



## Cómo negociar sin romper relaciones ni rendirse

Usted habrá visto partidos de tenis donde juegan jugadores muy temperamentales. No sé si tuvo la ocasión de ver partidos de John McEnroe. Era capaz de empujar a un ball boy, saltar la red al otro lado de la cancha para reclamar un punto, arrojar la raqueta al suelo y partirla... Uno llegaba a pensar cómo podía alguien jugar enfrente de alguien así. Se trata de concentración. Los buenos jugadores de tenis saben que hay una sola cosa que afecta el resultado de los partidos: el movimiento de la pelota a uno y otro lado de la red.

Lo que el otro jugador haga no tendrá ningún efecto sobre el resultado del partido. Solamente lo que la pelota está haciendo es lo que importa. De este modo, los jugadores aprenden a concentrarse en la pelota, no en la otra persona. Cuando usted está negociando, la pelota es el movimiento de las solicitudes, ofrecimientos, y concesiones a través de la negociación. Esto es lo único que afecta el resultado de una negociación. Pero es muy fácil enojarse por lo que la otra persona hace o dice... ¿no es cierto?

En momentos de crisis nuestra sensibilidad está al límite. Son tantas las agresiones y presiones externas a las que nos vemos sometidos que caminamos constantemente al borde de la exasperación y la intolerancia.

Es fácil distraerse y perder de vista los reales asuntos en una negociación, pero es necesario separar a las personas del problema para explorar los intereses e inventar opciones de mutuo beneficio entre las cuales pueda escoger.

### ¿Entonces qué hago?

No sostenga rígidamente su posición, pero si persiga y defienda firmemente sus intereses. Tenga como foco la satisfacción. Ayude al otro negociador a sentirse satisfecho. Satisfacción significa que sus intereses básicos han sido satisfechos. No confunda intereses básicos con posiciones: Su posición es lo que él dice que quiere; su interés básico es lo que él realmente necesita obtener.

Una forma de entender la diferencia que existe entre posiciones e intereses es con el clásico ejemplo de dos hermanas que se peleaban por una naranja. Ambas querían la naranja, así que tuvieron una gran discusión, hasta que al final la cortaron por la mitad.

Una hermana peló su mitad, y uso la cáscara para hacer una torta. La otra peló su mitad, y se comió la fruta. Al final terminaron una con media cáscara, y la otra con media fruta.

Pero si en lugar de mirar la naranja hubieran considerado que a una le interesaba cocinar y a la otra le interesaba comer, bien podrían haber terminado con una cáscara entera para una, y una fruta entera para la otra.

Eso es muchas veces lo que hacemos al negociar, terminamos dividiendo la naranja y nos quedamos con menos de lo que podríamos haber obtenido.

El aumento de su poder y liderazgo en la negociación es directamente proporcional al desarrollo de una buena alternativa, un buen plan de acción a seguir para alcanzar sus intereses si no logra llegar a un acuerdo. Su mejor alternativa es pensar que hará usted si no

logra un acuerdo con esa persona. Nunca negocie sin tener otras opciones.  
Si usted depende demasiado del resultado de la negociación, está perdiendo su capacidad de decir NO.

Aún dentro de un caos social que parezca demandar decisiones críticas inmediatas, siempre mantenga perspectiva durante sus negociaciones. No se empecine en obtener un centavo extra y pierda de vista los puntos centrales de la negociación, los que son importantes para usted. Siempre piense: "¿Qué me va a parecer esto dentro de un año?".

### **Yo, los otros, y el contexto**

Todos tenemos la tendencia natural a pensar que lo que es importante para nosotros debe ser importante para las otras personas. Pero eso no es verdad. De hecho todos tenemos una perspectiva del mundo en que vivimos. Nadie en el mundo ve al mundo exactamente de la misma manera en que usted lo ve.

Aún si una negociación está reducida a una sola cosa que dos personas desean poseer, lo que para ellas es importante acerca de esa cosa, el "para qué" de esa cosa, sus intereses, no su posición, comúnmente son distintos. Estamos acostumbrados a pensar que lo único que importa en los hechos es quien está en lo cierto, y quien no, pero tan importante como los hechos es la percepción que la gente tiene sobre esos hechos.

Si pensamos que ellos quieren lo que nosotros queremos, asumiremos que cualquier cosa que hagamos para ayudarlos a ellos en la negociación para que obtengan lo que ellos quieren, nos aleja a nosotros de lo que nosotros queremos.

Es lógico que en épocas de incertidumbre y escasez usted se sienta particularmente débil y vulnerable. Lo mismo le ocurre al otro. Los dos sienten que tienen la posición más débil en la negociación. Los buenos negociadores aprenden a compensar mentalmente esta creencia. La negociación es siempre un asunto de dos partes, de doble vía. En una negociación la presión para llegar a un acuerdo está siempre en la otra parte exactamente del mismo modo que está en usted.

Usted se piensa a si mismo como quien tiene la posición más débil en la negociación, que ellos no necesitan llegar a un acuerdo con usted, tanto como usted necesita hacerlo.

El inquilino piensa: "Siempre nos llevamos tan bien, estoy tan cómodo en ese departamento...tal vez la estoy presionando mucho...". Y ¿Sabe lo que la dueña del departamento está pensando? "No puedo perder a este hombre...hace años que está en el departamento y lo cuida bien, y paga religiosamente el alquiler, nunca un problema..., no sé donde podría encontrar otro inquilino como él"

### **Cada persona actúa solamente en su propio interés**

Siempre recuerde que las personas le van a dar lo que usted quiere no cuando usted los domine; ellos van a darle lo que usted quiere, cuando usted le dé a ellos lo que ellos quieren. Aunque usted haya obtenido todo lo que deseaba y logrado todas sus posiciones probablemente no ha concluido una buena negociación si la otra parte se va pensando: "¡Pero qué bien que sabe negociar este hombre, no lo puedo creer!".

Para afianzar sólidas relaciones de largo plazo, una buena negociación sólo se completa cuando además de lograr concesiones de la otra parte, y sin ceder ni comprometer sus propios intereses, usted encuentra soluciones que de manera recíproca contemplen los intereses del otro, de manera que él también termine la negociación convencido de haber logrado el mejor acuerdo posible.

**Patricio Peker**  
**Conferenciante Internacional**