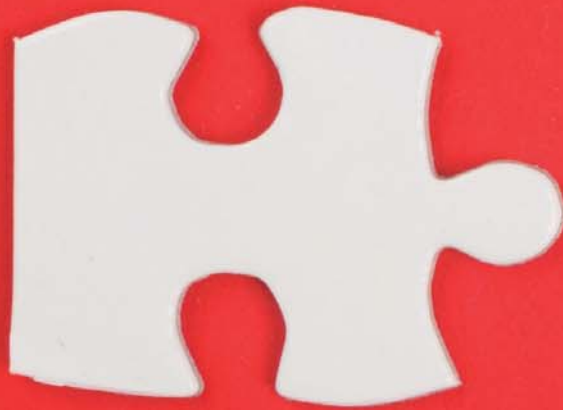


Cómo negociar con eficacia



**PARA TENER ÉXITO EN LAS NEGOCIACIONES
HAY QUE PERSEVERAR EN LA PRÁCTICA:
ÉSTA ES UNA DISCIPLINA EN LA QUE SE ES
ALUMNO TODA LA VIDA.**

Por MERCEDES TARRAZÓN
Socia de Dispute Management

Se negocia todos los días, tanto en la esfera privada como en la pública, pero, siendo una habilidad tan necesaria, son relativamente pocas las personas que se han formado específicamente para ello. Consiguientemente, la mayoría de las negociaciones son puramente distributivas, sin generarse en ellas ulterior valor y sin explotarse completamente su potencial.

Frente a este estilo de negociación, prácticamente intuitivo, se erige el modelo de negociación estructurada basada en principios, que es el resultado de las investigaciones llevadas a cabo a partir de 1970 por la Universidad de Harvard. La obra de Roger Fisher y William Ury, *Obtenga el sí. El arte de negociar sin ceder*, publicada en 1981, recoge los fundamentos de este modelo de negociación, ampliados por Ury en 1991 con *Supere el no*. En las décadas posteriores el modelo se ha enriquecido con las enseñanzas tanto del ámbito de la psicología como del estudio del comportamiento de las personas frente al conflicto.

SE NEGOCIA TODOS LOS DÍAS, EN LA ESFERA PRIVADA Y EN LA PÚBLICA, PERO POCAS PERSONAS SE PREPARAN ESPECÍFICAMENTE PARA ELLO.

NEGOCIAR ESTRUCTURADAMENTE IMPLICA ESFORZARSE EN LLEGAR A UN RESULTADO QUE BENEFICIE A TODOS LOS IMPLICADOS.

PRINCIPIOS BÁSICOS

¿Cómo podemos negociar de forma estructurada? Básicamente siguiendo estos cuatro principios:

1. Separar las personas del problema (ser duro con el problema, pero suave con las personas)

En este sentido, construir una buena relación de trabajo es de suma importancia para poder negociar sobre las cuestiones de fondo. Conviene asegurarnos de que “jugamos con la pelota” y no con la otra persona, para evitar así que la negociación se convierta en una lucha de ego y poder: el objetivo es concentrar la discusión en los verdaderos problemas.

Nos ayudará a todo ello el trabajar la empatía, intentando comprender la posición y las emociones de la otra parte. Entender no significa necesariamente estar de acuerdo, pero ser capaz de demostrar que se ha comprendido de dónde parte una persona significa demostrarle que la hemos escuchado y ésta es una muestra de respeto a la que nadie es indiferente.

2. Centrarse en los intereses, no en las posiciones

Los intereses son las necesidades y motivaciones de las partes que están potencialmente en juego en una negociación; mientras que la posición—el resultado propuesto— representa sólo una de las diversas maneras en que pueden resolverse los asuntos que se discuten y satisfacerse los intereses de las partes.

Conviene tener bien identificados nuestros intereses e identificar cuáles son los de la otra parte, evitando detenernos en las posiciones que se asignaron al principio de la negociación.

Los intereses se pueden determinar analizando el *por qué* y el *por qué no* de una posición. Preguntar *¿por qué?* directamente puede ser contraproducente, pues se podría interpretar como una confrontación y provocar que la otra parte se ponga a la defensiva. En lugar de *¿por qué?*, puede probar con *¿puede ayudarme a entender el motivo por el cual...?*

Gráficamente se puede representar la posición como la punta del iceberg que sobresale del agua y los intereses como la masa de hielo subyacente, mucho más grande y definitivamente allí donde radica la fuerza. Pero una imagen que le puede ayudar a mantenerse en su eje como negociador, centrado en los intereses, es la de estos círculos concéntricos:



El punto de vista empresarial, con actitud de resolver la cuestión, se centra en los intereses. El punto de vista litigioso, con actitud de vencer al otro, se concentra en los derechos, la posición y el poder. Si en algún momento siente la tentación de desenfocarse, puede ayudarle el recordar estos círculos como un melocotón maduro: su carne le dará quizá una satisfacción inmediata al comérsela, pero sólo el hueso, oportunamente sembrado y regado, tiene capacidad de proporcionarle un melocotonero.

nativa posible al acuerdo negociado (MAPAN), es decir, el mejor escenario posible que cada negociador tiene si no se consigue llegar a un acuerdo en la negociación. Si la MAPAN de una parte es fuerte, su necesidad de negociar es menor. Si, por el contrario, es débil, le urgirá más llegar a un acuerdo y le conviene desarrollar alternativas para mejorar su MAPAN y ser así menos dependiente de la consecución de un acuerdo (con esa contraparte en esa negociación).

1. Salir a la terraza

Si la otra parte se niega rotundamente a cualquier concesión o cambio, o le lanza un ataque, salga a la terraza y reflexione: no reaccione impulsivamente, analice cómo puede reaccionar de manera efectiva.

Mantener el control es mantenerse centrado en los principios vistos: deje su reacción para más tarde y tómese tiempo para reflexionar. Por ejemplo, busque el silencio durante un rato, repita paso a paso lo que se ha dicho hasta el momen-



3. Buscar soluciones de beneficio mutuo

Intente agrandar el pastel, sin presionar un *pastel fijo* ni buscar una única solución. Una solución duradera es aquella que satisface razonablemente los intereses de todas las partes. Negociar estructuradamente implica superar la presunción de que debe haber un ganador y un perdedor y esforzarse en llegar a un resultado que beneficie a todos los implicados.

4. Utilizar criterios objetivos para poder valorar la solución

Mediante el desarrollo de criterios objetivos se facilita la negociación, evitándose juegos de poder sobre las normas subjetivas.

Unido a estos cuatro principios, hay un concepto del modelo de negociación de Harvard con el que es imprescindible familiarizarse: la mejor alter-

PREGUNTAR ¿POR QUÉ? PUEDE SER CONTRAPRODUCENTE, PUES SE PODRÍA INTERPRETAR COMO UNA CONFRONTACIÓN.

LA AGRESIVIDAD ESPERA AGRESIVIDAD O PASIVIDAD COMO RESPUESTA, PERO USTED PUEDE MOSTRARSE PROACTIVO, ESCUCHANDO.

CÓMO SALVAR OBSTÁCULOS

Es evidente que, si todos los negociadores trabajan con la filosofía descrita, la negociación no sólo será tremendamente eficaz, sino además pasmosamente eficiente. Pero como decíamos al principio, son relativamente pocas las personas que se han formado específicamente en negociación. ¿Qué hacer pues ante partes reticentes a negociar de forma estructurada? Seguir estos cinco pasos:

to, o tómese un descanso. Si cree que la otra parte está intentando jugar con usted, menciónelo. En cualquier caso, no responda a la oposición de manera convencional. Resista el impulso natural de rendirse, marcharse o contratar. Conviértase en la persona que tiene el control.

2. Ponerse en la piel del otro

Usted puede cambiar la atmósfera de la negociación, neutralizando la negatividad de la otra parte. La agresividad espera agresividad o pasividad como respuesta, pero usted puede mostrarse proactivo, escuchando al otro y mostrándole que, aunque no lo comparte, entiende su punto de vista. Si hay algo a lo que sí puede acceder, no dude en hacerlo. Su objetivo es construir, en la medida de lo posible, una relación viable.

3. Replantear una propuesta, en lugar de rechazarla rotundamente No entre en discusiones de “sí o no”.



Las cosas no son blancas o negras. Configure la negociación como un proceso conjunto en el que todas las partes están interesadas en llegar a una solución. Si una propuesta es inaceptable, no la rechace de inmediato. Intente reformularla buscando siempre resolver el problema. Le pueden ayudar preguntas como *¿qué desea obtener con esto?, ¿qué haría usted en mi lugar?...*

4. Tender un puente a la otra parte

Si la negociación se estanca ya que la otra parte se frena por dudar de los beneficios del acuerdo, facilite su participación incorporando sus ideas en la negociación y satisfaciendo sus necesidades básicas como persona (seguridad, sentimiento de integración, reconocimiento...). Facilite asimismo que la otra parte salve las apariencias y que el resultado pueda ser visto como una victoria del otro. Al evitar presionar se hace más sencillo avanzar.

5. No dejar que la negociación se intensifique, pero intentar aclarar

Haga que resulte difícil a la otra parte decir no. Evite amenazar o recurrir a la fuerza, porque esto provocará la misma reacción en el otro y cada uno quedará atrincherado en su posición. Haga ver a la otra parte cuáles son las consecuencias de no negociar, contraste la viabilidad real de no alcanzar un acuerdo. No olvide que, con su actitud, está mostrando a la otra parte cómo negociar y, por tanto, facilitándose la labor. En todo momento, el otro debe percibir que el puente sigue tendido y a su disposición.

RESISTA EL IMPULSO NATURAL DE RENDIRSE, MARCHARSE O CONTRATAR. CONVIÉRTASE EN LA PERSONA QUE TIENE EL CONTROL.

PARA SER EFICAZ

Nos hemos familiarizado ya con los principios de la negociación estructurada y estamos dispuestos a llevarlos a la práctica en nuestra próxima negociación, pero ¿por dónde empezar? Aquí nuestros ocho consejos prácticos para negociar de forma eficaz:

1. Prepárese

Antes de entrar en una negociación es necesario prepararse. Esto implica por un lado identificar cuáles son los intereses —y cuáles son prioritarios si no se pueden satisfacer todos—, así como analizar cuál es la propia MAPAN. Por otro lado, y en la medida que sea posible, hacer el mismo ejercicio respecto de la otra parte: cuáles son sus intereses y cuál es su MAPAN.

Asegúrese asimismo de disponer de todos los antecedentes (confírmelo con todos los departamentos de su empresa involucrados en la relación con la otra parte).

2. Consensúe el marco de la negociación

Acuerde con la otra parte lo más pronto posible los aspectos logísticos de la negociación —calendario, reuniones, temas a tratar, asistentes...—. Con esto ayuda a la estructuración de la negociación y disminuye las posibilidades de que se dilate en el tiempo de manera ineficiente.

3. Dedique los recursos suficientes a la negociación

Prevea quiénes serán las personas que se involucrarán en la negociación, directa e indirectamente, la manera de poder disponer puntualmente de toda la información (técnica, legal, fiscal...) necesaria y de poder cerrar el acuerdo (capacidad de decisión) sin dilaciones. Asegúrese de que todas las personas precisas estén disponibles en la franja de tiempo prevista para la negociación.

4. Sea fiable

En toda negociación, a la vez que (1) se intenta cerrar un asunto, se está construyendo (2) una relación con los otros interlocutores y (3) una reputación en el mercado. Apartarse de la verdad —que no significa explicarlo todo— puede afectar negativamente en las tres facetas.

5. Muéstrese abierto

Muestre interés en conocer las necesidades de la otra parte y sea creativo a la hora de generar opciones que satisfagan tanto sus intereses como los de ella. Un pacto que conviene a todos es más sólido y sostenible.

6. Contemple todos los detalles

Es necesario entrar en todos los detalles para construir un acuerdo sólido (quién hará qué, cuándo y cómo) y haber valorado las consecuencias de cada paso.

Esta minuciosidad ayuda a construir compromisos realistas y permite tener claro si la alternativa que hay encima de la mesa es realmente la que mejor conviene.

7. Contraste que todos han entendido el acuerdo de la misma manera

Revise cuidadosamente con la otra parte que todos están entendiendo lo mismo en lo referente a los pactos que están alcanzando. Eso les permitirá identificar a tiempo cualquier diferencia de interpretación y resolverla constructivamente.

8. Prepárese por si no se alcanza un acuerdo

No toda negociación acaba en un acuerdo y esto puede pasar tanto por circunstancias de las partes como por factores ajenos a ellas. Es una posibilidad que hay que tener presente y para la que hay que estar preparado. ■