



# Supere el no, por William Ury



Cómo negociar con personas que adoptan posiciones inflexibles

## **Índice**

1	Introducción.....	3
2	No Reaccionar: Subir al Balcón.....	4
3	No Discutir: Ponerse del Lado de Nuestro Oponente.....	7
4	No Rechazar: Replantear .....	9
5	No Presionar: Tender un Puente de Oro.....	11
6	No Atacar: Utilizar el Poder para Educar .....	13
7	Resumen.....	14
8	Ficha Técnica.....	16

## **1 Introducción**

Todos negociamos a diario. La mayor parte de nuestro tiempo lo pasamos tratando de llegar a un acuerdo con otros. Aunque tratemos de negociar con espíritu de cooperación, con frecuencia quedamos frustrados. Nosotros queremos llegar al sí, pero a menudo la respuesta que nos dan es el no.

Cualquiera de nosotros puede ser negociador, aunque a muchos no nos guste negociar. Vemos la negociación como un enfrentamiento estresante. Nos vemos enfrentados a una opción desagradable. Si somos "blandos", acabamos cediendo en nuestra posición. Y, si somos "duros", tal vez echamos a perder las relaciones personales.

Sin embargo, hay una alternativa: la solución conjunta de problemas. Consiste en ser blando con la gente y duro con el problema. En lugar de atacarse uno al otro, los que negocian pueden atacar conjuntamente el problema.

La solución conjunta de problemas se centra en los intereses, no en las posiciones. Comenzamos por identificar los intereses de cada parte: las preocupaciones, las necesidades, los temores y los deseos que subyacen y motivan las posiciones encontradas. Luego exploramos las diferentes opciones para satisfacer esos intereses. Nuestra meta ha de ser lograr un acuerdo satisfactorio para ambas partes de manera eficaz y amistosa.

Hay cinco obstáculos comunes para la solución conjunta de problemas: nuestra propia reacción, las emociones de los demás, su posición, su descontento y su poder.

Para superar el "no", necesitamos vencer cada uno de estos obstáculos. En este libro se traza una estrategia de cinco pasos que nos permiten lograrlo: la llamada "estrategia de negociación de penetración". La esencia de la estrategia de penetración es la acción indirecta. Esta nos exige que hagamos lo contrario de lo que naturalmente deseamos hacer en situaciones difíciles. La única gran oportunidad que tenemos como negociadores es cambiar el juego. En lugar de jugar a la manera de nuestros oponentes, debemos hacer que ellos entren en nuestra dinámica, que es la solución conjunta de problemas. La negociación de penetración es lo contrario de imponer nuestra posición a la otra parte. Así, en lugar de decirles qué cosa deben hacer, hagamos que la entiendan. En lugar de presionarles para que cambien de opinión, necesitamos crear un ambiente en el cual ellos pueden aprender.

Para cada uno de los cinco obstáculos hay un correspondiente paso en la estrategia de negociación de penetración:

**Primer paso.** Como el primer obstáculo es nuestra propia reacción natural, el primer paso consiste en eliminarla.

**Segundo paso.** El segundo obstáculo que debemos salvar son las emociones negativas de la otra parte: su actitud de ponerse a la defensiva, su miedo, sus sospechas y su hostilidad. Para ello, debemos hacer lo contrario de lo que la otra parte espera. En vez de actuar como adversario, debemos tomar partido por ella, escuchándola, reconociendo sus puntos de vista y mostrándole respeto.

**Tercer paso.** Si la otra parte se atrinchera y hace imposible abordar el problema conjuntamente, debemos hacer lo contrario: aceptar lo que ella diga y replantearlo como un intento de hacer frente al problema. Debemos actuar como si la otra parte fuera nuestro socio, sinceramente interesado en resolver el problema.

**Cuarto paso.** Aunque hayamos acordado con nuestro interlocutor la solución conjunta de problemas, puede que no esté convencido de los beneficios del acuerdo. En ese caso, debemos "tender un puente de oro" o proponer una solución satisfactoria para ambas partes.

**Quinto paso.** Aunque hayamos hecho todos los esfuerzos posibles, la otra parte podría aún negarse a cooperar, si cree que puede ganarnos con el juego de poder. Nosotros también tenemos que emplear el poder, pero no para presionar, sino para educar. Aquí, podemos sentirnos tentados de amenazar, lo cual suele ser contraproducente. La alternativa es emplear el poder, pero no para presionar más, sino para educar. Debemos demostrarle a la otra parte que no puede ganar por sí sola, sino únicamente conjuntamente con nosotros.

La negociación de penetración es una estrategia que se puede emplear con cualquiera: un jefe irascible, una adolescente temperamental, un compañero hostil, un cliente inaguantable, etc. Dado que cada persona y cada situación es distinta, debemos casar los cinco principios de penetración con el conocimiento que tenemos de los pormenores de la negociación, a fin de crear una estrategia que nos de buen resultado.

A continuación veremos los cinco pasos de penetración, presentando técnicas específicas para ponerlos en práctica e ilustrando su aplicación con ejemplos concretos.

## **2 No Reaccionar: Subir al Balcón**

Si prestamos atención a las situaciones que se desenvuelven a nuestro alrededor, veremos que son innumerables los casos en los cuales las personas reaccionan sin pensar.

Es la situación que se da cuando los socios de una empresa discuten sobre cuál de ellos ocupará la oficina de la esquina; cuando los sindicalistas y los gerentes luchan por establecer las normas de trabajo o cuando los grupos étnicos se disputan un territorio. La acción provoca una reacción, que a su vez provoca otra reacción, y la pelea no acaba nunca.

**Tres reacciones naturales.** Ante una situación difícil, lo más natural es reaccionar o actuar sin pensar. Los tres tipos más comunes de reacción son contraatacar, ceder y romper relaciones.

*Contraatacar:* en ocasiones, esta actitud sirve para que nuestro oponente se dé cuenta de que los dos podemos jugar el mismo juego y decida ceder. Sin embargo, la mayor parte de las veces, esta estrategia solo conduce a confrontaciones inútiles.

Tomemos el ejemplo de un alto ejecutivo que había desarrollado un nuevo sistema informático para el proceso de producción de su empresa. Para ponerlo en práctica, necesitaba el consentimiento de los gerentes de planta de todo el país. Todos estuvieron de acuerdo, salvo el gerente de la fábrica más grande de Dallas, quien le respondió: "No quiero que su gente se entrometa en mi trabajo. La única forma de lograr que las cosas funcionen bien aquí es teniéndolas bajo mi control. Puedo trabajar mejor solo". Frustrado, el gerente de sistemas reaccionó amenazando con informar del asunto al presidente de la compañía, pero lo único que logró con esa actitud fue enfurecer al gerente de planta. Así únicamente consiguió poner de manifiesto que era incapaz de llevarse bien con sus colegas. Además, el presidente rehusó intervenir, y el nuevo sistema informático quedó archivado para siempre.

Contraatacar rara vez beneficia los intereses inmediatos, y por lo general daña las relaciones a largo plazo. Aunque ganemos la batalla, corremos el riesgo de perder la guerra.

*Ceder:* lo contrario de contraatacar es ceder. Puede suceder que nuestro oponente nos haga sentir incómodos con la negociación, hasta tal punto que prefiramos ceder para poner fin a la cuestión.

Cuando uno cede, por lo general, no se siente contento, sino más bien engañado. Además, con esa actitud solo recompensamos a nuestro oponente por su mala conducta y nos creamos una reputación de debilidad; estamos invitando a otros a aprovecharse de nosotros en el futuro.

*Romper relaciones:* una tercera forma común de reaccionar es la de romper relaciones con la persona o la organización cuando las cosas se ponen difíciles.

La ruptura es con frecuencia una decisión apresurada que posteriormente lamentamos. Todos conocemos ejemplos de personas que aceptan un empleo o establecen unas relaciones personales y, al no entenderse con el jefe o con su pareja, deciden abandonar el campo de juego sin buscar una segunda oportunidad. Lo que sucede casi siempre es que interpretan mal el comportamiento de la otra persona y no tratan de buscar una solución. La persona que prefiere romper una y otra vez sus relaciones no llega a ninguna parte, porque siempre está comenzando de cero.

Para romper el círculo vicioso de la acción y la reacción es aconsejable distanciarse ("subir al balcón") y tomar conciencia de lo que realmente está ocurriendo ("identificar el juego").

**Subir al balcón.** Cuando nos encontremos en una situación difícil, debemos tomarnos las cosas con calma, pensar con serenidad y analizarlo todo objetivamente. Imaginemos que la negociación tiene lugar en un escenario y que subimos al balcón que da a ese escenario. Ese "balcón" es la metáfora de nuestro distanciamiento. Desde él podemos evaluar el conflicto con calma y buscar una forma de solucionar el problema que sea satisfactoria para ambas partes.

"Subir al balcón" significa desprenderse de los impulsos y las emociones naturales. Consideremos el caso de una ejecutiva del cine, llamada Janet Jenkins, quien preparaba

la venta de una programación multimillonaria a una cadena de televisión por cable. Llevaba una hora hablando con el negociador que representaba a la red, ultimando los detalles finales, cuando entró enfurecido el director de la cadena. Atacó el producto, puso en tela de juicio la integridad profesional de Janet y exigió cambios radicales en el contrato. En lugar de reaccionar, Janet se contuvo y subió a su balcón imaginario.

Solo se limitó a escucharle.

Cuando este terminó y salió de la oficina, el negociador de la cadena continuó como si nada. Dijo que el presidente únicamente estaba descargando tensiones. Si Janet hubiera reaccionado, la negociación se habría desviado de su curso natural. Como decidió subir al balcón, pudo continuar sin tropiezos hasta cerrar el trato.

**Identificar el juego.** Muchas veces no nos damos cuenta de nuestra reacción por estar atrapados en la situación. Por lo tanto, lo primero que debemos hacer es identificar la táctica que está utilizando nuestro oponente.

Aunque hay decenas de tácticas, todas se pueden agrupar en tres categorías generales: "muros de piedra", ataques y trucos.

*Muros de piedra.* La táctica de "muro de piedra" es no ceder. Nuestro oponente tratará de convencernos de que él es totalmente inflexible y de que no existe otra alternativa fuera de la posición que él defiende. Las tácticas del "muro de piedra" suelen expresarse como un hecho consumado: "Lo hecho, hecho está, y no se puede cambiar". O como la política de la compañía: "No puedo hacer nada al respecto. Es la política de la empresa".

*Ataques.* Los ataques son tácticas de presión diseñadas para intimidarnos y hacernos sentir incómodos, hasta el punto de que prefiramos ceder a las exigencias de nuestro oponente. Tal vez la forma más común de ataque es amenazar con las consecuencias de no aceptar la posición del oponente: "Si no lo hace...". También pueden atacar nuestra propuesta, nuestra credibilidad o nuestra autoridad hasta que obtengan lo que desean.

*Trucos.* Los trucos son tácticas encaminadas a engañarnos para que cedamos. Funcionan sobre nuestra suposición de que la parte contraria actúa de buena fe y dice la verdad. Una forma de truco es manipular la información, por ejemplo, usando cifras falsas y confusas. Otro es la treta de "no tener autoridad"; nuestro oponente nos hace creer que tiene autoridad para tomar una decisión y, después de que hagamos el mayor número posible de concesiones, nos informa que es otra persona la que decide.

La clave para neutralizar el efecto de una táctica es reconocerla. Si nos damos cuenta de que la táctica de nuestro oponente es un muro de piedra, sabremos que no es del todo inflexible. Si identificamos un ataque, nos sentiremos menos temerosos e incómodos. Si identificamos el truco, no caeremos en la trampa.

En definitiva, el impulso natural ante una situación o una persona difícil es reaccionar, pero eso es también el peor error que podemos cometer. Por ello, lo primero que debemos hacer es tomarnos el tiempo necesario para pensar y enfocar nuestra atención en obtener lo que deseamos. Después tenemos que suspender nuestra reacción natural e identificar el juego de nuestro oponente.

### **3 No Discutir: Ponerse del Lado de Nuestro Oponente**

Antes de discutir el problema necesitamos desarmar a nuestro oponente. Tras haber recuperado nuestro equilibrio mental con la "subida al balcón", el siguiente paso es ayudar a la otra parte a recuperar el suyo. Nuestro reto es crear un clima favorable para la negociación.

Desarmar significa hacer desaparecer las emociones hostiles del oponente, hacer que este escuche nuestro punto de vista y nos respete. No tenemos que agradarlo, sino conseguir que nos tome en serio y nos trate con la debida consideración.

El secreto para desarmar a una persona es el elemento sorpresa. Para conseguirlo, debemos hacer todo lo contrario de lo que nuestro oponente espera que hagamos. Así, si se atrinchera tras un "muro de piedra", lo que espera es que le presionemos; si decide atacar, espera que opongamos resistencia. Entonces, no debemos hacer ninguna de estas dos cosas, sino ponernos de su lado. Esto lo desorientará y lo hará más receptivo a nuestra postura.

Ponernos del lado de nuestro oponente implica tres cosas: escuchar lo que tiene que decir, reconocer su punto de vista, sus sentimientos, su idoneidad y su prestigio, y acceder cada vez que podamos.

**Escuchar activamente.** La concesión más económica que podemos hacer es escuchar a la otra persona. Todos tenemos una profunda necesidad de ser comprendidos. Cuando satisfacemos esa necesidad creamos la oportunidad de cambiar el curso de una negociación.

Veamos el ejemplo de una negociación colectiva entre la administración y el sindicato de Inland Steel, una fábrica de contenedores. El asesor legal de la compañía adoptó una posición inflexible en el punto crucial del arbitraje para los salarios. Robert Novoy, el director general, a su vez, comentó que el abogado habló "en términos bastante suaves".

Normalmente, el sindicato habría contraatacado, la gerencia hubiese defendido su posición con vehemencia y, después de una discusión vana, los empleados se habrían declarado en huelga. Pero en lugar de contraatacar, el jefe del sindicato invitó al director general a que siguieran hablando. Dijo: "Me interesa lo que usted dijo, señor Novoy. Eso de que el abogado habló en términos bastante suaves".

Ante esta invitación, el señor Novoy procedió a explicar a fondo por qué la administración asumió esa posición inflexible sobre los salarios. Satisfechos por haber sido escuchados, los representantes de la administración les dieron a los trabajadores la misma oportunidad de manifestar sus inquietudes. La decisión del jefe del sindicato de sentarse tranquilamente a escuchar el punto de vista de la gerencia sirvió para poner el tema sobre la mesa y tratar de darle una solución. La huelga que todos esperaban jamás se produjo.

Escuchar no es algo fácil, pero, como demuestra el caso de Inland Steel, puede ser de gran valor. Permite que el oponente ponga al descubierto lo que está pensando. Le da la oportunidad de comprender su propio problema. Además hace que se sienta más dispuesto a escucharnos.

**Reconocer el punto de vista.** El siguiente paso después de escuchar con atención es reconocer el punto de vista de nuestro oponente. Todo ser humano tiene una necesidad profunda de reconocimiento. Al satisfacer esa necesidad, contribuimos a crear un clima favorable para el acuerdo.

Una de las formas más poderosas y sorprendentes de reconocer el punto de vista de nuestro oponente es ponernos en su lugar. Debemos aceptar lo que él manifieste y decirle: "Si yo estuviera en su situación, haría las cosas así".

Tampoco debemos pasar por alto las emociones de la otra parte. Detrás de una posición inflexible a menudo hay algún temor. Mientras no disipemos esas emociones, nuestros argumentos, por razonables que sean, solo encontrarán oídos sordos.

Imaginemos que uno de nuestros empleados entra súbitamente en nuestra oficina y grita: "¡Estoy harto de que me engañen! Acabo de descubrir que a Daniel Reyes le pagan más que a mí por hacer el mismo trabajo que hago yo. ¡Esto se acabó!".

Si tratamos de explicarle a este empleado las razones por las cuales Daniel gana más, aunque estas sean muy válidas, lo único que lograremos es enfurecerle aún más. Por lo tanto, lo primero que tenemos que hacer es reconocer sus emociones. Podríamos responder algo del estilo: "Usted piensa que nos hemos aprovechado, y lo entiendo perfectamente. A mí también me enfurecería". Esta última respuesta es la que nuestro empleado esperaría oír. Al reconocer sus sentimientos, lo ayudamos a recobrar la compostura.

Reconocer el punto de vista de nuestro oponente no es un acto de debilidad, sino de poder. Para que nuestro oponente se dé cuenta de ello, necesitamos proyectar seguridad al manifestar que reconocemos su punto de vista. Por ejemplo, en un ataque, debemos tratar de poner en nuestro rostro la mejor expresión de calma de que seamos capaces. Adoptar una actitud de serenidad y dar a nuestra voz un tono de seguridad. Erguirnos, mirar a los ojos a nuestro oponente y llamarlo por su nombre. El desnudo desarma.

**Acceder hasta donde podamos.** Después de escuchar a nuestro oponente y de reconocer su punto de vista, el siguiente punto es acceder hasta donde nos sea posible.

No es necesario que hagamos concesiones. Simplemente se trata de dirigir la conversación hacia los asuntos con los cuales ya estamos de acuerdo con la otra parte. Un senador de Estados Unidos aconsejaba a sus asesores legales que no discutieran con sus electores, aunque estos estuvieran equivocados. Los abogados debían buscar el 1 % con el que estuvieran de acuerdo, concentrarse en ello y olvidar el 99 % restante. Es natural concentrarse en las diferencias de opinión porque son las causantes del problema. Pero el senador sabía que en un principio es mejor concentrarse en las cosas en que ambas partes coinciden, por pequeñas que sean.

Los principales obstáculos que debemos superar en una negociación son la suspicacia, la hostilidad, la renuncia a escuchar y la falta de respeto de nuestro oponente. Por eso, una de las mejores estrategias que tenemos a nuestra disposición es ponernos a su lado. Es más difícil ser hostil con una persona que nos escucha y que nos reconoce lo que



decimos y sentimos. Es más fácil escuchar a alguien que nos escuchó a nosotros. El respeto engendra respeto.

## **4 No Rechazar: Replantear**

Una vez establecido un clima favorable para la negociación, el siguiente desafío es cambiar el juego. El problema es que mientras nosotros podemos ser flexibles, nuestro oponente puede mostrarse inflexible. Mientras nosotros queremos atacar el problema, él puede atacarnos.

Para cambiar el juego de la negociación en el sentido en que nosotros lo deseamos, debemos hacer todo lo contrario de lo que nos sentimos tentados a hacer. Así, debemos tratar a nuestro oponente como a un compañero, no como un adversario. En lugar de rechazar lo que la otra persona dice, debemos aceptarlo e intentar replantearlo como una oportunidad para hablar del problema.

Replantear es enfocar hacia el problema todo lo que diga nuestro oponente; significa desviar la atención que la otra persona tiene puesta en sus posiciones, y dirigirla hacia el propósito de identificar intereses, inventar opciones creativas y discutir normas justas para escoger una opción.

**Formular preguntas encaminadas a solucionar el problema.** La manera más obvia de dirigir la atención de nuestro oponente hacia el problema consiste en hablarle de él. Sin embargo, si lo hacemos mediante afirmaciones, lo más probable es que provoquemos rechazo. En lugar de eso, es mejor que hagamos preguntas encaminadas a solucionar el problema. He aquí algunas de las más útiles que podemos formular:

*Preguntar "¿por qué?".* Es conveniente empezar la pregunta con un reconocimiento. Por ejemplo: "Entiendo lo que dice. Estoy seguro de que la política de la compañía tiene un buen propósito. ¿Sería usted tan amable de explicármelo?". Lo importante es la persistencia en indagar los intereses subyacentes para poder llegar a un acuerdo satisfactorio para ambas partes.

*Preguntar "¿por qué no?".* Si no nos sirve de nada preguntar por qué, podemos probar a preguntarle a nuestro oponente por qué no. Tratemos de proponer una alternativa y preguntemos: "¿Por qué no lo hace así?". Si estamos en medio de una negociación de un presupuesto y preguntamos: "¿Por qué no recortamos el presupuesto del departamento de marketing?", el jefe de marketing bien podría contestar: "Le diré por qué: porque las ventas se vendrán abajo, la junta directiva se nos vendrá encima y yo acabaré escribiendo un currículum". Sin darse cuenta, nuestro oponente nos habría dado una información valiosa acerca de las cosas que lo motivan: su preocupación por las ventas, su preocupación por la presión de la junta directiva y su temor de perder el empleo...

*Preguntar "¿y si...?".* El siguiente paso es inducir a nuestro oponente a considerar alternativas. Para presentar distintas opciones con objeto de solucionar el problema sin atentar contra la posición de nuestro oponente, conviene comenzar con una de las frases más eficaces que existen: "¿Y si...?".

Supongamos que nuestro cliente nos dice: "Ese es el único presupuesto que tenemos para el proyecto de asesoría. No podemos pagar ni un céntimo más". Nuestra siguiente pregunta debería ser: "¿Y si prolongamos el proyecto de modo que una parte pueda incluirse en el presupuesto del año próximo?", "¿Y si nosotros le ayudamos a demostrarle a su jefe que el beneficio de este proyecto para la compañía justifica solicitar un aumento de presupuesto?". Si logramos que el cliente considere alguna de estas preguntas, habremos cambiado el juego.

**Replantear las tácticas.** Las preguntas diseñadas para solucionar problemas sirven para replantear la posición del oponente en cuanto a intereses, alternativas y normas. Pero también debemos hacer frente a las tácticas del otro, a sus "muros de piedra", sus ataques y sus trucos.

*Rodear el "muro de piedra".* Para rodear el "muro de piedra" podemos hacer caso omiso de él, reinterpretarlo o ponerlo a prueba. Así, si nuestro oponente nos dice: "Tiene hasta las cinco de la tarde o no habrá negocio", es difícil saber si está hablando en serio o si es puro teatro. Por lo tanto, tenemos que poner a prueba la seriedad de la afirmación haciendo caso omiso de la amenaza o cambiando de tema.

*Desviar los ataques.* ¿Qué debemos hacer si nuestro oponente nos amenaza, nos insulta o nos culpa de que algo salió mal?

Si nuestro oponente se da cuenta de que sus tácticas agresivas no le sirven de nada, lo más probable es que cambie de actitud. Tomemos el ejemplo del comprador que hacía esperar a los vendedores en la antesala para hacerles perder la confianza en sí mismos y así conseguir unas condiciones más favorables. Uno de los vendedores decidió hacer caso omiso de la táctica y llevar un libro para leer mientras esperaba. Cuando el comprador lo hizo pasar finalmente, el vendedor actuó como si no quisiera cerrar el libro, dando a entender que la espera no lo había incomodado en absoluto. Cuando el comprador tuvo que atender una larga llamada a mitad de la reunión, el vendedor volvió a sacar su libro. Después de dos o tres reuniones de este tipo, el comprador se dio cuenta de que la táctica no le daba buen resultado, y dejó de emplearla.

*Poner al descubierto los trucos.* La alternativa para contrarrestar un truco es seguirle la corriente al oponente. En estos casos, debemos intentar responder como si nuestro oponente estuviera negociando de buena fe, pero actuar con cautela y hacerle preguntas de sondeo para ver si es sincero. Si está tratando de engañarnos, el truco quedará al descubierto. Como no ha habido enfrentamiento, él podrá salirse por la tangente fingiendo que todo fue un error o un malentendido.

Cuando tratamos con un embustero su juego es parecer razonable. Por lo tanto, lo que debemos hacer es seguirle el juego y poner a prueba su sinceridad. De esa manera lo colocaríamos en un dilema: o bien tendría que obrar de acuerdo con su farsa de cooperar, o bien tendría que abandonar el engaño del todo. Hay que formular una petición que nuestro oponente aceptaría si realmente quisiera cooperar. Por ejemplo, si sospechamos que oculta deudas de dudoso pago, le podríamos decir: "Si no hay problema, me gustaría que mi contable revisara las cuentas por cobrar, solo por rutina".

Si el vendedor se niega a dejarnos ver los libros, sabremos que no podemos confiar en lo que ha dicho.

## **5 No Presionar: Tender un Puente de Oro**

Cuando ya estamos preparados para llegar a un acuerdo, tras controlar nuestras reacciones, calmar las emociones de nuestro oponente y replantear su posición, todavía es posible que este no quiera llegar a un acuerdo y nos enfrentemos a la barrera de su insatisfacción. En esta fase las cosas todavía pueden salir mal.

La resistencia de nuestro oponente puede manifestarse de varias formas: falta de interés en nuestras propuestas, planteamientos ambiguos, demoras, incumplimiento o una negativa directa. A menudo atribuimos esta resistencia a la personalidad de la otra parte o a su forma de ser, pero detrás del estancamiento suele haber razones de peso, de las cuales las más comunes suelen ser cuatro:

**No es idea de él.** Es probable que nuestro oponente rechace nuestra propuesta porque no fue él quien pensó en ella primero.

**Intereses no satisfechos.** Tal vez no hayamos percibido uno de los intereses más importantes de nuestro oponente.

**Temor de quedar mal.** Nadie desea quedar mal ante las personas a quienes representa.

**Mucho en muy poco tiempo.** Es probable que nuestro oponente se resista por considerar la perspectiva de un acuerdo como algo abrumador. La decisión es demasiado importante y el tiempo es demasiado corto. Quizá sea más sencillo para él decir no.

"Tender un puente de oro" implica ayudar al oponente a superar estos cuatro obstáculos más comunes que le impiden llegar a un acuerdo: significa incluirlo en el proceso de encontrar la solución para que esta se convierta en idea suya, satisfacer sus intereses, ayudarle a quedar bien y facilitar el proceso de negociación hasta donde sea posible.

*Incluir al oponente.* Las cosas se ven diferentes cuando uno participa. En la medida en que incorporemos las ideas y la crítica constructiva a nuestro oponente, la propuesta se vuelve también suya.

Esto no quiere decir que debamos aceptarlas de plano, sino escoger las más constructivas y tomarlas como punto de partida para avanzar en la dirección que deseamos. Así, es más fácil hacer que nuestro jefe cambie de opinión si le decimos: "Sobre la base de esa idea suya, ¿qué le parece si...?", o "Se me ocurrió esta idea cuando usted dijo algo durante la reunión del otro día...". Lo importante es hacerle ver al otro que lo que proponemos tiene relación con una de sus ideas.

*Satisfacer los intereses de nuestro oponente.* Incluso si nuestro oponente participa plenamente en el proceso de generar un acuerdo, es probable que todavía se resista a comprometerse de forma definitiva. En muchos casos, esa resistencia se debe a que no hemos satisfecho algún interés suyo.

Veamos el caso del representante de Campbell Soup Company que se encontraba negociando la adquisición de un restaurante muy próspero. El objetivo de Campbell era montar una cadena de restaurantes. El negociador comenzó con una oferta que le parecía justa, pero el propietario del restaurante la rechazó. Durante las seis semanas que siguieron, el negociador aumentó el precio varias veces, pero no le sirvió de nada. El propietario ni siquiera presentaba una contrapropuesta. Las conversaciones estaban estancadas y el negociador estaba a punto de darse por vencido.

Pero entonces decidió sondear un poco. Durante la siguiente reunión con el propietario el negociador pudo apreciar que necesitaba autonomía y reconocimiento, y que esos intereses no eran satisfechos en un negocio en que el propietario se iba a convertir en un empleado de la compañía.

Entonces le hizo una propuesta diferente. Ser el presidente de la empresa conjunta y quedarse con el

20 % del negocio. El propietario aceptó enseguida y no tardaron mucho en ultimar los detalles. El nuevo acuerdo satisfacía sus necesidades de reconocimiento y autonomía, al igual que su interés de obtener un precio justo.

Esta historia ilustra la importancia de usar la creatividad para llegar a una solución. Y más importante aún, muestra cuán fácilmente se puede perder una oportunidad si no se perciben los intereses insatisfechos del oponente. Para satisfacer esos intereses hay que proceder como hizo el representante de Campbell y descartar cuatro cosas que habitualmente damos por supuestas: que el oponente no es razonable, que nada lo satisface, que lo único que desea es el dinero y que es imposible satisfacer sus necesidades sin perjudicarnos a nosotros mismos.

*Ayudarle a quedar bien.* Salvar las apariencias está en la esencia misma de cualquier proceso de negociación. Están en juego el valor de la persona, su dignidad, su sentido del honor, su deseo de ser fiel a unos principios y planteamientos, y el deseo de quedar bien ante los demás. Todo esto puede ponerse en peligro si nuestro oponente se ve obligado a cambiar su posición. Que logremos convencerlo de que lo haga dependerá de lo bien que podamos ayudarle a salvar las apariencias.

Una forma de hacer quedar bien a nuestro oponente consiste en hacerle ver que en un principio tenía toda la razón, pero que las circunstancias han cambiado. Supongamos que nuestro cliente más importante insiste en introducir modificaciones en el contrato de ventas que tiene con nuestra compañía, pero el abogado de nuestra casa matriz se opone. En vez de rebatirle directamente, podemos hacerle ver que las circunstancias han cambiado; decirle que la política de no hacer cambios tenía sentido en un mercado reglamentado pero que ahora, tras la desregulación, la competencia es feroz y que no podemos permitirnos perder a uno de nuestros clientes más importantes.

Otro método es pedir la opinión a un tercero: un mediador, un perito, un jefe común o un amigo. Una propuesta inaceptable por nuestra parte podría suavizarse si la hace un tercero. Si falta una figura así, lo mejor es guiarse por una norma justa (por ejemplo, el precio en el mercado o similar).

*Ir despacio para avanzar deprisa.* Aunque logremos satisfacer los intereses de nuestro oponente y le ayudemos a salvar las apariencias, él podría oponerse porque el proceso para lograr un acuerdo le parece muy complicado; le obliga a tomar demasiadas decisiones en un periodo de tiempo muy corto.

Lo que tenemos que hacer en este caso es facilitar el proceso: dividirlo en etapas, ir al ritmo de nuestro oponente, detenerse para tomar un respiro si es necesario y mirar hacia atrás para ver cuánto hemos avanzado. Pasando gradualmente de lo más fácil a lo más difícil, podremos acostumbrarle a decir "sí", además de demostrarle que no es imposible llegar a un acuerdo.

Si identificamos los puntos cada vez más numerosos sobre los cuales hemos llegado a un acuerdo y también los puntos cada vez más escasos de desacuerdo, captaremos mejor el ritmo de la negociación. Después de cada paso, podemos hacer una pausa y evaluar el progreso. Por ejemplo, podemos decir: "Entonces estamos de acuerdo en cuanto al producto y al precio. Lo único que nos queda por decidir es la forma de compartir los costes de mantenimiento y de entrega".

## **6 No Atacar: Utilizar el Poder para Educar**

Aunque la propuesta que hagamos para llegar a un acuerdo sea atractiva, nuestro oponente puede seguir pensando que la negociación es un juego donde uno gana y el otro pierde, y que nuestro objetivo no es llegar a un acuerdo, sino vencer.

Podríamos llegar a la conclusión de que no nos queda otra alternativa que jugar el juego del poder, cuyo propósito es amenazar al oponente para vencerle u obligarle a que eche un pie atrás. Sin embargo, incluso si ganamos la batalla, es probable que perdamos la guerra; en el proceso podríamos destruir las relaciones con nuestro oponente. La guerra, sea militar, empresarial o familiar, es un modo muy costoso de manejar los conflictos.

Es mucho más constructivo utilizar el poder para ayudar a nuestro oponente a entrar en razón y enseñarle que la única manera de ganar es ganar juntos.

El esfuerzo por educar al otro complementa el esfuerzo de tenderle un puente de oro. Pone énfasis, primero, en el coste de no llegar a un acuerdo y, segundo, pone de manifiesto los beneficios de lograr dicho acuerdo. Nuestra labor es presentarle cada vez con mayor nitidez esa alternativa para que pueda reconocer que la mejor manera de satisfacer sus intereses es cruzar el puente.

**Hacerle ver las consecuencias.** Si nuestro oponente no comprende las consecuencias de no llegar a un acuerdo, nosotros debemos hacerle ver su gravedad.

La manera más sencilla y económica de educar a nuestro oponente es dejar que aprenda por sí mismo. Para ello, tenemos que formularle preguntas que le ayuden a reflexionar sobre el efecto de no llegar a un acuerdo.

Cuando Chrysler Corporation se encontraba al borde de la quiebra en 1979, el presidente de la compañía, Lee Iacocca, intentó negociar con el Congreso estadounidense una

garantía de crédito. La mayoría de los legisladores no estaban dispuestos a financiar las pérdidas de las empresas privadas. Para hacerles ver las consecuencias de rechazar la petición de Chrysler, Iacocca citó los datos del Departamento del Tesoro respecto al coste que los despidos le supondrían al Gobierno en seguros y pagos de prestaciones sociales durante el primer año únicamente. Les dijo a los legisladores: "Pueden escoger. ¿Prefieren pagar los dos mil setecientos millones de dólares ahora, o desean garantizarme la mitad de esa suma con una buena probabilidad de que sea reembolsada?".

La alternativa que ofreció Iacocca a los congresistas fue aceptar las consecuencias de no llegar a un acuerdo o cruzar el puente de oro. Aunque el Congreso se oponía a ayudar a Chrysler por motivos ideológicos, cambió de opinión cuando reconoció la realidad a la que se enfrentaba.

**Demostrar nuestra MAPAN (Mejor alternativa a un acuerdo negociado).** Si nuestro oponente hace caso omiso de las advertencias, debemos tratar de convencerle de nuestro poder demostrándole nuestra MAPAN. Una demostración sirve para convencerlo de lo que proyectamos hacer sin necesidad de ponerlo en práctica. Es una manera de educar a nuestro oponente con un coste mínimo para nosotros y con un daño mínimo para él.

Así, si nuestra MAPAN es entablar una demanda, debemos demostrarlo haciendo que un abogado nos acompañe en la negociación. Una asociación de vecinos se oponía a la construcción de un puente elevado, y pidió al departamento de obras públicas de la ciudad que construyeran un paso subterráneo por ser menos visible. La asociación contrató a un abogado importante para que acompañara al portavoz a presentar la petición al departamento, el cual había sido inflexible hasta entonces. Nadie mencionó la palabra demanda y, no obstante, el mensaje afloró fuerte y claro. El departamento de obras optó por desistir de su decisión inicial.

Lo mejor, después de no emplear la MAPAN, es emplearla lo menos posible. Debemos utilizar el mínimo poder necesario para convencer a nuestro oponente de que regrese a la mesa de negociación. Habitualmente, esto significa agotar todas las alternativas antes de lanzarse al ataque. Cuando comenzó la crisis de los misiles de Cuba, el presidente Kennedy optó por no ordenar un ataque aéreo inmediato para destruir las armas soviéticas. No quería empujar al primer secretario Jrushchov a ordenar represalias contra las fuerzas estadounidenses estacionadas en Berlín o en Turquía, lo cual podría haber llevado a la Tercera Guerra Mundial. Para desplegar su poder sin correr riesgos, Kennedy recurrió a un bloqueo naval de la isla de Cuba. La estrategia resultó exitosa y la crisis se resolvió por medio de negociaciones y no de la guerra.

## **7 Resumen**

Negociemos con quien negociemos, los principios básicos son los mismos: subir al balcón, ponerse del lado de nuestro oponente, replantear, tender un puente de oro y utilizar el poder para educar. El mayor poder que tenemos en una negociación es

cambiar el juego: yendo desde un enfrentamiento hacia una cooperación para resolver los problemas. Las barreras más grandes para obstruir el camino son nuestras reacciones naturales, las emociones hostiles de nuestro oponente, las posiciones obstinadas, una insatisfacción fuerte y los juegos de poder. Podemos superar todas estas barreras aplicando las estrategias de la negociación de penetración. No tenemos por qué aceptar un "no" como respuesta.

Durante la guerra civil de los Estados Unidos de América, Abraham Lincoln pronunció un discurso en el cual habló con consideración de los sureños. Una anciana, partidaria de la Unión hasta la médula, lo reprendió por hablar bien de los enemigos cuando lo que debía hacer era eliminarlos. La respuesta de Lincoln se convirtió en un clásico: "Señora, ¿acaso no elimino a mis enemigos cuando los convierto en mis amigos?".

La estrategia de penetración tiene ese mismo objetivo: acabar con el adversario al convertirlo en socio de la negociación.

**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.

## **8 Ficha Técnica**



**Editorial:** Gestión 2000

**Fecha de publicación:** 10/01/2012

**ISBN:** 9788498751925

**Biblioteca de libros empresariales resumidos**

Conocimiento concentrado para tu éxito personal y profesional

© 2013 Leader Summaries. Resumen autorizado de: Supere el no, por William Ury, © 2012 Gestión 2000.