

SI...

Compre además
de este libro
el manual de trabajo
Si... ¡de acuerdo!
en la práctica.

de acuerdo!

CÓMO NEGOCIAR SIN CEDER

Roger Fisher,
William Ury y
Bruce Patton

G R U P O
EDITORIAL
norma

V Diez preguntas que hace la gente sobre *Sí... ¡de acuerdo!*

**Preguntas sobre justicia y sobre la
negociación basada en principios**

1. "¿Hay *alguna* circunstancia en la que tenga sentido negociar por una posición?"
2. "¿Qué hacer cuando la otra parte cree en una norma de equidad diferente?"
3. "¿Debo ser justo aunque no necesite serlo?"

Preguntas sobre tratar con la gente

4. "¿Qué debo hacer si el problema es la persona?"
5. "¿Debo negociar incluso con terroristas o con alguien como Hitler? ¿Cuándo tiene lógica *no* negociar?"
6. "¿Cómo debo adaptar mi manera de negociar para tomar en consideración las diferencias de personalidad, género, cultura, etc?"

Preguntas sobre tácticas

7. "¿Cómo decidir sobre aspectos como dónde reunirse, quién debe hacer la primera oferta y en qué nivel comenzar?"
8. "Concretamente, ¿cómo pasar de inventar alternativas a contraer compromisos?"
9. "¿Cómo puedo poner en práctica estas ideas sin correr un riesgo demasiado grande?"

Preguntas relacionadas con el poder

10. "¿Realmente puedo emplear mi manera de usar mi forma de negociar para cambiar las cosas cuando la otra parte tiene más poder?" Y "¿Cómo mejorar *mi* poder de negociación?"

Diez preguntas que hace la gente sobre *Sí... ¡de acuerdo!*

Preguntas sobre justicia y sobre la negociación basada en principios**Primera pregunta: "¿Hay alguna circunstancia en la que tenga sentido negociar por una posición?"**

Negociar por una posición es fácil, de manera que no es sorprendente que sea una manera muy común de proceder. Es algo que no requiere preparación, que todo el mundo comprende (a veces hasta se puede negociar mediante señas si las dos partes no hablan el mismo idioma), y, en algunos contextos, es lo natural y lo esperado. En cambio, buscar detrás de la posición para identificar intereses, inventar opciones de mutuo beneficio y hallar y utilizar criterios objetivos es algo que implica esfuerzo y, cuando el oponente parece recalciante, es necesario tener control y madurez.

Prácticamente en todos los casos se obtienen mejores resultados para ambas partes cuando la negociación se hace basándose en principios. La cuestión está en saber si vale la pena hacer ese esfuerzo extra. Las siguientes son algunas preguntas que deben tomarse en consideración:

¿Cuán importante es evitar un resultado arbitrario? Si,

al igual que el constructor del capítulo 5, usted está negociando la profundidad de los cimientos de su casa, no le conviene discutir por una posición arbitraria, por fácil que sea llegar a un acuerdo. Incluso si se trata de negociar la compra de una antigüedad única, caso en el cual es difícil encontrar un patrón objetivo, no es mala idea explorar los intereses del vendedor y buscar alternativas creativas. Aun así, al considerar un enfoque de negociación conviene pensar hasta qué punto está uno interesado en hallar una respuesta que tenga sentido con respecto a los méritos del caso. Hay mucho más en juego cuando se trata de los cimientos para un edificio de oficinas que para un cuarto de herramientas. Y la negociación será todavía más importante si sienta un precedente para el futuro.

¿Cuán complejos son los asuntos? Cuanto más complejo sea el asunto de la negociación, menos conveniente es negociar por una posición. Un problema complejo exige un análisis cuidadoso de los intereses que son comunes o que pueden conciliarse con creatividad, y después una tempestad de ideas. Esto será tanto más fácil cuanto las partes crean que están solucionando el problema conjuntamente.

¿Cuán importante es mantener una buena relación de trabajo? Si la otra parte es un cliente valioso, conservar la relación quizás sea más importante para usted que el resultado de cualquier negocio. Eso no significa que usted deba insistir menos en proteger sus intereses, pero sí que evite tácticas que, como la amenaza o el ultimátum, impliquen un gran riesgo de estropear la relación. Negociar sobre los méritos del caso ayuda a no tener que escoger entre ceder o enfurecer a la otra parte.

En las negociaciones entre extraños, en las cuales el problema es uno solo, los costos de explorar los intereses son altos y cada parte está protegida por oportunidades competitivas, está bien negociar por la posición. Pero si la discusión da señales de estancamiento, es preciso que usted se prepare para cambiar de táctica. Comience a aclarar los intereses subyacentes.

También debe pensar en el efecto que esta negociación ejercerá en sus relaciones con los demás. ¿Puede esta negociación afectar su reputación como negociador y, por ende, la forma en que los demás enfoquen las negociaciones con usted? Si así es, ¿qué efecto le gustaría a usted que produjera?

¿Cuáles son las aspiraciones de la otra parte y cuán difícil será modificarlas? En muchas situaciones obreropatrones y en otros contextos hay una larga historia de lucha por una posición que es casi un ritual. Cada parte ve en la otra al "enemigo" y considera la situación como un empate sin beneficios para nadie y hace caso omiso del enorme costo que tienen para ambas partes las huelgas, el cierre de la empresa y el resentimiento. En este tipo de situaciones no es fácil establecer una atmósfera de colaboración para solucionar los problemas, aunque sea más importante para ambas. Incluso las partes que desean cambiar, muchas veces no pueden modificar con facilidad sus viejos hábitos: escuchar en lugar de atacar, proponer ideas en lugar de discutir, y explorar los intereses antes de contraer un compromiso. Cuando las partes se atrincheran en posiciones antagónicas parecen perder toda capacidad para considerar otras salidas hasta que están a punto de aniquilarse mutuamente, y muchas ni siquiera logran reaccionar entonces. En ese tipo de situaciones conviene establecer un período de tiempo razonable para cambiar, el cual puede abarcar varias negociaciones completas. General Motors y su sindicato, United Auto Workers, tuvieron que negociar cuatro convenciones colectivas antes de poder cambiar la estructura fundamental de sus negociaciones, y todavía hay personas de cada lado que no están satisfechas con el nuevo sistema.

¿En qué punto de la negociación se encuentra usted? Cuando se negocia por una posición es difícil identificar las ventajas comunes. En muchas negociaciones las partes terminan con un resultado que "deja mucho oro en la mesa". La negociación por una posición es menos nociva cuando se produce después de identificar los intereses de cada parte, de

inventar alternativas de mutuo beneficio y de discutir las normas pertinentes de justicia.

Segunda pregunta: “¿Qué hacer cuando la otra parte cree en una norma de justicia diferente?”

En la mayoría de las negociaciones no existe una respuesta “correcta” o “justa”; la gente propone distintas normas para juzgar la equidad de una solución. Sin embargo, el hecho de recurrir a normas externas facilita las discusiones, por tres razones: Un resultado basado en las prácticas de la comunidad y en unas normas de justicia — aunque sean antagónicas — es más sabio que cualquier resultado arbitrario. Al basarse en normas se reducen los costos de tener que “ceder” — es más fácil comprometerse a cumplir un principio o una norma independiente que ceder a la posición inflexible de la otra parte. Y, por último, a diferencia de las posiciones arbitrarias, algunas normas son más persuasivas que otras.

Por ejemplo, en una negociación salarial entre un abogado joven y una firma de abogados de Wall Street, sería absurdo que la parte contratante dijera: “Supongo que usted no cree que sabe más que yo, de manera que le ofreceremos el mismo sueldo que yo recibía cuando comencé hace cuarenta años — \$4 000 dólares”. El abogado joven hablaría del efecto de la inflación durante ese período y propondría utilizar la escala salarial actual. Si el socio contratante propusiera usar los salarios actuales que ganan los abogados en Dayton o Des Moines, el abogado joven diría que el salario promedio de los abogados jóvenes en otras firmas prestigiosas de Manhattan sería una norma más apropiada.

Por lo general, unas normas son más convincentes que otras porque van más directamente al asunto, son más comúnmente aceptadas o son más aplicables en cuanto a tiempo, lugar y circunstancias.

No es necesario llegar a un acuerdo sobre “la mejor” norma. Las diferencias acerca de valores, cultura, experiencia

y opinión bien pueden llevar a las partes a estar en desacuerdo sobre los méritos relativos de las distintas normas. Si fuera necesario llegar a un acuerdo sobre “la mejor” norma, sería imposible concluir una negociación. Pero no es necesario coincidir acerca de las normas; éstas son apenas un mecanismo para ayudar a las partes a lograr un acuerdo, que para ambas es mejor que no llegar a ningún acuerdo. El hecho de recurrir a normas externas suele ayudar a reducir el margen de desacuerdo y a ampliar el espacio para un posible convenio. Cuando las normas se refinan hasta tal punto que es difícil argumentar de manera persuasiva que una norma es más aplicable que otra, las partes pueden explorar la posibilidad de hacer concesiones mutuas, o de recurrir a procedimientos justos para resolver las diferencias restantes. Pueden decidirlo con una moneda a cara o cruz, buscar un árbitro o incluso partir la diferencia.

Tercera pregunta: “¿Debo ser justo aunque no necesite serlo?”

Este libro no es un sermón sobre la moral, sobre el bien y el mal, sino un compendio de sugerencias para salir bien librado de una negociación. No sugerimos que usted deba obrar bien por amor al bien (aunque no decimos lo contrario)*. Tampoco sugerimos que deba ceder al primer ofrecimiento

* Creemos que además de ser un buen método general para conseguir lo que se busca en una negociación, negociar sobre la base de unos principios puede hacer del mundo un mejor lugar para vivir. Promueve el entendimiento entre los seres humanos, trátense de padres e hijos, de empleados y gerentes, o de árabes e israelíes. Concentrarse en los intereses y en las alternativas creativas produce mayor satisfacción y reduce al mínimo el desperdicio. Basarse en normas de equidad y buscar la manera de satisfacer los intereses de *ambas* partes lleva a acuerdos más estables, establece precedentes sanos y constituye la base de unas relaciones duraderas. Cuanto más se generalice el enfoque de solucionar los problemas cuando se trata de resolver las diferencias entre los individuos y entre las naciones, menores serán los costos del conflicto. Y además de esos beneficios sociales, esta manera de negociar favorece los intereses y la justicia, a la vez que produce una satisfacción personal.

que pudiera considerarse equitativo. Tampoco sugerimos que nunca pida más de lo que un juez o un jurado pudieran considerar justo. Sólo sostenemos que recurrir a normas independientes para juzgar la equidad de una propuesta es una idea que le servirá para conseguir lo que merece y para protegerse de los abusos.

Si usted aspira a obtener más de lo que puede justificar como equitativo y se da cuenta de que cada vez se sale con la suya, es probable que no encuentre muy útiles algunas de las sugerencias de este libro. Sin embargo, habitualmente la mayoría de los negociadores temen obtener *menos* de lo que deberían en una negociación, o dañar la relación si insisten firmemente en conseguir lo que merecen. Las ideas de este libro tienen por objeto mostrarle cómo obtener aquello a lo cual tiene derecho y mantener a la vez sus buenas relaciones con la otra parte.

No obstante, habrá ocasiones en que usted podrá obtener más de lo que considera justo. ¿Debe tomarlo? En nuestra opinión, no debe hacerlo sin antes reflexionar a fondo. Hay algo más en juego que la simple oportunidad de definir su propia moral (para ello quizá sea también necesaria una reflexión a fondo, pero no es nuestro propósito darle consejos al respecto). Frente a la oportunidad de conseguir más de lo que considera justo, usted debe pesar los posibles beneficios contra el costo potencial de aceptar esa buena suerte con la cual no contaba:

¿Cuánto representa la diferencia para usted? ¿Cuál es el máximo que usted podría justificar como equitativo? ¿Cuán importante es para usted ese algo de más? Compare este beneficio con el riesgo de contraer algunos de los costos que se describen a continuación y luego trate de buscar otras alternativas mejores (por ejemplo, estructurar la transacción propuesta de manera que la otra parte considere que le está haciendo a usted un favor y no que ella es víctima de un robo).

También sería muy útil considerar hasta qué punto usted está seguro de esos posibles beneficios. ¿Podría haber pasado

algo por alto? ¿Realmente están tan ciegos los de la otra parte? Muchos negociadores exageran al suponer que son más astutos que su oponente.

¿Será duradero ese resultado injusto? Si más adelante la otra parte se da cuenta de que el convenio es injusto, es probable que rehúse cumplirlo. ¿Cuánto costaría tratar de hacer cumplir el convenio o cambiarlo? Es probable que los tribunales se nieguen a imponer el cumplimiento de un acuerdo que, en conciencia, no es correcto.

También debe usted pensar en cuál fase de la negociación se encuentra. De nada sirve un acuerdo tentativo en extremo favorable para usted si la otra parte abre los ojos a tiempo y lo rechaza antes de que se concrete. Y si, a causa del incidente, la otra parte llega a la conclusión de que usted no es una persona digna de fiar y sólo desea aprovecharse, quizás su castigo sea mucho mayor que perder una simple cláusula del convenio.

¿Cuál podría ser el daño que un resultado injusto les causaría a esta relación o a otras relaciones? ¿Cuál es la probabilidad de que usted tenga que negociar con esa misma persona en el futuro? Si existe esa probabilidad, ¿qué riesgo correría usted en caso de que los otros quisiera desquitarse? ¿Y qué pasaría con su reputación frente a los demás, en particular con su reputación de jugador honesto? ¿Sería tan adverso ese efecto que no podría compensarlo con esta ganancia inmediata?

La reputación de ser negociador justo puede ser un recurso sumamente valioso. Abre toda una gama de posibilidades para llegar a convenios creativos que serían imposibles sin la confianza de los demás. Esa reputación es mucho más fácil de destruir que de construir.

¿Lo dejará en paz su conciencia? ¿Es probable que más tarde usted lamente haber hecho el convenio, considerando que abusó de la otra parte. Piense en el turista que le compró una hermosa alfombra de Cachemira a una familia que trabajó durante todo un año para fabricarla. Creyéndose muy listo,

ofreció pagar en marcos alemanes, y luego pagó con billetes sin ningún valor del período inflacionario de Weimar, anterior a la Segunda Guerra Mundial. Sólo cuando contó la historia, habiendo regresado a su país, y vio el disgusto de sus amigos, comenzó a pensar en el mal que le había causado a esa familia. Con el tiempo, el solo hecho de mirar la bellísima alfombra le revolvió el estómago. Como ese turista, muchas personas saben que hay cosas más importantes en la vida que el dinero o "salirse con la suya".

Preguntas sobre cómo tratar con la gente

Cuarta pregunta: "¿Qué debo hacer si el problema es la persona?"

Para algunas personas, el consejo de "separar el problema de la persona" significa esconder el problema debajo de la alfombra. Debemos decir enfáticamente que eso *no* es lo que queremos decir. Los problemas de tipo personal a menudo requieren más atención que el tema de la negociación. La propensión de los seres humanos a reaccionar en forma defensiva es una de las razones por las cuales fallan muchas negociaciones que podrían llegar a feliz término mediante un acuerdo. En la negociación, hacer caso omiso de los asuntos relacionados con la persona — la manera de tratar al otro — es un riesgo grande. Nuestro consejo es el mismo, bien sea el problema de la persona sólo un aspecto de la negociación, o bien sea el punto central de ésta:

Desarrollar una relación de trabajo sin tomar en cuenta que haya acuerdo o desacuerdo. Cuanto más serio sea el desacuerdo, es más importante que usted pueda manejarlo bien. Una buena relación de trabajo es la que permite manejar las diferencias; no se la puede comprar mediante concesiones sustanciales o pretendiendo que no hay desacuerdos. La ex-

periencia indica que el apaciguamiento no siempre funciona. Una concesión injustificada ahora no necesariamente allanará el camino para resolver las diferencias futuras. Quizás usted crea que la próxima vez será la otra parte la que haga la concesión; los otros probablemente pensarán que si son inflexibles, usted volverá a ceder. (El hecho de que Neville Chamberlain aceptara que Alemania ocupara las Sudetes y el hecho de no haber respondido militarmente a la invasión de toda Checoslovaquia por las tropas de Hitler probablemente alentaron a los nazis a creer que la invasión de Polonia tampoco desataría una guerra.)

Tampoco conviene poner en peligro la relación al tratar de coaccionar a la otra parte para que haga una concesión. ("Si usted realmente me aprecia, debe ceder". "A menos que acepte lo que digo, esta relación se acaba".) Aunque este ardid sirva transitoriamente para obtener una concesión, no cabe duda de que será nocivo para la relación. Les dificultará las cosas a ambas partes cuando traten de resolver otras diferencias en el futuro.

Por el contrario, los asuntos sustantivos es necesario desenredarlos de los asuntos de la relación y del proceso. El contenido de un posible acuerdo es necesario separarlo de las cuestiones acerca de cómo tratarlo y de cómo tratar con la otra parte. Es necesario negociar cada conjunto de asuntos de acuerdo con la importancia de cada uno de ellos. La siguiente lista ilustra la diferencia:

Asuntos sustantivos

- Plazos
- Condiciones
- Precios
- Fechas
- Cifras
- Obligaciones

Asuntos atinentes a la relación

- Equilibrio entre la emoción y la razón
- Facilidad de comunicación
- Grado de confianza y confiabilidad
- Actitud de aceptación (o rechazo)
- Énfasis relativo en la persuasión (o la coacción)
- Grado de comprensión mutua

La gente suele creer que el buen resultado de la negociación y una buena relación son cosas intercambiables. Nosotros no lo creemos. Una buena relación de trabajo facilita el buen resultado de la negociación (para ambas partes). El buen resultado de la negociación tiende a mejorar todavía más la relación.

Algunas veces puede haber buenas razones para llegar a un acuerdo, aunque usted crea que no debe ser así por motivos de justicia. Por ejemplo, si ustedes ya tienen una excelente relación de trabajo, bien podría usted ceder sobre un punto, con la confianza de que en el futuro la otra persona reconocerá que "le debe una" y le devolverá el favor. O podría decidir que hay uno o dos puntos sobre los cuales no vale la pena pelear, tomando en cuenta todos los factores. Lo que queremos decir es que nunca debe ceder pensando que así mejorará su relación.

Negociar la relación. Si a pesar de sus esfuerzos por establecer una relación de trabajo y por negociar las diferencias sustanciales, de acuerdo con la importancia de cada una de ellas, los problemas personales siguen bloqueando las negociaciones, negocie las diferencias — de acuerdo con la importancia de cada una de ellas. Ponga sobre la mesa el tema del comportamiento de la otra parte, y hable de éste como hablaría de una diferencia sustancial. Evite juzgar o impugnar las motivaciones de la otra parte. Límitese a explicar lo que siente y percibe y pregunte qué es lo que siente y percibe ella. Proponga utilizar unas normas externas o unos principios justos para determinar el trato mutuo, y no ceda ante las

presiones. Oriente su discusión hacia el futuro y no hacia el pasado, y proceda suponiendo que no está en el ánimo de sus oponentes producir todas las consecuencias que usted experimenta y que ellos podrán cambiar la manera de proceder si ven la necesidad de hacerlo.

Como siempre en una negociación, usted deberá tener una idea clara de su MAAN. En algunos casos, su oponente podría tomar conciencia de que los intereses de usted son un problema *de ambos*, pero solamente se daría cuenta de que el MAAN de usted, en caso de no llegar a una solución satisfactoria para usted, es algo que no le conviene mucho a él.

Establezca la diferencia entre la manera de tratar usted a su oponente y la manera de tratarlo él a usted. No hay necesidad de imitar el comportamiento negativo. Con ello podría "darle una lección" al otro, aunque no siempre el tipo de lección que desearíamos. Casi siempre, pagando en la misma moneda reforzamos el comportamiento que nos desagrada. Esa actitud lleva al oponente a pensar que todo el mundo se comporta de esa manera y que es el único medio de protegerse. Debemos diseñar nuestro comportamiento para que sirva de modelo y estimule el comportamiento que preferiríamos y para evitar cualquier recompensa por el comportamiento que nos disgusta, ambas cosas sin poner en peligro nuestros intereses sustanciales.

Trate razonablemente lo que le parezca irrazonable. Buena parte — si no la mayor parte — del comportamiento de la gente no es muy razonable. Como dijimos en el capítulo 2, los negociadores son ante todo seres humanos. A veces actúan impulsivamente o reaccionan sin pensar, en particular cuando se dejan llevar por la ira, el temor o la frustración. Y todos conocemos personas que parecen ser sencillamente irrazonables no importa cuál sea la situación. ¿Cómo manejar ese comportamiento?

En primer lugar, dése cuenta de esto: Aunque muchas veces la gente no negocia en forma razonable, es conveniente que al menos usted trate de ser razonable. A nadie le gustaría

que los médicos de los hospitales mentales fueran psicópatas. De la misma manera, cuando usted trate de enfrentar el comportamiento absurdo del oponente en una negociación, debe ser lo más positivo posible.

En segundo lugar, piense si tiene razón al suponer que los demás están actuando de manera ilógica. Es probable que ellos vean la situación de otra manera. En la mayoría de los conflictos, ambas partes consideran que son razonables diciendo "no" a lo que los otros están exigiendo. Es probable que consideren que la posición inicial de usted no es justificable de acuerdo con el valor; es probable que valoren las cosas de manera diferente; o podría haber una falla en la comunicación.

A veces la gente tiene puntos de vista que para muchos de nosotros son "irrazonables" desde un punto de vista objetivo. Un ejemplo son las personas a quienes les da miedo viajar en avión. Pero en su interior estas personas reaccionan de manera razonable según su manera de *percibir* el mundo. En algún plano creen que *ese* avión, se va a caer. Si nosotros creyéramos eso, tampoco volaríamos. El sesgo está en la percepción, no en la reacción frente a esa percepción. Ni diciéndoles a esas personas que están equivocadas (citando todos los estudios científicos del caso), ni castigándolas por lo que creen hay probabilidad de que cambien. Pero si uno muestra interés en lo que sienten y toma esos sentimientos en serio para tratar de encontrar el origen de su razonamiento, algunas veces puede lograr un cambio. Trabajando conjuntamente con esas personas podría uno encontrar un vacío lógico, una percepción equivocada de los hechos o un trauma anterior que, una vez sacado a la luz, puede ser analizado y modificado por la persona misma. Se trata básicamente de buscar los intereses psicológicos que están en el fondo de la posición del oponente, a fin de ayudarlo a encontrar una manera de satisfacer mejor sus propios intereses.

Quinta pregunta: "¿Debo negociar incluso con terroristas o con alguien como Hitler? ¿Cuándo tiene lógica no negociar?"

Por desagradable que sea la otra parte, a menos de que usted tenga un MAAN, el dilema no es si debe negociar, sino *cómo*.

¿Negociar con terroristas? Realmente sí, en el sentido de que usted trata de influir en las decisiones de los terroristas — y ellos tratan de influir en las de usted—; usted está negociando, aunque no hable con ellos. La pregunta es si se debe hacer eso estableciendo una distancia mediante las actuaciones y las palabras (tales como "¡Jamás negociaremos con terroristas!") o procediendo de manera más directa. En general, cuanto mejor sea la comunicación, mayores serán las posibilidades de ejercer una influencia. Si hay alguna posibilidad de resolver las cuestiones de seguridad personal, tiene sentido establecer un diálogo con los terroristas, aunque tengan rehenes en su poder o amenacen con cometer algún acto de violencia. Si usted tiene argumentos contundentes, es más probable que usted influya en ellos, y no ellos en usted. (Los mismos argumentos son válidos para tratar con los "terroristas" de las negociaciones que se distinguen por sus tretas sucias.)

Negociar no significa ceder. Son muy altos los costos del rescate y del chantaje. El pago del secuestro estimula el secuestro. Por medio de la comunicación se podría convencer a los terroristas (y a los posibles futuros terroristas) de que no se les pagará ningún rescate. Quizá también se podrían conocer algunos de los intereses legítimos de ellos y lograr un arreglo en que ninguna de las dos partes se considere vencida.

Con la ayuda de mediadores argelinos, los Estados Unidos e Irán pudieron negociar la liberación, en enero de 1981, de los diplomáticos estadounidenses que hacía más de un año permanecían retenidos en la embajada de los Estados Unidos en Teherán. La base del arreglo fue que *ninguna de las dos partes recibiría más de lo que le correspondía*: Los rehenes

serían liberados; Irán pagaría sus deudas; una vez arregladas esas cuentas, el saldo de los fondos confiscados por Estados Unidos le sería devuelto a Irán; los Estados Unidos reconocerían al gobierno de Irán y no interferirían en sus asuntos internos; etc. Habría sido difícil, si no imposible, llegar a un arreglo sin una negociación. Y a pesar de la ilegalidad manifiesta de la toma de la embajada, ambas partes se beneficiaron con las negociaciones que finalmente tuvieron lugar en el otoño de 1980.

Hay quienes dicen que los funcionarios oficiales deben negarse a hablar con los terroristas políticos porque hacerlo es conferirle status a una acción ilegal y recompensarla. Es cierto que al reunirse un alto funcionario con terroristas bien podría parecer que aumenta la importancia de éstos hasta tal punto que esto pesa más que la ganancia potencial. Pero el contacto a nivel profesional es muy distinto. Los negociadores de la policía urbana han aprendido que el diálogo personal directo con los delincuentes que han tomado rehenes suele terminar en la liberación de los inocentes y la captura de los delincuentes.

En 1988, durante el secuestro del avión 422 de Kuwait Airways, hubo negociaciones extensas con los secuestradores, pero sobre asuntos cada vez menos importantes. Al principio, el gobierno de Kuwait se negó de plano a liberar a los Chiítas acusados de actos terroristas que permanecían encarcelados en Kuwait, y en ningún momento se retractaron de ese principio fundamental. Pero las autoridades locales de Chipre y Argelia negociaron sin cesar sobre cosas como permiso para el aterrizaje del avión, solicitud de combustible adicional, acceso a los medios de comunicación y entrega de comida. Por cada transacción las autoridades lograron que se liberara gradualmente a los rehenes. Al mismo tiempo, apelaron — como musulmanes — a los ideales islámicos de la misericordia y a la admonición del profeta Mahoma contra la toma de rehenes. Con el tiempo fueron liberados todos los rehenes. A los secuestradores se les permitió salir de Argelia, pero no

cabe duda de que la vergüenza de no haber podido lograr ninguno de los objetivos anunciados a pesar del prolongado episodio contribuyó a que se redujera el número de incidentes de ese tipo.

¿Negociar con alguien como Hitler? Todo depende de la alternativa. Hay intereses por los cuales vale la pena luchar e incluso morir. Para muchos de nosotros, liberar del fascismo al mundo, contrarrestar las agresiones territoriales y poner fin al genocidio son intereses que forman parte de esa categoría. Cuando esos intereses están en juego, y no pueden alcanzarse por otros medios menos costosos, es necesario disponerse a luchar si eso ayuda o — como dirían algunos — aunque a veces no sirva de nada.

Por otra parte, la guerra es un negocio sucio al que se ha rodeado a veces de un aura de romanticismo. Si uno puede lograr buena parte de sus intereses sin tener que recurrir a la violencia, debe considerar muy seriamente esa alternativa. Son pocas las guerras tan unilaterales como fue la liberación de Kuwait por los Estados Unidos. Incluso en ese caso, el retiro negociado de las tropas iraquíes habría evitado los incendios de los yacimientos petrolíferos de Kuwait, el daño ambiental en el Golfo Pérsico y el enorme sufrimiento humano causado por la guerra.

Más importante aún es que no se puede garantizar que los resultados de la guerra son mejores que los de otros medios. Como primer ministro de la Unión Soviética, Joseph Stalin fue tan detestable para el mundo como el mismo Hitler. Cometió agresiones territoriales y genocidios y promovió una ideología centralizada en el Estado que, en la práctica, se asemejaba mucho al nazismo. Pero en la era de las bombas de hidrógeno, conquistar a la Unión Soviética como los Aliados habían conquistado a Alemania ya no era una opción viable. Y los principios que estaban en juego tampoco parecían justificar la aniquilación mutua. El Occidente prefirió esperar, paciente y firme en su oposición moral contra el comunismo soviético, hasta que éste comenzó a desmoronarse por sí solo.

Incluso con personas como Hitler o Stalin debemos negociar si en la negociación está la promesa de conseguir un resultado que, considerando todas las cosas, satisfaga nuestros intereses de manera más favorable que nuestro MAAN. Cuando hay una guerra, en muchos casos es una jugada más dentro de una negociación. La violencia tiene por objeto modificar el MAAN del oponente o su manera de verla, a fin de que esté más dispuesto a aceptar nuestras condiciones de paz. En esos casos es vital pensar en una negociación para no dejar de formular y comunicar nuestra oferta de una manera que pueda ser lo suficientemente persuasiva para la parte contraria.

¿Negociar cuando las personas actúan por convicción religiosa? Sí. Aunque es poco probable que las convicciones religiosas de una persona se puedan modificar mediante la negociación; sus actos, incluso los que se derivan de sus convicciones, sí se pueden modificar. Eso fue lo que sucedió con el secuestro del avión de Kuwait Airways. Un punto fundamental que vale la pena reiterar es que el hecho de negociar no equivale a traicionar los principios. En muchas ocasiones es más fácil tener éxito mediante una solución que pueda considerarse consecuente con los principios de cada parte.

Hay muchas situaciones que sólo parecen ser conflictos "religiosos". El conflicto entre los protestantes y los católicos en Irlanda del Norte, al igual que el conflicto entre los cristianos y los musulmanes en el Líbano, no es religioso. En ambos casos, la religión es un pretexto perfecto para separar a un grupo de otro. La separación es cada vez mayor porque se utiliza para decidir dónde deben vivir y trabajar las personas, quiénes son sus amigos, y por quién deben votar. En casos como éstos, la negociación es muy deseable porque abre una posibilidad para llegar a soluciones pragmáticas de interés para ambos grupos.

¿Cuándo tiene lógica no negociar? Saber si tiene sentido negociar y cuánto esfuerzo debe usted invertir en la negocia-

ción depende de cuán satisfactorio es su MAAN y de cuántas probabilidades tiene la negociación de producir mejores resultados, en su concepto. Si su MAAN es bueno pero la negociación no parece muy prometedora, no hay razón para invertir en ella mucho tiempo. Por otra parte, si su MAAN es pésimo, debe dedicar un poco más de tiempo — aunque la negociación no se vea muy prometedora — para ver si puede conseguir algo más satisfactorio.

Para hacer este análisis es preciso haber reflexionado cuidadosamente acerca de su MAAN y del de su oponente. No cometa nunca el error del banco que insistía en negociar con una compañía de energía declarada en quiebra. Legalmente, el banco tenía el derecho de quedarse con la totalidad de la compañía, pero el juez asignado al caso dijo que deseaba un acuerdo negociado. El banco ofreció quedarse con el 51% de las acciones y reducir los intereses sobre el préstamo, pero la compañía (que pertenecía a la gerencia) no cedió ni un ápice. El banco, en medio de su frustración, pasó meses tratando de que la compañía mostrara algún interés en negociar. Como era de esperarse, la compañía se negó — porque su MAAN era limitarse a esperar que los precios del petróleo subieran. Cuando eso sucediera podrían reembolsar el préstamo y quedarse con el ciento por ciento de la compañía. El banco no vio con claridad ni su propio MAAN ni el de la compañía. El banco debía haber negociado con *el juez*, explicándole que la situación era injusta y apelable. Pero creyó equivocadamente que su única salida era negociar con la compañía.

Los gobiernos cometen a menudo el error de suponer que su MAAN es muy superior al que en realidad tienen — por ejemplo cuando dan a entender que si los medios "políticos" y "económicos" fallan en una determinada situación siempre está la "salida militar". No siempre hay una opción militar viable. (Tomemos el ejemplo de muchas situaciones de rehenes en las cuales no hay alternativa militar realista que garantice el rescate de los rehenes indemnes. Los asaltos como el de las fuerzas israelíes en el aeropuerto de Uganda en

Entebe — aeropuerto diseñado y construido por ingenieros israelíes — son excepcionales, y cada vez son más difíciles porque los terroristas se adaptan a las nuevas tácticas.) Tener o no tener una alternativa que nos ayude a conseguir lo que deseamos depende de la situación: ¿Es posible lograr el objetivo sólo mediante nuestros propios esfuerzos, o alguien de la otra parte tendrá que tomar una decisión? Si lo segundo es cierto, entonces ¿en quién debemos tratar de influir, qué decisión deseamos y, en qué forma — si hay alguna — podría la fuerza militar influir en esa decisión?

No dé usted por sentado que tiene un MAAN mejor que negociar, o que no lo tiene. Estudie a fondo su alternativa, y luego decida si es razonable negociar o no negociar.

Sexta pregunta: “¿Cómo debo adaptar mi manera de negociar para tomar en consideración las diferencias de personalidad, género, cultura y otras?”

Todas las personas se parecen de una manera o de otra. Todos deseamos ser amados, contar con el respeto de los demás y de nosotros mismos y que no abusen de nosotros los demás. En otras cosas las personas — incluso quienes tienen antecedentes semejantes — son muy distintas. Unas son extrovertidas, y otras son tímidas; unas son locuaces y lógicas, y otras son más físicas y emotivas; unas son francotas, y otras son indirectas y diplomáticas; unas gozan con el conflicto mientras que otras harían hasta lo imposible por evitarlo. En una negociación, las distintas personas tienen distintos intereses y estilos de comunicación. Su manera de razonar y de tomar decisiones es diferente. ¿Cómo acomodar, entonces, esas semejanzas y diferencias al negociar? He aquí algunas sugerencias:

Sintonizarse con la otra parte. En toda negociación conviene ser sensible a los valores, a las percepciones, a las preocupaciones, a las normas de comportamiento y al estado de ánimo de las personas con quienes estamos tratando. Por

consiguiente, adapte su conducta a la situación. Cuando usted negocia con alguien, su propósito es producir un efecto en esa persona. Cuanto más exitosamente pueda usted sintonizarse con la manera de pensar de esa persona, mayores probabilidades tendrá de llegar a un acuerdo. Algunos factores que pueden cambiar completamente la negociación son los siguientes:

- Ritmo: ¿Lento o rápido?
- Formalidad: ¿Mucha o poca?
- Proximidad física al hablar: ¿Mucha o poca?
- Acuerdos verbales o escritos: ¿Cuáles son más obligatorios y más completos?
- Franqueza en la comunicación: ¿Directa o indirecta?
- Tiempo: ¿Corto plazo o largo plazo?
- Alcance de la relación: ¿Solamente de negocios o total?
- El sitio para hacer negocios: ¿Privado o público?
- Personas que deben negociar: ¿Del mismo nivel o las más competentes para esa labor?
- Rigidez de los compromisos: ¿Escritos en piedra o flexibles?

Adapte estos consejos a la situación específica. En este libro ofrecemos unos consejos generales que no se pueden aplicar de igual manera en todas las circunstancias y con todas las personas. Sin embargo, los principios esenciales son aplicables en la generalidad de los casos. Si no hay una razón ineludible para obrar de otra manera, elabore su oferta para cada negociación alrededor de esos principios básicos. La mejor manera de *ponerlos en práctica* dependerá del contexto específico. Piense dónde se encuentra usted, con quién está tratando, cuáles son las costumbres de la industria, su experiencia pasada con el negociador, para así diseñar un enfoque que se acomode a la situación.

Preste atención a las costumbres y a la manera de pensar, pero evite hacer estereotipos de los individuos. Los distintos grupos y lugares tienen costumbres y creencias di-

ferentes. Conózcalas y respételas, y cuídese de dar por sentado algo acerca de las personas.

Las actitudes, los intereses y otras características de una persona muchas veces son muy distintos de los del grupo al cual pertenece. Por ejemplo, los japoneses "como grupo" prefieren los métodos indirectos de comunicación y negociación pero, tomados individualmente, se encuentra uno con toda la gama de estilos de negociación. Un ministro importante del gobierno japonés es famoso por su manera impetuosa de negociar "al estilo americano" — la cual tampoco es típica de todos los norteamericanos. Hay estudios que indican que las mujeres, a diferencia de los hombres, tienden a obtener la información de manera más abierta y menos estructurada, a ser más sensibles a la parte humana y a obrar de acuerdo con un código moral basado más en el interés y en la obligación para con los demás que en las reglas y en los derechos individuales. Sin embargo, esos mismos estudios indican que son muchas las personas de ambos sexos que se apartan de las tendencias típicas de su sexo*.

Dar por sentado algo acerca de una persona en razón de las características del grupo al cual pertenece, además de constituir una ofensa, es un verdadero peligro. Es negar la individualidad de esa persona. Ninguno de nosotros da por hecho que *nuestras* creencias y costumbres nos hayan sido impuestas por los grupos en los cuales encajamos, y suponer eso de otras personas es sencillamente degradante. En cada uno de nosotros influyen miles de cosas relacionadas con el entorno, la formación, la cultura y la identidad de grupo, pero no de manera individualmente predecible.

Cuestione sus suposiciones a priori; escuche activamente. No importa lo que suponga a priori de los demás — que son como usted o que son completamente diferentes — cuestione esa suposición. Esté dispuesto a aceptar que pueden

*Véase, como punto de partida, a Carol Gilligan, *In a Different Voice* (Harvard University Press, 1982).

ser muy distintos de lo que usted pensaba. Las grandes variaciones que se presentan dentro de una misma cultura son un indicio de la clase de diferencias que debe esperar. Y recuerde que todos tenemos intereses y cualidades especiales que no encajan en ningún molde.

Preguntas sobre tácticas

Séptima pregunta: "¿Cómo decidir sobre aspectos tales como dónde reunirse, quién debe hacer la primera oferta y con qué cifra comenzar?"

Para que un médico pueda saber qué medicamentos formular y cuáles alimentos prohibir, primero debe conocer los síntomas del paciente y diagnosticar las posibles causas. Sólo entonces puede desarrollar una estrategia general para restaurar la salud de su paciente. Lo mismo les sucede a los expertos en negociaciones. No existe una panacea patentada. Para dar un buen consejo táctico es preciso conocer cada una de las circunstancias.

Tomemos tres ejemplos concretos para ilustrar este punto:

¿Dónde debe ser la reunión? ¿Qué es lo que nos preocupa? Si ambas partes de la negociación deben atender a muchas cosas y estar sujetas a constantes interrupciones, recluirse en un sitio apartado puede ser lo más importante. Si la otra persona se muestra insegura o necesita el apoyo de su personal, quizás sea mejor reunirse en la oficina de ella. También convendría reunirse en la oficina de la otra parte si uno desea la libertad de abandonar la mesa de negociaciones en cualquier momento. ¿Usted cree que debe haber diagramas, archivos o técnicos expertos a los cuales pueda consultar durante las negociaciones? Si desea utilizar diagramas, un tablero de papeles o un proyector de diapositivas, busque una sala de conferencias que tenga esos implementos.

¿Quién debe hacer la primera oferta? Es un error su-

poner que hacer una oferta es siempre la mejor manera de poner sobre la mesa una cifra. Por lo general, es mejor explorar los intereses, las opciones y los criterios antes de hacer una oferta. Si se hace la oferta demasiado rápido, la otra persona se siente constreñida. Una vez que ambas partes hayan entendido el problema, es más probable que se acepte, como paso constructivo, una oferta que se haga intentando reconciliar los intereses y las normas establecidas.

Que usted haga una oferta o que no la haga, trate de "anclar" la discusión desde un principio alrededor de un enfoque o de una norma favorable para usted. Por otra parte, si usted está mal preparado y no tiene idea de lo que puede ser razonable, probablemente estará renuente a proponer una idea o hacer una oferta, con la esperanza de que la otra persona dé el primer paso y haga una oferta generosa. Pero tenga cuidado. Es sumamente arriesgado medir el valor de un elemento de la negociación basándose en la primera oferta o cifra que proponga la otra parte. Si usted sabe muy poco acerca del valor de un elemento, investigue más antes de iniciar las negociaciones.

Cuanto mejor preparadas estén ambas partes con respecto al precio, menos importa quién da el primer paso. En lugar de aprender las reglas sobre quién debe hacer la primera oferta, es mejor aprender la regla de prepararse bien conociendo los valores.

¿En qué nivel debo comenzar? Muchas personas tienden a medir el éxito por la cantidad de terreno que cede el otro. Aunque la primera cifra sea la mención totalmente arbitraria de un "precio de lista" o un "valor al por menor", los compradores generalmente se sienten felices de obtener algo por menos. Pero eso sucede porque desconocen el mercado. No saben cuánto valdría su mejor alternativa, de manera que se contentan con pagar menos de lo que les pidieron como primer "precio de oferta".

En esas circunstancias, si usted está vendiendo, comience con la cifra más alta que pueda justificar sin sentir vergüenza.

Otra forma es comenzar con la cifra más alta que pudiera presentarle como justa a un tercero neutral. Antes de proponer la cifra, explique sus razones. (Si antes oyen una cifra que no les gusta, quizás no le presten atención al razonamiento.)

No es necesario presentar la cifra como una propuesta definitiva. En realidad, cuanto más firmes parezcan sus cifras iniciales, más sufrirá su credibilidad a medida que usted se aparte de ellas. Es más seguro, e igualmente eficaz, decir algo así: "Bueno, un factor que debemos considerar es lo que otros están pagando por un trabajo de esta clase. En Nueva York, por ejemplo, pagan 18 dólares por hora. ¿Cómo le parece eso?" Con este tipo de planteamiento usted establece a la vez una norma y una cifra sin comprometerse en absoluto.

La estrategia depende de la preparación. Vale la pena que usted conozca dos conceptos generales acerca de la estrategia. El primero: En la mayoría de los casos, la estrategia depende de la preparación. Si usted está bien preparado, la estrategia saldrá a flote por sí sola. Si conoce bien las normas que hay que aplicar a su negociación, verá con claridad cuáles debe discutir usted y cuáles podría plantear la otra parte. Si consideró detalladamente sus intereses, sabrá cuáles debe mencionar desde un principio y cuáles dejar para más adelante o no mencionar en absoluto. Y si presentó su MAAN de antemano, sabrá cuándo dar el paso definitivo.

El segundo concepto: Una estrategia inteligente no compensa la falta de preparación. Si usted diseña una estrategia detallada cuyo fin es dejar sin calcetines a la otra parte, tendrá problemas si su oponente se presenta sólo con sandalias. Su estrategia puede estar basada en la discusión inicial de los problemas de la relación, pero puede suceder que su oponente desee hablar de los MAAN. Como es imposible saber cuál ha de ser la estrategia de la otra parte, conocer el terreno es mucho mejor que hacer planes para tomar un determinado sendero a través del bosque.

Octava pregunta: "Concretamente, ¿cómo pasar de inventar alternativas a contraer compromisos?"

Hemos dado muchos consejos sobre la manera de desarrollar alternativas inteligentes y mutuamente satisfactorias, y sobre la manera de evitar o contrarrestar los problemas relacionados con la persona misma. Pero aún queda esta pregunta: ¿Cómo lograr concluir los asuntos? En nuestra opinión, no existe un proceso específico, pero sí unos principios generales que vale la pena considerar:

Piense desde el principio en el cierre. Antes de comenzar a negociar, conviene imaginar cómo sería un acuerdo exitoso. Esto le ayudará a ver con claridad los problemas que debe discutir durante la negociación y lo que deberá hacerse para resolverlos. Imagine cómo será la ejecución del acuerdo. ¿Cuáles aspectos deberán resolverse? Luego vuelva sobre sus pasos. Pregúntese cómo podrá su oponente explicar y justificar el acuerdo frente a las personas a quienes representa. ("Estaremos entre el 10% de los trabajadores mejor pagados del sector eléctrico en Ontario". "Acordamos pagar un valor inferior al establecido por dos de los tres peritos".) Piense lo que usted necesitará para hacer eso mismo. Luego piense qué tipo de acuerdo les permitirá a ambos expresarse de esa manera ante las personas a quienes representan. Por último, piense qué necesitará para convencer a su oponente — o para convencerse usted — de que debe aceptar el acuerdo propuesto en lugar de seguir negociando.

Tenga presentes estos interrogantes durante todo el proceso de negociación, y modifique y complemente su visión del panorama con la información que vaya surgiendo. Si usted se concentra de esta manera en su meta, podrá mantener la negociación en el camino productivo.

Diseñe un acuerdo que sirva de marco de referencia. En las negociaciones encaminadas a producir un convenio escrito, es buena idea hacer un bosquejo preliminar del convenio durante la fase de preparación. Ese "marco de referencia" tiene la forma de un acuerdo, pero con espacios en

blanco para cada una de las condiciones que se deberán establecer a través de la negociación. La forma de compra-venta que usan las compañías inmobiliarias es un buen ejemplo de un marco de referencia. En otros casos es suficiente una lista de encabezamientos. Trabajar de antemano en un marco de referencia, detallado o no, le ayudará a no olvidar los puntos importantes durante la negociación. Ese arreglo puede servir de punto de partida o de agenda de negociación, y le servirá a usted para usar el tiempo con eficiencia.

Tenga usted o no tenga un marco de referencia, es razonable redactar los posibles términos del convenio a medida que avancen las negociaciones. De esta manera no se apartarán del camino, podrán poner sobre la mesa puntos importantes que de otra manera se podrían pasar por alto, y tener una idea del progreso alcanzado. El ejercicio de ir redactando el convenio también sirve para llevar un registro escrito de lo que se ha dicho y evitar así el riesgo de un malentendido posteriormente. Si usted tiene un marco de referencia, lo único que tendrá que hacer es llenar los espacios en blanco a medida que se vaya resolviendo cada punto; o si no se ponen de acuerdo, quizás tenga que redactar distintas alternativas.

Avance gradualmente hacia el compromiso. A medida que progrese la negociación y se discutan las alternativas y las normas aplicables a cada punto, busque una propuesta que refleje todos los puntos planteados y concilie de la mejor manera posible los intereses de ambas partes con respecto a dichos puntos. Si no han podido llegar a un acuerdo sobre una alternativa aceptable para ambos, traten de reducir el número de opciones y pasen a otro punto. Es posible que más adelante ideen una alternativa más favorable o alguna manera de transigir. ("Está bien. Entonces, pensemos en 28 000 o 30 000 dólares como salario. ¿Y cuál será la fecha de iniciación?")

Para estimular la tempestad de ideas conviene acordar desde un principio que todos los compromisos sean tentativos. De esta manera tendrán una idea del progreso de la negociación sin el efecto negativo de pensar que todas las alternativas

planteadas puedan ser consideradas como un compromiso definitivo. No tienen nada de malo los compromisos tentativos, y no se deben modificar sin razón. Lo importante es poner en claro que usted no piensa comprometerse a nada mientras no haya visto el paquete definitivo. En la parte superior del acuerdo preliminar podría escribir, por ejemplo: "Borrador tentativo — Sin compromisos".

El proceso de avanzar hacia el acuerdo rara vez es lineal. Esté preparado para repasar varias veces la misma lista de problemas y volver repetidas veces a un determinado punto y al paquete total. Los puntos problemáticos se pueden revisar varias veces o se pueden dejar para el final, cuando sea posible el avance gradual. Evite exigir perentoriamente o ser inflexible durante el proceso. Ofrezca alternativas y pídale al oponente su opinión. ("¿Cómo le parecería un acuerdo basado en este borrador? No estoy seguro de poder vendérselo a mi gente, pero podría ser un comienzo. ¿Le serviría a usted algo como esto? Si no, ¿cuáles modificaciones debemos hacer?")

Sea persistente en velar por sus intereses, pero no insista tercamente en una determinada solución. Una manera de ser firme sin mostrarse parcializado hacia una posición es separar sus intereses de las maneras de satisfacerlos. Cuando cuestionen su propuesta, no la defienda; explique de nuevo sus intereses básicos. Pregúntele a su oponente si tiene una idea mejor para satisfacer dichos intereses, al igual que los propios de él. Si parece que hay un conflicto imposible de resolver, pregunte por qué razón los intereses de una de las partes deban prevalecer sobre los de la otra.

A menos que su oponente presente un caso convincente para rechazar y modificar lo que usted ha propuesto, aférrese a su análisis. En caso de que a usted lo persuadan, y no antes, modifique su posición, pero no sin antes explicar su razonamiento. ("Bueno, ese punto es acertado. Una manera de medir ese factor sería...") Si se preparó bien, seguramente habrá previsto la mayoría de los argumentos que pueda presentar la otra parte, y sabrá qué efecto pueden producir en el resultado.

La meta en todo momento es evitar disputas inútiles. En los casos en que persistan las discrepancias, busque un acuerdo de segunda línea — es decir, un acuerdo sobre el desacuerdo. Cerciórese de que los intereses y los motivos de ambas partes sean claros. Como siempre, trate de conciliar los intereses en conflicto recurriendo a normas externas o a alternativas creativas. Trate de conciliar las normas en conflicto mediante criterios para evaluar cuál es la más apropiada, o mediante canjes creativos. Sea persistente.

Haga una oferta. Llegar al momento en que es poco lo que se obtiene tratando de aclarar intereses, inventar alternativas y analizar normas. Una vez que se haya explorado a fondo un problema o grupo de problemas, usted debe estar preparado para hacer una oferta. Debe limitar la primera oferta a un par de puntos esenciales. ("Yo aceptaría cerrar el trato el 30 de junio si el pago inicial no es superior a los 50 000 dólares".) Esas ofertas parciales se pueden combinar posteriormente para formar una propuesta más amplia.

La oferta no debe ser sorpresiva. Debe desprenderse como consecuencia natural de lo que se ha discutido hasta ese momento. No tiene por qué ser una propuesta de "tómelo o déjelo", pero tampoco una posición inicial. Debe ser una oferta que usted considere que tiene sentido para ambas partes, de acuerdo con lo que ha tenido lugar hasta entonces. Muchas veces, se llega a un acuerdo definitivo cuando se hace una oferta completa.

Piense cómo y dónde debe presentar su oferta. Si las discusiones han tenido lugar en público o en grupos grandes, usted podría buscar una ocasión más privada para explorar los compromisos definitivos. La mayoría de los acuerdos se logran durante encuentros personales de los dos negociadores principales, aunque el cierre formal se realice posteriormente en un foro abierto.

Si el acuerdo parece lógico pero hay algunos puntos sin resolver, busque procedimientos justos para facilitar el cierre. Si se parte la diferencia que hay entre cifras arbitrarias, el

resultado será arbitrario. Pero partir la diferencia entre cifras basadas en normas legítimas, independientes y convincentes, es una buena manera de llegar a un resultado justo. Otro modo de resolver las diferencias que no se han podido saldar es que una de las partes, o ambas, inviten a un tercero a participar en el diálogo para que, tras varias consultas individuales, haga una recomendación final, como "última oportunidad".

Sea generoso hasta el final. Cuando se dé cuenta de que el acuerdo está próximo, piense en concederle a la otra parte algo que sea de importancia para ella pero que no implique apartarse de la lógica básica de su propuesta. Hágale saber que se trata de un gesto final y no de crear falsas expectativas acerca de más concesiones. Mejorar de esa manera una oferta quizás sea todo lo que haga falta para eliminar las dudas de último momento y asegurar el resultado.

Lo que usted desea es que su oponente deje la mesa de negociaciones satisfecho y considerando que fue tratado con justicia. Esa sensación puede representarle a usted grandes beneficios durante la fase de ejecución del acuerdo y para cualesquiera negociaciones futuras.

Novena pregunta: "¿Cómo puedo poner en práctica estas ideas sin correr mucho riesgo?"

Tal vez usted esté convencido de la lógica de este sistema pero aún tenga dudas sobre su propia capacidad para ponerlo en práctica lo suficientemente bien como para obtener mejores resultados que con su sistema actual. ¿Qué puede hacer para ensayar estas ideas sin correr mucho riesgo?

Comience en pequeño. Pruebe en las negociaciones en que no haya mucho en juego, en que su MAAN sea bueno, en que las normas sean objetivas, favorables y pertinentes, y en que haya probabilidad de que la otra parte acceda a este enfoque. Comience con ideas que pueda desarrollar de acuerdo con sus capacidades actuales, y luego ensaye las ideas nuevas, una por una. A medida que adquiera confianza y ex-

periencia podrá arriesgarse un poco más y probar nuevas técnicas en contextos más delicados y desafiantes. No es necesario probar todo al mismo tiempo.

Haga una inversión. Hay quienes juegan al tenis toda la vida, y nunca mejoran. Son personas que no están dispuestas a revisar lo que hacen o a pensar en cambiar. Los buenos jugadores reconocen que, para mejorar, muchas veces es necesario invertir en nuevos enfoques. Es probable que empeoren su juego mientras luchan con nuevas y desconocidas técnicas pero, con el tiempo, superan su desempeño anterior. Las nuevas técnicas ofrecen más potencial a largo plazo. Usted debe hacer lo mismo en las negociaciones.

Revise su desempeño. Después de cada negociación importante programe un tiempo para analizar su desempeño. ¿Qué cosa produjo buen resultado? ¿Qué cosa no lo produjo? ¿Qué podría haber hecho usted de otra manera? Piense en llevar un diario de las negociaciones para releerlo periódicamente.

¡Prepárese! El poder de negociación, como decimos más adelante, no es algo de lo cual se tenga determinada cantidad para aplicar en cualquier momento con un propósito especial. Es necesario hacer un esfuerzo deliberado de antemano, a fin de utilizar todos los recursos para elaborar un argumento convincente en determinada situación. En otras palabras, se necesita preparación. Prepararse debidamente no implica riesgo alguno. Para ello sólo se requiere tiempo. Cuanto mejor se prepare, mayores serán sus oportunidades de aplicar estas ideas y servirse de ellas.

Planifique la manera de construir y mantener una buena relación de trabajo con la otra parte. Haga una lista de sus intereses y de los intereses de la otra parte. Luego invente una lista de alternativas para satisfacer la mayor cantidad posible de esos intereses. Busque distintos criterios externos que sirvan para convencer a un tercero razonable de lo que debe hacerse. Piense qué argumentos le gustaría poder plantear y si puede encontrar los hechos y la información necesarios para

sustentarlos. Piense también en los criterios que la otra parte pueda considerar convincentes para sustentar un acuerdo ante las personas a quienes representa. Si es difícil para los negociadores de la otra parte justificar las condiciones del convenio ante sus representados, es poco probable que se logre un acuerdo con esas condiciones. Y considere qué compromisos le gustaría que cada una de las partes contrajera. Diseñe un posible acuerdo de referencia.

En algunos casos, usted podría pedirle a un amigo que le ayude a ensayar una negociación, haciendo él el papel del oponente; o usted puede hacer el papel del oponente, y su amigo, el de usted (debidamente aleccionado). Hacer el papel de la otra parte y escuchar sus propios argumentos desde el otro extremo es una manera excelente de poner a prueba su caso. También podría pedirles ayuda a sus amigos, a otros negociadores de mayor experiencia, o a algún asesor profesional.

Las negociaciones se parecen a los deportes en muchos sentidos: algunas personas tienen un talento natural y, como los mejores deportistas, aprovechan al máximo la preparación, la práctica y la asesoría. Pero quienes tienen menos talento natural necesitan más preparación, más práctica y más feedback, y tienen mucho que ganar con ello. Cualquiera que sea la categoría a la cual usted pertenezca, tiene mucho que aprender y ningún esfuerzo lo hará en vano. La decisión es suya.

Preguntas acerca del poder

Décima pregunta: “¿Mi manera de negociar realmente puede cambiar las cosas cuando la otra parte tiene más poder?” Y “¿Cómo mejorar *mi* poder de negociación?”

La manera de negociar usted (y la manera de prepararse para negociar) puede significar una diferencia *enorme*, cualesquiera que sean los puntos fuertes de cada una de las partes.

Hay cosas que no se pueden conseguir.

Por muy grande que sea su habilidad, lo que usted puede conseguir por medio de la negociación tiene límites. Ni el mejor negociador del mundo podría comprar la Casa Blanca. No pretenda tener éxito en la negociación si no puede hacerle a la otra parte una oferta que sea más atractiva que su mejor alternativa para un acuerdo negociado (MAAN). Si parece que eso es imposible, entonces no tiene sentido la negociación. Es mejor que se concentre en mejorar su propia alternativa, y quizá en hacer cambiar la de la otra parte.

Su manera de negociar puede significar una gran diferencia.

En toda situación en que *realmente* exista la posibilidad de llegar a un acuerdo negociado, la manera de negociar puede determinar la diferencia entre acordar unas condiciones o no, o entre un resultado favorable para usted y otro que sea apenas aceptable. La manera de negociar puede determinar la diferencia entre aumentar los beneficios para ambas partes o sencillamente repartir los que ya existen, y entre tener una relación buena con el oponente o una relación tensa. En las situaciones en que la otra parte parece que tiene todas las cartas, la manera de negociar es absolutamente crítica. Suponga usted, por ejemplo, que está negociando una excepción a una regla o una oferta de trabajo. Desde un punto de vista realista, no tendrá mayores recursos si la otra parte se niega a aceptar su solicitud y tampoco gran cosa que ofrecer si le otorga lo que usted pide. En un caso como éste, todo dependerá de su habilidad para negociar. Por muy pequeña que sea la oportunidad de tener éxito, la manera de negociar será su único medio para aprovechar esa oportunidad.

Los "recursos" no son lo mismo que el "poder de negociación".

El poder de negociación es la capacidad de convencer a alguien de que haga algo. Aunque los Estados Unidos son un país rico y además tienen muchas bombas nucleares, ninguna de las dos cosas les ha servido de mucho para poner freno a las actividades terroristas o liberar rehenes cuando éstos han sido retenidos en ciudades como Beirut. El que usted pueda obtener poder de negociación a través de sus recursos depende del contexto — de la persona a quien trata de convencer y de lo que desea lograr de ella.

No pregunte quién es más poderoso.

Tratar de determinar cuál de las dos partes es la más "poderosa" es arriesgado. Si usted llega a la conclusión de que usted es más poderoso, podría bajar la guardia y no prepararse como es debido. Por otra parte, si llega a la conclusión de que usted es más débil que su oponente, podría desalentarse y no poner suficiente empeño en buscar la manera de convencerlo. Cualquiera que sea su conclusión, no le servirá para saber cuál es la mejor manera de proceder.

En realidad, es mucho lo que se puede hacer para mejorar el poder de negociación cuando la balanza del poder se inclina más hacia un lado. Desde luego, habrá situaciones en las cuales la otra parte tiene las mejores cartas, al menos a corto plazo. Pero en este mundo, en que la interdependencia es cada vez mayor, casi siempre hay recursos y posibles aliados que un negociador hábil y persistente puede aprovechar, al menos para desplazar el fulcro, aunque no pueda inclinar la balanza del poder completamente hacia el otro lado. Pero no podrá aprovechar esos recursos si no prueba.

Hay personas que prefieren sentirse impotentes y creer que no pueden hacer nada para cambiar la situación. Esa creencia les ayuda a evitar el sentimiento de ser responsables o culpables de inacción. También es una manera de evitar los costos

de tratar de cambiar la situación — el esfuerzo y el riesgo de fracasar, y la consiguiente vergüenza. Pero aunque esta manera de sentir es comprensible, no sirve para modificar la realidad de lo que se podría lograr mediante una negociación eficaz. Es una actitud derrotista que no lleva a nada.

La mejor regla es ser optimista — aspirar a más de lo que se puede lograr en la práctica. Sin desperdiciar muchos recursos en causas perdidas, reconozca que hay muchas cosas por las cuales vale la pena luchar aunque al final nada se logre. Cuanto más aspire a conseguir, más obtendrá al final. Los estudios sobre negociaciones demuestran, una y otra vez, una estrecha correlación entre las aspiraciones y los resultados. Sin salirse de los límites de la razón, paga ser positivo.

Son muchas las fuentes del poder de negociación

¿Qué hay que hacer para mejorar el poder de negociación? Todo este libro es un esfuerzo por contestar esa pregunta. Son muchas las fuentes del poder de negociación. Una de ellas es tener un buen MAAN. Es muy persuasivo decir que usted tiene una alternativa mejor, siempre que la otra parte le crea. Además, cada uno de los cuatro elementos del método descrito en la segunda parte de este libro — las personas, los intereses, las opciones y los criterios objetivos — son una fuente de poder para negociar. Si la otra parte es fuerte en un campo, usted puede tratar de desarrollar poder en otro campo. A estas cinco cosas podríamos agregar una más, el poder de un compromiso.

Desarrollar una buena relación de trabajo con la otra parte es una manera de conseguir poder. Si usted comprende a su oponente y él lo comprende a usted; si hay lugar para las emociones y una atmósfera de respeto a pesar del desacuerdo; si hay una buena comunicación porque ambas partes escuchan; y si los problemas de personalidad se manejan directamente sin exigir ni ofrecer concesiones sobre puntos esenciales, es muy probable que las negociaciones sean

más eficaces y más favorables para ambas partes. En este sentido, el poder de negociación no es un fenómeno en el cual la suma es cero. El hecho de que la otra parte tenga más poder de negociación no necesariamente significa que usted tenga menos. Cuanto mejor sea la relación de trabajo, mejor será la posición de cada una de las partes para influir en la otra.

Contrariamente a lo que piensan algunos, usted se puede beneficiar del hecho de que la otra parte esté en mejor posición para influir en usted. Dos personas que tienen una reputación bien merecida de ser dignas de confianza están en mejor posición de ejercer mutua influencia que dos personas conocidas por su deshonestidad. El hecho de que usted pueda confiar en la otra parte le da a ésta mayor poder para influir en usted. Pero también usted se beneficia puesto que tiene la seguridad de que cualquier acuerdo al que puedan llegar será favorable para ambos.

La buena comunicación es una fuente muy importante de poder de negociación. Su poder de persuasión será mayor si articula su mensaje con vigor, si escucha a la otra parte y si da muestras de haber tomado nota de lo que ha oído. John F. Kennedy era justamente famoso por su habilidad para producir unos mensajes vigorosos: "Nunca negociemos por temor, pero nunca temamos negociar".*

No es necesario que un mensaje sea inequívoco para que se entienda perfectamente y sea eficaz. En muchos casos, si usted le ayuda a la otra parte a entender su pensamiento — aunque estén discrepando en algo — puede mitigarle los temores, aclararle percepciones erróneas y promover la solución conjunta de problemas. Tomemos el ejemplo del proveedor que presenta la que considera una oferta competitiva para un contrato. Al comprador le agrada la oferta, pero teme que la compañía del oferente, que es nueva en el mercado, no pueda manejar los volúmenes durante la época de mayor

*Discurso de posesión 20 de enero de 1961.

demanda. Si el comprador se limita a decir "No, gracias" y firma un contrato más costoso con otra compañía, es probable que el postor piense que su oferta sencillamente no fue buena, con lo cual no tendría oportunidad alguna para convencer al comprador de que sí tiene la capacidad de manejar los volúmenes requeridos. Sería mejor para ambos que el comprador manifestara abiertamente su interés en la oferta y también sus temores.

Saber escuchar es una manera de aumentar el poder de negociación porque así se obtiene mayor información sobre los intereses de la otra parte o sobre posibles opciones. Cuando usted comprende los sentimientos y temores de la otra parte, puede tomar medidas para contrarrestarlos, explorar áreas de acuerdo y de desacuerdo, y desarrollar unas estrategias útiles para proceder en el futuro. Piense, por ejemplo, en el anciano cuyos médicos deseaban trasladarlo del hospital donde se encontraba a otro con instalaciones especializadas. Los médicos trataron repetidas veces de explicarle que el hospital especializado sería mejor para él, pero el anciano se negaba a moverse. Sabiendo que esa actitud era perjudicial para él, los médicos hicieron caso omiso de su razonamiento por considerarlo irrazonable. Sin embargo, uno de los internos tomó en serio al anciano y lo escuchó atentamente para averiguar por qué no quería que lo trasladaran. El paciente contó que él había sido abandonado varias veces en la vida y manifestó el temor de que el traslado fuese otra experiencia de esa clase. El interno se dedicó a sacarlo de su error, y el paciente finalmente aceptó el traslado de buen grado.

Hacerle saber a su oponente que usted escuchó lo que le dijo es otra manera de aumentar el poder de persuasión. Si la otra parte siente que usted prestó atención, estará más dispuesta a escuchar lo que *usted* tiene que decir. Es relativamente fácil escuchar cuando el otro dice algo con lo cual uno está de acuerdo, y es difícil escuchar cuando uno no está de acuerdo. Sin embargo, el mejor resultado se obtiene en el segundo caso. Escuche antes de replicar. Indague. Cerciórese

de haber comprendido bien el punto de vista de la otra parte y de que ésta sepa que usted entendió. Una vez que la otra parte esté segura de que usted comprendió lo que ella dijo, no podrá rechazar las discrepancias de usted como simple falta de comprensión.

Comprender los intereses del otro da poder. Cuanto más clara sea su idea de los intereses de la otra parte, mejor podrá satisfacerlos a un costo mínimo. Trate de descubrir los intereses intangibles u ocultos que puedan ser importantes. En el caso de los intereses concretos como el dinero, pregunte qué hay detrás de ellos. ("¿Para qué emplearán el dinero?") Algunas veces, hasta la posición más firme e inaceptable refleja un interés subyacente, que podría ser compatible con el de usted.

Tomemos el ejemplo del empresario que deseaba comprar una radio-emisora. El dueño mayoritario estaba dispuesto a vender sus dos terceras partes por una cifra razonable, pero la dueña minoritaria (y gerente de la emisora en ese momento) exigía un precio exorbitante por su tercera parte. El empresario había elevado su oferta varias veces, sin conseguir nada, y estaba comenzando a pensar que era mejor olvidarse de ese negocio. Por último, decidió indagar un poco más para descubrir los intereses de la segunda propietaria. Se enteró de que ella estaba menos interesada en el dinero que en continuar dirigiendo la radio-emisora. El empresario ofreció comprar sólo la parte de ella que necesitaba por razones tributarias y conservar la en calidad de gerente. La segunda propietaria aceptó la oferta a un precio que le ahorró al empresario casi un millón de dólares. El hecho de haber comprendido la motivación subyacente le sirvió enormemente para fortalecer su poder de negociación.

Inventar una opción elegante da poder. Una exitosa tempestad de ideas le aumenta a usted la capacidad de influir en los otros. Una vez que usted entienda los intereses de ambas partes puede — como en el ejemplo anterior de la radio-emisora — inventar una manera inteligente de acoplar

esos intereses. A veces eso se puede lograr mediante una opción ingeniosa.

Tomemos el ejemplo de la subasta de sellos de correo. El subastador prefiere que los postores presenten en sobre sellado la oferta del máximo precio que están dispuestos a pagar por los sellos. Sin embargo, ninguno de los posibles compradores desea pagar más de lo necesario. En las subastas de sobre cerrado, cada postor por lo general trata de ofrecer un poco más de lo que cree que será la oferta de otros, la cual suele ser inferior a la que él está dispuesto a pagar. Pero en filatelia, las reglas establecen que el mejor postor se lleva los sellos al precio de la *segunda* oferta más alta. Los compradores pueden ofrecer sin problema *exactamente* la suma que están dispuestos a pagar porque el subastador garantiza que *no tendrán que pagarla*. Ninguno de los postores sale pensando que quisiera haber ofrecido más, y el que ofreció el mayor precio paga con gusto una suma inferior a la que ofreció. El subastador queda satisfecho al saber que la diferencia entre la oferta más alta y la siguiente generalmente es menor que el aumento global del nivel de ofertas en este sistema, comparado con cualquier otra subasta de sobre sellado.*

Recurrir a normas externas de legitimidad da poder. Uno puede emplear las normas de legitimidad como espada para persuadir a otros, y también como escudo para defenderse de las presiones que hacen para que uno ceda, arbitrariamente. ("Me gustaría darle el descuento, pero éste es un precio fijo. Es lo que pagó General Motors por la misma pieza la semana pasada; aquí está la factura de venta".) Así como recurriendo a un precedente y a los principios aplicables los abogados adquieren mayor capacidad para persuadir a un juez, también

*Un proceso similar a éste se puede usar en todo tipo de situaciones en las que se debe escoger entre varias alternativas, incluso cuando se trata de un tema tan delicado como dónde instalar un botadero para desechos peligrosos. Véase Howard Raiffa, *A Hypothetical Audience About a Very Real Problem*. Programa de Negociación, Facultad de Derecho de Harvard, documento de trabajo No.85-5.

el negociador puede mejorar su poder de negociación recurriendo a precedentes, principios y otros criterios externos de equidad, y buscando la mejor manera de presentarlos con determinación y eficacia: "No estoy pidiendo ni más ni menos de lo que usted les paga a otros por el mismo tipo de trabajo". "Pagaremos lo que vale la casa si está dentro de nuestras capacidades. Estamos ofreciendo el precio por el cual se vendió el mes pasado una casa semejante en el mismo vecindario. A menos que usted nos explique razonablemente por qué esta casa vale más, no cambiaremos nuestra oferta". Uno de los argumentos más poderosos es convencer a la otra parte de que usted no está pidiendo más de lo que es justo.

Tener un buen MAAN da poder. Tal como lo expusimos en el capítulo 6, una manera fundamental de aumentar el poder de negociación es fortaleciendo la alternativa que le permita a uno retirarse del acuerdo. Un MAAN atractivo es contar con un argumento sólido con el cual convencer a la otra parte de que debe ofrecer más. ("La compañía de al lado me ofreció el 20% más de lo que estoy ganando ahora. Considerando el costo de vida, aunque preferiría quedarme aquí, si no obtengo un buen aumento de sueldo pronto, tendré que pensar en la posibilidad de irme. ¿Qué cree usted que podría hacer?")

Además de fortalecer su MAAN (lo que haría en caso de no llegar a un acuerdo a través de la negociación), es conveniente tener preparada una "microalternativa" — la cual utilizaría en caso de que no llegarán a un acuerdo *en esta reunión*. Sirve para trazar de antemano una buena ruta de escape en caso de que la reunión no llegue a nada. ("Gracias por compartir sus opiniones conmigo y por escuchar las mías. En caso de que decida seguir adelante, me pondré en contacto con usted, quizás con una nueva propuesta".)

Algunas veces es posible, muy legítimamente, empeorar el MAAN de la otra parte. Por ejemplo, un padre de familia a quien conocemos trataba un día de convencer a su hijo de que cortara el césped. Le ofreció una suma apreciable, pero de nada le sirvió. Por último, el hijo, sin darse cuenta, reveló su

mejor alternativa: "Pero, papá, no necesito podar el césped para conseguir dinero. Tú dejas la, eh..., billetera en el armario los fines de semana...". El padre no perdió un minuto para dejar sin piso el MAAN de su hijo cerciorándose de no dejar la billetera por ahí y dándole a entender que desaprobaba que tomara el dinero sin pedir permiso; el hijo comenzó a podar el césped. La táctica de dañar el MAAN del otro puede usarse para coaccionar o para explotar, pero también para garantizar un resultado justo. Todo esfuerzo por mejorar las alternativas propias y por restarles fuerza a las de la otra parte es vital para mejorar el poder de negociación.

Establecer un compromiso bien pensado da poder. Hay otra fuente de poder que merece atención: el poder de contraer compromisos. Son tres las maneras de aumentar el poder de negociación por este medio: Comprometerse a hacer algo mediante una oferta firme; comprometerse, con cautela, a no hacer algo; aclarar con precisión qué compromisos le gustaría que contrajera la otra parte.

Aclare lo que está dispuesto a hacer. Una manera de aumentar el poder de negociación es hacer una oferta firme y oportuna. Cuando usted hace una oferta firme, proporciona la alternativa de que aceptará, poniendo en claro, al mismo tiempo, que no por ello excluye la posibilidad de discutir otras opciones. Si desea convencer a alguien de que acepte un trabajo, no se limite a hablar de él; haga una oferta. Así renuncia a la oportunidad de luchar por mejores condiciones, pero gana al simplificarle la decisión a la otra parte y facilitarle el compromiso. Para llegar a un acuerdo lo único que debe hacer la otra parte es decir: "Acepto".

Ofrecer lo que está dispuesto a hacer en caso de que la otra parte acepte las condiciones que le propone es una manera de superar los temores que ella pueda tener de recorrer un terreno peligroso. Sin una oferta clara, hasta una situación dolorosa puede ser preferible a tener que aceptar un trato a ciegas, en particular si la otra parte teme que cualquier indicio favorable pueda alentarle a usted a pedir más. En 1990, el Consejo de

Seguridad de las Naciones Unidas quiso inducir a Irak a retirarse de Kuwait imponiéndole unas sanciones. Las resoluciones del Consejo establecían claramente que Irak debía retirarse pero *no* estipulaban que con el retiro cesarían las sanciones. Saddam Hussein, creyó que las sanciones continuarían después de su retiro de Kuwait, y no vio en ellas, por desagradables que fueran, incentivo alguno para abandonar el territorio ocupado.

Cuanto más concreta la oferta, más convincente. Así, una oferta por escrito puede ser más verosímil que una verbal. (Conocemos un agente de bienes raíces a quien le gusta inducir al cliente a hacer una oferta colocando rollos de billetes de cien dólares sobre la mesa.) También es útil plantear la oferta como una "oportunidad evanescente", señalando cuándo y cómo expira. Por ejemplo, la posesión del presidente Reagan en 1981 creó una oportunidad evanescente en las negociaciones por la liberación de los diplomáticos que permanecían en calidad de rehenes en Irán. Los iraníes no deseaban tener que comenzar las negociaciones desde cero con una nueva administración.

En algunos casos, usted podría aclarar lo que piensa hacer si la otra parte no acepta su propuesta. Es posible que la otra parte no haya visto con claridad las consecuencias que le acarrearía el MAAN de usted. ("Si no nos conectan la calefacción en el apartamento esta noche, tendré que llamar a la línea de emergencia del Departamento de Salud. ¿Sabe usted que cuando contestan y descubren que un casero ha violado los estatutos la multa es de 250 dólares?")

Considere la posibilidad de comprometerse a no hacer algo. A veces podrá convencer a la otra parte para que acepte una oferta superior a el MAAN de ella, convenciéndola de que usted no puede o no quiere ofrecer más ("Tómelo o déjelo"). Con esto no sólo hace usted una oferta sino que se ata las manos para no cambiarla. Como dijimos en el capítulo 1, obstinarse en una posición tiene un costo apreciable; obstinarse prematuramente es limitar la comunicación, y ello

entraña el riesgo de dañar la relación al hacer que la otra parte se sienta subestimada o forzada. Pero el riesgo es menor cuando uno se obstina en una posición después de haber entendido los intereses de la otra parte y de haber explorado las opciones de beneficio común. Además, será menos dañino para su relación tener razones verosímiles independientes de su deseo de explicar y de justificar su inflexibilidad.

En algún momento podría ser mejor poner sobre la mesa una oferta definitiva con toda la intención de cumplirla. Así usted podrá influir en la otra parte al empeorarle su micro-MAAN. Si la otra parte no acepta, cierra toda posibilidad de llegar a un mejor acuerdo con usted.

Aclare lo que espera de la otra parte. Es muy conveniente que tenga una idea clara de las condiciones del compromiso que desea obtener de la otra parte. De esta manera, su exigencia tendrá sentido. Sería desastroso que al decir "Susana, prométeme que no me interrumpirás *nunca más* mientras esté hablando por teléfono", ella llegara a cumplir literalmente su promesa en caso de una emergencia. Es preciso evitar un compromiso descuidado que sea demasiado amplio, que no sea obligatorio para la otra parte, que omita información crucial o que sea inoperante.

En especial en los casos en que uno desea que el otro *haga* algo, es sensato expresar con precisión ese algo. De lo contrario, es probable que él no haga nada porque no desea hacer más de lo que tiene que hacer. Por ejemplo, en el otoño de 1990, los Estados Unidos vieron minada su capacidad de influir en Saddam Hussein por la ambigüedad con que el país expresó lo que le sería satisfactorio. En diferentes momentos consideró que eran objetivos posibles el retiro de las tropas iraquíes de Kuwait, la destrucción de las instalaciones nucleares de Irak, el desmantelamiento de la capacidad militar iraquí y el derrocamiento de Saddam Hussein.

Aproveche al máximo su potencial de poder.

Para obtener lo máximo de su poder potencial de negociación utilice cada fuente de poder en armonía con las demás fuentes. A veces los negociadores buscan su fuente de mayor poder y tratan de utilizar sólo ésta. Por ejemplo, si un negociador tiene un muy buen MAAN podría enfrentar a la otra parte esgrimiéndola, y amenazar con desistir del negocio si no le acepta la oferta final. Es probable que esto les reste poder de persuasión a los argumentos del negociador porque la otra parte podría dudar de la honestidad de la oferta. Si usted va a comunicar su MAAN, más vale que lo haga de manera tal que no lesione la relación, que deje abierta la posibilidad de una comunicación eficaz, que destaque la legitimidad de su última oferta, que indique de qué manera esa oferta satisface los intereses del otro, etc. El impacto total de su poder de negociación será mayor si usa cada uno de los elementos para reforzar los otros.

Usted será también mejor negociador si cree en lo que dice y en lo que hace. Cualquiera que sea el uso que pueda hacer de las ideas que aparecen en este libro, no las use como si estuviera usando ropa ajena. Ajuste y adapte todo lo que hemos dicho hasta que encuentre un enfoque que tenga sentido y con el cual se sienta a gusto. Tal vez usted necesite experimentación y un período de adaptación, lo cual no es muy cómodo, pero al final podrá desarrollar al máximo su poder de negociación si cree en lo que dice y dice lo que cree.