente de bienes raíces o de cualquier agente. Usted puede decir: "Consiga el mejor precio que pueda, pero no está autorizado a vender por menos de ochenta mil dólares." Si su lado es una coalición débil de sindicatos de vendedores de periódicos negociando con una asociación de publicistas, el acordar sobre un tope inferior reduce el riesgo de que alguno de los sindicatos se separe, atraído por las ofertas de la otra parte.

Pero la protección que se obtiene al adoptar un tope inferior tiene un alto costo. Limita su habilidad para beneficiarse de lo que usted aprende durante la negociación. Por definición, el tope inferior es una posición que no está sujeta a cambio. A ese grado usted tendrá que cerrarse, decidiendo de antemano que nada de lo que la otra parte diga podrá hacerle subir o bajar su tope inferior.

El fijar un tope inferior también inhibe la imaginación. Reduce el incentivo para generar una solución a la medida que reconcilie los intereses que difieren en forma tal que sea ventajosa para ambos. Casi toda negociación comprende más de una variable. En vez de simplemente vender su casa por ochenta mil dólares, usted podrá servir mejor sus intereses si acepta sesenta y siete mil quinientos dólares con una promesa de no revenderla, el derecho de usar el granero como almacén durante dos años y la opción de comprar dos acres de pastura. Si usted insiste en un tope inferior, seguramente no buscará una solución imaginativa como ésta. Un tope inferior —por su propia naturaleza rígida— con certeza será *muy* rígido.

Más aún, es muy probable que el tope inferior se fije muy alto. Suponga que está sentado en la mesa desayunando con su familia y decidiendo el mínimo precio que deberán de aceptar por su casa. Un miembro de la familia sugiere cincuenta mil dólares. Otro responde, "Debemos obtener al menos setenta mil dólares." Un tercero interviene, "¿Setenta mil por *nuestra* casa? Sería un robo. Vale al menos cien mil dólares." ¿Quién en la mesa tendrá alguna objeción al respecto, sabiendo que se beneficiarán más con un precio más alto? Una vez tomada la decisión, el tope inferior será difícil de cambiar y puede que por años sea un impedimento para vender la casa. En otras circunstancias el tope inferior puede ser demasiado bajo; en vez de vender a tal cantidad, usted estaría mucho mejor si la rentara.

Resumiendo, en tanto que el tomar un tope inferior lo puede proteger a usted contra aceptar un muy mal acuerdo, también lo puede separar de generar alternativas y de aceptar una solución que sería inteligente el aceptar. Una cantidad seleccionada arbitrariamente no es medida de lo que usted deberá aceptar.

¿Existe una alternativa en vez del tope inferior? ¿Existe alguna medida para acuerdos que lo proteja a usted tanto contra el acep-

tar un acuerdo que debería de rechazar, como contra el rechazar un acuerdo que debería de aceptar? Sí la hay.

Conozca su MAAN. Cuando una familia está decidiendo sobre el mínimo precio por su casa, la pregunta correcta que deberán de hacerse no es sobre cuánto "deberían" de ser capaces de conseguir, sino sobre qué harán si después de cierto tiempo no han vendido la casa. ¿La mantendrán en venta indefinidamente? ¿La rentarán, demolerán, construirán un estacionamiento, permitirán a alguien que viva en ella sin pagar renta bajo la condición de que la pinte, o qué? ¿Cuál de estas opciones es más atractiva, considerando todo? ¿Y cómo se compara esta opción con la mejor oferta recibida por la casa? Puede ser que una de estas alternativas sea mejor que vender la casa por ochenta mil dólares. Por otro lado, vender la casa por tan solo sesenta y dos mil dólares puede ser mejor que quedarse con ella indefinidamente. Es muy improbable que cualquier tope inferior seleccionado en forma arbitraria refleje los intereses verdaderos de la familia.

La razón por la que usted negocia es el producir algo mejor que los resultados que podría obtener sin negociar. ¿Cuáles son esos resultados? ¿Cuál es la alternativa? ¿Cuál es su MAAN —su Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado? *Este* es el patrón contra el cual deberá de compararse todo acuerdo propuesto. Ese es el único patrón que lo puede proteger tanto de aceptar términos no favorables como de rechazar términos que estaría en sus intereses aceptar.

Su MAAN no es sólo una medida mejor sino que tiene la ventaja de ser flexible en forma suficiente como para permitir la búsqueda de soluciones imaginativas. En vez de descartar cualquier solución que esté por debajo de su tope inferior, usted puede comparar la propuesta con su MAAN para ver si satisface mejor sus intereses.

La inseguridad de un MAAN desconocido. Si usted no ha pensado cuidadosamente acerca de lo que hará si no se llega a un acuerdo, usted está negociando con los ojos cerrados. Usted puede, por ejemplo, estar muy optimista y suponer que tiene otras muchas alternativas: otras casas que vender, otros compradores para su automóvil de segunda mano, otros plomeros, otros trabajos disponibles, otros distribuidores, etc. Aun cuando su alternativa es única, usted podrá ver las consecuencias de no llegar a un

acuerdo a través de un cristal rosa. Puede estar pasando por alto la agonía de un juicio, el pleito de un divorcio, una huelga, una carrera armamentista o una guerra.

Un error que con frecuencia se comete es el ver sus alternativas agregadas. Usted se puede decir a sí mismo que de no llegar a un acuerdo sobre su sueldo, siempre se podrá ir a California, o al Sur, o de regreso a la escuela, o escribir, o trabajar en una granja, o ir a vivir a París o hacer cualquier otra cosa. En su mente usted podrá encontrar más atractiva la suma de todas estas opciones que el trabajar por un sueldo específico en un trabajo en particular. La dificultad con esto es que no puede tener la suma total de todas estas opciones; si no llega a un acuerdo, usted tendrá que escoger sólo una.

En la mayoría de las circunstancias, sin embargo, el mayor peligro es que usted está *muy* comprometido con el llegar a un acuerdo. Si no ha desarrollado una alternativa a una solución negociada, estará indebidamente pesimista acerca de lo que pasaría si la negociación terminara.

No importa qué tan valioso sea conocer su MAAN, puede dudar en buscar alternativas. Usted espera que este comprador o el siguiente le hagan una oferta atractiva por la casa. Puede evitar el enfrentarse a la pregunta de qué hacer si no se llega a un acuerdo. Puede pensar, "Negociemos primero y veamos qué pasa. Si las cosas no marchan bien ya veremos qué hacer." Pero el tener una respuesta a la pregunta al menos tentativa es primordial si usted quiere conducir la negociación en forma inteligente. Si debería o no estar de acuerdo en algo en una negociación, depende por completo de lo atractivo que sea para usted su mejor alternativa disponible.

Formule una trampa. Aunque su MAAN es la medida verdadera contra lo que usted debe comparar para juzgar cualquier acuerdo propuesto, podrá querer contar también con otra prueba. Con objeto de recibir con tiempo señales precautorias de que el contenido de un posible acuerdo corre el riesgo de ser muy poco atractivo, resulta útil el identificar un acuerdo no perfecto, pero mejor que su MAAN. Antes de aceptar un acuerdo peor que este paquete trampa, usted debe de tomar un descanso y reexaminar la situación. Como un tope inferior, una trampa de este tipo puede limitar la autoridad de un agente. "No venda por menos de setenta

y nueve mil dólares, el precio que pagué, más los intereses, a menos que hable conmigo."

Una trampa debe de darle un margen de reserva. Si después de llegar al patrón marcado por su trampa usted decide llamar a un tercero, le habrá dejado algo en su favor para que él trabaje. Usted aún tiene espacio para moverse.

Cómo dar el mejor uso a sus recursos

Una cosa es el protegerse usted mismo en contra de un mal acuerdo. Dar el mejor uso a los recursos de los que dispone para llegar a un buen acuerdo es otra. ¿Cómo puede hacer esto? Nuevamente la respuesta se encuentra en su MAAN.

Entre mejor sea su MAAN, más será su poder. La gente piensa que el poder de negociación está determinado por factores tales como la riqueza, los contactos políticos, la fuerza física, los amigos y el poderío militar. De hecho, el poder de negociación relativo de dos partes depende básicamente de qué tan atractivo es para cada una la opción de no llegar a un acuerdo.

Considere el caso de un rico turista que quiere comprar una pequeña olla de bronce a un precio modesto a un vendedor en la estación de ferrocarril de Bombay. El vendedor puede que sea pobre, pero seguramente conoce el mercado. Si no vende la olla a este turista, se la puede vender a otro. Basándose en su experiencia él puede estimar cuándo y por cuánto se la puede vender a alguien más. El turista puede ser rico y "poderoso", pero en esta negociación él se encuentra de hecho en una posición débil a menos que conozca aproximadamente cuánto costaría y qué tan difícil sería encontrar una olla similar en otra parte. El con seguridad perdería la oportunidad de comprar esa olla o pagaría ese precio elevado. La riqueza del turista no fortalece en ninguna forma su poder de negociar. En forma aparente, *debilita* su posibilidad de comprar la olla a un precio menor. Para convertir esa riqueza en poder de negociación, el turista tendría que usarla para conocer el precio al que pudiera comprar una olla similar o mejor, en cualquier otro lugar.

Piense por un momento cómo se sentiría usted al dirigirse a una entrevista de trabajo sin ninguna otra oferta anterior —sólo algo de incertidumbre lo guía. Piense cómo iría la plática sobre el

suelo. Ahora compare esto con lo que usted sentiría al dirigirse a la misma entrevista sabiendo que usted tiene otras dos ofertas de trabajo. ¿Cómo procedería la negociación sobre el sueldo? La diferencia es poder.

Lo que es cierto en una negociación entre dos individuos es ciertamente igual en una negociación entre organizaciones. El poder de negociación relativo de una gran industria y de un pequeño pueblo tratando de incrementar los impuestos de una fábrica, está determinado no por el tamaño relativo de sus respectivos presupuestos, o por su situación política, sino por la mejor alternativa de cada uno. En un caso, un pequeño pueblo negoció con una compañía que tenía una fábrica a las orillas del pueblo, de un pago de "buena voluntad" de trescientos mil dólares al año a uno de dos millones trescientos mil dólares al año. ¿Cómo hizo esto?

El pueblo sabía exactamente lo que haría si no se llegaba a un acuerdo: extendería los límites del pueblo para incluir la fábrica y entonces cobraría a la fábrica el impuesto residencial completo de dos millones quinientos mil dólares al año. La corporación estaba decidida a mantener la fábrica; no tenía ninguna alternativa si no se llegaba a un acuerdo. La primera impresión es que la corporación parecía tener mucho poder. Proveía la mayoría de los trabajos en el pueblo, el cual estaba sufriendo económicamente; el cierre de la fábrica o una relocalización de ésta desvastaría al pueblo. Y los impuestos que ya estaba pagando la fábrica ayudaban a pagar el sueldo de los mismos dirigentes del pueblo que estaban demandando más. Así, todo este poder, porque no estaba convertido en un buen MAAN, sirvió de poco. Porque tenía un MAAN atractivo, el pequeño pueblo fue más hábil en afectar el resultado de la negociación que una de las corporaciones más grandes del mundo.

Desarrolle su MAAN. Una búsqueda vigorosa sobre lo que usted haría si no se llega a un acuerdo puede fortalecer en gran medida su mano. Las alternativas atractivas no se encuentran sentadas ahí esperando por usted; en general tiene que desarrollarlas. El generar MAANS posibles requiere tres operaciones distintas: (1) generar una lista de las acciones que usted podría tomar si no se llega a un acuerdo; (2) mejorar algunas de las opciones más promisorias y convertirlas en opciones prácticas; y (3) seleccione tentativamente, la opción que parezca mejor.

La primera operación es inventar. Si, para el fin de mes, la compañía X no le hace a usted una oferta de trabajo satisfactoria, ¿cuáles son algunas de las cosas que usted haría? ¿Aceptar la oferta de trabajo de la compañía Y? ¿Buscar en otra ciudad? ¿Emprender un negocio propio? ¿Qué más haría? Para un sindicato de trabajadores, las alternativas a una solución negociada incluirían supuestamente el convocar a huelga, trabajar sin contrato, anunciar con sesenta días de anticipación una huelga, pedir un intermediario y pedir a los miembros del sindicato que "trabajen para gobernar".

La segunda etapa consiste en perfeccionar sus mejores ideas y convertir a las más prometedoras en opciones reales. Si usted está pensando en trabajar en Chicago, trate de convertir esa idea en por lo menos una oferta de trabajo allá. Con una oferta de trabajo en Chicago, en la mano (o inclusive con haber descubierto que usted es incapaz de conseguir uno), estará mucho mejor preparado para evaluar los méritos de una oferta en Nueva York. Mientras el sindicato de trabajadores está aún negociando, debe de convertir las ideas de pedir un intermediario y de convocar a huelga parcial en operaciones específicas, en proyectos listos para entrar en acción. El sindicato podría, por ejemplo, someter a votación entre los miembros el autorizar una huelga si no se ha llegado a un acuerdo cuando el contrato llegue a su fecha de vencimiento.

La etapa final para desarrollar su MAAN es seleccionar la mejor entre las opciones. Si usted no llega a algún acuerdo en la negociación, ¿cuál de entre sus opciones realistas planearía seguir?

Habiendo pasado por todo este esfuerzo, usted ahora tiene un MAAN. Compare cada oferta con éste. Entre mejor sea su MAAN, mayor será su habilidad para mejorar los términos de cualquier acuerdo negociado. Conociendo lo que usted haría de no llegarse a algún acuerdo le dará más confianza en el proceso de negociación. Es más fácil el terminar una negociación si usted sabe a dónde va. Entre mayor sea su disponibilidad para terminar una negociación, podrá presentar con mayor fuerza sus intereses y las bases sobre las cuales usted cree debe de descansar el acuerdo.

La conveniencia de descubrir su MAAN a la otra parte depende de lo que usted crea que la otra parte piense. Si su MAAN es extremadamente atractiva —si tiene otro cliente esperando en el cuarto anexo— es en su propio interés el dejar que la otra parte lo

conozca. Si ellos piensan que usted no tiene una buena alternativa cuando en realidad sí la tiene, entonces casi seguramente que se los debe de hacer saber. Sin embargo, si su mejor alternativa a un acuerdo negociado es peor para usted de lo que ellos piensan, entonces el descubrirla debilitará su mano en vez de fortalecerla.

Considere el MAAN de la otra parte. Usted debe pensar también sobre las alternativas a un acuerdo negociado que tiene la otra parte. Ellos pueden estar equivocadamente optimistas acerca de lo que pueden hacer si no se llega a un acuerdo. Quizá ellos tengan una noción vaga de que tienen muchas opciones y están bajo la influencia de su total acumulado.

Entre más pueda usted aprender de sus opciones, mejor preparado estará para negociar. Conociendo sus alternativas, podrá estimar en forma realista lo que puede esperar de la negociación. Si ellos aparentemente están sobreestimando su MAAN, usted querrá bajar sus expectativas.

El MAAN de ellos puede ser mejor que cualquier solución justa para ellos que usted pueda imaginar. Suponga que pertenece a un grupo de la comunidad preocupado por los gases potencialmente nocivos que serán emitidos por una planta de energía, ahora en construcción. El MAAN de la compañía de energía es o ignorar sus protestas o mantenerlos protestando hasta que se acabe de construir la planta. Para hacer que tomen su preocupación en forma seria, ustedes probablemente tendrán que demandarlos buscando que su permiso de construcción se anule. En otras palabras, si el MAAN de ellos es tan bueno que no tiene ningún incentivo para negociar en los méritos, entonces considere qué se puede hacer para cambiarlo.

Si ambos lados tienen MAANS atractivos, el mejor resultado de la negociación —para ambas partes— puede que sea el no llegar a un acuerdo. En tales casos una negociación exitosa es una en la cual ustedes, en forma amigable y eficiente, descubren que la mejor manera de avanzar sus intereses respectivos es para cada quien el buscar en otro lado y no tratar más de llegar a un acuerdo.

Cuando la otra parte es poderosa

Si la otra parte tiene armas grandes usted no querrá convertir la negociación en un campo de batalla. Entre más fuertes parezcan ellos

en términos de poder físico o económico, más se beneficiará usted negociando en los méritos. En la medida en que ellos tengan músculos y usted principios, entre más amplio sea el papel que pueda establecer para el principio, usted estará mejor.

El tener un buen MAAN le puede ayudar a negociar en los méritos. Puede convertir los recursos que tiene en poder de negociación efectiva desarrollando y mejorando su MAAN. Aplique su conocimiento, tiempo, dinero, gente, conexiones y agallas para desarrollar la mejor solución para usted en forma independiente del asentir de la otra parte. Entre más fácil y feliz pueda alejarse de una negociación, mayor será su capacidad para alterar el resultado.

El desarrollar su MAAN entonces, no sólo le permite determinar lo que sería un acuerdo mínimo aceptable, probablemente también incrementará ese mínimo. El desarrollar su MAAN es quizá el curso de acción más efectivo que usted puede tomar al tratar con un negociador aparentemente más poderoso.

7 | ¿Qué Hacer si Ellos no Quieren Negociar?

(Utilice la negociación Jiu-jitsu)

El hablar sobre intereses, opciones y patrones puede ser un juego inteligente, eficiente y amigable, ¿pero, y si la otra parte no quiere jugar? Mientras usted trata de discutir sus intereses, ellos pueden plantear su posición en términos definitivos. Usted puede estar preocupado por desarrollar acuerdos tentativos que maximicen las ganancias de ambas partes. Ellos pueden estar atacando sus propuestas, preocupados sólo con maximizar las ganancias de ellos. Usted puede atacar el problema en los méritos; ellos pueden atacarlo a usted. ¿Qué puede hacer para sacarlos de sus posiciones y llevarlos a negociar en los méritos?

Existen tres enfoques básicos para centrar su atención en los méritos. El primero se centra en lo que *usted* puede hacer. Usted mismo puede concentrarse en los méritos, en vez de en posiciones. Este método, el tema de este libro, es contagioso; mantiene abiertas las perspectivas de éxito a aquellos que hablan sobre intereses, opciones y criterios. En efecto, usted puede cambiar el juego simplemente empezando a jugar uno nuevo.

Si esto no funciona y ellos continúan usando la negociación por posiciones, usted puede acudir a una segunda estrategia que se centra en lo que *ellos* pueden hacer. Contrarresta los movimientos básicos de la negociación por posiciones de tal forma que dirige su atención hacia los méritos. Nosotros llamamos esta estrategia *negociación jiu-jitsu*.

El tercer enfoque se centra en lo que una *tercera parte* puede hacer. Si ni la negociación de principios ni la negociación jiu-jitsu consiguen hacerlos jugar, considere el incluir a una tercera parte entrenada a centrar la discusión en los intereses, las opciones y criterios. Quizá el método más efectivo que una tercera parte puede usar en este esfuerzo es el procedimiento de mediación de un contexto.

El primer enfoque —la negociación de principios— ya se ha expuesto. La negociación jiu-jitsu y el procedimiento de un contexto se explicarán en este capítulo. El capítulo termina con un diálogo basado en una negociación real, entre un inquilino y un arrendador, que ilustra en detalle cómo puede persuadir a una parte que no quiere jugar a hacerlo, usando una combinación de negociación de principios y negociación jiu-jitsu

Negociación jiu-jitsu

Si la otra parte anuncia una posición firme, usted estará tentado a criticarla y rechazarla. Si ellos critican su propuesta, usted podrá estar tentado a defenderla y a atrincherarse. Si ellos lo atacan, podrá estar tentado a defenderse y a contraatacar. En síntesis, si ellos presionan con fuerza, usted tenderá a presionar también.

Sin embargo, si usted lo hace, terminará jugando el juego de negociación por posiciones. El rechazar su posición solamente lo encerrará en ella. El defender su propuesta únicamente lo encerrará a *usted* en ella. Y el defenderse usted mismo sólo llevará la negociación a un enfrentamiento de caracteres. Usted se encontrará en un círculo vicioso de ataque y defensa, y en este empujar y tirar perderá mucho tiempo y energía inútilmente.

Si el responder a la presión presionando no funciona, ¿qué puede funcionar entonces? ¿Cómo puede evitar un círculo de acción y reacción? *No conteste presionando*. Cuando ellos expongan su posición, no los rechace. Cuando ellos ataquen sus ideas, no las defienda. Cuando ellos lo ataquen a usted, no contraataque. Rompa el círculo vicioso rechazándose a reaccionar. En vez de presionar en respuesta, haga a un lado su ataque y refléjelo hacia el problema. Como en las artes marciales orientales de judo y jiu-jitsu, evite el dirigir su fuerza directamente hacia ellos; en vez de esto, utilice su habilidad para hacerse a un lado y aproveche para sus fines, la fuerza de ellos. En vez de resistirse a su fuerza, cana-

lícita en explotar intereses, en generar opciones para beneficio mutuo y en buscar patrones independientes.

¿Cómo trabaja la "negociación jiu-jitsu" en la práctica? ¿Cómo se puede hacer usted a un lado del ataque y reflejarlo hacia el problema?

En forma característica su "ataque" consistirá en tres maniobras: el proponer su posición con fuerza, el atacar las ideas de usted y el atacarlo a usted. Veamos cómo un negociador de principios puede tratar con cada una de éstas.

No ataque sus posiciones, busque detrás de ellas. Cuando la otra parte adelante su posición, ni la rechace ni la acepte. Trátela como una posible opción. Busque los intereses detrás de ella, extraiga los principios que refleja y piense en cómo mejorarla.

Suponga que usted representa a una sociedad de maestros demandando una paga mejor y que el único criterio para despedir sea la antigüedad. La dirección de la escuela ha propuesto un aumento de mil dólares parejo, más la retención del derecho de decidir unilateralmente a quién se despide. Escudriñe en su posición en busca de los intereses que se encuentran bajo la superficie. "¿Cuáles son exactamente los efectos en el presupuesto si se aumenta el sueldo más de mil dólares?" "¿Por qué sienten ustedes la necesidad de mantener un control completo sobre los despidos?"

Suponga que cada posición que ellos tomen es un intento genuino para tratar con las preocupaciones básicas de cada lado; pregúnteles cómo piensan que trata con el problema a la mano. Trate su posición como una opción y examine en forma objetiva el grado en que ésta satisface los intereses de cada parte, o cómo podría mejorarse para lograrlo. "¿Cómo un aumento parejo de mil dólares mantendrá nuestros sueldos competitivos en comparación con otros en el área y, por tanto, asegure que los estudiantes tendrán profesores sumamente calificados?" "¿Cómo puede convencer a los profesores de que su procedimiento para despedir es justo? Nosotros pensamos que usted en forma personal es justo, pero ¿qué pasaría si usted se va? ¿Cómo podemos dejar nuestro bienestar y el de nuestras familias en manos de una decisión potencialmente arbitraria?"

Investigue y discuta los principios subyacentes en la posición tomada por la otra parte. "¿Cuál es la teoría que hace que el aumento de mil dólares sea justo? ¿Se basa en lo que otras escuelas

pagan o en lo que ganan otros con cualidades similares?" "¿Cree usted que los profesores del pueblo con menos experiencia deban de ser despedidos primero o aquellos con más experiencia —quienes, claro, tienen un sueldo más alto?"

Para dirigir su atención hacia el mejoramiento de las opciones sobre la mesa, discuta con ellos en forma hipotética lo que pasaría si una de sus posiciones fuera aceptada. En 1970, un abogado estadounidense tuvo la oportunidad de entrevistar al presidente Nasser de Egipto sobre el conflicto árabe-israelita. El preguntó a Nasser, "¿Qué es lo que quiere usted que Golda Meir haga?"

Nasser contestó, "¿Qué se retiren!"

"¿Qué se retiren?" el abogado preguntó.

"¿Qué se retiren de cada pulgada de territorio árabe!"

"¿Sin ningún trato? ¿Sin nada de parte de ustedes?" El estadounidense preguntó incrédulo.

"Nada. Es nuestro territorio. Ella debería prometer que se retirarán", contestó Nasser.

El estadounidense preguntó, "¿Qué le pasaría a Golda Meir si mañana apareciera en el radio y televisión israelita y dijera, "En nombre del pueblo de Israel yo prometo retirarnos de cada pulgada del territorio ocupado en 1967: el Sinaí, Gaza, el West Bank, Jerusalén, el Golán Heights. Y quiero que sepan, que no tengo ningún compromiso o cualquier cosa de ninguna clase de árabe alguno?"

Nasser soltó una carcajada, "¡Oh, sí tendría problemas *ella* en su país!"

El entender lo irrealista de la opción que Egipto ofrecía a Israel pudo haber contribuido a que Nasser ese día, más tarde, haya aceptado un alto al fuego en la guerra de refriega.

No defienda sus propias ideas, acepte críticas y consejos. Mucho del tiempo en una negociación se emplea en criticar. En vez de resistirse a la crítica de la otra parte, invítelos a que la hagan. En vez de pedirles que acepten o rechacen una idea, pregúnteles qué hay de malo en ella. "¿Cuáles de sus preocupaciones no toma en cuenta esta propuesta de salarios?" Examine sus juicios negativos para entresacar sus intereses subyacentes y mejore las ideas de usted desde el punto de vista de ellos. Vuelva a trabajar sobre sus ideas a la luz de la nueva información que obtenga de ellos, y de esta forma convierta las críticas que trabajan como obstáculos, en el

proceso *de* llegar a un acuerdo en partes primordiales de ese proceso. "Si lo entiendo, usted está diciendo que no puede pagar de incremento más de mil dólares parejo a setecientos cincuenta profesores. ¿Qué le parecería si aceptamos que se estipule que cualquier cantidad que se ahorre por contratar menos de setecientos cincuenta profesores, se distribuya como un bono mensual entre los profesores que estén trabajando?"

Otra forma de canalizar las críticas en una dirección constructiva es darle vuelta a la situación y pedirles su consejo. Pregúnteles qué harían en la situación de usted. "Si sus trabajos estuvieran en juego, ¿qué harían? Nuestros miembros se están sintiendo tan inseguros por sus trabajos y tan frustrados con sus dólares que cada día valen menos, que están hablando de invitar a un sindicato militar para que los represente. Si usted estuviera dirigiendo esta asociación ¿cómo actuaría?". Así, usted los lleva a que confronten la mitad del problema. Haciendo esto, ellos podrán generar una solución que considere las preocupaciones de usted. "Parte del problema parece ser que los profesores sienten que nadie los escucha. ¿Ayudaría si se tuviera una sesión regular en la cual los profesores pudieran reunirse con la dirección de la escuela?"

Reformule un ataque sobre usted en un ataque al problema. Cuando la otra parte lo ataque personalmente —como sucede con frecuencia— resista la tentación de defenderse o de atacarlos. En vez de esto, permanezca sentado y permita que dejen escapar la tensión. Escúchelos, muestre que usted está entendiendo lo que dicen, y cuando hayan acabado, reformule el ataque de ellos sobre usted en un ataque al problema. "Cuando usted dice que una huelga muestra que no estamos preocupados por los niños, entiendo su preocupación por la educación de los niños. Quiero que sepa que nosotros compartimos la misma preocupación: ellos son nuestros niños y nuestros alumnos. Queremos que la huelga termine para poder continuar con su educación. ¿Qué podemos hacer ustedes y nosotros para llegar a un acuerdo tan pronto como sea posible?"

Formule preguntas y tome pausas. Aquellos que intervienen en una negociación jiu-jitsu utilizan dos métodos. El primero es el de formular preguntas en vez de afirmaciones. Las afirmaciones generan resistencia, en tanto que las preguntas generan respuestas. Las preguntas permiten que la otra parte exponga sus puntos y le permiten a usted entenderlos. Poseen retos que pueden usarse para

dirigir a la otra parte a que enfrente el problema. Las preguntas no ofrecen ningún blanco al cual disparar, ninguna posición a la cual atacar. Las preguntas no critican, educan. "¿Piensa usted que sería mejor tener profesores cooperativos que sienten que participan en el proceso, o profesores que se resistan a un proceso que sienten se les impuso y que no toma sus preocupaciones en cuenta?"

El silencio es una de sus mejores armas. Úselo. Si ellos han hecho una propuesta irracional o un ataque que usted considere injustificado, puede ser que la mejor cosa por hacer es sentarse y no pronunciar palabra alguna.

Si usted ha formulado una pregunta honesta a la cual ellos han contestado con una respuesta insuficiente, simplemente espere. La gente tiende a sentirse incómoda en el silencio, en forma particular si tienen dudas acerca de los méritos de algo que han dicho. Por ejemplo, si un representante de los profesores pregunta, "¿Por qué los profesores no deberían de tener voz en la política de despidos?" el director puede sentirse perdido: "Los despidos son una cuestión meramente administrativa... Bueno, claro que los profesores tienen un interés en la política de despidos, pero ellos no son los mejores calificados para saber quién no es un buen maestro... Mm, lo que quiero decir es que..."

El silencio a menudo crea la impresión de un atolladero, el cual la otra parte se sentirá impulsada a romper contestando a su pregunta o proponiendo una nueva sugerencia. Cuando usted haga una pregunta, tome una pausa. No les facilite las cosas formulando otra pregunta o haciendo algún comentario suyo. La negociación más efectiva que usted hará alguna vez es cuando no esté hablando.

Considere el procedimiento de un contexto

Usted probablemente llamará a una tercera parte cuando sus esfuerzos propios para cambiar el juego de negociación por posiciones a negociación de principios hayan fallado. El problema al que usted se enfrenta puede ilustrarse mediante una historia simple de una negociación entre marido y mujer que planean construir una casa nueva.

La esposa está pensando en una casa de dos pisos con chimenea y una ventana a la bahía. El esposo está pensando en una casa

de rancho moderna, con una estancia y una cochera con mucho espacio. En el proceso de negociación, cada uno formula al otro una serie de preguntas, como "¿Cuáles son tus puntos de vista sobre la sala?" y "¿Realmente insistes en hacerla a tu manera?" Contestando a esas preguntas, dos planes distintos se vuelven cada vez más fijos. Cada uno pide a un arquitecto que prepare un bosquejo y después planos más detallados, atrincherándose cada vez más en sus posiciones respectivas. En respuesta a la demanda de la esposa por una mayor flexibilidad, el marido acuerda en reducir el largo de la cochera en un pie. En respuesta a su insistencia por una concesión, la esposa acuerda el ceder una estancia posterior que dice que siempre quiso, pero que no aparece en su plano. Cada uno discute en favor de su plano y en contra del otro. En el proceso, se hieren los sentimientos y la comunicación se dificulta. Ninguna parte quiere hacer concesiones, ya que muy probablemente sólo llevarán a la demanda de más concesiones.

Este es un ejemplo clásico de negociación por posiciones. Si usted no puede cambiar el proceso a uno que busque la solución en los méritos, quizá una tercera parte sí pueda. En forma más fácil que para aquéllos directamente comprometidos, un mediador puede separar a la gente del problema y dirigir la discusión hacia los intereses y las opciones. Más aún, él o ella pueden a veces sugerir bases imparciales para resolver las diferencias. Una tercera parte puede también separar el proceso de generación de ideas del proceso de toma de decisiones, reducir el número de decisiones necesarias para llegar a un acuerdo y ayudar a las partes a conocer lo que conseguirán cuando lo decidan. Un proceso diseñado para permitir a una tercera parte hacer todo esto se conoce como el procedimiento de un contexto.

En la negociación para el diseño de la casa entre el marido y su mujer, se llama a un arquitecto independiente y se le muestran los últimos planos que reflejan la posición actual de los esposos. No toda tercera parte se comportará en forma inteligente. Un arquitecto, por ejemplo, podría pedir que se le aclararan las posiciones, presionarlos para que hagan una larga serie de concesiones y hacer que cada uno se sienta emocionalmente aún más apegado a su posición. Pero un arquitecto que utilice el procedimiento de un contexto se comportará en forma diferente. En vez de preguntar por sus posiciones, preguntará por sus intereses: no qué tan grande

quiere la ventana a la bahía, la esposa, sino por qué la quiere. "¿Es para que entre el sol de la mañana o el de la tarde? ¿Es para mirar hacia afuera o hacia adentro? Preguntaría al esposo, "¿Para qué quiere una cochera? ¿Qué cosas necesita almacenar? ¿Qué es lo que espera hacer en la estancia? ¿Leer? ¿Mirar la televisión? ¿Atender a sus invitados? ¿Cuándo usará la estancia? ¿Durante el día? ¿Los fines de semana? ¿En las tardes? etc.

El arquitecto deja claro que él no está pidiendo a ningún esposo el ceder su posición. En vez de esto, él está explorando la posibilidad de que quizá les pueda hacer una recomendación —pero aún eso no es seguro—. En esta etapa él está sólo tratando de aprender todo lo que puede sobre sus necesidades e intereses.

Después de todo, el arquitecto desarrolla una lista de los intereses y necesidades de los dos esposos ("el sol de la mañana, chimenea abierta, un sitio cómodo para leer, espacio para un taller, espacio para almacenar una sopladora de nieve y un carro mediano", etc.). El pide a cada esposo que critique la lista y sugiera mejoras a ella. Es difícil hacer concesiones, pero es fácil criticar.

Unos días después el arquitecto regresa con un plano preliminar, "Personalmente, no estoy satisfecho con él, pero antes de seguir trabajando en él pensé en escuchar sus críticas." El esposo podría decir, "¿Qué hay de malo en él? Bueno, por una parte, el baño está muy alejado de la recámara. Veo que no hay espacio suficiente para mis libros. Y ¿dónde dormirán los huéspedes cuando se queden a pasar la noche?" También a la esposa se le pide su crítica de ese primer borrador.

Un poco después el arquitecto regresa con una segunda versión del borrador, y nuevamente les pide sus críticas. "He tratado con el problema del baño y de los libros y también con la idea de usar la estancia como un cuarto de esparcimiento. ¿Qué piensan de esto?" Conforme el plano va tomando forma, cada esposo tenderá a tratar sólo los asuntos más importantes para él o ella, no detalles triviales. Sin conceder nada, la esposa, por ejemplo, se asegurará que el arquitecto entienda sus necesidades primordiales. Ningún ego, ni siquiera el del arquitecto, está comprometido con el borrador. El inventar la mejor reconciliación posible de sus intereses con las restricciones de presupuesto se separa del proceso de toma de decisiones y queda libre del temor de hacer un compromiso apresurado. El marido y su mujer no tienen que abandonar sus

posiciones, pero ahora se sientan lado a lado, al menos en forma figurada, criticando en forma conjunta los planos a medida que toman forma y ayudando al arquitecto a preparar una recomendación que después les presentará.

Y así sigue, a través de un tercer plano, un cuarto plano, un quinto plano. Finalmente, cuando piensa que no lo puede mejorar más, el arquitecto dice, "esto es lo más que puedo hacer. Traté de reconciliar sus intereses lo mejor que pude. Muchos de los asuntos los he resuelto usando soluciones arquitectónicas e ingenieriles estándar, el precedente, y el mejor juicio profesional que pude tener. Aquí está. Les recomiendo que acepten este plano"

Cada esposo ahora sólo tiene una decisión qué tomar: sí o no. Al tomar su decisión cada uno sabe lo que va a obtener. Y una respuesta positiva puede darse si la otra parte dice que sí. El procedimiento de un contexto sólo desplaza el juego lejos de la negociación por posiciones, simplifica mucho el proceso de generar opciones así como el de la toma conjunta de decisiones. En otra negociación, ¿quién puede tomar la parte del arquitecto? Usted puede invitar a una tercera parte como mediador. O, en negociaciones en las que intervienen más de dos partes, una tercera parte natural puede ser un participante cuyos intereses en el asunto recaen más en afectar el acuerdo que en afectar los términos particulares.

En muchas negociaciones ese alguien puede ser usted. Por ejemplo, usted puede ser un vendedor de una planta de plásticos negociando una orden de pedido grande con un cliente industrial que hace botellas de plástico. El cliente podrá querer una clase de plástico especial hecha en exclusiva para él, pero la planta que usted representa está reacia a hacer los cambios necesarios a la herramienta para producir esa pieza. Su comisión depende más en el afectar un acuerdo entre su cliente y en la gente de producción que en afectar los términos. O usted puede ser un asistente de un senador que está más preocupado por conseguir la aprobación de un presupuesto que en si el presupuesto es de diez u once millones de dólares. O usted puede ser un gerente tratando de decidir sobre un asunto ante el cual sus dos subordinados toman posturas diferentes; usted se preocupa más por tomar una decisión a la cual se puedan adaptar ambos, en vez de cuál alternativa escoger. En cada uno de estos casos, aun cuando usted sea un participante activo,

puede que sea en su propio interés el comportarse como lo haría un mediador y usar el procedimiento de un contexto. Haga de mediador en sus propias disputas.

Quizá el uso más famoso del procedimiento de un contexto fue en los EUA en Campo David en septiembre de 1978 cuando EUA hizo de mediador entre Egipto e Israel. EUA escuchó a ambas partes, preparó una solución en borrador con la que nadie estaba comprometido, pidió que se criticara y mejoró el borrador una y otra vez hasta que el mediador sintió que no lo podía mejorar más. Después de trece días y como veintitrés borradores, los EUA tenían un texto que estaban preparados a recomendar. Cuando el presidente Cárter lo recomendó, Israel y Egipto lo aceptaron. Como una técnica para limitar el número de decisiones, reducir la incertidumbre de cada decisión y prevenir que las partes se encerraran cada vez más en sus posiciones, funcionó extraordinariamente bien.

El procedimiento de un contexto es de gran ayuda en negociaciones entre dos partes que comprometen a un mediador. Es casi indispensable en el caso de grandes negociaciones multilaterales. Ciento cincuenta países, por ejemplo, no pueden discutir constructivamente ciento cincuenta propuestas. Ni tampoco pueden hacer una concesión condicionada a una concesión de cada uno de los otros. Necesitan una forma de simplificar el proceso de la toma de decisiones. El procedimiento de un contexto sirve a estos fines.

Usted no necesita del consentimiento de nadie para empezar a utilizar el procedimiento de un contexto. Simplemente prepare un borrador y pida que se le critique. Nuevamente, usted puede cambiar la forma de jugar con sencillez comenzando a jugar uno nuevo. Aun si la otra parte no está dispuesta a hablar con usted directamente (o viceversa), una tercera parte puede presentar el borrador.

Cómo lograr que ellos jueguen:

El caso de Bienes Raíces Jones y Frank Turnbull

El siguiente ejemplo de negociación basado en la vida real entre un arrendador y un inquilino debe de darle a usted una noción sobre cómo tratar con una parte que está reacia a negociar basándose en

los méritos. Ilustra en qué consiste el cambiar un juego iniciando uno nuevo.

El caso en breve. En marzo Frank Turnbull rentó un apartamento a Bienes Raíces Jones por trescientos dólares al mes. En julio, cuando él y su compañero de cuarto, Paul, quisieron dejar el apartamento, Turnbull descubrió que la renta del departamento estaba regulada. La renta máxima que se podía cobrar legalmente era de doscientos treinta y tres dólares al mes —sesenta y siete dólares menos de lo que había estado pagando.

Molesto porque se le había estado cobrando de más, Turnbull llamó a la señora Jones de Bienes Raíces Jones para discutir el problema. Al principio, la señora Jones se comportó en forma poco receptiva y hostil. Ella reclamaba que estaba en lo correcto y acusaba a Turnbull de ingratitud y chantaje. Sin embargo, después de varias sesiones largas de negociación, la señora Jones acordó el reembolsar su dinero a Turnbull y su compañero. Su tono al final era amistoso y de disculpa.

A lo largo de todo esto, Turnbull utilizó el método de negociación de principios. A continuación se presenta una sección de los intercambios que tuvieron lugar durante la negociación. Cada intercambio se titula con una frase del tipo que un negociador que utilice el método de principios, podría utilizar en una situación similar. Siguiendo cada intercambio se hace un análisis de la teoría que está detrás de él y sus impactos.

Por favor corríjame si estoy equivocado''

TURNBULL: Señora Jones, recién me he enterado —por favor corríjame si esoy equivocado— que la renta de nuestro apartamento estaba regulada. Nos han dicho que la máxima repta legal que se puede cobrar es de doscientos treinta y tres dólares a mes. ¿Nos han malinformado?

Análisis. Lo fundamental de la negociación de principios se basa en mantenerse abierto a la persuasión mediante hechos objetivos y principios. Mediante el manejo cauteloso de los hechos objetivos, así como posiblemente imprecisos y el pedir a la señora Jo-

nes *que* lo corrigiera, Turnbull estableció un diálogo basado en la razón. La invitó a participar, ya fuera aprobando los hechos presentados o aclarándolos. Este juego los convierte en dos colegas que tratan de establecer los hechos. Si Turnbull expusiera los hechos sólo como hechos, la señora Jones se hubiera sentido amenazada y defensiva. Ella podría haber negado los hechos. La negociación no hubiera empezado en forma constructiva.

Si Turnbull estuviera realmente equivocado, el pedir correcciones por anticipado hará más fácil el aceptarlas. El decir a la señora Jones que esos son los hechos, sólo para descubrir que estaba equivocado, lo haría quedar en ridículo. Pero aún, ella podría entonces dudar de todo lo que él dijera, haciendo difícil el negociar.

El mantenerse usted abierto a las correcciones y a la persuasión es un pilar en la estrategia de la negociación de principios. Usted puede convencer a la otra parte a abrirse ante los principios y hechos objetivos que usted sugiera, sólo si usted mismo se muestra abierto a los que ellos sugieren.

"Apreciamos lo que usted ha hecho por nosotros"

TURNBULL: Paul y yo entendemos que nos ha hecho un favor personal al rentarnos el apartamento. Usted fue muy amable y nosotros apreciamos el tiempo y esfuerzo que usted ha puesto en esto.

Análisis. El dar apoyo personal a la persona en el otro lado es crucial para separar a la gente del problema —separando los asuntos personales de los méritos sustanciales—. Expresando su agradecimiento hacia los buenos actos de la señora Jones, lo que en realidad está diciendo Turnbull es, "Nosotros no tenemos nada personal en contra de usted. Pensamos que es una persona generosa." El se puso del lado de la señora Jones. El diluyó cualquier amenaza que ella pudiera sentir en contra de su propia imagen.

Elogie y apoye, además, en forma tal que implique que la persona continuará mereciéndoselo. Después de haber sido elogiada, la señora Jones tiene ahora una pequeña inversión emocional en la aceptación que Turnbull tuvo de ella. Ella tiene algo que perder y como resultado puede que actúe en forma más conciliatoria.

"Nuestra preocupación es que sea justo"

TURNBULL: Nosotros queremos saber que no hemos pagado más de lo que debimos. Cuando estemos seguros que la renta pagada se compensa en forma justa con el tiempo que hemos pasado en el apartamento, nos daremos por satisfechos y nos iremos.

Análisis Turnbull toma una postura basada en principios y anuncia su intención de atenerse a ella; él debe persuadirse en la base del principio. Al mismo tiempo, deja saber a la señora Jones que él está abierto a la persuasión en la línea de ese principio. Se le restringe entonces su oportunidad de escoger, salvo el razonar con él en pos de sus intereses.

Turnbull no toma una postura correcta basada en el principio apoyada con el poder que pueda tener. No sólo sus fines se basan en el principio, sino que también los medios que contempla. Sus fines, él dice, es un balance justo entre la renta que ha pagado y el tiempo que permanezca en el apartamento. Si se le convence que la renta pagada es lo justo por el tiempo usado, él se irá. Si la renta pagada es excesiva, es justo que permanezca en el apartamento hasta que la renta y el tiempo usado estén balanceados.

"Nos gustaría resolver esto no sobre bases de intereses egoístas y poder, sino sobre bases de principios"

SEÑORA JONES: Es gracioso que ustedes mencionen que sea justo, porque lo que ustedes realmente están diciendo es que quieren dinero, y no se van a aprovechar de que todavía están en el apartamento para tratar de obtenerlo de nosotros. Eso realmente me enoja. Si consigo hacerlo a mi manera, usted y Paul estarán fuera del apartamento hoy mismo.

TURNBULL (*Tratando de controlar su enojo*): Probablemente no me esté dando a entender. Claro que sería agradable si Paul y yo obtuviéramos algo de dinero. Claro, nosotros podríamos tratar y quedarnos en el apartamento hasta que usted nos eche. Pero ese no es el punto, señora Jones.

Es más importante para nosotros el sentir que se nos ha tratado justamente que el conseguir unos dólares aquí o allá. A nadie le gusta sentir-

se engañado. Y si quisiéramos hacer de esto un asunto de quién tiene el poder y nos rehusamos a irnos, tendríamos que ir a juicio, perder mucho tiempo y dinero, y terminar con un gran dolor de cabeza. Y también usted. ¿Quién lo desea?

No, señora Jones, nosotros queremos tratar este problema en forma justa en base a un patrón justo, en lugar de hacerlo en el poder e intereses egoístas.

Análisis. La señora Jones reta la idea de negociar en base a los principios, llamándola una charada. Es un asunto de voluntades y su voluntad es el correr a Turnbull y a su compañero hoy mismo.

En este punto Turnbull casi pierde la calma —y con ésta su control sobre la negociación—. Siente la necesidad de contraatacar: "Me gustaría que intentara echarnos. Iremos a juicio. Conseguiremos que le retiren su licencia." La negociación entonces terminaría, y Turnbull perdería mucho tiempo, esfuerzo y tranquilidad, pero en vez de reaccionar, Turnbull mantuvo la calma y la negociación en los principios. Este es un buen ejemplo de negociación jiu-jitsu. El desvía el ataque de la señora Jones tomando la responsabilidad de las percepciones equivocadas de ella, y trata de persuadirla en su interés sincero en los principios. El no oculta sus intereses egoístas ni su ventaja sobre ella; al contrario, los hace explícitos. Una vez reconocidos, él los podrá separar de los méritos y dejarán de ser un asunto por el cual preocuparse.

Turnbull trata también de dar algo de peso al juego de la negociación de principios haciendo saber a la señora Jones su código básico —la forma en que siempre juega—. El no atribuye esto a motivos nobles —de los cuales siempre se sospecha— sino a simple interés propio.

"La confianza es un asunto aparte"

SEÑORA JONES: ¿No confían en mí? ¿Después de todo lo que he hecho por ustedes?

TURNBULL: Nosotros apreciamos todo lo que ha hecho por nosotros, señora Jones. Pero la confianza es un asunto aparte. El asunto es

se engañado. Y si quisiéramos hacer de esto un asunto de quién tiene el poder y nos rehusamos a irnos, tendríamos que ir a juicio, perder mucho tiempo y dinero, y terminar con un gran dolor de cabeza. Y también usted. ¿Quién lo desea?

No, señora Jones, nosotros queremos tratar este problema en forma justa en base a un patrón justo, en lugar de hacerlo en el poder e intereses egoístas.

Análisis. La señora Jones reta la idea de negociar en base a los principios, llamándola una charada. Es un asunto de voluntades y su voluntad es el correr a Turnbull y a su compañero hoy mismo.

En este punto Turnbull casi pierde la calma —y con ésta su control sobre la negociación—. Siente la necesidad de contraatacar: "Me gustará que intentara echarnos. Iremos a juicio. Conseguiremos que le retiren su licencia." La negociación entonces terminaría, y Turnbull perdería mucho tiempo, esfuerzo y tranquilidad, pero en vez de reaccionar, Turnbull mantuvo la calma y la negociación en los principios. Este es un buen ejemplo de negociación jiu-jitsu. El desvía el ataque de la señora Jones tomando la responsabilidad de las percepciones equivocadas de ella, y trata de persuadirla en su interés sincero en los principios. El no oculta sus intereses egoístas ni su ventaja sobre ella; al contrario, los hace explícitos. Una vez reconocidos, él los podrá separar de los méritos y dejarán de ser un asunto por el cual preocuparse.

Turnbull trata también de dar algo de peso al juego de la negociación de principios haciendo saber a la señora Jones su código básico —la forma en que siempre juega—. El no atribuye esto a motivos nobles —de los cuales siempre se sospecha— sino a simple interés propio.

"La confianza es un asunto aparte"

SEÑORA JONES: ¿No confían en mí? ¿Después de todo lo que he hecho por ustedes?

TURNBULL: Nosotros apreciamos todo lo que ha hecho por nosotros, señora Jones. Pero la confianza es un asunto aparte. El asunto es

el principio: ¿Pagamos más de lo que deberíamos? ¿Qué consideraciones piensa que deberíamos de tomar en cuenta para decidir esto?

Análisis. La señora Jones trata de manipular a Turnbull a una esquina. Ya sea que ataque el punto y quede como desconfiado o queda como confiado y cede. Turnbull se escabulle de la esquina, sin embargo, expresando su gratitud nuevamente y definiendo el asunto de confianza como inaplicable. Turnbull refirma de una vez su apreciación por la señora Jones mientras permanece firme en el principio. Más aún, Turnbull no sólo evade la pregunta sobre confianza, pero en forma activa dirige la discusión de regreso al principio, preguntando a la señora Jones qué consideraciones cree ella son importantes.

Turnbull se apega al principio sin culpar a la señora Jones. Nunca la llama deshonesto. Nunca pregunta, "¿Trató usted de aprovecharse de nosotros?", pero averigua en forma más impersonal, "¿Pagamos más de lo que deberíamos?" Aún si él no confiara en ella, hubiera sido una mala estrategia el decírselo. Ella muy probablemente se pondría a la defensiva y se enojaría y se podría inclusive a apartar una posición rígida o terminar con la negociación.

Ayuda el contar con frases tales como "No es cuestión de confianza" para evadir artificios como la súplica por confianza de la señora Jones.

"¿Puedo hacerle unas preguntas para ver si mis hechos son correctos?"

TURNBULL: ¿Puedo hacerle unas preguntas para ver si los hechos que me han dado son correctos?

¿Está la renta realmente bajo control?

¿Es la renta máxima legal realmente doscientos treinta y tres dólares?

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

¿Le informó alguien a Paul antes de firmar el contrato que la renta del departamento estaba bajo control, y que el máximo legal era sesenta y siete dólares menos que la renta que acordaron?

Análisis. El afirmar hechos puede resultar amenazante. Siempre que pueda, en vez de esto haga preguntas.

Turnbull pudo haber declarado, "La renta legal es de doscientos treinta y tres dólares. Usted violó la ley. Peor aún, usted nos involucró en esta violación sin decírnoslo." La señora Jones muy probablemente hubiera reaccionado fuertemente ante estas afirmaciones, desechándolas como ataques verbales con intenciones de anotar puntos.

Planteando cada pieza de información en forma de pregunta le permite a la señora Jones el participar, escuchar la información, evaluarla y, ya sea aceptarla o corregirla. Turnbull le comunica la misma información, pero en forma menos amenazante. El reduce la amenaza aún más al atribuir un punto de una pregunta a su compañero de cuarto, ausente.

En efecto, Turnbull induce a la señora Jones a ayudar a establecer los fundamentos de hechos por acordar sobre los cuales se puede elaborar una solución basada en el principio.

"¿Cuál es el principio detrás de su acción?"

TURNBULL: No me queda claro el porqué nos cobró trescientos dólares al mes. ¿Cuáles fueron sus razones para cobrar esa cantidad?

Análisis. Un negociador que se base en el principio no acepta, pero tampoco rechaza la posición de la otra parte. Para mantener el diálogo enfocado en los méritos, Turnbull le pregunta a la señora Jones las razones de su posición. El no pregunta si hubo o no razones. El supone que existen buenas razones. Este supuesto ilusorio lleva a la otra parte a pensar en las razones, aun si no hay ninguna, manteniendo así la negociación en las bases del principio.

'Déjeme ver si entiendo lo que usted dice'

TURNBULL: Déjeme ver si entiendo lo que usted dice señora Jones. Si he entendido correctamente, usted piensa que la renta que nosotros

pagamos es lo justo porque usted hizo muchas reparaciones y mejoras al apartamento desde la última evaluación del control de rentas. No valía la pena el pedir a la Comisión del Control de Rentas un aumento por los pocos meses que usted nos lo rentó.

De hecho, usted nos lo rentó sólo como un favor a Paul. Y ahora usted está preocupada de que nos aprovechemos injustamente de usted y tratemos de sacarle dinero como condición para dejar el lugar. ¿Hay algo que haya pasado por alto o haya malinterpretado?

Análisis. La negociación de principios requiere de una buena comunicación. Antes de responder a los argumentos de la señora Jones, Turnbull reafirma en forma positiva lo que ha oído para asegurarse de hecho que ha entendido lo que ella ha dicho.

Una vez que ella se sienta entendida, se puede relajar y discutir el problema en forma constructiva. Ella no puede desviar los argumentos de él con el pretexto de que no toman en cuenta lo que ella sabe. Es probable que ella escuche ahora y esté más receptiva. Al tratar de resumir su punto de vista, Turnbull establece una relación cooperativa en donde ambos aseguran que él entiende los hechos.

'¿Nos podemos ver después?'

TURNBULL: Ahora que creo que entiendo su punto de vista, déjeme hablar con mi compañero y explicárselo. ¿Nos podemos ver mañana a alguna hora?

Análisis. Un buen negociador rara vez toma una decisión importante en el momento. La presión psicológica en ser amable y de ceder es muy grande. Un poco de tiempo y distancia ayudan a separar el problema de la gente.

Un buen negociador llega a la mesa de negociación con una excusa creíble a la mano para irse cuando él así lo quiera. Una excusa de este tipo no debe indicar pasividad o falta de habilidad para tomar una decisión. En este caso, Turnbull aparenta que él sabe exactamente lo que está haciendo, y hace los arreglos para conti-

nuar la negociación en una fecha dada. Muestra no sólo decisión sino también control sobre el curso de la negociación.

Una vez lejos de la mesa de negociación, Turnbull puede verificar algunos puntos de la información y consultar a su "socio", Paul. El puede pensar acerca de la decisión y asegurarse que no ha perdido la perspectiva.

Demasiado tiempo en la mesa de negociación puede desgastar el compromiso de uno con la negociación de principios. Regresando a la mesa con una resolución renovada, Turnbull puede ser suave con las personas sin ser suave con el problema.

"Déjeme mostrarle en dónde tengo dificultad en entender su razonamiento"

TURNBULL: Déjeme mostrarle en dónde tengo dificultad en entender sus razones para los sesenta y siete dólares de más al mes. Una razón eran las reparaciones y mejoras al apartamento. El supervisor de Control de Rentas dijo que tomaría como diez mil dólares en mejoras para justificar un aumento de sesenta y siete dólares al mes. ¿Cuánto dinero se gastó en mejoras?

Debo admitir que no nos parecieron que valieran diez mil dólares a Paul y a mí. El hoyo en el tapiz que usted prometió reparar nunca fue arreglado; ni tampoco el hoyo en el piso de la sala. El retrete se descompuso varias veces. Estos son sólo algunos de los defectos y mal funcionamiento que encontramos.

Análisis. En la negociación de principios usted siempre debe de presentar todos los razonamientos antes de ofrecer una propuesta. Si los principios vienen después, ellos aparecerán no como criterios objetivos que cualquier propuesta debe de satisfacer sino como meras justificaciones de una posición arbitraria.

Turnbull para explicar sus razones primero muestra su apertura a la persuasión y su entendimiento de la necesidad de convencer a la señora Jones. Si él anuncia su propuesta primero, la señora Jones probablemente no se moleste en escuchar las razones que le siguen. Su mente estará en otra parte, considerando qué objeciones y contrapropuestas puede encontrar.

'Una solución justa puede ser...'

TURNBULL: Dadas todas las consideraciones que hemos discutido, una solución justa parece ser para Paul y yo, el que se nos reembolse la cantidad de renta que pagamos en exceso del máximo legal. ¿Le parece esto justo?

Análisis. Turnbull presenta la propuesta no como de *él*, sino como una propuesta justa que merece la consideración de ambos. El no sostiene que sea la única solución justa, pero sí *una* solución justa. El es específico sin atrincherarse en una posición, invitando a ser rechazado.

"Si estamos de acuerdo... Si estamos en desacuerdo..."

TURNBULL: Si usted y yo podemos llegar a un acuerdo ahora, Paul y yo nos iremos del apartamento inmediatamente. Si no podemos llegar a un acuerdo, el asesor de la Comisión de Control de Rentas sugirió que permanezcamos en el apartamento sin pagar renta y/o la demandemos para conseguir el reembolso, el triple de los daños y los gastos legales. Paul y yo estamos renuentes a tomar cualquiera de esas acciones. Tenemos confianza en que podemos arreglar este asunto de una manera justa con usted, de tal forma que nos satisfaga a usted y a nosotros.

Análisis. Turnbull está tratando de hacer fácil que la señora Jones diga que sí a su propuesta. Así, él empieza dejando claro que todo lo que se necesita para acabar con el problema es la aprobación de la señora Jones.

La parte del mensaje que requiere más astucia para comunicar es la alternativa si no se llega a un acuerdo. ¿Cómo le hace Turnbull para salvar esto —él quiere que ella la considere al tomar su decisión— sin entorpecer la negociación? El basa la alternativa en principios objetivos y los atribuye a una autoridad legal —el asesor—. El se aleja personalmente de la sugerencia. No dice que tomará acción definitivamente. En vez de esto, lo deja como una posibilidad y pone énfasis en su renuencia a hacer algo drástico.

Por último, termina afirmando su confianza en que se puede llegar a un acuerdo mutuamente satisfactorio.

El MAAN de Turnbull —su mejor alternativa a un acuerdo negociado— no es probablemente permanecer en el apartamento ni tampoco el ir a juicio. Ellos ya han rentado un apartamento y preferirían mejor dejar el otro ahora. El ir a juicio sería difícil, dado sus horarios de trabajo, y aun si ganaran, probablemente nunca conseguirían cobrar el dinero. El MAAN de Turnbull es probablemente dejar el apartamento y olvidarse de los trescientos treinta y cinco dólares de sobrepago. Ya que su MAAN es probablemente menos atractiva de lo que pueda pensar la señora Jones, Turnbull no la revela.

"Con gusto veremos si podemos dejar el apartamento cuando mejor le convenga a usted"

SEÑORA JONES: ¿Cuándo piensan dejar el apartamento?

TURNBULL: Tan pronto como acordemos la renta apropiada por nuestra estancia en el apartamento, con gusto veremos si podemos dejar el apartamento cuando mejor le convenga a usted. ¿Cuándo preferiría usted?

Análisis. Infiriendo la posibilidad de una ganancia mutua, Turnbull indica su disposición para discutir formas de satisfacer los intereses de la señora Jones. Como resultó ser, Turnbull y la señora Jones tienen un interés compartido que es el que él deje el apartamento tan pronto como sea posible.

El incorporar los intereses de ella en el acuerdo no sólo da una mayor participación en él sino que también le evita el quedar mal. Por un lado, ella puede sentirse bien por aceptar una solución justa aunque le cueste dinero. Por otro lado, ella puede decir que consiguió que los inquilinos desalojaran el apartamento pronto.

"Ha sido un placer tratar con usted"

TURNBULL: Paul y yo apreciamos, señora Jones, todo lo que usted ha hecho por nosotros, y yo estoy complacido porque resolvimos este último problema en forma justa y amigable.

SEÑORA JONES: Gracias a usted, señor Turnbull. Espero que disfrute el verano.

Análisis. Turnbull termina la negociación con una nota conciliatoria final para la señora Jones. Ya que ellos resolvieron el problema en forma exitosa e independiente de la relación, ninguna parte se sentirá engañada o enojada y probablemente ninguna tratará de sabotear o ignorar el acuerdo. Una relación de trabajo se mantiene para el futuro.

Ya sea que usted utilice la negociación de principios o la negociación jiu-jitsu, como lo hizo Turnbull, o una tercera parte con el procedimiento de un contexto, la conclusión sigue siendo la misma; usted generalmente *puede* conseguir que la otra parte juegue el juego de la negociación de principios con usted, aun si al principio se muestran poco cooperativos.

8 | ¿Qué Hacer si Ellos Utilizan Trucos Sucios?

(Suavizando al negociador duro)

La negociación de principios está muy bien, pero ¿qué hacer si el otro negociador lo engaña o trata de sacarlo a usted de balance? ¿O qué hacer si ellos aumentan su demanda justo cuando están a punto de llegar a un acuerdo?

Existen muchos trucos y tácticas que las personas pueden usar para tratar de aprovecharse de usted//Todos conocen algunos de ellos. Estos van desde el abuso psicológico hasta varias formas de presión táctica. Pueden ser ilegales, poco éticas o sólo poco placenteras. Su propósito es el de ayudar al que las usa a "ganar" una ventaja sustancial en un duelo de voluntades sin principios. Estas tácticas pueden nombrarse negociación tramposa. /

Si reconocen que se está utilizando la negociación tramposa en contra de ellos, la mayoría responde en una o dos formas. Una forma normal de tratar esto es poniéndole un alto. El provocar no es nada placentero. Usted puede dar a la otra parte el beneficio de la duda o enojarse y prometerse usted mismo nunca tratar con ellos otra vez. Por ahora, usted espera lo mejor y permanece callado. La mayoría de la gente responde de esta forma. Ellos esperan que si ceden por esta vez la otra parte se apaciguará y no volverá con más. Algunas veces esto funciona, la mayoría de las veces falla. Esta es la forma como Neville Chamberlain, el primer ministro británico, respondió en 1938 a las tácticas de negociación de Hitler. Después de que Chamberlain pensó que habían llegado a un acuerdo, Hitler aumentó sus demandas. En Munich, Chamberlain, esperando evitar la guerra, accedió. Un año después, la Segunda Guerra Mundial comenzó.

La segunda forma común de responder es pagándoles con la misma moneda. Si ellos empiezan afrentosamente alto, usted empieza afrentosamente bajo. Si ellos se portan en forma engañosa, también lo hace usted. Si ellos amenazan, usted contraamenaza. Si ellos se atrincheran en su posición, usted se atrinchera más profundamente en la suya. Al final una parte cede o, en ocasiones, la negociación se suspende.

Tales tácticas tramposas son ilegítimas porque no cumplen con la condición de reciprocidad. Están diseñadas para que las utilice sólo una parte; se espera que la otra parte no conozca tales tácticas o que si las conoce las tolere. Con anterioridad habíamos expresado que una oposición efectiva contra una propuesta sustancial de un solo lado es el examinar la legitimidad de los principios que dicha propuesta sugiere. Las tácticas de la negociación tramposa son, de hecho, propuestas de un solo lado acerca *del procedimiento* de negociar, acerca del juego de la negociación que las partes van a jugar. Para contrarrestar esto, usted querrá enfrascarse en una negociación de principios sobre el proceso de negociación.

¿Cómo puede usted negociar las reglas del juego?

Existen tres pasos al negociar las reglas del juego de la negociación en donde parece que la otra parte está usando tácticas tramposas: reconozca la táctica, trate el asunto en forma explícita y cuestionese la legitimidad y conveniencia de la táctica —negocie sobre ello.

Usted debe de saber qué está pasando para ser capaz de hacer algo al respecto. Aprenda a detectar los artificios que indiquen engaño, aquellos que lo hagan sentir incómodo, y aquellos que encierran a la otra parte en su posición. En ocasiones, el sólo reconocer una táctica la neutralizará. Dándose cuenta, por ejemplo, que la otra parte está atacándolo a usted personalmente con objeto de invalidar su juicio puede frustrar el esfuerzo.

Después de reconocer la táctica, expóngala ante la otra parte. "Dime, Joe, puedo estar totalmente equivocado, pero siento que tú y Ted están jugando a la rutina del bueno y el malo. Si necesitan tiempo para ponerse de acuerdo entre ustedes, simplemente díganlo." El discutir la táctica no sólo la hace menos efectiva sino que también puede hacer que la otra parte se preocupe de enaje-

narlo a usted completamente. El simple hecho de cuestionarse el uso de una táctica puede ser suficiente para que dejen de usarla.

El propósito más importante de exponer la táctica en forma explícita, sin embargo, es el darle a usted la oportunidad de negociar acerca de las reglas del juego. Este es el tercer paso. Esta negociación se centra en el procedimiento en vez de en la sustancia, pero el objetivo sigue siendo el producir un acuerdo inteligente (esta vez sobre el procedimiento) eficiente y amigable. Como se espera, el método sigue siendo el mismo.

Separe a las personas del problema. No ataque a las personas porque estén usando una táctica que usted considere ilegítima. Si ellos se ponen a la defensiva puede ser más difícil que dejen de usar la táctica, y pueden quedar con un residuo de hostilidad que puede supurar e interferir con otros asuntos. Cuestiónese la táctica, no la integridad de la persona. En vez de decir, "Usted en forma deliberada me sentó aquí de cara al sol", ataque el problema: "El sol en la cara me está distrayendo. A menos que podamos solucionar ese problema, tendré que irme pronto para descansar un poco. ¿Revisamos el itinerario?" Es más fácil el cambiar el proceso de negociación que a las personas con las que usted está tratando. No se aparte de la negociación sólo con el objeto de darles una lección.

Céntrese en intereses, no en posiciones. "¿Por qué se está usted comprometiendo con una posición extrema ante la prensa? ¿Está tratando de protegerse contra las críticas? ¿O se está protegiendo para evitar el cambiar su posición? ¿O es en nuestro mutuo interés que los dos usemos la táctica?"

Genere opciones para beneficio mutuo. Sugiera formas alternativas de jugar. "¿Qué le parece si nos comprometemos a no hacer comentarios a la prensa sino hasta que hayamos llegado a un acuerdo o hayamos terminado las pláticas?"

Insista en criterios objetivos. Sobre todo, sea duro en los principios. "¿Cuál es su teoría al sentarme en la silla más baja de espaldas a la puerta abierta?" Trate de usar el principio de reciprocidad con ellos. "¿Supongo que usted se sentará en esta silla mañana en la mañana?" Enmarque el principio detrás de cada táctica como una "regla" propuesta para el juego. "¿Debemos de alternar el derramar el café el uno al otro cada día?"

Como su última alternativa recurra a su MAAN (su Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado) y deje la negociación. "Tengo

la impresión de *que* ustedes no están interesados en negociar en una forma que pensamos dé resultados. Aquí está mi número telefónico. Si estoy equivocado, estoy listo para continuar cuando ustedes lo estén. Hasta entonces, seguiremos con la opción del juicio." Si usted abandona la negociación con fundamentos legítimos, como cuando ellos deliberadamente lo engañan acerca de los hechos o sobre su autoridad, y si están genuinamente interesados en un acuerdo, ellos muy probablemente le pedirán que regrese a la mesa de negociación.

Algunas tácticas tramposas comunes

Las tácticas tramposas se pueden dividir en tres categorías: engaño deliberado, guerra psicológica y tácticas de presión posicional. Usted debe de estar preparado para tratar con las tres. A continuación se dan algunos ejemplos comunes de cada tipo; para cada uno a la vez, mostraremos cómo la negociación de principios podría aplicarse para contrarrestarlo.

Engaño deliberado

Quizá la forma más común de trucos sucios es la mala representación acerca de hechos, autoridad o intenciones.

Hechos falsos. La forma más antigua de negociar en forma tramposa es el hacer con conocimiento una declaración falsa: "Este carro sólo fue conducido cinco mil millas por una viejita de Pasadena quien nunca lo corrió a más de treinta y cinco millas por hora." Los peligros de ser atrapado con una declaración falsa son grandes. ¿Qué puede hacer usted?

Separe el problema de las personas. A menos de que tenga buenas razones para creer en alguien, no lo haga. Esto no significa llamarlo mentiroso; sólo significa el hacer que la negociación prosiga en forma independiente de la confianza. No permita que alguien trate sus dudas como un ataque personal. Probablemente ningún vendedor le dará a usted un reloj o un carro a cambio de su declaración de que tiene dinero en el banco. Así como un vendedor en forma rutinaria comprueba su crédito ("porque hay mucha gente alrededor en la que no se puede confiar"), usted puede hacer lo mismo con las declaraciones de la otra parte. La práctica de ve-

rificar declaraciones sobre hechos reduce el incentivo para engañar y el riesgo de ser engañado.

Autoridad ambigua. La otra parte puede permitir que usted crea que ellos, como usted, tienen la autoridad total para llegar a un compromiso, cuando en realidad no la tienen. Después de que lo hayan presionado tanto como puedan y hayan trabajado en lo que usted cree es un acuerdo firme, ellos le anuncian que tienen que mostrárselo a alguien más para que lo apruebe. Esta técnica está diseñada para darles a ellos una "segunda mordida a la manzana".

Esta es una mala situación en la cual caer. Si sólo *usted* tiene autoridad para hacer concesiones, sólo usted hará concesiones.

No suponga que la otra parte tiene una autoridad total sólo porque estén ahí negociando con usted. Un ajustador de seguros, un abogado o un vendedor pueden permitir que usted piense que la flexibilidad que usted muestra está correspondida por una flexibilidad de su parte. Usted puede encontrar más tarde que lo que pensó que era un acuerdo fue tomado por la otra parte sólo como un simple límite inferior para futuras negociaciones.

Antes de empezar con un toma y daca, entérese de la autoridad de la otra parte. Es perfectamente legal el investigar, "¿Como cuánta autoridad tiene usted en esta negociación en particular?" Si la respuesta es ambigua, usted podrá desear hablar con alguien con autoridad real o dejar claro que usted se reserva igual libertad para reconsiderar cualquier punto.

Si inesperadamente ellos anuncian que están tratando lo que usted pensó era un acuerdo como una base para negociaciones futuras, insista en la reciprocidad. "Está bien. Lo trataremos como un bosquejo con el cual ninguna parte está comprometida. Usted la revisa con su jefe y yo lo consultaré con la almohada para ver si hay algún cambio que quiera sugerir mañana." O usted puede decir, "Si su jefe aprueba este bosquejo mañana, yo lo respetaré. De otra forma ambas partes estaremos libres para proponer cualquier cambio."

Intenciones dudosas. Cuando el asunto es una posible falsedad *en* sus intenciones acerca de atenerse al acuerdo, es posible el elaborar rasgos de acatamiento dentro del mismo acuerdo.

Suponga que usted es un abogado representando a la esposa en un divorcio. Su cliente cree que su esposo no pagará por la manutención de los niños aun cuando esté de acuerdo en hacerlo. El

tiempo y las energías necesarias para ir a juicio cada mes pueden hacer que ella se dé por vencida. ¿Qué puede hacer usted? Plantee el problema en forma explícita y utilice sus declaraciones para conseguir una garantía. Usted puede decir al abogado del esposo, "Mire, mi cliente teme que los pagos para la manutención de los niños simplemente no se harán. En vez de pagos mensuales, ¿qué tal si se le da a ella la renta de la casa?" El abogado del esposo puede decir, "Mi cliente es de perfecta confianza. Pondremos por escrito que él pagará por la manutención de los niños regularmente." A lo que usted puede responder, "No es cuestión de confianza. ¿Está usted seguro que su cliente pagará?"

"Claro."

"¿Cien por ciento seguro?"

"Sí, estoy cien por ciento seguro."

"Entonces no le importará un acuerdo contingente. Su cliente acordará en hacer los pagos para la manutención de los niños. Preveremos que si, por alguna razón inexplicable a la cual usted asigna una probabilidad de cero por ciento, él no hace dos pagos, mi cliente conseguirá la renta de la casa (menos claro, lo que su cliente haya pagado ya de manutención) y su cliente no será responsable ya por la manutención de los niños." No será fácil para el abogado del esposo el objetar.

No revelar todo no es lo mismo que engañar. El engaño deliberado acerca de los hechos o intenciones es muy diferente a no revelar el pensamiento presente de uno. Una negociación de buena fe no requiere revelación total. Quizá la mejor respuesta a una pregunta como "¿Cuánto es lo más que pagaría si tuviera que hacerlo?" Iría por las siguientes líneas: "No nos pongamos bajo esta fuerte tentación de engañarnos. Si usted piensa que no hay un acuerdo posible, y que estemos perdiendo nuestro tiempo, quizá podamos revelar nuestro pensamiento a una tercera parte de confianza, quien nos podrá decir si existe una zona potencial de acuerdo." De esta forma es posible el comportarse con candidez acerca de la información que no se ha revelado.

Guerra psicológica

Estas tácticas están diseñadas para hacerlo sentir incómodo, para que usted tenga un deseo subconsciente de terminar con la negociación lo más pronto posible.

Situaciones tensas. Se ha escrito mucho acerca de circunstancias psicológicas en las cuales la negociación se lleva a cabo. Usted debe de ser sensitivo a asuntos modestos como si una reunión se lleva a cabo en su lugar o el de ellos, o en un territorio neutral. Contrario a lo generalmente aceptado, algunas veces resulta ventajoso el visitar a la otra parte en el lugar de ellos. Puede que los haga comportarse en forma desenvuelta, estando así más abiertos a sus sugerencias. Si es necesario, será más fácil para usted el salir e irse. Sin embargo, si usted permite que la otra parte escoja el medio ambiente físico, prevéngase sobre lo que se escoja y qué efectos pueda tener.

Pregúntese a usted mismo si se siente bajo tensión, y si así es, por qué. Si el cuarto es muy ruidoso, si la temperatura es muy alta o muy baja, si no hay lugar para una junta con su colega, esté prevenido de que la colocación pudo haber sido deliberadamente diseñada para que usted quiera concluir con la negociación pronto y, si es necesario, que ceda puntos para lograrlo.

Si usted encuentra que los alrededores le son perjudiciales, no dude en decirlo. Usted puede sugerir que cambien de sillas, tomen un descanso, se retiren a otro lugar o aplacen la sesión. En cualquier caso su trabajo es identificar el problema, estar dispuesto a exponerlo a la otra parte, y después negociar en forma objetiva y basándose en los principios, en mejores condiciones físicas.

Ataques personales. Además de manipular las condiciones físicas, existen formas en las cuales la otra parte puede utilizar la comunicación verbal y no verbal para hacerlo sentir incómodo. Ellos pueden hacer un comentario sobre su forma de vestir o su apariencia. "Te ves como si no hubieras dormido en toda la noche. ¿Las cosas andan mal en la oficina?" Ellos pueden atacar el status de usted haciéndolo esperarlos o interrumpiendo las negociaciones para tratar con otras gentes. Pueden denotar que usted es ignorante. Pueden rechazar el escucharlo y hacer que repita lo dicho. Pueden evitar deliberadamente el mirarlo a los ojos. (Experimentos simples con estudiantes han demostrado el malestar que muchos sienten cuando se utiliza esta técnica; y ellos son incapaces de determinar la causa del problema.) En cada caso el reconocer la táctica ayuda a nulificar sus efectos; el exponerla abiertamente muy probablemente prevendrá que se vuelva a utilizar.

La rutina del bueno y el malo. Una forma de presión psicológica que también comprende el engaño es la rutina del bueno y el malo. Esta técnica aparece en su forma más sencilla en las películas viejas de policías. El primer policía amenaza al sospechoso con que será procesado por un gran número de crímenes, lo pone ante una luz brillante, lo empuja y finalmente toma un descanso y se marcha. El bueno entonces apaga la luz, le ofrece al sospechoso un cigarrillo y se disculpa por la rudeza del otro policía. Le dice que a él le gustaría detener al tipo rudo, pero que no puede a menos que el sospechoso coopere. El resultado: el sospechoso dice todo lo que sabe.

En forma similar en una negociación, dos tipos del mismo lado inician una discusión. Uno toma una posición dura: "Estos libros cuestan cuatro mil dólares, y no aceptaré un centavo menos." Su socio se ve afligido y algo apenado. Finalmente interrumpe: "Frank, estás actuando irracionalmente. Después de todo estos libros ya tienen dos años, aun si no se han usado mucho." Dirigiéndose a la otra parte, dice en forma razonable, "¿Puede usted pagar tres mil ochocientos dólares?" La concesión no es grande, pero casi parece como un favor.

La rutina del bueno y el malo es una forma de manipulación psicológica. Si usted la reconoce no caerá en ella. Cuando el bueno haga su jugada, simplemente hágale la misma pregunta que usted hizo al malo: "Aprecio el que usted esté tratando de ser razonable, pero aún quiero saber por qué piensa que éste es un precio justo. ¿Cuál es su principio? Yo estoy dispuesto aceptar los cuatro mil dólares si usted me convence que es el precio justo."

Amenazas. Las amenazas son una de las técnicas de las cuales se ha abusado más en las negociaciones. Una amenaza parece fácil de hacerse —mucho más fácil que una oferta—. Todo lo que toma son unas cuantas palabras, y si funciona, usted no tendrá que preocuparse en llevarla a cabo. Pero las amenazas pueden generar contraamenazas que pueden ir escalando en una espiral que puede trastornar la negociación y también destruir la relación.

Las amenazas son una forma de presión. La presión a veces logra justo lo opuesto de lo que intentaba; crea presión en el otro sentido. En vez de hacer fácil la toma de decisiones de la otra parte, a menudo la hace más difícil. En respuesta a la presión exterior,

un sindicato, un comité, una compañía o un gobierno pueden cerrar filas. Los moderados y los halcones se unen para resistir lo que pueden percibir como un intento ilegítimo para forzarlos. La pregunta cambia de "¿Debemos de tomar esta decisión?" a "¿Debemos hundirnos ante la presión exterior?"

Los buenos negociadores rara vez recurren a las amenazas. No necesitan hacerlo; existen otras formas de comunicar la misma información. Si parece apropiado el destacar las consecuencias de las acciones de la otra parte, sugiera aquellas que sean independientes de su voluntad en vez de aquellas que usted puede llevar a cabo. Las *advertencias* son más legítimas que las amenazas y no son vulnerables de contraamenazas: "Si no llegamos a un acuerdo, me parece muy probable que la prensa insistirá en publicar toda la sucia historia. En nombre del interés público, yo no veo cómo podemos suprimir información en forma legítima. ¿Usted sabe?"

Para que las amenazas sean creíbles deben de comunicarse en forma creíble. Algunas veces usted puede interferir el proceso de comunicación. Usted puede ignorar las amenazas; las puede tomar como no autorizadas, hechas de prisa o simplemente inapropiadas. Usted puede hacer que el comunicarlas sea riesgoso. En una mina de carbón en donde uno de los autores estaba recientemente mediando una disputa, se recibieron un gran número de falsas, pero costosas amenazas de bombas. Este número bajó en forma sorprendente cuando la recepcionista de la compañía contestaba al teléfono diciendo siempre "Su voz se está grabando. ¿De qué número está usted hablando?"

Algunas veces las amenazas se pueden volver su ventaja política. Un sindicato puede anunciar a la prensa: "La dirección tiene un caso tan débil que está recurriendo a las amenazas." Quizá la mejor respuesta a una amenaza, sin embargo, es el basarse en los principios. "Hemos preparado una secuencia de movimientos en contra de cada una de las amenazas de la dirección. Sin embargo, hemos pospuesto el tomar cualquier acción hasta ver si podemos acordar que el amenazar no es la actividad más constructiva en la cual centrarnos ahora." O "Sólo negociaré sobre los méritos. Mi reputación se ha fincado por no responder a las amenazas."

Tácticas de presión posicional

Este tipo de tácticas de negociación están diseñadas para estructurar la situación de tal forma, que sólo una parte puede hacer concesiones en forma efectiva.

Rechazo a negociar. Cuando los diplomáticos estadounidenses y el personal de la embajada fueron tomados como rehenes en Teherán en noviembre de 1979, el gobierno de Irán anunció sus demandas y se rehusó a negociar. Los abogados hacen lo mismo a menudo, simplemente diciéndole a la parte opuesta, "Nos veremos en la corte." ¿Qué puede hacer usted cuando la otra parte se rehusa a negociar del todo?

Primero, reconozca la táctica como una posible artimaña de negociación: un intento de utilizar su participación en la negociación como una prenda para lograr algunas concesiones sustanciales. Una variante de esta artimaña es el fijar condiciones preestablecidas para negociar.

Segundo, hable acerca de su rechazo a negociar. Comuníquese ya sea directamente o a través de terceras partes. No los ataque por su rechazo a negociar, mejor encuentre cuáles son sus intereses en no negociar. ¿Están ellos preocupados en darle status a usted si le hablan? ¿Serán criticados como "blandos" aquellos que hablen con usted? ¿Piensan ellos que la negociación destruirá su precaria unidad interna? ¿O simplemente piensan que ningún acuerdo es posible?

Sugiera algunas opciones, tales como el negociar a través de terceras partes, mediante cartas o motivando a individuos privados como "reporteros para discutir el asunto (como sucedió con el caso de Irán).

Por último, insista en los principios. ¿Es ésta la forma en la que a ellos les gustaría que usted jugara? ¿Les gustaría a ellos que usted fijara condiciones preestablecidas también? ¿Querrán ellos que otros se rehusen a negociar con ellos? ¿Cuáles son los principios que piensan se pueden aplicar a esta situación.

Demandas extremas. Los negociadores a menudo comenzarán con propuestas extremas tales como el ofrecer veinticinco mil dólares por su casa, la cual aparentemente tiene un valor de cien mil dólares. Su objetivo es que usted baje sus expectativas. Ellos también creen que el iniciar con una posición extrema les dará un mejor resultado final, basándose en la teoría que las partes final-

mente terminarán dividiendo la diferencia entre sus posiciones. Existen algunas desventajas en este enfoque, aun para los negociadores tramposos. Al hacer una demanda extrema que ambos saben se abandonará arruinará su credibilidad. Una apertura de este tipo también puede acabar con el trato; si ellos ofrecen tan poco, usted puede pensar que no vale la pena tratar con ellos.

El traer su atención hacia la táctica funciona bien aquí. Pídeles su justificación de su posición en términos de principios hasta que parezca ridícula inclusive para ellos.

Demandas escalonadas. Un negociador puede aumentar una de sus demandas por cada concesión que hace en otra. El puede inclusive tratar asuntos que usted pensó que ya estaban acordados. El beneficio de esta táctica radica en que disminuye la concesión total, y en el efecto psicológico que hace que usted quiera llegar a un acuerdo rápidamente antes de que aumente más sus demandas.

El primer ministro de Malta utilizó esta técnica cuando negoció con Gran Bretaña el precio de los derechos de la base naval y aérea en 1971. Cada vez que los británicos pensaban que ya habían llegado a un acuerdo, él decía, "Sí, de acuerdo, pero aún hay un pequeño problema." Y el pequeño problema resultaba ser diez millones de libras esterlinas por adelantado y en efectivo o garantizar trabajos en los astilleros y en las bases mientras el contrato estuviera vigente.

Cuando usted reconozca esto, llame su atención y quizá entonces tome un descanso para considerar si continuar la negociación y sobre qué bases. Esto evita una reacción impulsiva al indicarles la seriedad de su comportamiento. Y otra vez, insista en los principios. Cuando usted regrese, cualquier interesado en llegar a una solución estará más serio.

Tácticas de encadenamiento. Esta táctica se puede ilustrar con el ejemplo conocido de Thomas Shelling en el cual dos camiones con dinamita se acercan el uno hacia el otro en dirección opuesta en un camino de una sola vía. La pregunta es entonces cuál camión se saldrá del camino para evitar el accidente. Cuando los camiones están más cerca uno del otro, uno de los chóferes ante la mirada del otro quita su volante y lo arroja por la ventana. Al ver esto, el otro chofer tiene la opción entre un choque explosivo o sacar su camión fuera de la carretera. Este es un ejemplo de una táctica de compromiso extremo diseñada para hacer imposible el ce-

der. Paradójicamente, usted fortalece su posición de negociación debilitando su control sobre la situación.

En negociaciones entre sindicatos y la gerencia y negociaciones internacionales ésta es una táctica común. Un líder sindical hace una presentación en donde se compromete con sus agremiados a conseguir un quince por ciento de aumento en los sueldos. Como él puede quedar en ridículo y perder su credibilidad si acepta menos del quince por ciento, puede persuadir en forma más convincente a la gerencia que el sindicato debe de conseguir el quince por ciento.

Pero las tácticas de encadenamiento son un albur. Usted puede llamarlo fanfarrón y forzarlo a que haga una concesión que después tendrá que explicar a sus constituyentes.

Como las amenazas, las tácticas de encadenamiento dependen de la comunicación. Si el otro chófer no ve el volante volar por la ventana, o piensa que el camión tiene un mecanismo de emergencia para controlar la dirección, el hecho de arrojar el volante por la ventana no tendrá el efecto que se intentaba. La presión para evitar el choque la compartirán igualmente los dos conductores.

En respuesta a una táctica de compromiso, por tanto, usted puede interrumpir la comunicación. Así, usted puede interpretar el compromiso de forma tal que lo debilite. "Oh, ya veo. Usted les dijo a los periódicos que su *objetivo* era que nos arregláramos a doscientos mil dólares. Bueno, todos tenemos nuestras aspiraciones, creo. ¿Quiere saber cuáles son las mías?" Como alternativa, usted puede bromea y no tomar el encadenamiento en serio.

Usted también puede resistir esta técnica mediante el principio. "Bien, Bob, entiendo que usted haya hecho esta declaración pública. Pero mi práctica es nunca ceder ante la presión, únicamente ante la razón. Hablemos ahora acerca de los méritos del problema." Cualquier cosa que haga, evite que el compromiso sea la cuestión central. Desenfáticelo para que la otra parte pueda dar marcha atrás en forma decorosa.

El socio terco. Quizá la táctica más común de negociación utilizada para justificar el no ceder ante sus demandas es el decir, por parte del negociador de la otra parte, que él no tiene ninguna objeción, pero que su socio terco no se lo permitirá. "Es una demanda perfectamente razonable, estoy de acuerdo. Pero mi esposa rechaza en forma absoluta el apoyarme en esto."

Reconozca la táctica. En vez de discutirla con el otro negociador, usted probablemente querrá obtener su acuerdo sobre el principio comprendido —quizá por escrito— y después si es posible hablar directamente con el "socio terco".

Un retraso calculado. Con frecuencia una parte trará de posponer una decisión hasta que ellos lo consideren conveniente. Las negociaciones de un sindicato a menudo se posponen hasta unas pocas horas antes de que estalle la huelga, contando con la presión psicológica del poco tiempo disponible para hacer más maleable a la gerencia. Desafortunadamente, a veces no calculan bien y la huelga estalla. Una vez que ha comenzado la huelga, la gerencia, a su vez, puede decidir esperar durante un tiempo más favorable, tal como cuando los fondos de huelga se hayan acabado. El esperar por el tiempo correcto es un juego muy costoso.

Además de hacer explícitas las tácticas de retraso y negociar sobre ellas, considere el crear una oportunidad para la otra parte que se desvanezca con el tiempo. Si usted representa una compañía negociando la fusión con otra, comience a platicar con una tercera compañía, explorando la posibilidad de fusionarse con ellos. Busque condiciones objetivas que ayuden a establecer fechas límites, tales como la fecha en la que se vence el plazo para pagar los impuestos, la fecha en que se celebra la junta anual de accionistas, la fecha en que finaliza un contrato o el final de una sesión legislativa.

"Tómelo o déjelo". No hay nada inherentemente malo en el enfrentarse a la otra parte con una opción firme. De hecho, la mayoría de los negocios en los EUA se tratan de esta forma. Si usted entra en un supermercado y ve una lata de frijoles a cincuenta y nueve centavos, usted no trata de negociar con el gerente del supermercado. Esta es una forma eficiente de conducir un negocio, pero no es negociación. No es una toma de decisiones interactiva. Ni tampoco hay nada de malo en concluir una larga negociación cuando usted así lo quiere, diciendo "Tómelo o déjelo", excepto que usted probablemente debería de decirlo en una forma más amable.

Como una alternativa a reconocer explícitamente la táctica de "Tómelo o déjelo" y negociar sobre ella, considere el ignorarla primero. Siga hablando como si no la hubiera escuchado, o cambie de tema, quizá introduciendo otras soluciones. Si usted trata la

táctica específicamente, hágales saber lo que perderían si no se llega a un acuerdo y busque una forma que les evite el hacer el ridículo, tal como un cambio en las circunstancias, que les permita dar marcha atrás. Después de que la gerencia ha anunciado su oferta final, el sindicato podría decirles, "Un aumento de un dólar con sesenta y nueve centavos fue su última oferta antes de que discutiéramos nuestros esfuerzos cooperativos para hacer la planta más productiva".

No sea una víctima

A menudo es difícil decidir qué es lo que significa negociar de "buena fe". La gente traza la línea en diferentes lugares. Puede ayudar el formularse a sí mismo preguntas tales como: ¿es éste un enfoque que usaría si estuviera tratando con un buen amigo o un miembro de mi familia? ¿Si apareciera en los periódicos una reseña completa de lo que he dicho y hecho, me sentiría avergonzado? En la literatura, ¿una conducta de este tipo sería más apropiada para un héroe o un villano? Estas preguntas no tienen la intención de conseguir opiniones externas, sino de aclarar sus propios valores internos. Debe de decidir por usted mismo si utiliza tácticas que considere inapropiadas y de mala fe si se usan en contra de usted. Puede ser útil el decir al principio de la negociación, "Mire, yo sé que esto no es usual, pero quiero conocer las reglas del juego que vamos a jugar. ¿Estamos ambos tratando de llegar a un acuerdo inteligente tan pronto y con el mínimo esfuerzo como sea posible? ¿O vamos a jugar a la "negociación dura" en donde la persona más terca gana?" Cualquiera cosa que haga, esté preparado para luchar contra tácticas de negociación sucias. Usted puede estar tan firme como ellos pueden, y aún más. Es más fácil defender principios que una táctica ilegítima.

IV | En Conclusión

En Conclusión

Tres puntos

Usted lo supo todo el tiempo

Probablemente no hay nada en este libro que usted no haya sabido con anterioridad a algún nivel de su experiencia. Lo que hemos tratado de hacer es organizar el sentido común y la experiencia común en una forma que proporcione un marco de referencia útil para pensar y actuar. Entre más consistentes sean estas ideas con su conocimiento e intuición será mejor. Al enseñar este método a hábiles abogados y hombres de negocios con muchos años de experiencia, nos han dicho, "Ahora conozco lo que he estado haciendo, y el porqué algunas veces funciona" y "Yo sabía que lo que usted decía era correcto porque yo ya lo sabía".

Aprenda haciendo

Un libro puede señalarle una dirección prometedora. Haciéndolo a usted consciente de ideas y consciente de lo que está haciendo, lo puede ayudar a aprender.

Nadie, sin embargo, puede hacerlo a usted hábil, si no es usted mismo. El leer el folleto de ejercicios de La Real Fuerza Aérea Canadiense no lo hará quedar en buenas condiciones físicas. Estudiando libros de tenis, natación, ciclismo o equitación no lo hará a usted un experto. La negociación no es diferente.

"Ganando"

En 1964 un padre americano y su hijo de doce años estaban disfrutando un hermoso sábado en Hyde Park, Londres, jugando a atra-

par un platillo volador (Frisbee). Pocos en Inglaterra habían visto un platillo volador en aquel tiempo y un grupo de paseantes se reunieron a presenciar ese extraño deporte. Finalmente, uno de los paseantes se acercó al padre: "Disculpe que lo moleste. He estado observándolos por un cuarto de hora. ¿Quién está *ganando*!"

En la mayoría de los casos el preguntar a un negociador, "¿Quién está ganando?" es tan inapropiado como el preguntar quién está ganando en un matrimonio. Si usted se hace esa pregunta acerca de su matrimonio, usted habrá perdido ya la negociación más importante —la negociación sobre qué tipo de juego a jugar, acerca de la forma en que ustedes se tratan el uno al otro y sus intereses, tanto los compartidos como los diferentes.

Este libro es acerca de cómo "ganar" ese importante juego —cómo lograr un proceso mejor para tratar sus diferencias—. Para ser mejor, el proceso debe, claro, producir buenos resultados sustanciales; ganar basándose en los méritos puede que no sea el único objetivo, pero ciertamente el perder no es la respuesta. Tanto la teoría como la experiencia sugieren que el método de negociación de principios producirá a la larga resultados sustanciales tan buenos o mejores que los que usted probablemente obtendría usando cualquier otra estrategia de negociación. Además, este método debe demostrar ser más eficiente y menos costoso para las relaciones humanas. Nosotros encontramos el método confortable de usar y esperamos que usted también lo haga.

Esto no significa que es fácil el cambiar hábitos, ni el separar las emociones de los méritos, ni enlistar a otros en la tarea de encontrar una solución inteligente a un problema compartido. De tiempo en tiempo usted querrá recordarse que la primera cosa que está tratando de ganar es una mejor forma de negociar —una forma que le evita el tener que escoger entre la satisfacción de conseguir lo que usted merece y el ser decente. Usted puede tener ambos.