

# El arte de negociar

Si las disputas son inevitables, ¿qué se puede hacer para resolverlas satisfactoriamente? En una disputa en particular, uno puede intervenir y tratar de resolverla personalmente. Pero aunque tenga éxito, el conflicto de intereses que generó la disputa va a permanecer. Nuevas disputas van a surgir y las partes pueden volver a enfrentarse. **Si alguien desea tener un impacto más allá de una disputa singular, es necesario desarrollar procedimientos para que utilicen las partes, aún en la ausencia de uno, para resolver sus disputas más satisfactoriamente y a un costo más bajo.**

Los conflictos son naturales, como el agua. Pero cuando hay demasiada agua en el lugar equivocado, hay que construir canales y represas para evitar la catástrofe. Eso es la negociación.

**En esta dinámica, la tarea de diseñar una solución en conjunto que, además, sea aceptable, tiende a convertirse en una verdadera batalla, pues cada parte trata de forzar a la otra a cambiar su posición por medio de pura fuerza de voluntad.** Todo esto desencadenará en algún momento la rabia y el resentimiento, pues la otra parte se vio obligada a aceptar o ceder, dejando de lado sus propios intereses.

Pero no es necesario llegar a la batalla campal. No hay por qué pelearse con la contraparte. Este es el método ideado en Harvard, que basa la negociación en los principios o en los intereses de las partes. Las cuatro reglas de oro de este método son: 1) separe el problema de las personas; 2) concéntrese en los intereses, no en las posiciones; 3) genere una variedad de posibilidades antes de decidirse a actuar y 4) insista en que "el" resultado se base en algún criterio objetivo.

**Las personas involucradas deben verse a sí mismas como empeñadas en un trabajo hombro con hombro, atacando el problema y no atacándose mutuamente.** Claro que es una tarea difícil. Por una parte, el negociador desea lograr un acuerdo que satisfaga sus intereses sustanciales, y por otra, le interesa su relación con su contraparte.

**Una de las tantas habilidades de un negociador exitoso es saber mantener la equidad o justicia al momento de negociar.** Y, además, darse cuenta y hacer un alto cuando las heridas que se están haciendo son más profundas. Unida a esta habilidad, se encuentra la de mirar la negociación como "la" manera de resolver los conflictos a largo plazo; por lo tanto, es muy importante para lograr relaciones sostenidas en el tiempo.

Cuando se entra en el espiral de la confrontación, comienzan a aparecer elementos que hacen cada vez más difícil llegar a fórmulas negociadas. Ya ni

*La negociación es la comunicación tendiente a lograr un acuerdo, donde los involucrados tienen intereses comunes y opuestos.*

**Hay tres maneras básicas para manejar cualquier conflicto en particular.** Una se basa en quién tiene más poder, y generalmente desemboca en una guerra o en una huelga, de acuerdo al contexto. La segunda busca resolver el problema según quién tiene la razón; entonces hay que recurrir a los tribunales. Y la tercera es la negociación. Es decir, aquella comunicación de ida y vuelta, tendiente a lograr un acuerdo, donde los involucrados tienen algunos intereses comunes y otros opuestos.



siquiera existe la posibilidad de comunicarse. Es preferible apostar a la cooperación.

**La primera lección para un negociador es que nunca debe aceptar un NO por respuesta. Siempre debe sondear intereses presentes o futuros.**

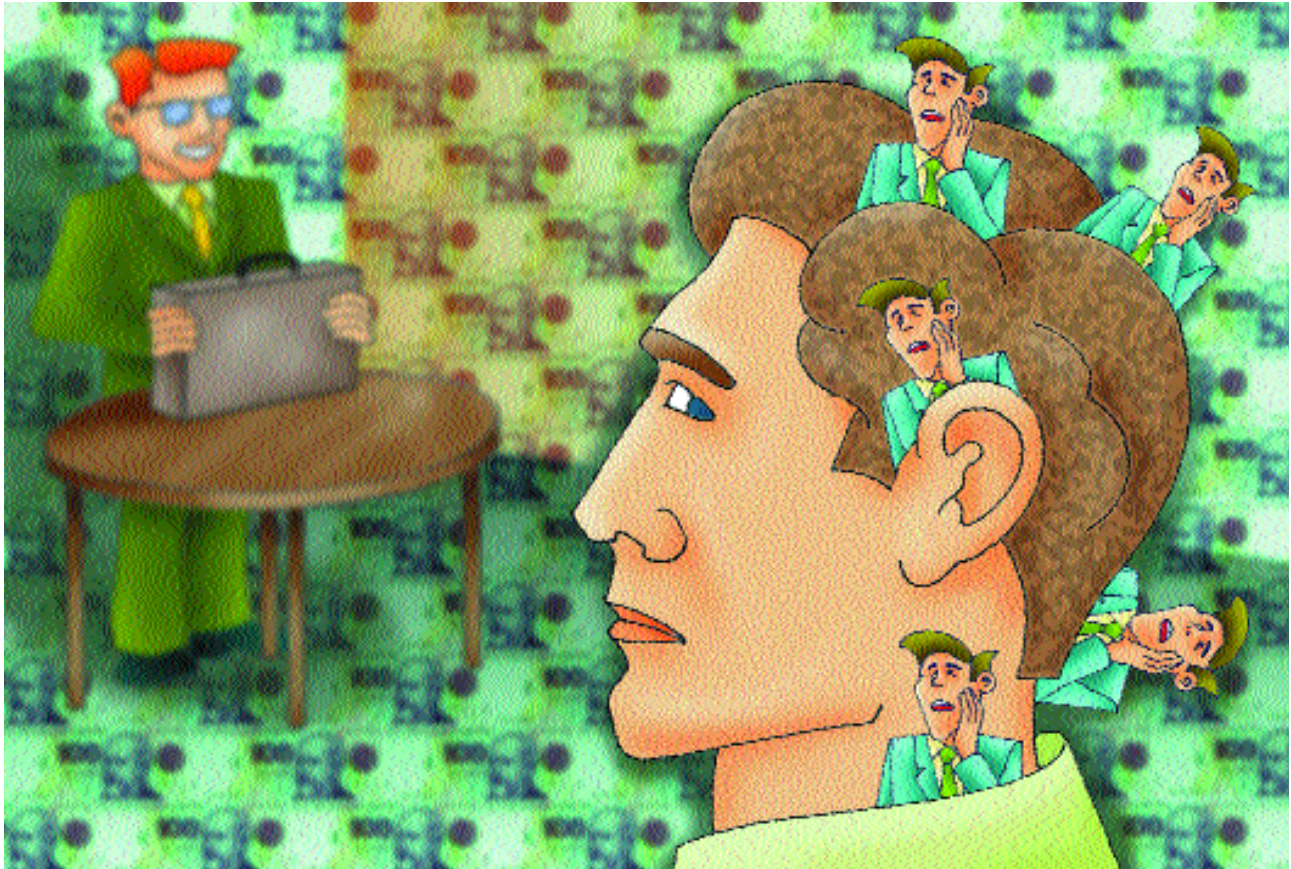
Ante un NO, es necesario: cuando afirmen su posición, no los rechace. Cuando ataquen sus ideas, no las defienda. Cuando lo ataquen a usted, no los ataque. Rompa el círculo vicioso negándose a reaccionar. Un negociador exitoso no acepta ni rechaza la posición de la otra parte: simplemente la mira como una de las posibles opciones. Además, al ataque contra su persona debe convertirlo en un ataque al problema. Deje que se desahoguen. Escúchelos. Muéstrelles que entiende lo que le están diciendo y cuando terminen, convierta el ataque contra usted en un ataque contra el problema. Y otra cosa importante: haga preguntas en vez de declaraciones. Estas últimas generan resistencia, mientras que las pregun-

*La primera lección para un negociador es que nunca debe aceptar un NO por respuesta.*

tas generan respuestas y permiten que la otra parte se exprese.

Por último, los cinco principios de toda negociación son los siguientes:

**1) Váyase al balcón:** el primer paso es controlar su propia conducta. Cuando la otra persona dice "no", lanza un ataque. Usted no debe contraatacar, ni rendirse ni romper la negociación. Lo me-



*Si la otra parte todavía se resiste y sigue pensando que puede ganar sin negociar, usted debe convencerla de lo contrario.*

Por lo tanto, haga justamente lo opuesto: escuche y reconozca otros puntos de vista. Póngase del lado de su contrincante y desármelo.

- 2) **Comprenda la posición del otro:** la otra parte siempre espera el contraataque o la resistencia. Por lo tanto, haga justamente lo opuesto: escuche y reconozca otros puntos de vista. Póngase del lado de su contrincante y desármelo.
- 3) **No rechace; reencuadre:** en vez de rechazar

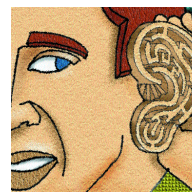
la posición del otro, trate de convencerlo de la necesidad de encontrar un punto medio que satisfaga a ambos. Acepte todo lo que le diga y ubíquelo en otro contexto.

- 4) **Constrúyales puentes de oro:** una vez listo para negociar, es necesario que conduzca a la otra parte en la dirección que a usted le gustaría que fuera. Haga que el resultado aparezca como una victoria para la otra parte.
- 5) **El objetivo no es que se ponga de rodillas frente a usted:** si la otra parte todavía se resiste y sigue pensando que puede ganar sin negociar, usted debe convencerlos de lo contrario. Es necesario crear las condiciones en las cuales les sea cada vez más difícil decir que no. **Utilice sus ventajas no para ganar, sino para que la otra parte vuelva a la mesa de negociaciones a fin de establecer un acuerdo que satisfaga a ambas partes.** ●

# Algunos consejos para una negociación exitosa

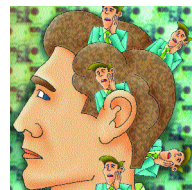
## **1** *Los negociadores que tienen éxito escuchan más de lo que hablan.*

Cuando alguien exprese una queja, repita lo que escuchó. De esta manera, usted se asegurará de que la otra parte escuche lo que usted escuchó.



## **2** *Salga. Esto quiere decir que vaya al balcón. Aléjese, tome distancia, dése un tiempo.*

Primero vuélvase sobre sí mismo y pregúntese qué está haciendo. Muchas veces es nuestra reacción lo que origina el problema. Quizás no hayamos creado el problema, pero muchas veces reaccionamos ante alguien que está enojado poniéndonos a la defensiva –y entonces tomamos revancha. Como dijo Ambrose Bierce: “Nuestro mejor discurso es el que decimos cuando estamos enojados, pero nos arrepentiremos de haberlo pronunciado toda la vida”.



## **3** *Nuestro peor enemigo puede ser nuestra reacción.*

Entonces, lo primero es ir al balcón. Lo segundo es usar el poder de la sorpresa para mostrarle al otro la visión opuesta del conflicto. Y lo último que alguien espera es que Ud. se ponga de su lado. Es como en el judo. Si alguien lo ataca, no vuelva a atacar: colóquese de su lado. Esto lo pone fuera de combate, ya que es duro atacar a alguien que dice: “Sí, estoy de acuerdo con usted”.



## **4** *Construya un puente de oro hacia el otro lado. Facilite el sí del otro.*

Todos queremos hablar y no sentimos que en la vida real nos escuchen. Creo que en lugar de shows en los que se habla deberíamos crear shows en los que se nos escuche. En lugar de reuniones debe haber audiciones donde la gente solamente escuche. En medio de una discusión nadie escucha: todos hablan a la vez.

