



## Introducción

Nos guste o no, todos somos negociadores en algún momento de nuestras vidas. Discutimos un aumento de sueldo con nuestro jefe. Intentamos ponernos de acuerdo, con un extraño, sobre el precio de nuestra casa. Negociamos con nuestra pareja el lugar donde iremos a cenar y con nuestros hijos, la hora de apagar las luces. La negociación es un medio básico de conseguir de los demás aquello que deseamos. Es una comunicación bidireccional, pensada para alcanzar un acuerdo, cuando nosotros y la otra parte compartimos algunos intereses y tenemos otros que son opuestos entre sí.

Cada vez hay más ocasiones que requieren una negociación, ya que cada vez surgen más conflictos. Todo el mundo quiere participar en las decisiones que le afectan, mientras que, por otro lado, cada vez son menos las personas que pueden llegar a aceptar decisiones que han sido tomadas por otros. La gente es diferente y utiliza la negociación para manejar estas diferencias. Ya sea en los negocios, el gobierno o la familia, llegamos a la mayoría de las decisiones a través de la negociación.

A pesar de que cada día se negocia más, no es fácil hacerlo bien. Las estrategias que habitualmente se utilizan en la negociación suelen dejar a la gente insatisfecha, agotada o alienada.

Hay dos formas dominantes de negociar: la blanda y la dura. El negociador blando quiere evitar el conflicto personal por lo que hace concesiones fácilmente. Quiere una solución amistosa pero, sin

embargo, casi siempre termina siendo explotado y sintiéndose amargado. El negociador duro considera cualquier situación como una lucha de voluntades, en la que la parte que adopta las posiciones más extremas y las mantiene durante más tiempo es la que triunfa. Quiere ganar, pero, con frecuencia, termina por provocar una respuesta igualmente dura que le agota a él y a sus recursos, y que lesiona su relación con la otra parte.

Sin embargo, existe una tercera forma de negociar, ni dura ni blanda, sino las dos cosas a la vez. Es un método de la negociación basado en los principios desarrollados en el Proyecto Harvard de Negociación y que sirve para decidir asuntos, cuestiones y temas. Se fundamenta en nuestras circunstancias, y no necesita pasar por un proceso de regateo en que cada parte dice lo que hará y lo que no hará. Nos sugiere que, siempre que sea posible, busquemos los beneficios mutuos; y que cuando los intereses entren en conflicto, insistamos en que el resultado se base en ciertas normas o criterios justos, independientes del deseo o la voluntad de las partes. El método de la negociación basada en los principios es duro con las circunstancias y blando con las personas. No emplea trucos ni poses afectadas. Nos enseña la forma de obtener aquello a lo que tenemos derecho sin dejar de ser honrados. Nos permite ser justos mientras nos protegemos contra aquellos que se aprovecharían de nuestra honestidad. De este método de negociación basada en principios es de lo que trata el presente libro.

### **Separar a las personas del problema**

Un hecho básico de la negociación, que a menudo se olvida en transacciones corporativas e internacionales, es que no estamos tratando con representantes abstractos de la otra parte, sino con personas de carne y hueso. Nuestros interlocutores tienen emociones, valores profundamente arraigados y distintos puntos de vista.

Este aspecto humano de la negociación puede ser una ventaja o un lastre. Una relación activa en la que la confianza, la comprensión, el respeto y la amistad se han ido construyendo a lo largo del tiempo puede hacer que cada nueva negociación sea más fácil y eficiente. Por otra parte, los malentendidos pueden reforzar prejuicios y hacer imposible una exploración racional de las posibles soluciones, por lo que la negociación puede fracasar.

A la hora de negociar es fácil olvidar, no solo que debemos tratar con los problemas de los demás, sino también con los nuestros propios. Es probable que nuestras percepciones sean unilaterales y que no estemos escuchando o comunicándonos adecuadamente. Para superar esta unilateralidad es recomendable que pensemos en tres categorías básicas: percepción, emoción y comunicación. Los múltiples y diversos problemas que podamos tener nosotros o nuestros interlocutores caben todos ellos en una de estas tres categorías.

**Percepción.** Tanto si estamos haciendo un trato, como solucionando una disputa, las diferencias surgen de la distinción que existe entre nuestro pensamiento y el de nuestros interlocutores. Fundamentalmente, el conflicto no reside en la realidad objetiva, sino en las mentes de las personas.

Buscar la realidad objetiva puede ser muy útil, pero es en última instancia la realidad, según la ve cada parte, la que constituye el problema en una negociación y la que abre la vía para una solución.

Si queremos influir en los demás, no es suficiente saber que ven las cosas de forma distinta. También necesitamos conocer empáticamente el poder de su punto de vista y sentir la fuerza emocional con que creen en él. Para llevar a cabo esta tarea debemos estar dispuestos a no emitir un juicio sobre los demás hasta que no nos hayamos puesto en su lugar.

Tomemos en consideración las percepciones opuestas que puedan tener un inquilino y su casera a la hora de negociar la renovación de su contrato. El uno piensa que el alquiler es demasiado alto, la otra que hace mucho tiempo que no se aumenta. Para el inquilino el apartamento necesita que lo pinten, mientras que a la casera le parece que él lo ha deteriorado muchísimo. El inquilino conoce a gente que paga menos por un apartamento similar y la casera, a su vez, a la gente que paga más, etc. Comprender los puntos de vista de los dos no es lo mismo que estar de acuerdo con ellos. Una mejor comprensión de su modo de pensar puede llevarnos a revisar nuestros propios puntos de vista sobre las circunstancias de una situación, lo cual nos permite reducir el área del conflicto y nos ayuda a progresar en nuestro interés propio, que, de esa manera, acaba de ser nuevamente iluminado.

Una tentación muy frecuente que hay que evitar en la negociación es hacer recaer la responsabilidad de nuestro problema en la otra parte, por ejemplo como cuando decimos: "No se puede confiar en su empresa. Cada vez que se encargan de reparar nuestro generador en esta fábrica, lo hacen muy mal y se vuelve a estropear enseguida". Incluso si echarle las culpas a otro estuviera justificado, suele ser una actitud contraproducente. Si se le ataca, la otra parte se pondrá a la defensiva y se resistirá a todo lo que digamos. Dejará de escuchar o devolverá el golpe con un ataque propio.

Por eso es importante que, cuando hablemos del problema, separemos los síntomas de la persona con la que estamos hablando. Por ejemplo, podríamos decir: "Nuestro generador, del que usted hace el mantenimiento, se ha vuelto a estropear. Ya es la tercera vez este mes. La primera vez estuvo estropeado toda una semana. La fábrica necesita un generador que funcione. Quiero que me aconseje sobre la forma en que podemos rebajar al mínimo el riesgo de una avería del generador. ¿Deberíamos cambiar de empresa de mantenimiento, demandar al fabricante, o qué?".

**Emoción.** En una negociación, lo primero que hay que hacer es reconocer y comprender las emociones, las de los demás y las propias. Debemos observarnos durante la negociación para ver si estamos nerviosos, enfadados con la otra parte, etc. Igualmente, hemos de escuchar a los demás para hacernos una idea de cuáles son sus emociones. La presencia de emociones en uno de los lados generará emociones en el otro. El miedo puede engendrar ira, y la ira, miedo.

Otra cosa importante es manifestar las emociones de forma explícita y reconocerlas como legítimas. Al convertir nuestros sentimientos o los de los demás en un foco explícito de discusión,

no solamente disminuirá la gravedad del problema, sino que hará que las negociaciones sean menos reactivas y más proactivas. En ese sentido, no es malo decir: “Sabe, nuestra gente piensa que se les ha tratado mal y están muy disgustados. Nos tememos que, aunque se llegue a alcanzar un acuerdo, este no se mantendría. Tanto si es racional como si no, esta es nuestra preocupación. Personalmente, pienso que puede que nos equivoquemos al sentir este temor, pero es un sentimiento que tienen los demás. ¿Su gente opina lo mismo?”.

A menudo, una forma eficaz de tratar la ira y la frustración de los demás, así como otras emociones negativas, es ayudarlos a que se desahoguen. Una liberación psicológica se consigue a través del sencillo proceso de contar las quejas. En lugar de interrumpir los discursos polémicos o de dejar plantada a la otra parte, es mejor que le dejemos volcar sus quejas sobre nosotros, escuchar calladamente sin responder a sus ataques y, de vez en cuando, pedirle que continúe hasta que haya dicho todo lo que tenga que decir. De este modo, dejamos muy poco lugar para materias problemáticas, animamos a la otra parte a que hable hasta que no pueda más y tenga muy poco o ningún residuo que le pueda exasperar.

**Comunicación.** La negociación no es otra cosa que un proceso de comunicación de ida y vuelta, con el propósito de alcanzar una decisión conjunta. La comunicación no es, nunca, algo fácil; incluso entre personas que tienen un enorme bagaje de valores y experiencias compartidas: las parejas que han pasado décadas juntas también incurren diariamente en malas interpretaciones.

La comunicación tiene tres grandes problemas. Primero, puede que los interlocutores no se hablen entre sí para comprenderse, sino que actúen para la galería, por lo que una comunicación eficaz es absolutamente imposible.

El segundo problema de la comunicación es que, incluso cuando les hablamos, los demás parecen no prestar suficiente atención a lo que les decimos. Probablemente con la misma frecuencia, nosotros seríamos igualmente incapaces de repetir lo que nos ha dicho la otra parte. En ambos casos la comunicación es inexistente.

El tercer problema de la comunicación son las malas interpretaciones. Lo que uno dice, el otro puede malinterpretarlo. Esto se da especialmente cuando las partes hablan idiomas distintos; es entonces cuando se multiplican las oportunidades de que se produzcan malentendidos.

Lo que podemos hacer al respecto de estos tres problemas de comunicación es lo siguiente:

**Escuchar de una forma activa y reconocer lo que se ha dicho.** Escuchar bien es difícil, especialmente bajo el estrés de una negociación en marcha, pero solo así podremos comprender las percepciones de los demás, sentir sus emociones y oír lo que están intentando decir. Si ponemos atención e interrumpimos de vez en cuando para decir: “¿He entendido bien que usted está diciendo que...?”, la otra parte se dará cuenta de que no estamos únicamente matando el tiempo o pasando por un puro trámite y sentirá la satisfacción de ser oída y comprendida.

Hablar para que nos comprendan. A veces es fácil olvidar que una negociación no es un debate. No intentamos persuadir a la otra parte sino alcanzar un acuerdo o llegar a una opinión

compartida. En este contexto, no es nada persuasivo echar la culpa del problema a la otra parte, insultar o levantar la voz. Al contrario, lo que ayuda es reconocer explícitamente que el otro ve la situación de forma diferente e intentar seguir adelante como personas que tienen un problema común.

**Hablar sobre nosotros, no sobre los demás.** Es más convincente describir un problema en términos del impacto que tiene sobre nosotros que en términos de lo que los demás hicieron y/por qué lo hicieron. Así, sería mejor decir: “Me siento decepcionado”, en lugar de lo siguiente: “Usted ha roto su palabra”. Si hacemos una afirmación sobre la otra parte que le parece que no es cierta, esta o nos ignorará o se enfadará. Sin embargo, una manifestación sobre cómo nos sentimos nosotros es difícil de cuestionar. De esa manera comunicamos la misma información sin provocar una reacción defensiva, que impediría que sea aceptada.

**Hablar con un propósito.** A veces el problema no es una comunicación insuficiente, sino un exceso de ella. Cuando la ira y la mala fe son muy grandes, es mejor callar algunas ideas. Otras veces, la total revelación de lo flexible que se es puede hacer más difícil llegar a un acuerdo. Si dejamos que la otra parte se entere de que estamos dispuestos a vender una casa por 240 000 euros, después de que nos ha dicho que estaría dispuesto a pagar hasta 300 000, puede que haya más problemas para cerrar el trato que si nos hubiéramos quedado callados. Antes de hacer una declaración importante, debemos saber qué es lo que queremos comunicar o descubrir, y saber para qué propósito nos servirá esa información.

Centrarse en los intereses, no en las posiciones

Pensemos en el caso de dos hombres que están discutiendo en una biblioteca por una ventana. Uno la quiere abierta y otro la quiere cerrada. Cuando la bibliotecaria le pregunta a uno por qué quiere la ventana abierta, uno contesta: “Para tener un poco de aire fresco”. Al preguntarle al otro por qué la quiere cerrada recibe la respuesta “para no tener corriente”. Después de pensar un poco, la bibliotecaria abre, del todo, una ventana en la habitación de al lado, con lo que llega el aire fresco sin tener corriente.

Esta historia es típica de muchas negociaciones. El problema de las partes es un problema de posiciones por lo que, con frecuencia, llegan a un punto muerto.

La bibliotecaria no podría haber ideado la solución que dio si solo se hubiera centrado en las posturas manifestadas por los dos hombres de querer la ventana abierta o cerrada. En lugar de ello se fijó en sus intereses subyacentes de aire fresco y sin corriente. Esta diferencia entre posturas e intereses es crucial en una negociación.

Los intereses definen el problema. El problema básico en una negociación no reside en las posiciones en conflicto, sino en el conflicto entre los intereses de diversa índole. Las partes pueden decir: “No estamos de acuerdo. Pide 600 000 euros por la casa. No voy a pagar un céntimo más de 500 000”.

Pero en un nivel más básico el problema es este: “Necesita, por lo menos, 60 000 euros para arreglarse con su exmujer. Le he dicho a mi familia que no pagaría más de 500 000 euros por una casa”.

Los deseos y preocupaciones de este tipo son un ejemplo de intereses. Los intereses motivan a las personas y son lo que está detrás de sus posiciones.

Detrás de las posturas opuestas residen intereses compartidos y compatibles, así como otros que se hallan enfrentados o en conflicto. Tendemos a asumir que, si la posición de la otra parte es opuesta a la nuestra, sus intereses también lo son. Si, por ejemplo, tenemos interés en reducir el alquiler, el de la otra parte debe ser aumentarlo. Sin embargo, en la mayoría de las negociaciones existen muchos más intereses compartidos o compatibles que los que se oponen.

Así, un inquilino puede compartir con su posible casero la estabilidad que ambos quieren. El casero quiere un inquilino estable; el inquilino quiere una dirección permanente. A ambos les gustaría ver que el apartamento se conserva en buen estado. El inquilino va a vivir allí; el casero quiere aumentar el valor del inmueble, así como la reputación del edificio.

Darse cuenta de que cada lado tiene múltiples intereses. En casi todas las negociaciones, cada parte tiene muchos intereses. Como en el caso del inquilino que está negociando un contrato de alquiler, puede que queramos obtener un contrato de alquiler favorable, al que se pueda llegar rápidamente y con poco esfuerzo, y mantener una buena relación de trabajo con nuestro casero. En este caso no tendríamos solo un fuerte interés en influir en cualquier acuerdo al que lleguemos, sino también en llevar a cabo un acuerdo. Estaríamos intentando satisfacer, simultáneamente, nuestros intereses independientes y los compartidos.

Los intereses más poderosos son las necesidades humanas básicas. Las necesidades humanas básicas como la seguridad, el bienestar económico, la sensación de estar en un ambiente natural, reconocimiento o el control sobre la vida de uno, a pesar de lo fundamentales que son, fácilmente pueden pasarse por alto.

En las negociaciones sobre el futuro de Irlanda del Norte, los líderes protestantes tendían a ignorar la necesidad de los católicos en cuanto a reconocimiento y sentirse parte del país, ser aceptados y tratados como iguales. A su vez, los líderes católicos, con frecuencia, parecían conceder poca importancia a la necesidad de los protestantes de sentirse seguros. Tratar los temores protestantes como “su problema”, en lugar de como una preocupación legítima, necesitada de atención, hacía aún más difícil negociar una solución.

Hablar sobre los intereses. El propósito de una negociación es servir a nuestros intereses y la posibilidad de que eso suceda aumenta cuando los comunicamos. Si queremos que la otra parte tome en consideración nuestros intereses, debemos explicarle cuáles son.

Aquí, la directriz es ser concreto. Los detalles concretos no solamente harán creíble nuestra descripción, sino que le añadirán impacto. Por ejemplo, un miembro de un grupo de ciudadanos que se queja de un proyecto de construcción en el barrio debería hablar de forma explícita sobre

temas como lograr la garantía de la seguridad infantil: “Tres veces a lo largo de la última semana un niño ha sido casi atropellado por uno de sus camiones. Alrededor de las ocho y media, el martes por la mañana, ese inmenso camión suyo, el rojo de la grava, que iba en dirección norte a casi 90 km/h tuvo que hacer un viraje repentino y por poco atropella a la niña de siete años Loretta Johnson”.

Reconocer los intereses de los demás como parte del problema. Los demás escuchan mejor si consideran que se les ha comprendido. Si queremos que la otra parte aprecie nuestros intereses, hemos de empezar por demostrarles que apreciamos los suyos. Por ejemplo: “Tal como yo lo veo, sus intereses como empresa constructora son, básicamente, conseguir que el trabajo se realice con el mínimo coste y preservar la reputación de seguridad y responsabilidad que tienen en la ciudad. ¿Lo he comprendido bien?”.

Además de demostrar que hemos comprendido los intereses de la otra parte, ayuda si reconocemos que sus intereses son parte del problema general que estamos intentando solucionar. Ello es especialmente fácil si se tienen intereses compartidos: “Sería terrible para todos nosotros que uno de sus camiones atropellara a un niño”.

Comentar el problema antes de la propuesta. Si queremos que alguien escuche y comprenda nuestro razonamiento, hemos de manifestar primero nuestros intereses y razones y, más tarde, nuestras conclusiones o propuestas. Así, en el ejemplo anterior, deberíamos hablar primero con la empresa sobre los peligros que está creando para los niños pequeños. Ellos nos escucharán cuidadosamente, aunque solo sea para intentar averiguar dónde queremos ir a parar con el asunto. Y cuando se lo decimos, comprenderán el porqué.

#### Inventar opciones para beneficio mutuo

Un problema muy común en la negociación es que parece que no existe la forma de dividir el pastel y satisfacer a las dos partes. A menudo se está negociando en una sola dimensión, como por ejemplo el precio de un coche, la duración del contrato de alquiler de un apartamento o el importe de la comisión sobre una venta. Otras veces nos enfrentamos a la única elección de ganar o perder.

Es aquí donde la habilidad para inventar opciones se revela como una de las posesiones más valiosas que pueda tener un negociador. Sin embargo, esta habilidad se ve muchas veces frustrada por los cuatro obstáculos más frecuentes: (1) juicio prematuro, (2) la búsqueda de la única respuesta, (3) la presunción de un pastel de un tamaño fijo y (4) pensar que “la solución de su problema es su problema”. Para superar estas barreras, necesitamos comprenderlas.

Juicio prematuro. Dado que enjuiciar estorba la imaginación, debemos separar el proceso de pensar en decisiones posibles del proceso de seleccionar alguna de ellas. Hay que inventar primero y luego decidir.

Por definición, inventar nuevas ideas requiere que pensemos en cosas que no están aún en nuestra mente. Por lo tanto, deberíamos considerar la conveniencia de montar una sesión de brainstorming con unos cuantos compañeros o incluso conjuntamente con la otra parte. La ventaja de una sesión de esta clase es que separa de forma eficaz la invención de la decisión. Discutir opciones es algo radicalmente diferente de la toma de posiciones. Mientras la postura de un lado entrará en conflicto con la del otro, las opciones invitan a otras opciones. Incluso el lenguaje que se utiliza es distinto. Son preguntas, no aseveraciones; es abierto y no cerrado. Por ejemplo: “¿Qué otras opciones se le han ocurrido a usted?”, “¿Qué le parece si decidiéramos...?”, “¿Cómo funcionaría esto?”, “¿Qué puede haber de malo en esto?”, etc.

La búsqueda de la única respuesta. Si el primer impedimento para el pensamiento creativo es la crítica prematura, el segundo es la conclusión prematura. Cuando se busca desde el inicio la única y mejor respuesta, es probable que cortocircuitemos un proceso de toma de decisiones más sensato y sabio, en el cual hacemos una selección de entre un gran número de respuestas posibles.

Si nos preguntan quién debería recibir el premio Nobel de la Paz de este año, haríamos bien en responder: “Bueno, déjenme pensar en ello” y crear una lista de cerca de un centenar de nombres de la diplomacia, los negocios, el periodismo, la religión, la ley, la política, etc., asegurándonos de inventar un montón de ideas. De este modo acabaríamos con una decisión mejor que si lo hubiéramos decidido justo al principio.

La presunción de un pastel de un tamaño fijo. Una de las razones por la que a veces hay tan pocas opciones sobre la mesa en una negociación es que cada lado ve la situación como un pastel fijo: cuanto menos haya para ti, más habrá para mí. Esta presunción es pocas veces certera. Hay que tener en cuenta que ambas partes pueden siempre estar peor de lo que están ahora.

Además de un interés compartido en evitar una pérdida conjunta, casi siempre existe la posibilidad de una ganancia conjunta. Esta puede aparecer bajo la forma del desarrollo de una relación mutuamente ventajosa o de la satisfacción de los intereses de cada parte por medio de una solución creativa.

Es de mucha ayuda hacer que el interés común sea explícito y formularlo como un objetivo común. Por ejemplo, un gerente de una refinería de petróleo, amenazada por la subida de impuestos por parte del municipio donde se encuentra, podría establecer con el alcalde el objetivo común de conseguir traer nuevas industrias a la ciudad. Esto sería beneficioso tanto para la refinería, que podría tener en su cercanía una fábrica de plásticos, como para el municipio, en el cual se crearían nuevos puestos de trabajo. La exención de impuestos para las nuevas empresas sería, entonces, una acción para conseguir el objetivo compartido, y no una concesión que le hace el alcalde al gerente.

Pensar que “la solución de su problema es su problema”. Para que un negociador alcance un acuerdo que satisfaga su propio egoísmo, necesita desarrollar una solución que también sea

atractiva para el egoísmo del otro. Por ello, en lugar de ponerle a la otra parte las cosas difíciles, hemos de presentarles una opción, si no atractiva, al menos lo menos dolorosa posible.

Por muy complejo que pueda parecer el proceso de toma de decisiones de la otra parte, lo comprenderemos mucho mejor si seleccionamos a una persona —probablemente la misma con la que ya estamos tratando— e intentamos comprender cómo se ve el problema desde su punto de vista. Así podemos llegar a ver nuestro papel bajo una nueva luz y considerar que nuestro trabajo, por ejemplo, es darle a esa persona nuevos argumentos necesarios para convencer a los demás de que se pongan de acuerdo con ella. Un embajador británico describió su trabajo como “Ayudar a mi oponente a conseguir nuevas instrucciones”. Si nos ponemos firmemente en el lugar de nuestro oponente, comprenderemos su problema y la clase de opciones que pueden resolverlo.

Insistir en que se utilicen criterios objetivos

Por muy bien que comprendamos los intereses de la otra parte o inventemos formas de conciliarlos, casi siempre nos enfrentaremos a la dura realidad de los intereses en conflicto. Por mucho que se hable de estrategias “ganar-ganar”, nada puede esconder este hecho. Nosotros queremos que el alquiler sea más bajo; el casero lo quiere más alto. Queremos que nos entreguen la mercancía mañana; el proveedor preferiría entregarla la semana próxima. Esta clase de diferencias no pueden esconderse bajo alfombra.

Intentar conciliar diferencias basándose en la voluntad tiene unos costes muy serios. Ninguna negociación tiene posibilidad alguna de ser eficaz si lanzamos nuestra voluntad contra la de la otra parte: o bien tendremos que ceder nosotros o bien tendrán que hacerlo ellos. La solución es negociar sobre alguna base independiente de la voluntad de cualquiera de las partes, es decir, basándose en criterios objetivos.

Cuanta más eficiencia, imparcialidad o criterio científico utilicemos para tratar nuestro problema particular, más probable es que consigamos un resultado final que sea juicioso e imparcial. Cuanto más nos refiramos nosotros y la otra parte al precedente y a lo que se acostumbra en nuestra comunidad, mayor será nuestra oportunidad de beneficiarnos de la experiencia pasada. Además, un acuerdo que esté en consonancia con un precedente es menos vulnerable al ataque. Si un contrato de alquiler contiene los términos habituales o si un contrato de venta sigue lo que es costumbre en la industria, hay menos riesgo de que cualquiera de los negociadores piense que se le ha tratado duramente o intente, más tarde, denunciar el acuerdo.

Normalmente encontraremos más de un criterio objetivo que podamos utilizar como base para un acuerdo. Supongamos que nuestro coche queda inutilizado y que presentamos una reclamación ante una compañía de seguros. En nuestra discusión con el perito podemos tener en cuenta unos índices del valor del coche tales como el coste original menos la depreciación, la cantidad por la que podríamos haber vendido el coche, el coste de reemplazo de ese coche por uno similar, etc.

Una vez que hayamos identificado algunos de los criterios objetivos y estemos preparados para discutirlos con la otra parte debemos recordar tres puntos básicos:

Formular cada asunto como si se tratara de la búsqueda conjunta de criterios objetivos. Si estamos negociando para comprar una casa, podemos empezar por decir: "Mire, usted quiere un precio alto y yo, uno bajo. Vamos a ver si encontramos cuál sería el precio justo. ¿Qué normas objetivas pueden ser más importantes?". A pesar de nuestros intereses enfrentados, ahora tenemos un objetivo común con la otra parte: llegar a determinar un precio justo. Aquí podemos empezar a sugerir uno o más criterios para establecerlo: el coste de la casa ajustado según la depreciación y la inflación, el precio de venta reciente de casas similares en el vecindario, etc., y luego invitar al vendedor a que presente sus sugerencias.

Razonar y estar abierto a razonar sobre qué normas son las más apropiadas y cómo deben aplicarse. Insistir en que un acuerdo esté basado en criterios objetivos no significa que se base únicamente en los criterios que nosotros presentamos. Una norma de legitimidad no excluye la existencia de otras. Lo que la otra parte cree que es justo puede no ser lo que nosotros creemos que es justo. Cuando cada parte presenta una norma distinta, hemos de buscar una base objetiva para decidir entre ellas, como por ejemplo qué norma han utilizado las partes en el pasado o qué norma se aplica más ampliamente.

En un caso dado, es posible que haya dos criterios (como, por ejemplo, el valor de mercado y el coste depreciado) que produzcan resultados diferentes, pero que las dos partes estén de acuerdo en que parecen igualmente legítimos. En este caso, partir la diferencia o llegar a un cierto compromiso entre los resultados sugeridos por los dos criterios objetivos es perfectamente legítimo, porque el resultado seguirá siendo independiente de la voluntad de las partes.

No ceder nunca a la presión, únicamente ante el principio. La presión puede adoptar muchas formas: un soborno, una amenaza, una llamada manipuladora a la confianza o el simple rechazo a hacer alguna concesión. En todos estos casos, la respuesta basada en los principios debe ser la misma: invitar a la otra parte a manifestar sus razonamientos, sugerir criterios objetivos pertinentes y rechazar hacer ninguna concesión si no se apoya en estas bases. No hay que ceder nunca ante la presión, únicamente ante los principios.

Es difícil decir quién prevalecerá, pero, en general, nosotros tendremos la ventaja ya que, además de nuestra fuerza de voluntad, tendremos también el poder de persuasión y la legitimidad que nos proporciona seguir abiertos a la razón. Será más fácil para nosotros resistirnos a hacer una concesión arbitraria de lo que sería para la otra parte resistirse a presentar algún criterio objetivo.

Veamos un caso en el que una parte utilizó el regateo posicional y la otra, la negociación basada en los principios. A Tomás, un camión de la basura le ha dejado el coche totalmente inutilizable en el lugar donde lo había aparcado. El coche estaba asegurado, pero la cantidad exacta que Tomás podría recuperar debía negociarse con el perito de la compañía de seguros.

Perito: La compañía ha estudiado el caso y tiene derecho a una indemnización de 800 euros.

Tomás: ¿Cómo han llegado a esa cifra?

Perito: Bueno, eso es lo que hemos decidido que valía el coche. ¿Cuánto quiere usted?

Tomás: Lo que me corresponda según mi póliza. Un coche parecido de segunda mano, junto con los impuestos, me saldría por 1500 euros.

Perito: Eso es demasiado.

Tomás: Yo no le pido ni 1500, ni 1000, ni 5000, sino una compensación justa. ¿Está de acuerdo en que es justo que yo obtenga lo que necesito para reemplazar el coche?

Perito: Le ofrezco 1000 euros. Es lo máximo que puedo pagarle. Es la norma de la empresa.

Tomás: Puede que los 1000 euros sean un importe justo. No lo sé. Claro que comprendo su postura si está usted obligado por la política de la empresa. Pero a menos que pueda decirme, objetivamente, por qué, será mejor que vaya a juicio.

Perito: Bueno, Sr. García. Aquí tengo un anuncio en el periódico de hoy en el que ofrecen un Ford por 1000 euros.

Tomás: Ya lo veo. ¿Qué kilometraje tiene?

Perito: 85.000. ¿Por qué?

Tomás: Porque el mío solo tenía 42.000. ¿Cuánto sube eso el valor del coche, en su libro?

Perito: Déjeme ver... 300 euros.

Tomás: Si asumimos que los 1000 euros son una base posible, esto sube la cifra a 1300. ¿El anuncio dice algo de una radio...?

Media hora más tarde Tomás salió de la oficina con un cheque por 1600 euros.

¿Qué pasa si los otros son más poderosos?

Ningún método puede garantizarnos el éxito si toda la influencia y poder están en manos de la otra parte. Si entramos en una tienda de antigüedades para comprar un juego de té de plata auténtica, valorado en miles de euros, y todo lo que poseemos es un billete de 500, no debemos esperar que una negociación experta supere esa diferencia.

En respuesta al poder, lo máximo que cualquier método de negociación puede hacer es alcanzar dos objetivos:

1. Impedir que lleguemos a un acuerdo que deberíamos rechazar. En un momento dado, un objetivo puede parecernos tremendamente importante, pero, mirándolo retrospectivamente

podemos darnos cuenta de que teníamos más opciones. Por ejemplo, nos preocupará no haber conseguido llegar a un acuerdo en un negocio importante en el que hemos invertido mucho dinero. Bajo esas condiciones, un gran peligro es que seamos demasiado acomodaticios frente a las opiniones de la otra parte. El canto de sirena “Vamos a ponernos todos de acuerdo y a terminar con esto” es muy persuasivo y puede acabar con nuestra aceptación de un trato que deberíamos haber rechazado.

2. Ayudarnos a sacar el mayor partido posible de lo que tenemos para que cualquier acuerdo que hagamos satisfaga nuestros intereses lo mejor posible. Cuando una familia está decidiendo el precio mínimo de su casa, la pregunta adecuada que deben hacer no es lo que ellos “deben” ser capaces de conseguir, sino lo que harán sí, transcurrido cierto tiempo, no han vendido la casa. Una vez consideradas todas las alternativas (alquiler, conversión del solar en un aparcamiento, etc.), deben ver cuál de esas alternativas es la más atractiva y compararla con la mejor oferta recibida por la casa. Así descubrirán cuál es su “mejor alternativa posible a un acuerdo negociado (MAPAN)”. Ese es el único criterio que puede protegerlos tanto de aceptar términos demasiado poco favorables como de rechazar términos beneficiosos para sus intereses.

¿Qué pasa si no quieren seguir el juego?

Si la otra parte no quiere seguir nuestro juego y se atrinchera en sus posiciones podemos:

Jiu-jitsu de negociación: adoptar una estrategia que se centra en lo que la otra parte puede hacer. Contrarresta los movimientos básicos de la negociación posicional de tal forma que dirige su atención hacia las circunstancias. Esta estrategia se denomina jiu-jitsu de negociación.

Según esta estrategia, al igual que en las artes marciales, el judo y el jiu-jitsu, debemos evitar lanzar nuestra fuerza contra la de nuestro oponente de forma directa. En lugar de ello, hemos de tratar de canalizar la fuerza del oponente hacia la exploración de intereses, inventando opciones de beneficio mutuo y buscando criterios independientes.

Meditación de un texto. Centrarnos en lo que una tercera parte puede hacer. Si el jiu-jitsu no tiene efecto sobre la otra parte debemos considerar la posibilidad de incluir a una tercera, entrenada para centrar la discusión en los intereses, las opciones y los criterios. La herramienta más eficaz que una tercera parte puede utilizar es el procedimiento de la meditación de un texto.

En este procedimiento un mediador separa a las partes del problema y dirige la discusión hacia los intereses y las opciones existentes. Quizá el uso más famoso que se ha hecho de él haya sido el que llevó a cabo Estados Unidos en Camp David, en septiembre de 1978, cuando actuó de mediador entre Egipto e Israel. Estados Unidos escuchó a ambas partes, preparó un borrador con el que nadie se comprometió, solicitó que se le hicieran críticas, y mejoró el borrador, una y otra vez, hasta que los autores consideraron que no podían mejorarlo más. Cuando el presidente Carter presentó el texto, Israel y Egipto lo aceptaron.

El procedimiento funcionó notablemente bien, como técnica mecánica para limitar el número de decisiones, reducir la inseguridad de cada decisión e impedir que las partes se fueran encontrando cada vez más encerradas en sus posiciones.

## Conclusión

Muchas de las ideas de este libro ya las conocemos en alguno de nuestros niveles de experiencia. Lo que los autores han intentado hacer es organizar el sentido y la experiencia comunes para proporcionarnos un marco útil de pensamiento y actuación. Cuanto más coherentes sean estas ideas con nuestro conocimiento e intuición, tanto mejor. Muchos abogados expertos y hombres de negocio experimentados han comentado que, después de leerlo, por fin sabían lo que han estado haciendo y por qué, a veces, les funcionaba.

La teoría y la experiencia sugieren que el método de la negociación basada en los principios produce, a la larga, unos resultados sustantivos. Además, se ha demostrado que es más cómodo, más eficaz y menos caro para las relaciones humanas.

Esto no quiere decir que sea fácil cambiar de costumbres, separar las emociones de las circunstancias o reclutar a otras personas en la tarea de encontrar una solución adecuada para un problema compartido. De vez en cuando tendremos que recordarnos a nosotros mismos que lo primero que estamos intentando ganar es un modo mejor de negociar, que evite que tengamos que optar entre las satisfacciones de obtener lo que deseamos y ser honrados, porque podemos tener ambas cosas.

## Autores

William Ury fue cofundador y director asociado del Harvard Negotiation Project. Durante más de tres décadas ha ejercido de asesor y mediador en conflictos bélicos, políticos y empresariales en Oriente Medio, los Balcanes, la Unión Soviética y Venezuela. Ha sido asesor de la Casa Blanca, imparte conferencias en todo el mundo y colabora en The New York Times, el Financial Times y la BBC, entre otros.

Roger Fisher ocupa la cátedra Samuel Willston de la facultad de Derecho de Harvard y fue cofundador y director de Harvard Negotiation Project. Es autor de varios libros y miembro del consejo editorial de la Cambridge Review of International Affairs.

Bruce Patton fundó junto a Fisher y Ury el Harvard Negotiation Project, institución de la que fue director hasta 2009. Es profesor de la facultad de Derecho de Harvard y autor de numerosos libros y artículos sobre negociación.