Sí, de acuerdo. Cómo negociar sin ceder

Roger Fisher, William Ury y Bruce Patton

Traducción Eloisa Vasco Montoya

EDITORIAL NORMA

Barcelona, Bogotá, Buenos Aires, Caracas, Guatemala, México, Miami, Panamá,
Quito, San José, San Juan, Santiago de Chile, Sao Paulo.

Edición original en inglés: GETTING TO YES, NEGOTIATING AGREEMENT
WITHOUT GIVING IN

Roger Fisher y William Ury.

Publicada en los Estados Unidos por Houghton Mifflin Company. Copyright
® 1981 por Roger Fisher y William Ury.

Copyright © 1985 por Editorial Norma S.A. Apartado Aéreo 53550, Bogotá,
Colombia Primera reimpresión 1989

Segunda reimpresión 1990

Tercera reimpresión 1990

Cuarta reimpresión 1991

Quinta reimpresión 1991

Impreso por Editorial Colombia Nueva Ltda

Impreso en Colombia- Printed in Colombia Noviembre de 1991

Directora editorial, Maria del Mar Ravassa G.

Revisión, Antonio Ospina

Capítulo 3. Concéntrese en los intereses, no en las posiciones

Piense en la historia de dos hombres que están peleando en una biblioteca. Uno de ellos quiere abrir la ventana y el otro quiere que la ventana se cierre. Discuten sobre qué tan abierta debe quedar la ventana: apenas una rendija, la mitad, tres cuartos. Ninguna solución logra satisfacerlos a ambos.

Entonces entra la bibliotecaria. Le pregunta al uno por qué quiere abrir la ventana: "Para obtener aire fresco". Le pregunta al otro por qué quiere cerrar la ventana: "Para que no haya corriente". Después de pensarlo un momento, la bibliotecaria abre una ventana en la habitación contigua, logrando así que entre aire fresco, sin que haya corriente.

Para que la solución sea prudente, concilie los intereses, no las posiciones.

La historia antedicha es típica de muchas negociaciones. Como el problema parece ser un conflicto de posiciones entre las partes, y como su meta es ponerse de acuerdo sobre una posición, tienden naturalmente a pensar y a hablar sobre las posiciones -y al hacerlo, con frecuencia llegan a un impasse. Si la bibliotecaria se hubiera concentrado en las posiciones de los dos hombres, en si la ventana debía cerrarse o abrirse, no hubiera podido inventar una solución.

Pero ella se fijó en los intereses subyacentes de querer aire fresco pero no querer una corriente. Esta diferencia entre posiciones e intereses es fundamental.

Los intereses definen el problema. El problema básico en una negociación no es el conflicto entre posiciones, sino el conflicto entre las necesidades, deseos, preocupaciones y temores de las partes. Ellas pueden decir: "Estoy intentando disuadirlo de que urbanice la propiedad vecina". O "No estamos de acuerdo. El quiere \$50.000 por la casa. Yo no pagaré un centavo más de \$ 47.500". Pero en el nivel más básico el problema es: "El necesita dinero; Yo quiero paz y tranquilidad". O "El necesita por lo menos \$ 50.000 para poder llegar a un arreglo con su ex esposa. Yo le dije a mi familia que no pagaría más de \$ 47 500 por una casa".

Estos deseos y preocupaciones son intereses. Los intereses motivan a las personas; son el resorte silencioso detrás de todo el ruido de las posiciones. Su posición es algo que usted decidió. Lo que lo impulsó a decidir son sus intereses.

El tratado de paz entre Egipto e Israel que se planteó en Camp David en 1978, demuestra la utilidad de examinar lo que motiva las posiciones. Israel había ocupado el territorio egipcio de la Península del Sinaí desde la guerra de los Seis Días en 1967. Cuando Egipto e Israel se reunieron en 1978 para negociar una paz, sus posiciones eran incompatibles. Israel insistía en conservar una parte del Sinaí. Por su parte, Egipto insistía en que debía devolverse a su soberanía hasta la última pulgada del Sinaí. Una y otra vez, se dibujaron mapas que mostraban posibles fronteras para dividir el Sinaí entre Egipto e Israel. Aceptar un

compromiso de este tipo era totalmente imposible para Egipto. Para Israel, era igualmente inaceptable regresar a la situación de 1967.

La distinción entre sus intereses y sus posiciones hizo posible el logro de una solución. El interés de Israel era su seguridad; no quería que hubiera tanques egipcios en la frontera, listos para cruzarla en cualquier momento. El interés de Egipto era la soberanía; el Sinaí había pertenecido a Egipto desde la época de los faraones. Egipto había recobrado su plena soberanía muy recientemente, después de siglos de dominación por griegos, romanos, turcos, franceses y británicos, y no estaba dispuesto a ceder territorio a ningún conquistador extranjero. En Camp David, el presidente Sadat de Egipto y el primer ministro Begin de Israel aceptaron un plan que devolvía el Sinaí a la plena soberanía egipcia, y que garantizaba la seguridad de Israel desmilitarizando grandes áreas. La bandera de Egipto ondearía en todas partes, pero no habría tanques egipcios en las cercanías de Israel.

La conciliación de los intereses y no de las posiciones es efectiva por dos razones: primera, porque existieron generalmente varias posiciones que podrían satisfacer un interés. Con demasiada frecuencia las personas adoptan la más obvia de las posiciones, como hizo Israel cuando anunció que conservaría una parte del Sinaí.

Cuando se buscan los intereses que motivan las posiciones opuestas es posible, a menudo, encontrar una posición alterna que satisface no solamente sus propios intereses sino los de la otra parte. En el Sinaí, la desmilitarización era una de estas alternativas.

La conciliación de los intereses y no de las posiciones también es efectiva porque tras las posiciones opuestas hay muchos otros intereses, además de los que puedan oponerse.

Tras las posiciones opuestas hay intereses compartidos y compatibles, además de los conflictivos. Tenemos la inclinación a suponer que porque las posiciones de la otra parte se oponen a las nuestras, sus intereses también se oponen. A nosotros nos interesa defendernos, luego a ellos les interesa atacarnos. Si a nosotros nos interesa que el arriendo sea bajo, a ellos debe interesarles que sea alto. Sin embargo, en muchas negociaciones, un análisis detallado de los intereses subyacentes mostrará la existencia de más intereses comunes y compatibles que de intereses opuestos.

Por ejemplo, analice los intereses que un arrendatario comparte con su posible arrendador:

1. Ambos quieren estabilidad. El arrendador quiere un arrendatario estable; el arrendatario quiere tener una dirección permanente.
2. A ambos les gustaría que el apartamento se mantuviera en buen estado. El arrendatario va a vivir en él; el arrendador quiere aumentar el valor del apartamento y la buena fama del edificio.
3. A ambos les interesa mantener una buena relación. El arrendador quiere un arrendatario que pague el arriendo cumplidamente; el arrendatario quiere un arrendador sensato que haga los arreglos necesarios.

Pueden tener otros intereses que no son conflictivos sino diferentes. Por ejemplo:

1. El arrendatario puede no querer estar en el apartamento mientras la pintura está fresca, porque es alérgico. El arrendador no deseará pagar los costos de pintar todos los otros apartamentos.

2. El arrendador querría la seguridad de un pago de contado por adelantado del primer arriendo, y tal vez lo quiera para mañana. El arrendatario, sabiendo que éste es un buen apartamento, puede mostrarse indiferente sobre si pagar mañana o más tarde.

Cuando se miran a la luz de la lógica estos intereses compartidos y diferentes, los intereses opuestos sobre el precio del arriendo pueden ser más fáciles de manejar. Probablemente, los intereses compartidos darán lugar a un contrato de arrendamiento por largo tiempo, a un acuerdo para compartir los gastos de mejorar el apartamento, y a que cada parte se esfuerce por complacer a la otra, con miras a obtener una buena relación. Quizá los intereses divergentes se puedan conciliar realizando un pago de contado mañana y un acuerdo para que el arrendador haga pintar el apartamento y el arrendatario compre la pintura. El monto preciso del arriendo es lo único que falta por decidir, y el mercado de apartamentos para arrendar habrá de definirlo bastante bien.

Con frecuencia es posible lograr acuerdos, precisamente porque hay intereses diferentes. A usted y al vendedor de zapatos pueden interesarles tanto el dinero como los zapatos. Relativamente el interés de él en los treinta dólares excede su interés en los zapatos. Para usted, la situación es al revés: le gustan los zapatos más que los treinta dólares. Por eso es posible el acuerdo. Tanto los intereses compartidos como los intereses diferentes pero complementarios, pueden ser las bases de un acuerdo prudente.

¿Cómo se identifican los intereses?

La ventaja de analizar las posiciones para encontrar los intereses subyacentes está clara. Cómo hacerlo es menos claro. Por lo general, una posición es concreta y explícita; pero los intereses subyacentes pueden ser implícitos, intangibles, y tal vez inconsistentes. ¿Cómo se procede para comprender los intereses que entran en una negociación, recordando que entender los intereses de la otra parte es por lo menos tan importante como comprender los propios?

Pregunte: "¿Por qué?" Una técnica básica es ponerse en el lugar del otro. Analice cada una de las posiciones que asume y pregúntese: "¿por qué?" ¿Por qué, por ejemplo, su arrendador prefiere fijar el precio del arriendo anualmente, en un contrato a cinco años? La posible respuesta, protegerse contra aumentos en los costos, es probablemente uno de sus intereses. También usted puede preguntarle al arrendador por qué asume determinada posición. Si lo hace, diga con claridad que no está pidiendo una justificación para su posición, sino una comprensión de sus necesidades, esperanzas, temores, y deseos. "¿Cuál es su preocupación básica, señor Jones, al no querer que el contrato sea por más de tres años?"

Pregunte: "¿Por qué no?" Piense sobre la opción del otro. Una de las maneras más útiles de descubrir los intereses es identificar primero la decisión básica que la otra parte probablemente cree que usted le está pidiendo, y después preguntarse por qué no la han

tomado. ¿Cuáles son los intereses que les impide hacerlo? Si usted quiere que cambien de opinión, debe empezar por descubrir qué opinión tienen en la actualidad.

Piense, por ejemplo, en las negociaciones entre los Estados Unidos e Irán en 1980 sobre la liberación de los cincuenta y dos diplomáticos norteamericanos retenidos como rehenes en Teherán por estudiantes militantes. Aunque se presentaron muchos obstáculos graves para la solución de la disputa, puede iluminarse el problema simplemente analizando la opción de un líder estudiantil típico. La exigencia de los Estados Unidos era clara: "Liberen a los rehenes".

Durante la mayor parte de 1980 la opción de cada líder estudiantil debe haber sido algo así como la que se muestra en la hoja de balance más abajo.

Si la opción de un líder estudiantil típico era aproximadamente ésta, es comprensible por qué los estudiantes militantes retuvieron a los rehenes tanto tiempo: por increíble e ilegal que hubiera sido la retención inicial, una vez retenidos los rehenes no era irracional que los estudiantes siguieran reteniéndolos, a la espera de un momento más oportuno para liberarlos.

Al reconstruir la opción que la otra parte percibe en un momento dado, la primera pregunta que se debe hacer es "¿De quién es la decisión que quiero afectar?" La segunda pregunta es qué decisión perciben las personas de la otra parte que usted les está pidiendo que tomen. Si usted no tiene la menor idea de lo que ellos creen que les está pidiendo, puede ser que ellos tampoco la tengan. Eso solo puede explicar por qué no toman la decisión que usted querría.

En todo este proceso sería un error tratar de obtener gran precisión. Solo de vez en cuando se encontrará usted con alguien que para tomar decisiones escriba los pros y los contras. Usted está tratando de entender una opción muy humana, no está haciendo un cálculo matemático.

Dese cuenta de que cada parte tiene intereses múltiples. En casi toda negociación cada parte tiene muchos intereses, no solamente uno. Como arrendatario, en la negociación de un arriendo, por ejemplo, usted puede desear un acuerdo favorable, lograrlo rápidamente y con poco esfuerzo, y mantener una buena relación con el arrendador. Usted estará interesado no solamente en afectar el acuerdo al que lleguen, sino también en efectuar un acuerdo. Estará persiguiendo simultáneamente tanto sus intereses independientes como sus intereses compartidos.

Uno de los errores comunes en el diagnóstico de una situación de negociación es suponer que cada persona de la otra parte tiene los mismos intereses. Esto casi nunca sucede. Durante la guerra de Vietnam, el presidente Johnson tenía el hábito de poner en la misma categoría a todos los diferentes miembros del gobierno de Vietnam del Norte, al Vietcong en el Sur, y a sus asesores soviéticos y chinos, llamándolos a todos colectivamente "él". "El enemigo tiene que aprender que él no puede oponerse a los Estados Unidos impunemente. El tiene que aprender que la agresión no da buenos resultados". Será difícil influir sobre ese tipo de "él" (o aun "ellos") para lograr que entren en un acuerdo sobre cualquier cosa si usted no se da cuenta de los intereses diferentes de las diversas personas y facciones implicadas.

Pensar en la negociación como algo entre dos personas, dos partes, puede ayudar, pero no debemos olvidar que generalmente intervienen otras personas, otras partes, y otras influencias. En una negociación sobre el salario de un jugador de béisbol, el gerente general insistía una y otra vez en que un sueldo de \$ 200.000 era excesivo para determinado jugador, aunque otros equipos le pagaban por lo menos eso a jugadores de talento similar. En realidad, el gerente creía que su posición era injustificada, pero tenía instrucciones estrictas del propietario del club para que se mantuviera firme, sin explicaciones, porque estaban en dificultades financieras que no querían que fueran conocidas por el público.

Todo negociador tiene unos electores, un público a cuyos intereses él es sensible, sea su empleador, su cliente, su empleado, sus colegas, su familia, o su esposa.

Comprender los intereses del negociador significa comprender la variedad de intereses ligeramente diferentes que él debe tener en cuenta.

Los intereses más poderosos son las necesidades humanas básicas. En la búsqueda de los intereses básicos que subyacen en una posición, trate de encontrar particularmente aquellas preocupaciones fundamentales que motivan a todas las personas. Si usted puede tener en cuenta estas necesidades básicas, aumentan las posibilidades de lograr un acuerdo y, si se logra, de que la otra parte lo cumpla. Las necesidades humanas básicas incluyen:

- seguridad.
- bienestar económico
- un sentido de pertenencia.
- reconocimiento.
- control sobre la propia vida.

Por fundamentales que sean, es fácil pasar por alto las necesidades humanas básicas. En muchas negociaciones se tiende a pensar que el único interés es el dinero. Sin embargo, aun en la negociación sobre determinada cantidad de dinero, como en el acuerdo sobre la cuota de alimentos en un juicio de separación matrimonial, pueden influir muchas otras cosas. ¿Qué es lo que una esposa busca en realidad cuando pide \$ 500 semanales como cuota de alimentación?

Ciertamente, le interesa su bienestar económico, pero además, ¿qué otra cosa? Tal vez quiera el dinero para sentirse segura psicológicamente. También puede desearlo como reconocimiento: para poder sentir que se la trata con justicia y como a un igual. Quizás el esposo no puede pagar \$ 500 semanales, y tal vez la esposa no necesita tanto, pero probablemente ella no aceptará menos si su necesidad de seguridad y reconocimiento no se satisface de otra manera.

Lo que puede decirse de los individuos también puede decirse de los grupos y de las naciones. Las negociaciones no tienen probabilidad de progresar mientras una parte crea que la otra está amenazando la satisfacción de sus necesidades humanas básicas. En negociaciones entre los Estados Unidos y México, los Estados Unidos querían un precio bajo por el gas natural de México. Suponiendo que ésta era una negociación sobre dinero, el secretario de Energía de los Estados Unidos se negó a aprobar un aumento de precio que

habían acordado los mexicanos con un consorcio petrolero de los Estados Unidos. Debido a que los mexicanos no tenían otro comprador potencial en ese momento, el secretario supuso que se verían obligados a rebajar el precio. Pero los mexicanos no solamente estaban interesados en obtener un buen precio por el gas, sino que también querían que se los tratara con respeto y con un sentido de igualdad. La acción de los Estados Unidos se vio como una nueva imposición y produjo una reacción de ira. En lugar de vender el gas, el gobierno mexicano empezó a quemarlo, y cualquier posibilidad de acuerdo sobre el precio se hizo políticamente imposible.

Otro ejemplo son las negociaciones sobre el futuro de Irlanda del Norte; los dirigentes protestantes tienden a pasar por alto la necesidad que tienen los católicos de un sentido de pertenencia y de igualdad en el trato. A su vez, los dirigentes católicos parecen no tener muy en cuenta la necesidad de los protestantes de sentirse seguros. Pensar que los temores de los protestantes son "problema de ellos" y no una preocupación legítima que requiere y merece atención, hace que sea mucho más difícil negociar una solución.

Haga una lista. Para clasificar los intereses de las partes es útil escribirlos a medida que ocurran. Escribirlos no solo le ayudará a usted a recordarlos, sino que contribuirá a mejorar la calidad de sus juicios a medida que recibe nueva información, y a ubicar los intereses según su orden de importancia. Además, podrá contribuir a que se le ocurran ideas para tener en cuenta esos intereses.

La discusión sobre los intereses

El objeto de la negociación es favorecer sus intereses. La posibilidad de que esto ocurra aumenta cuando usted los comunica. Puede suceder que la otra parte no sepa cuáles son los intereses de usted y que usted no conozca los de ella. Es posible que uno de ustedes, o ambos, se estén concentrando en las ofensas pasadas en lugar de pensar en las preocupaciones futuras. O que ni siquiera se estén escuchando el uno al otro. ¿Cómo se pueden discutir los intereses sin encerrarse en posiciones rígidas?

Si usted quiere que la otra parte tenga en cuenta sus intereses, explíquelo cuáles son. Como miembro de un grupo de ciudadanos preocupado por un proyecto de construcción en el vecindario, debe hablar explícitamente sobre problemas tales como la seguridad de los niños y la posibilidad de dormir bien por la noche. El autor que quiere obsequiar muchos de sus libros, debe discutirlo con el editor.

Este tiene un interés común en que el libro se promueva, y puede estar dispuesto a ofrecerle un costo reducido al autor.

Haga que sus intereses sean vivos.

Si usted va donde el médico con un dolor terrible en su úlcera, no espere que el médico le recete algo apropiado si lo que usted le dice es que tiene un ligero dolor de estómago. Hacer que la otra parte comprenda exactamente la importancia y la legitimidad de sus intereses es

parte importante de su trabajo. Una sugerencia es que sea específico. Los detalles concretos no solamente hacen que su descripción tenga credibilidad, sino que producen impacto. Por ejemplo:

"Tres veces la semana pasada un niño estuvo a punto de ser atropellado por uno de sus camiones. Hacia las ocho y media de la mañana del martes pasado, una de sus volquetas, que iba casi a una velocidad de cuarenta millas por hora, tuvo que desviarse, y estuvo a punto de atropellar a Loretta Johnson, una niña de siete años".

Mientras usted se abstenga de sugerir que los intereses de la otra parte no son importantes o legítimos, usted puede presentar con gran énfasis la seriedad e importancia de sus preocupaciones. Si le dice a la otra parte, "corríjame si estoy equivocado", está mostrando que usted es abierto, y si ellos no lo corrigen, eso significa que aceptan la descripción que usted hace de la situación.

Uno de los fines para hacer que la otra parte tenga en cuenta los intereses de usted, es establecer la legitimidad de éstos. Quiere que los otros no sientan que usted los está atacando personalmente, sino que se den cuenta que su problema requiere atención. Necesita convencerlos de que ellos se sentirían lo mismo si estuvieran en el lugar de usted. "¿Usted tiene hijos? ¿Cómo se sentiría si en la calle en donde usted vive transitaran camiones a cuarenta millas por hora?"

Reconozca que los intereses de ellos son parte del problema.

Cada uno de nosotros tiende a preocuparse tanto por sus propios intereses, que presta poca atención a los intereses de los otros.

Las personas escuchan con más atención si sienten que usted las ha comprendido. Propenden a pensar que aquellos que las comprenden son personas inteligentes y amables cuyas opiniones vale la pena escuchar. De modo que si usted quiere que los otros tengan en cuenta sus intereses, empiece por demostrarles que usted tiene en cuenta los de ellos.

"Tal como lo entiendo, su interés como compañía de construcción es fundamentalmente realizar el trabajo rápidamente, a bajo costo, y preservando su reputación como compañía confiable y responsable. ¿He comprendido bien? ¿Tiene algún otro interés importante?"

Además de demostrar que usted ha comprendido los intereses de ellos, es bueno reconocer que esos intereses son parte del problema general que están tratando de resolver. Esto es particularmente fácil cuando existen intereses comunes: "Sería terrible para todos nosotros si uno de sus camiones atropellara a un niño".

Expresa el problema antes que su respuesta.

Si está hablando con alguien que representa la compañía de construcción, es probable que usted diga: "Creemos que debe cercar el proyecto en 48 horas y que de inmediato debe restringir la velocidad de sus camiones por la Calle Oak a quince millas por hora. Déjeme

decirle por qué...". Si lo hace así, puede tener la seguridad de que la persona no escuchará sus razones.

Ya ha percibido la posición de usted y sin duda estará preparando sus argumentos contra ella. Probablemente le molestó su tono, o la sugerencia misma. El resultado será que su justificación se le escape.

Si quiere que alguien escuche y comprenda su razonamiento, explique primero sus intereses y su razonamiento y después sus conclusiones o propuestas.

Primero dígame a la compañía que están creando peligros para los niños y que no se puede dormir de noche. Entonces escucharán con cuidado, aunque solo sea por saber qué es lo que usted pretende. Y cuando se los diga, van a entender por qué.

Mire hacia adelante, no hacia atrás.

Sorprende en verdad con cuánta frecuencia nos limitamos a reaccionar ante lo que alguien ha dicho o hecho. Comúnmente, dos personas hablarán en tal forma que parezca que están negociando, pero, en realidad, nada se está logrando. Discreparán de todos los asuntos, y la conversación seguirá como si estuvieran tratando de ponerse de acuerdo. En realidad, la discusión se está efectuando como un ritual, o, sencillamente, como un pasatiempo. Cada uno quiere anotarse puntos contra el otro o allegar información que le permita confirmar puntos de vista que hace tiempo tiene acerca del otro, y los cuales no piensa modificar. Ninguna de las dos partes busca un acuerdo, y ni siquiera intenta influir en la otra.

Si les pregunta a dos personas por qué están discutiendo, lo más seguro es que le expongan una causa, no un propósito. Sea que la riña ocurra entre marido y mujer, entre la empresa y el sindicato, o entre dos empresas, de ordinario las personas responden a lo que la otra parte ha dicho o hecho, en vez de procurar obtener el objeto de sus propios intereses a largo plazo. "No pueden tratarme de esa manera. Si creen que esto se va a quedar así, tendrán que pensarlo dos veces. Ya verán".

La pregunta "¿Por qué?" tiene dos significados muy diferentes. Uno mira hacia atrás en busca de una causa y cree que nuestro comportamiento está determinado por acontecimientos pasados. El otro mira hacia adelante en busca de un objetivo y cree que nuestro comportamiento responde a nuestra libre voluntad. No es necesario que empecemos una discusión filosófica entre la libertad de la voluntad y el determinismo para que podamos decir cómo actuar. O tenemos una voluntad libre, o nuestro comportamiento responde a un determinismo. En ambos casos, escogemos entre una cosa y otra. Podemos decidir si vamos a mirar hacia atrás o hacia adelante.

Será mejor para sus intereses si habla sobre a dónde le gustaría ir, que si habla sobre de dónde viene. En lugar de discutir con la otra parte sobre el pasado –sobre los costos del último semestre (que fueron demasiado altos), la acción tomada la semana pasada (tomada sin autoridad), o el rendimiento de ayer (que fue inferior a lo esperado)- hable sobre lo que quiere que suceda en el futuro. En lugar de pedirles que justifiquen lo que hicieron ayer, pregúnteles, "¿Quién debe hacer tal cosa mañana?"

Sea concreto pero flexible.

En una negociación es necesario saber para dónde va y al mismo tiempo estar abierto a nuevas ideas. Para no tomar una decisión difícil, a veces las personas inician una negociación sin otro plan que sentarse con la otra parte y ver qué es lo que ofrece o exige.

¿Cómo es posible pasar de la identificación de intereses a la presentación de opciones específicas y todavía ser flexible frente a esas opciones? Para convertir sus intereses en opciones flexibles, pregúntese: "Si mañana la otra parte estuviera de acuerdo conmigo, ¿sobre qué es lo que quiero que estemos de acuerdo?" Para mantener la flexibilidad, trate cada opción que formule como simplemente ilustrativa. Piense en términos de más de una opción que pueda satisfacer sus intereses. El concepto clave es "la especificidad ilustrativa". Con una sugerencia ilustrativa que tenga en cuenta generosamente sus intereses, puede lograrse mucho de aquello que los negociadores que se basan en posiciones esperan lograr con su posición inicial. Por ejemplo, en una negociación sobre un contrato de béisbol, el agente podría decir: "El interés de Cortés en un salario como el que él cree merecer puede satisfacerse con algo como \$ 250 000 al año. Algo como un contrato a cinco años puede satisfacer su necesidad de estabilidad laboral".

Luego que haya pensado sobre sus intereses, usted debe llegar a la reunión no solamente con una o más opciones específicas que responderían a sus legítimos intereses, sino también con una mente abierta. Una mente abierta no es lo mismo que una mente vacía.

Sea duro con el problema, y suave con las personas.

Usted puede ser tan duro al hablar de sus intereses, como cualquier negociador puede serlo al hablar de sus posiciones. En realidad, por lo general es mejor ser duro. Quizá lo mejor no sea comprometerse con su posición, pero es necesario comprometerse con sus intereses. Aquí es donde debe emplear su energía agresiva en una negociación. La otra parte, al estar preocupada con sus propios intereses, tenderá a tener expectativas demasiado optimistas sobre la posibilidad de un acuerdo. De ordinario, las mejores soluciones, aquellas que le producen a usted las máximas ventajas con un costo mínimo para la otra parte, se logran defendiendo enérgicamente sus propios intereses. Dos negociadores que defiendan enérgicamente sus intereses, con frecuencia se estimularán mutuamente para ser creativos en la búsqueda de soluciones mutuamente ventajosas.

La compañía constructora, preocupada por la inflación, valora altamente su interés de mantener bajos los costos y de hacer el trabajo a tiempo. Es posible que usted tenga que convencerlos. Es posible que algo de emoción pueda ayudar a que restablezcan un justo equilibrio entre las ganancias y la vida de los niños. No permita que su deseo de ser conciliador le impida explicar claramente su propio problema. "Seguramente usted no quiere decir que la vida de mi hijo vale menos que una cerca. No pensaría eso sobre su propio hijo. No creo que usted sea insensible, señor Jenkins. Tratemos de solucionar este problema".

Si ellos se sienten amenazados personalmente por un ataque al problema, es probable que se pongan a la defensiva y que dejen de escuchar. Por eso es importante separar a las personas del problema. Ataque el problema sin culparlas.

Vaya más lejos y ofrezca apoyo personal: escuche con respeto, sea cortés, exprese agradecimiento por el tiempo y el esfuerzo que le dedican, insista en su propio deseo de responder a sus necesidades básicas, y así sucesivamente. Muéstreles que usted está atacando el problema, que no los está atacando a ellos.

Una buena regla es apoyar a las personas de la otra parte en forma tan vigorosa como la que utilice para dejar en claro el problema. Esta combinación de apoyo y de ataque puede parecer inconsistente. Lo es, psicológicamente; la inconsistencia contribuye a que funcione. Una teoría psicológica bien conocida, la teoría de la disonancia cognoscitiva, sostiene que a las personas les disgusta la inconsistencia y que tratarán de eliminarla. Para poder atacar el problema, por ejemplo, el exceso de velocidad de los camiones en una calle residencial, y al mismo tiempo dar apoyo positivo al representante de la compañía, usted crea una disonancia cognoscitiva. Para superar la disonancia, él tenderá a separarse del problema para colaborar con usted en su solución.

La lucha sobre los problemas sustanciales aumenta la presión por una solución efectiva; el apoyo a las personas de la otra parte tiende a mejorar su relación y a aumentar la posibilidad de llegar a un acuerdo. La combinación de apoyo y ataque es lo que funciona bien; cualquiera de los dos por sí solo tiende a ser insuficiente.

La defensa enérgica de sus propios intereses no significa estar cerrado ante el punto de vista de la otra parte. Por el contrario. No puede esperar que la otra parte tenga en cuenta sus propios intereses y que discuta las opciones que usted presenta si usted no tiene en cuenta los intereses de ellos y si no se muestra abierto ante sus sugerencias. Para tener éxito en una negociación se necesita ser a la vez firme y abierto.