

CONDENSADO DEL LIBRO: OBTENGA EL SI (Roger Fisher, William Ury y Bruce Patton)

(lector)
Hemos aquí, calentando nuestros miembros para tratar de un tema importante: La Negociación.

(condensado)
Así es, la capacidad de negociar participa de dos características que hacen a nuestros objetos preferidos de atención. A saber: por un lado, se trata de una facultad de gran relevancia, en el campo profesional, y hasta en lo personal en general. Al tiempo que, muy extrañamente la veremos desarrollada en las personas.

(lector)
¿Y a que debemos atribuir el hecho de que las personas en general no negocien bien?

(condensado)
En mi opinión ocurre con la negociación lo que con muchas otras capacidades relevantes. No se comprende que es negociar, en que consiste y cual su importancia.

Digo mas: no se comprende que negociar es un juego.

Y Como en muchísimos campos, aquí de lo que relevantemente se trata, es de comprender el juego.

(lector)
Dígame entonces; ¿en que consiste el juego? ¿cuáles son sus reglas? ¿como se juega y gana?

(condensado)
Para el negociador el juego consiste en construir un "SI Acepto" determinado, en otra u otras personas. Este juego tiene dos dimensiones importantes a sortear por el negociador antes de llegar a la meta: La Planificación de la Negociación, y La Ejecución del Plan.

(lector)
Comencemos centrándonos en el primero de los desafíos que ha mencionado: La Planificación de la Negociación. Cuénteme al respecto: ¿de que está Ud. hablando?

CONDENSADO DEL LIBRO: OBTENGA EL SI (Roger Fisher, William Ury y Bruce Patton)

(condensado)

Veamos: todo negociador, a fin de cuentas, lo que procura es lograr que otra parte (siempre personas) diga: "SI ACEPTO", a una propuesta determinada. El juego de la negociación muy bien podría llamarse:

Construyendo un "SI ACEPTO".

Claro está que, ¡¡ No cualquier SI acepto!!! Sino aquel que satisfaga mis objetivos.

(lector)

A ver: ¿ha dicho Ud. que el negociador deberá construir un Si acepto determinado de otra persona. Es decir, deberá lograr; que otra persona acepte una propuesta determinada, que el ha establecido como su objetivo por ser satisfactoria a sus necesidades o deseos?

Y que, ¿para ello lo primero que deberá enfrentar es planificar tal construcción, para luego ser capaz de ejecutar ese plan?

(condensado)

Lo ha reseñado muy bien.

(lector)

Ahora bien: le vengo pidiendo que me hable de la labor que ha de enfrentar el negociador al momento de planificar esta particular "construcción" que tiene a su cargo.

(condensado)

En tal dirección vengo encaminando mis pasos, aunque agradezco su instancia. Tengamos presente, que planificar es tanto como trazar un camino que esperamos nos llevará a alcanzar un objetivo deseado.

Planificar es labor de nuestra inteligencia, lo que hace el planificador es pensar. A su vez; todo el que piensa, lo que hace, es formularse preguntas, y procurar contestarlas.

La pregunta es entonces:

CONDENSADO DEL LIBRO: OBTENGA EL SI (Roger Fisher, William Ury y Bruce Patton)

¿Quién planifica una negociación; que preguntas ha de formularse y esmerar su esfuerzo por contestar acertadamente?

Al contestar este interrogante: sigamos la pendiente que la obviedad imprime a la dinámica de nuestro pensamiento. Y en ese caso veremos que:

Si el negociador se interroga:

¿Cómo he de construir la aceptación de la otra parte, en la actual negociación?

La intuición le llevará a la siguiente pregunta:

¿Cuál es la aceptación que me propongo construir?

Es este, sin dudas, el primer interrogante que ha de enfrentar el negociador abocado a planificar.

Que todo negociador se contestará:

Deseo construir la aceptación a una propuesta que sea satisfactoria a mis intereses y deseos.

Y La intuición le hablará nuevamente:

¿Que satisfaga tus deseos? ... ¿qué deseos? ¿en que consiste concretamente y con el mayor detalle tu interés en la presente gestión?

Es por entero claro a la inteligencia, y una exigencia presente en todos los casos en que una persona se empeña por construir un resultado, cualquiera sea: Que lo Primero será definir muy claramente el "para que". De ello se derivarán las características y requisitos que ha de cumplir la obra; y en tales condiciones, se accederá a la reflexión dispuesta a definir el como.

¿O imagina Ud. un Ingeniero puesto a diseñar un puente, sin saber, para que ha de servir este? Desde luego que no: lo primero es saber muy bien a que satisfacción servirá el resultado de mi esfuerzo, y de esto se derivarán las características y exigencias que deberá solventar la obra, y por último, podré recién concentrar mi inteligencia en diseñar como hacerlo.

CONDENSADO DEL LIBRO: OBTENGA EL SI (Roger Fisher, William Ury y Bruce Patton)

Esto es válido de aplicar, y sin fisuras, al caso de cualquier construcción, incluso la de un objeto ideal como del que estamos hablando.

Llegamos así a la primera parada del recorrido del pensar de cualquier planificador: echar luz respecto de sus intereses, necesidades, deseos; y derivar de ello; las exigencias del resultado a obtener, hasta definirlo con precisión.

(lector)

Desde luego que, al fijar el objetivo, el negociador podrá hacerlo bien o mal; ¿verdad?

(condensado)

Como todo lo que hacemos los hombres¹. Y definir el objetivo no es

¹ Siempre aclaramos; que el término “hombre” es generalmente utilizado por libroscondensados en el sentido de género. Desde luego incluyendo, y quizá primero que todo: A LA MUJER.

tarea exenta de dificultades, mas bien todo lo contrario.

EL NEGOCIADOR DEBERÁ
SER CAPAZ
DE IDEAR
UN MUY BUEN OBJETIVO
A OBTENER MEDIANTE
LA NEGOCIACIÓN.
ES ESTE SU PRIMER DESAFÍO
DE CUYA SUERTE, DEPENDERÁ
TODO LO DEMÁS.

(lector)

¿Un muy buen objetivo? ¿cómo buscarlo? ¿como juzgarlo? ¿qué condiciones ha de abastecer el objetivo para aspirar a ser considerado “muy bueno”?

(condensado)

No harán falta prólogos para que vea con evidencia lo que diré; el objetivo debe ser:

1) circunstanciado y preciso; 2) muy exigente: satisfacer altas pretensiones

CONDENSADO DEL LIBRO: OBTENGA EL SI (Roger Fisher, William Ury y Bruce Patton)

según las circunstancias; 3) factible; 4) flexible.

Transitemos el paisaje de estas condiciones.

Circunstanciado y Preciso:

¿Qué resultado sería ideal obtener de la gestión que enfrente? ¿cuáles son mis intereses, y ¿por qué me interesan? Contestar este género de interrogantes, y hacerlo en forma sucesiva hasta ver muy claro y preciso cuales son sus intereses y deseos a satisfacer por el resultado de la negociación; es indispensable. Desde que será esta claridad y precisión, la brújula que permitirá al negociador sentirse seguro y orientado, en el laberíntico transitar que ejecutar una acción negociadora suele plantear. Además será este conocimiento, el que le permitirá avanzar en el proceso de pensar la negociación. En efecto, bien claro cuales son sus intereses y donde comienzan y terminan; podrá preguntarse: ¿en que consiste la propuesta concreta, que debo lograr, acepte la parte contraria; para que mis

intereses y deseos encuentren satisfacción plena?

Advirtamos que siempre en última instancia el negociador se empeñará en lograr que la otra parte acepte: **I)** Dar algo; y/o **II)** Hacer algo; y/o **III)** No hacer algo; y/o **IV)** Permitir algo. Por supuesto en ciertas condiciones de modo, de tiempo y lugar que pueden ser también muy relevantes.

Entonces; la reflexión de la negociación deberá dotar al negociador de una conciencia muy precisa respecto de en que consiste ese: dar, hacer, no hacer y/o permitir, en que se empeña.

Muy Exigente:

Al diseñar soluciones, al proyectar; la definición de los objetivos es una crucial instancia. Y la mayor dificultad en esta materia radica en eludir la enorme atracción de lo pequeño; a cuyo influjo es común concluir fijando objetivos muy inferiores a los potencialmente alcanzables en las distintas

CONDENSADO DEL LIBRO: OBTENGA EL SI (Roger Fisher, William Ury y Bruce Patton)

circunstancias y situaciones que nos toca enfrentar.

Sin exagerar podemos decir; que una de las diferencias mas relevantes² entre los grandes y los mediocres, no encuentra su causa en pronunciados contrastes en las facultades o aptitudes de unos y otros, sino: en que unos, se fijan grandes metas que los otros ni se animan a soñar.

También en el caso de la negociación, este aspecto manifiesta su habitual trascendencia:

EL GRAN NEGOCIADOR
SE FIJA GRANDES OBJETIVOS

(lector)

Conviene ubicarnos y ver donde estamos parados.

Venimos posando la atención en lo que ha señalado Ud. como una dimensión importante del "juego" de la negociación:

La Planificación de la negociación.

Ocupados en esta dirección hemos advertido que el planificar se traduce en pensar, y este quehacer nos pone a formular preguntas y tratar de contestarlas. Fue entonces el momento de interrogarnos respecto de: ¿qué preguntas ocuparán el pensamiento de quien planifica una negociación?

Llegó así, la hora de enfrentar básicas e importantes inquietudes dispuestas a lograr un avance relevante en el proceso de pensar una negociación, a saber:

PATENTIZAR EL INTERÉS
A SATISFACER POR EL NEGOCIADOR
Y
DEFINIR MUY CONCRETAMENTE
CUAL ES Y EN QUE CONSISTE
EL "SI ACEPTO"
QUE SE EMPEÑARÁ
EN CONSTRUIR MEDIANTE LA
GESTIÓN.

Claro está que no hemos con lo hecho, terminado de pensar la negociación. O,

² [Sino, LA GRAN DIFERENCIA.](#)

CONDENSADO DEL LIBRO: OBTENGA EL SI (Roger Fisher, William Ury y Bruce Patton)

puesto en sus términos: el Plan no está concluido ¿verdad?

(condensado)

Apenas si comenzamos a pensarlo...

El negociador seguirá en el esfuerzo si es que desea concebir su plan.

Bien presente tiene frente a sí; el objeto que se propone "construir". No hay que forzar mucho la intuición para advertir cual; será el siguiente interrogante, que a su paso negociador le saldrá al encuentro, y so pena de no permitirle avanzar, le exigirá satisfactoria atención. En efecto:

Así que te propones lograr que fulano acepte dar "X", hacer "Y" además de permitir "N", y todo ello en ciertas condiciones...

Pues bien, ahora dime: ...

¿CÓMO?

Mas precisamente: ¿Cómo vas a construir el "SI Acepto"? Mas

concretamente: ¿Cómo lograrás que Fulano acepte darte "X" y hacer "Y" etc.?

(lector)

Un asunto que parece interesante... ¿vamos a abocarnos a considerarlo?

(condensado)

Y lo haremos sin cambiar el esquema que hasta aquí nos guía. Es decir; expresando lo que nos parece un sistema de interrogantes válido en general (y exigible) en todos los casos en que alguien se proponga pensar un plan de negociación.

(lector)

Entonces, ¿El pensamiento de quién asume el diseño de una solución; que le indique como lograr una aceptación de la contraparte.... También deberá seguir un periplo señalado por interrogantes exigibles en general?

(condensado)

Lo ha expresado Ud. mejor que yo.

CONDENSADO DEL LIBRO: OBTENGA EL SI (Roger Fisher, William Ury y Bruce Patton)

(lector)

Muy bien entonces, ...

¿Cuales son los interrogantes que señalan el camino obligado de aquel que piensa **como** lograr que un fulano acepte su propuesta?

(condensado)

Dando un paso por vez, y en la dirección que sugiere su fructífera inquietud; llegaremos a verlo claro.

Nos proponemos precipitar un desenlace: Que un fulano diga; SI Acepto a una propuesta determinada.

Ahora: ¿cuándo ocurrirá ese desenlace? O; ¿En que condiciones Fulano dirá: "SI Acepto"?

Nítidamente y con facilidad puede advertirse que Fulano dirá: SI Acepto a nuestra propuesta, a condición de que piense y sienta; que esta satisface sus pretensiones o expectativas. Es decir: se trata de un equilibrio que con ventaja podría graficarse mediante la figura de una balanza de dos platillos. En uno de

ellos: las pretensiones de la otra parte, en el otro, nuestra propuesta. Cuando la balanza se equilibre y ambos platillos se encuentren en un mismo plano horizontal; se darán las mínimas condiciones para que el "SI Acepto" que buscamos; acontezca.

Desde este punto bien al alcance de nuestra visibilidad será que: Cual negociadores, nuestra labor consistirá en desplegar una conducta; que inflencie el pensamiento, la voluntad, y/o toda otra circunstancia relevante; en sentido favorable al mentado equilibrio entre los dos platillos de aquella balanza.

¿Es claro el sentido de lo que expreso?

(lector)

Dice Ud. que deberemos procurar que el nivel de expectativas o pretensiones de la otra parte; sean las menores, y hecho este esfuerzo, si los resultados no alcanzan a dar con el equilibrio requerido por la aceptación que procuramos;

CONDENSADO DEL LIBRO: OBTENGA EL SI (Roger Fisher, William Ury y Bruce Patton)

aumentar el “peso” del platillo de nuestra propuesta.

(condensado)

Que mala costumbre la suya;... lo ha dicho mejor que yo.

Es hora de poner frente nuestro; la cuestión que una fina intuición de su parte, había formulado cual inquietud hace instantes:

¿Cuales son los interrogantes que señalan el camino obligado de aquel que piensa **como** lograr que un fulano acepte su propuesta?

Concebir la construcción de la aceptación del otro, como la acción enderezada a establecer las condiciones de equilibrio entre dos platillos contrapuestos de una balanza, consistentes respectivamente, en las pretensiones de la otra parte, y nuestra propuesta; constituye una concepción rica en intuiciones habilitadas. Tanto así que, pertrechados en tal concepción; al preguntarnos: ¿cómo lograré que fulano

acepte mi propuesta? Con facilidad advertiremos que a tal fin hemos de explorar tres direcciones, a saber: o quitamos “peso” a las pretensiones de la otra parte, o; aumentamos peso al platillo de nuestra propuesta, o bien; un poco de uno y otro. ¿se entiende?

(lector)

Se entiende, si.

Dígame ahora: ¿cómo bajar las pretensiones de la otra parte?

(condensado)

Influenciando los factores que determinan el nivel de pretensiones de una persona en cualquier negociación.

(lector)

¿Y cuales son estos factores? ¿como influirlos?

(condensado)

Partamos notando; que ante una situación problemática cualquiera, las personas generamos un cierto nivel de expectativas, según sea la concepción

CONDENSADO DEL LIBRO: OBTENGA EL SI (Roger Fisher, William Ury y Bruce Patton)

del problema, de nuestras fortalezas y debilidades, de nuestras posibilidades, alternativas etc. que tengamos.

Así ocurre en toda situación problemática que nos toca atravesar. Y para verificarlo, nos bastará con inquirir aunque mínimamente en nuestra propia vivencia. Cabe agregar que es este un mecanismo que opera muchas veces al margen de nuestra aprehensión consciente. Por ejemplo, le habrá pasado, que al disponer de una mayor cantidad de dinero siente Ud. deseos que le eran extraños antes del aumento de sus posibilidades adquisitivas. Esto es: han aumentado sus posibilidades, y de la mano; crecen sus expectativas y consiguientes deseos, necesidades, pretensiones etc..

En la negociación, la pauta referida tiene importante actuación. En efecto; toda persona sentada a negociar, tiene; aunque mas no sea una nebulosa idea del problema a resolver mediante la transacción, su posición de fuerzas relativa, etc. Se trata de creencias que

determinarán el nivel de expectativas de esta persona en la negociación, y desde luego, el grado de sus pretensiones.

Puede ahora con facilidad advertirse que el negociador abocado a concebir un curso de acción que le permita bajar las expectativas de la otra parte; deberá preguntarse: ¿cuáles son las distintas concepciones posibles del problema a resolver mediante la negociación? ¿cuál la que conviene a mis objetivos? ¿cómo influiré tal concepción en la otra parte?

(lector)

Sus referencias son ambiguas y poco inteligibles...

(condensado)

Veamos mejor lo que digo:

No todas las transacciones a negociar, se refieren a intercambio de valores fijados mas o menos precisamente en base a un criterio objetivo. Así por ejemplo: si Ud. quiere comprar un automóvil de una determinada marca, modelo, etc. Los criterios para definir los valores de esta transacción, estarán mas

CONDENSADO DEL LIBRO: OBTENGA EL SI (Roger Fisher, William Ury y Bruce Patton)

o menos precisamente, establecidos por el mercado; que indicará la franja dentro de la que debería situarse el precio, las condiciones de pago y demás. Pero muchas veces, el intercambio que la negociación debe resolver; estará muy lejos de someterse dócilmente a la apreciación de un solo criterio objetivo. Muy por el contrario, el problema a resolver mediante una transacción cualquiera, puede ser entendido desde muy diversos enfoques conceptuales, y según sea el adoptado, una oferta de intercambio podría ser razonable o irrazonable.

El aspecto resaltado es muy relevante, y el negociador capaz, identifica cuales son los distintos criterios que pueden basar el enfoque del problema a solucionar mediante la negociación bajo su gestión. Y desde luego tiene muy presente cual es, de entre estos, el enfoque que conviene a sus intereses. Con el panorama claro ante si; lo primero que hará será vender este criterio o enfoque a la otra parte.

Unos ejemplos aportarán claridad a las ideas expuestas:

Asistamos a la siguiente escena: allá por 1900 un 12 de diciembre, ante cientos de hombres de negocios Charles M. Schwab expuso sus ideas reflejando la enorme oportunidad que en aquel momento albergaba la economía mundial; que abría las puertas de lo posible a un inmenso mercado para el acero; que solo esperaba para explotar, que bajarán los costos de producción; lo que demostró, como muy factible. Entre los asistentes, no faltó el apodado "Emperador de Wall Street" : J. M. Morgan. Quién semanas mas tarde, luego de meditar las ideas allí expuestas, citó a Schwab a ahondar en estas y desarrollarlas.

La reunión arrojó tres conclusiones importantes: **a)** la oportunidad realmente existía y era enorme; **b)** solo podría explotarse mediante la conformación de un gran trust empresario capaz de

CONDENSADO DEL LIBRO: OBTENGA EL SI (Roger Fisher, William Ury y Bruce Patton)

dominar y explotar el mercado mundial potencial; **c)** y lo anterior, era impensable si no se convencía a Andrew Carnegie de vender su emporio siderúrgico, integrándolo a tal proyectada fusión. Morgan se puso de pie, e interrogó al joven Schwab; “cree Ud. que podrá persuadir a Andrew Carnegie de vender?... Schwab contestó; “lo intentaré”.

La misión de Schwab no era fácil: debería convencer a Andrew Carnegie de vender su enorme obra. Y desde luego, inducirlo a apreciar la transacción a partir del prisma - o los criterios - que situara el valor del intercambio dentro de los márgenes que a su vez aceptaría Morgan.

He aquí otro caso en donde la transacción a solucionar mediante la negociación; no es susceptible de ser mirada mediante un criterio unívoco que remita a un parámetro objetivo (tal como el precio de mercado). En efecto: ¿cuanto valía en aquel entonces la

empresa siderúrgica de Carnegie? ¿en base a que “metro” habría de medirse este valor?

Cuando le tocó a Schwab enfrentar el desafío, con habilidad elocuente, lo primero que hizo fue: hacer pensar al brillante anciano, Carnegie; en los amables días que le esperaban en caso de un retiro de oro, que sin duda merecía. Que a esa altura de su extraordinariamente productiva vida, ya era hora de permitirse solo gozar de la satisfacción de todos los caprichos que su ánimo pudiera generar, pagar los cuales, la vida no podía negarle. Solo tenía que tomar la decisión: retirarse, vender.

Una vez que hubo generado con intensidad estas representaciones, con la emoción que en vínculo les corresponde, solo entonces; hizo su oferta: 300 millones, que según justificó mediante estricta remisión al valor accionario, valía La Siderúrgica Carnegie.

Andrew Carnegie pensó un momento en silencio, tomó un papel, escribió una

CONDENSADO DEL LIBRO: OBTENGA EL SI (Roger Fisher, William Ury y Bruce Patton)

cifra, y dijo: "está bien; venderemos por esto".

Fueron los trescientos ochenta millones por los que, finalmente, se efectivizó el intercambio.

Fue grande la habilidad de Schwab. Al tiempo que generó el deseo de retirarse, indujo a A. Carnegie a apreciar los términos del intercambio, mediante el criterio alineado con sus propósitos. En efecto; 300 millones, (lo que fue su propuesta) resultaba ser una razonable suma solo desde aquella perspectiva; pues satisfacía las dos exigencias a ella inherentes, a saber: **1.-** Permitiría financiar el mas dorado de los retiros imaginables, para el ya bien entrado en años, Andrew Carnegie; y **2.-** Pagaba prolijamente el valor accionario de la Siderúrgica Carnegie.

Pero, ¿que hubiese resultado una "suma adecuada"; si mirada hubiera sido la transacción, desde la luz de otro parangón?

(lector)

¿Otro parangón? ... ¿por ejemplo?

(condensado)

Por ejemplo; ¿Cuál es el valor que aportará al trust proyectado, la siderúrgica Carnegie? O; ¿cuál es el valor que habilitaba en potencia la decisión de permitir la incorporación de la siderúrgica a lo que sería la "United States Steel Corporation"? Desde estos enfoques, pudo Andrew Carnegie, muy razonablemente, haber requerido dos y hasta tres veces el valor que solicitó y en base al cual se concretó la transacción. Pensemos, que el solo hecho de la constitución de aquella gigantesca unión de empresas bajo una conducción unificada, por las posibilidades que tal entidad prometía actualizar; provocó un aumento en el valor accionario de la Siderúrgica Carnegie, de unos 600 millones. Es decir, lo que compraron en 380 millones, al poco tiempo, y solo por efecto de la compra misma, ya valía 600 millones.

CONDENSADO DEL LIBRO: OBTENGA EL SI (Roger Fisher, William Ury y Bruce Patton)

Permítaseme otro ejemplo:

Roberto era el representante legal del propietario de un inmueble rural afectado por la irrupción de una empresa petrolera. Esta, había perforado, dentro de los límites del citado inmueble; un pozo de petróleo que se encontraba explotando. A cuyo efecto, hubo abierto un camino de 20 kilómetros por 20 metros de ancho que transcurría donde otrora se asentó una virgen selva rica en recursos forestales. La petrolera se movía al amparo de la legislación vigente que le otorgaba el derecho de servidumbre sobre los inmuebles ajenos. Los cuales, con motivo u ocasión de la explotación hidrocarburífera, podían ser objeto de ocupación por parte de empresas petroleras. Quienes desde luego, deberían en consecuencia, indemnizar el menoscabo a la propiedad privada. Según los antecedentes que hubo podido obtener Roberto, la petrolera en cuestión, luego de irrumpir en las propiedades ajenas, realizaba ofertas a sus propietarios, acomodándolas a una suma que; en los

oídos de personas de condición económica media, pudiera “sonar” tentadora como ingreso mensual³. Al parecer este enfoque le había permitido a la petrolera, cerrar numerosos acuerdos muy convenientes a sus intereses.

Sin embargo Roberto juzgaba muy inconvenientes a los intereses de su parte, los resultados potenciales que tal concepción del problema a solucionar por la transacción, habilitaban en perspectiva.

En efecto, la transacción; consideró Roberto, debía resolver el siguiente problema: ¿cuánto dinero es el que corresponde al menoscabo de la

³ Naturalmente, que este enfoque, tan difícil de justificar en términos de justicia y legalidad, no era enarbolado en forma explícita (es decir, no se confesaba). Pero, aun disfrazado con números “dibujados” que pretendían representar el daño causado, se advertía a todas luces como el verdadero criterio rector.

CONDENSADO DEL LIBRO: OBTENGA EL SI (Roger Fisher, William Ury y Bruce Patton)

propiedad? Ni un dólar mas ni un dólar menos. Este enfoque era el que le convenía⁴. Cualquier propuesta seriamente acomodada al mencionado criterio, por mas baja que fuera, esperaba con una suma 20 veces mayor; que la mejor propuesta que el enfoque de la contraria, posibilitara esperar.

Presentes las condiciones relatadas, a Roberto se le hizo manifiesto, que lograr un resultado aceptable al término de aquella negociación; importaría para el superar un primer desafío; a saber: encuadrar la negociación en el enfoque adecuado. Su primer objetivo entonces; consistió en “vender” el criterio gobernante de la apreciación del conflicto a resolver mediante la negociación.

Así las cosas, el primer hito en la estrategia de Roberto; consistió en lograr

la firma de un acta acuerdo (en apariencia: trivial y hasta ingenua) mediante la cual, las partes documentarían el inicio de las tratativas, y se comprometerían a desarrollar un trato negocial, conforme a los principios de: 1) Buena Fe; 2) Seriedad; y 3) Respeto a la propiedad privada.

La firma de este compromiso, como he mencionado ya, constituyó el primer resultado a obtener, conforme la estrategia de Roberto. El que, a pesar de la distancia entre las partes, apreciaba factible debido a su apariencia intrascendente, casi ingenua.

En la primer reunión, comenzó Roberto diciendo mas o menos así:

Roberto: “Mis queridos señores, en esta primer reunión de la serie que nos espera, y que confío nos llevará a un buen término, quiero ser explícito en comprometerme ante Ustedes a desarrollar una conducta respetuosa en todo momento. Quiero decirles; que

⁴ Además de ser el que mejor reflejaba la justicia y acomodado a las exigencias legales estaba. Lo cual en una instancia de negociación, aveces, tiene un valor relativo.

CONDENSADO DEL LIBRO: OBTENGA EL SI (Roger Fisher, William Ury y Bruce Patton)

asumimos el explícito compromiso de respetar un trato de buena fe. Y que nos inhibiremos de realizar cualquier propuesta o rechazo que no este fundado en elementos serios. Como así también, de pretender un solo dólar, que no corresponda al daño patrimonial ocasionado. Es para nosotros muy importante, darles la tranquilidad de estar tratando con buenas personas. Perdonen la insistencia, es realmente muy importante para nosotros: asumir este compromiso, tanto como; saber, en esta primer reunión y sin avanzar un paso mas; si pueden Ustedes comprometerse recíprocamente con nosotros, a brindarnos un trato respetuoso de los principios de buena fe, seriedad y respeto a la propiedad...

A esta altura Roberto calló; dando la palabra a la otra parte. El gerente de la empresa, haciendo un esfuerzo por disimular el asombro ante tal ingenua declaración y consiguiente solicitud; expresó:

Gerente: ¡¡Desde luego!! Siempre cuidamos de conducirnos de buena fe, con seriedad y respetamos el derecho de propiedad tanto el de su parte, como el de las demás personas. Pueden Ustedes confiar en que esa será nuestra conducta.

Roberto: ¿Es un compromiso?

Gerente: Es un compromiso, si Sr. .

Roberto: ¡¡confiaba en que podríamos dar este importante primer paso!! Razón por la cual me anticipé a traer este escrito: es un acta compromiso que refleja escrupulosamente lo que acabamos de acordar. Quiero pedirles que la leamos en vos alta y luego; la firmemos...

Luego de algunos titubeos el Gerente y su asistente terminaron por acceder. En aquella primer reunión Roberto se fue con el acta - cuya firma constituyó el primer resultado de su estrategia - firmada bajo el brazo.

CONDENSADO DEL LIBRO: OBTENGA EL SI (Roger Fisher, William Ury y Bruce Patton)

Los efectos de la firma del acta referida, (luego lo comprobaría el Gerente) distaban de ser menores. En efecto: el compromiso de ambas partes de no efectuar propuestas o rechazos, sino justificando que sus posiciones, no lesionaban las exigencias de los principios de buena fe, seriedad y respeto a la propiedad; impediría a la petrolera jugar el juego que acostumbraba. Además, la seriedad comprometida, exigiría a cada parte del conflicto; a documentar sus posiciones relativas, tanto al efectuar propuestas como al rechazar las por la otra parte efectuadas. En otras palabras: con la firma de tal en apariencia ingenua e intrascendente, acta compromiso, se establecieron determinados criterios con que debería en adelante, apreciarse los términos del intercambio a resolver mediante la negociación. La petrolera, estaba comenzando a jugar el juego, que pretendía Roberto. Muy lejano por cierto, del que ella habitualmente jugaba con los propietarios superficiarios afectados.

En fin, lo que he querido mostrar con los dos ejemplos precedentes, - espero no haberme demasiado extendido en ellos – es que una propuesta cualquiera sea, se realiza basada en algún criterio general. Tal es así que, una oferta de intercambio podría ser razonable desde un criterio, e irrazonable, si desde otro criterio enfocásemos el problema.

(lector)

Permítame ordenar en sus puntos mas salientes el recorrido de nuestra reflexión hasta aquí realizada:

Hemos visto a la negociación cual un juego, consistente en el desafío de "construir un SI acepto en otra persona. Y destacado dos grandes momentos implicados en este juego; la planificación de la negociación y su ejecución. Exhibieron sus palabras; que planificar es faena de nuestro pensamiento, y con ello, púsose de manifiesto su consistencia: formular preguntas relevantes y tratar de contestarlas.

A esta altura, y movilizados por la idea según la cual, debían ser las mismas

CONDENSADO DEL LIBRO: OBTENGA EL SI (Roger Fisher, William Ury y Bruce Patton)

incógnitas las que exigieran resolución a todo negociador entregado a pensar su plan; encaminamos nuestro esfuerzo en la dirección de esclarecer cuales serían las preguntas que siembran el camino que todo negociador ha de recorrer hasta llegar a concebirlo.

Este esfuerzo no fue en vano, de su mano intuimos que lo primero es la necesidad de precisar la consistencia y alcances de los propios intereses, deseos o necesidades a satisfacer mediante el resultado de la transacción; y que solo esto nos habilitará la siguiente tarea: definir precisamente los objetivos a conquistar.

Sentadas las bases que permitiesen al negociador decir: mi propósito es: **“Construir este SI Acepto Determinado”** . Entonces, sonó la hora de pensar: cómo. ¿Cómo construir este SI Acepto?

Empeñados en ver algo claro en torno a este asunto; advertimos fecunda la idea de la construcción de la aceptación; como la labor destinada a influenciar las condiciones de un particular equilibrio. El

que ha de darse entre; nuestra propuesta y las expectativas y consiguientes pretensiones de la otra parte en la negociación.

Propuso Ud. entonces, sin cortar el hilo de una intuición segura; como relevante cuestión: ¿cómo bajar las expectativas y consiguientes pretensiones de la otra parte de la negociación?

Solo un paso mediante, nos encontramos pensando los factores que determinan el nivel de pretensiones de una persona en cualquier negociación; y como influenciarlos. En esto ocupado, llegó Ud. a exponer ideas suficientes para hacer comprensible el relevante efecto y papel, que en la concreción de un determinado nivel de expectativas y consiguientes pretensiones de una parte al negociar; corresponde asignar a la particular forma de concebir el problema a resolver mediante la transacción.

Ubicados; podemos seguir...

(condensado)

CONDENSADO DEL LIBRO: OBTENGA EL SI (Roger Fisher, William Ury y Bruce Patton)

Si esta de acuerdo, me gustaría mencionar otro aspecto que ejerce gran predicamento en el nivel de expectativas y consiguientes pretensiones de una parte al negociar. Me refiero; a la forma en que se concibe la relación de fuerzas.

(lector)
¿A que se refiere?

(condensado)
Simplemente: a que si alguien cree que negocia con quién es "fuerte", sin darse cuenta incluso, bajarán sus pretensiones. Y a la inversa si cree débil o muy dependiente a la otra parte, sus pretensiones subirán. En términos generales, inocular en la contraria, la impresión de que no tenemos mucho que perder cerrando o no el acuerdo, favorecerá una baja en el nivel de pretensiones de quién con nosotros negocia. Y viceversa, si se convence de que nos va la vida en el resultado de la gestión, sus pretensiones subirán. Se trata de un aspecto difícil que todo

negociador deberá tratar convenientemente.

Permítaseme agregar aquí (sobre lo que luego volveremos con mayor detenimiento) que no se trata de sobreactuar torpemente desinterés, o caer en desaires, amenazas o actitudes del estilo. Todas estas expresiones constituyen errores muy costosos en una negociación. El desafío, plantea niveles de exigencias incompatibles con simplismos cuyas expresiones he referido.

El hábil negociador, despliega cuidadosamente su dichos, gestos, reacciones, actitudes etc. Hilvanando un coherente mensaje, dispuesto a convencer a la otra parte de la negociación; de que está frente a quién, si bien tiene un interés, expresado con franqueza, en cerrar el trato; este interés, está sujeto a firmes y claros límites.

Emir este mensaje con claridad, coherencia, firmeza, y sin agredir a la

CONDENSADO DEL LIBRO: OBTENGA EL SI (Roger Fisher, William Ury y Bruce Patton)

otra parte; constituye el objeto del desafío que nuestra referencia aquí ocupa. Y por supuesto; presenta un aspecto que no puede quedar al margen de la atención de quién piensa el plan de una negociación.

(condensado)

Enfoquemos ahora, otro campo a considerar, cuando de influenciar condiciones propicias a la aceptación de la propuesta en que el negociador se empeña; se trata. Lo constituye el "costo" que decir NO acarreará a la contraparte. ¿Cuánto le costará a la contraria rechazar mi propuesta? ¿Puedo encarecer ese NO?

La reflexión del negociador no omitirá posarse en estas potencialidades. Y muchas veces descubrirá por este rumbo, muy provechosos cursos de acción. ¿Se entiende lo que quiero decir?

(lector)

Se entiende lo que dice. Aunque no se ve claro a lo que se refiere.

(condensado)

Mayor nitidez aportarán algunos ejemplos, eso espero.

Suponga Ud. que desea vender un jarrón de porcelana muy antiguo. Por algún motivo se encuentra en la creencia de que dispondrá de muchos interesados en adquirirlo. En tales condiciones un señor toca a su puerta y le realiza una oferta por el jarrón, que no le es del todo satisfactoria.

Ahora bien: rechazar esa oferta; ¿cuanto le cuesta a Ud.? Puede que le cueste mucho o muy poco, dependiendo de las distintas circunstancias que enmarquen su situación.

He mencionado al plantear el ejemplo, que Ud. cree que tendrá muchas ofertas; ¿cuál sería la situación en lo que

CONDENSADO DEL LIBRO: OBTENGA EL SI (Roger Fisher, William Ury y Bruce Patton)

respects al "costo del no", si Ud. se encuentre en la creencia⁵ opuesta? Es evidente que si creyese Ud. que tendrá escasos interesados, rechazar la propuesta que le han efectuado por el jarrón; le "costará", bastante mas. Reitero que son muchos y diversos los factores que según sean las variantes de los infinitos posibles casos; estarán llamados a encarecer el no de la contraparte en las distintas gestiones. No es factible dar una listas de los aspectos a ese efecto sensibles. Aunque si, ventajosamente, podemos repasar algunas facetas que suelen ser en ese sentido significativas.

En muchos casos el simple factor tiempo, será relevante. Si es advertido, apreciará Ud. en negociadores la intencionada manipulación del tiempo con el propósito de hacer gravoso a la

otra parte rechazar su propuesta, al momento que la realizan. Similar a lo que ocurre en otras ocasiones con el cansancio sea físico, intelectual o emocional; que ex profeso se genera al mismo efecto ("le ganó por cansancio"). Efectivo instrumento para encarecer el rechazo, puede ser también; el compromiso moral progresivo. Innumerable casos podríamos recurrir para ilustrar. Tomemos el del vendedor; al que seguramente le habrá a Ud. tocado al menos observar, que va obteniendo pequeños compromisos en apariencia intrascendentes, y al cabo, el aun no comprador se dice: "a este hombre que es tan amable... ya vino 4 veces, me trajo 3 muestras ... ¡que violencia decirle que no voy a comprar!! ... y por otro lado, realmente es bueno lo que vende⁶"

⁵ Se advertirá; que hablo de "creencia", no importa que sea esta correspondiente a la realidad de las cosas tal cual son, equivocado o no, lo relevante es que Ud. este en ella.

⁶ Es común como en el caso, que el mismo comprador haga un esfuerzo por convencerse. Pero, la verdadera energía de su decisión de comprar hay que atribuirla en importante

CONDENSADO DEL LIBRO: OBTENGA EL SI (Roger Fisher, William Ury y Bruce Patton)

Está dinámica, tiene un amplio campo de aplicación en muchas negociaciones.

Desde luego, haríamos mal en omitir mencionar; ya no solo el progresivo compromiso moral, sino también el legal. Muchos contratos se cierran gracias a que hábiles negociadores van obteniendo progresivos compromisos, que imperceptiblemente, llevan a la co-contratante en una dirección que es tal, que cuando lo advierten, la alternativa de rechazar la propuesta les acarrearía graves costos.

En fin, las formas de encarecer o dificultar el rechazo a una propuesta; pueden ser innumerables. Según sean las distintas circunstancias llamadas a enmarcar las concretas gestiones, y claro está; de la capacidad del pensamiento creativo del negociador que las enfrente.

[medida a lo difícil que le resultaría rechazar la oferta.](#)

Lo que antes de terminar quiero acentuar, es que: será su creatividad y perspicacia, la que le darán o no, fecundos cursos de acción, cuando ante cada negociación que le toque enfrentar, Ud. se pregunte: ¿puedo en la presente negociación, y dadas sus particularidades, encarecer el NO de la contraria? ¿mediante compromisos progresivos (sean morales o legales)? O ¿mediante la supresión de opciones de la otra parte? O, ¿mediante el manejo del tiempo? O ¿mediante otros factores?

Podemos avanzar al tratamiento de otro efecto que empeñará de ordinario la reflexión del negociador:

Aumentar el valor de nuestra propuesta sin que crezca proporcionalmente lo que nos cuesta.

(lector)

¿Cómo es esto?

(condensado)

CONDENSADO DEL LIBRO: OBTENGA EL SI (Roger Fisher, William Ury y Bruce Patton)

Veamos, normalmente los factores involucrados en el intercambio bajo gestión, no se reducen a doy ("A") a cambio de ("B"). Muy por el contrario; la masa que amasa el negociador, suele ser mucho mas compleja, lo que entraña no solo dificultad, también grandes oportunidades.

Sin duda, la energía reflexiva del negociador, no debe dejar de escudriñar en busca de frutos, la siguiente cuestión: ¿Cuál podría ser la fórmula de intercambio, que en trueque de algo menos costoso para mi parte, justifique que la contraparte entregue algo mas valioso?

Hemos venido hasta aquí exponiendo distintas cuestiones, que todo el que piensa una negociación; deberá explorar a fin de encontrar oportunos objetivos y consiguientes cursos de acción. Huelga decir que el valor del resultado de tal reflexión, podrá ser pobre, o brillante, y todo el abanico contenido entre estos

extremos; dependerá del desempeño del negociador.

(lector)

Está claro ...

Ahora bien, la otra gran dimensión que destacó Ud. en la labor del negociador, de relevancia equivalente a la reflexión de la negociación que ya hemos tratado; es la ejecución del plan o simplemente; la acción encaminada a seguir el curso señalado por aquella reflexión.

(condensado)

Lo recuerda bien, yprovechosamente remarca el término dimensión. Quiero ser explícito en referir, con el propósito de no generar equívocos: que no hablamos de etapas. Lo cual connota espacios temporales nítidamente separados y seguidos unos de otros. Lo que ocurre con la negociación es lo que con otras actividades complejas que el hombre realiza; debe reflexionar a efectos de fijarse objetivos, determinar cursos de acción para alcanzarlos, y claro; también debe actuar ejecutando el plan producto

CONDENSADO DEL LIBRO: OBTENGA EL SI (Roger Fisher, William Ury y Bruce Patton)

de aquella reflexión. Pero estas dimensiones impregnan todo el recorrido del negociador, que deberá permanentemente estar reflexionando los elementos que surgen a medida que actúa.

En otros términos, el que ejecuta un plan de negociación no goza de los beneficios del que lo hace con un plan acabado, que solo le exige dar con corrección uno tras otro pasos fijados de antemano. El Plan del negociador es una mera guía producto de la reflexión, siempre provisional y sujeto a rectificaciones, cambios e incluso re-elaboraciones integrales.

(lector)

¿Y que me dirá de las dificultades que deberá sortear el negociador al ejecutar su plan?

(condensado)

Que hemos de tenerles respecto, pues, no son menores.

Como anticipé; quien ejecuta un plan de negociación, no goza de los favores de

un plan detallado que solo exige de su ejecutor; que correctamente de un paso tras otro siguiendo un guión predeterminado. Muy distinta es la realidad que enfrenta el negociador.

El plan solo lo orienta. Conoce muy bien sus intereses, involucrados en el resultado de la gestión. Sabe por ende de las condiciones mínimas a abastecer por aquel resultado. Muchas veces también habrá precisado ciertos objetivos intermedios y consiguientes tentativos cursos de acción a ellos enderezados. Siempre se trata de meras orientaciones, mas o menos completas según los casos, pero en todo caso provisionales, sujetas a una y mil rectificaciones según lo exija su señoría: la realidad.

(lector)

Permítame decirle que sus referencias son muy genéricas. No acceden a una representación clara del objeto de su alusión.

(condensado)

CONDENSADO DEL LIBRO: OBTENGA EL SI (Roger Fisher, William Ury y Bruce Patton)

Procurando remediar la deficiencia que con justicia me enrostra. Le propongo centrarnos en las dificultades que normalmente encontrará quién se esfuerce por recorrer el camino que le señala el plan de una negociación. A saber: **1)** Generar un clima interpersonal de recíproco respeto y confianza. Y manejar las agresiones, amenazas o bravuconeadas. **2)** No permitir que la negociación se estanque, o termine sin fundamento. **3)** Evitar que la otra parte quede atrapada emocionalmente. **4)** Obtener información relevante. **5)** Persuadir. **6)** Tomar decisiones acertadas.

En lo sucesivo aludiré a ciertos aspectos significativos de estos requerimientos normales en la acción que desarrolla quién negocia.

(1)

Generar un clima interpersonal de recíproco respeto y confianza. Y manejar las agresiones, amenazas o bravuconeadas.

La negociación suele plantear un clima más o menos tirante, hostil.

Habría visto Ud. “negociar” a dos elefantes (leones o gorilas etc.) uno frente al otro sobreactúan su poder y ferocidad. Muestran su porte en toda su extensión, bufan, gruñen, es decir: amenazan. Esta técnica a los animales les sirve⁷. Cuando de hombres se trata; ciertamente no es el mejor de los modelos. Sin embargo, es el de mayor vigencia. Donde queramos mirar, en el escenario de una negociación; veremos la misma actitud de los elefantes, y casi como único recurso, el de la amenaza⁸.

⁷ Generalmente el débil siempre entiende y acepta la retirada; a lo sumo mediante solo algunos rasguños menores. Salvo que las fuerzas sean muy parejas; no se producirá un enfrentamiento del que haya que lamentar daños.

⁸ No estoy diciendo que la amenaza no pueda constituir un recurso en el curso de una negociación. Lo que digo sí; es que se trata de un recurso muy menor, cuyo ámbito de efectividad es muy restringido, limitado a

CONDENSADO DEL LIBRO: OBTENGA EL SI (Roger Fisher, William Ury y Bruce Patton)

El negociador que conoce el juego, esta de vuelta de estas torpes sobre actuaciones, y conoce muy bien su potencial empobrecedor y perniciosidad. He aquí un desafío emocional típico en las negociaciones, del que quiero hablarle.

En una negociación, sino condiciona, al menos es seguro que propicia muy significativamente el logro de importantes resultados; el establecimiento de un clima interpersonal de confianza y respeto. Por consiguiente el negociador eficaz; procurará cuidadosamente establecerlo.

(lector)

Vea, una idea, me parece, requiere explicación. Ha insistido Ud. hasta el hartazgo respecto de la necesidad de influenciar a la baja, las expectativas de

circunstancias excepcionales y a emplear con mucho cuidado. Pues en la mayoría de los casos es mayor el daño que produce, que el beneficio.

la contraria. Mi pregunta es: ¿un trato amable en el marco de una negociación, no producirá justamente el efecto de elevar las expectativas de la contraparte? ¿no se leerá como un signo de debilidad?

(condensado)

Hace bien en dirigir nuestra atención al punto. Quiero decirle: lo cortés, no quita lo valiente. Un trato respetuoso, cuidadoso de no agredir a la otra parte, puede llevar a algunos a interpretar la actitud como un signo de debilidad; solo cuando no es acompañado de un cuidadoso y claro mensaje respecto de cual es la situación y posición de la parte, una conducta aplomada y segura, y desde luego, una amable aunque firme; exigencia de reciprocidad.

Además quiero aclarar; que cuando hablo de un trato respetuoso y hasta amable, no estoy aludiendo de ninguna manera a conductas ingenuas que lleven a mostrar por ejemplo, un excesivo interés en llegar al acuerdo, o a exponer

CONDENSADO DEL LIBRO: OBTENGA EL SI (Roger Fisher, William Ury y Bruce Patton)

debilidades propias de nuestra situación, o plazos que nos apremien⁹ etc.

(lector)

¿A que se refiere con la expresión “manejar las amenazas o bravuconeadas”? Y, ¿manejar para que?

(condensado)

La negociación nos coloca en un escenario, que a impulso de roles y modelos vigentes con preeminencia; estará muy de ordinario habitado por conductas un tanto hostiles. Las amenazas y desplantes no serán hechos extraordinarios. Por otro lado, hemos llegado a ver con claridad, que si deseamos llegar a importantes resultados mediante una negociación; nos será exigido establecer un clima de mutuo respeto y confianza.

⁹ [Acciones de esta especie normalmente generarán el efecto de elevar las expectativas y consiguientes pretensiones de la contraria. Son por ende; inapropiadas.](#)

Una amenaza, constituye una agresión. Si el negociador replica con otra agresión, se establecerá un clima que en la enorme mayoría de los casos conspirará el logro de un buen resultado. Manejar las amenazas importa en primer lugar manejar las reacciones emocionales propias, de manera que no nos lleven a contestar una agresión con otra. Salvo que lo hayamos así planeado. Como hace instantes Ud. me llevó a aclarar; esto no equivale a vedarnos la posibilidad (que aveces es necesidad) de “poner los puntos sobre las íes” a la otra parte. Pero hemos de hacerlo sin agravios personales. Se trata de una faena de equilibrista. Y aun mas; muchas veces el negociador deberá hacer pensar a la contraria en las consecuencias perjudiciales que le acarreará no aceptar la propuesta, pero esto, tanto como lo anterior lo hará cuidando de no agredirla personalmente. Lo cierto es que se puede decir casi cualquier cosa sin agraviar. Es cuestión de elegir las palabras, gestos, tonos y oportunidades.

CONDENSADO DEL LIBRO: OBTENGA EL SI (Roger Fisher, William Ury y Bruce Patton)

Lo dicho en referencia a las “amenazas” es válido extenderlo, a todo género de conductas agresivas que suelen tener presencia con motivo de una negociación, por ejemplo: las afirmaciones violentas y/o categóricas, los ultimátums, los desplantes, el fingido desinterés excesivo etc.

(2)

No permitir que la negociación se estanque, o termine sin fundamento.

Es común ver que una oposición rígida de posiciones encontradas, paralizan toda interacción entre partes que no conciben otra dirección que no sea amurallarse en sus respectivas posturas. El fenómeno es propiciado por una disposición emocional desfavorable, el desconocimiento del juego, y la ejecución mecánica y sin comprensión de roles (de todo lo cual ya tratamos).

Además, a todas luces, el suceso es muy pernicioso, desde que muchas veces mata una negociación, antes de permitir explorar las distintas regiones en ella

contenidas, a efectos de encontrar las jugosas soluciones que muchas veces están esperando ser descubiertas.

Evitar estas encerronas, o si es el caso; salir de ellas, es pan de cada día para el negociador. A cuyo efecto es relevante:

a) El establecimiento del clima emocional apropiado (de lo que ya hablamos) **b)** La anticipación a estas situaciones a efecto de eludirlas; **c)** Presentar las afirmaciones, las propuestas etc. de manera tal que no propicien discusiones y/o choques estériles entre posiciones; **d)** Generar alternativas y alentar a la otra parte a hacerlo.

(3)

Evitar que la otra parte quede atrapada emocionalmente.

Bajo este título, voy a aludir a una manifestación cuya raíz es la misma a la que venimos haciendo referencia¹⁰.

¹⁰ [En realidad se trata de una particular manifestación de la dificultad tratada en el punto \(1\) antecedente. Preferimos](#)

CONDENSADO DEL LIBRO: OBTENGA EL SI (Roger Fisher, William Ury y Bruce Patton)

En efecto, la mayoría de aquellos a los que les toca enfrentar instancias de negociación; lo hacen sin conocer bien lo que hacen. Son proclives a interpretar un papel o rol, sin comprenderlo bien. Como decíamos al comienzo: no saben que es un juego, ni comprenden en que consiste.

Estas condiciones entrañan otro desenlace perjudicial a evitar por el negociador advertido.

Me refiero a la dinámica de ordinario observada, según la cual, a partir de una torpe actuación de un rol agresivo, su ejecutor termina por quedar comprometido emocionalmente a sostenerlo. De tal suerte, que dejar la actitud, tiene para el un alto costo emocional, pues es sentido como una rendición lesiva a su amor propio.

(4)

Obtener información relevante.

desarrollarla aparte, por juzgar importante sus efectos.

He aludido mas de una vez, en lo precedente; al carácter complejo de la actividad a cargo del negociador. Y a la omnipresente necesaria reflexión que se le impone.

El negociador normalmente desea saber mucho, y, sabe poco. En tales condiciones se enfrenta a una situación de muchos aspectos ignorados, ávido de información. Se mueve con cautela en terreno desconocido, su preocupación habitada por cuestiones tales como: ¿cómo bajaré las pretensiones de la contraria al nivel de una propuesta muy satisfactoria? ¿cómo aumentaré el costo del rechazo a mi propuesta o le haré difícil decir NO? ¿qué fórmula aumentaría el valor de mi propuesta para la contraria, sin que implique un proporcional aumento en lo que me cuesta? Y las demás cuestiones a las que hemos pasado revista en la primera parte de nuestra actual reflexión.

Quién conoce, y tiene bien presente la información que necesita, cumple con esto una condición indispensable para obtener datos relevantes de los

CONDENSADO DEL LIBRO: OBTENGA EL SI (Roger Fisher, William Ury y Bruce Patton)

acontecimientos que enfrenta. A lo que deberá agregar; una vigilia alerta. El caso del negociador no es una excepción a esto, sabe muy bien que información necesita, observa detenidamente: los dichos, los gestos, las reacciones y posturas, formula preguntas precisas y bien encaminadas.

(5)

Persuadir

En la mayoría de las gestiones que enfrente el negociador; deberá persuadir a la otra parte. A fin de cuentas, el negociador debe convencer a la contraria de que aceptar su propuesta es bueno o le conviene. La de persuadir es una empresa cuyo tratamiento excede en mucho la ocasión actual¹¹. Aunque si he de acentuar una referencia muy significativa: Discusiones **No**.

Los que han adquirido habilidad en el arte de la persuasión, respetan una regla de oro: las discusiones hay que

evitarlas. Una discusión solidifica las posiciones encontradas, haciendo una cuestión de amor propio “tener razón”, en tales condiciones se dificulta enormemente convencer a la contraria de cualquier proposición, aun la mas cierta y evidente.

(6)

Tomar decisiones acertadas.

El negociador capaz ha reflexionado y puesto en blanco y negro con todo detalle, cuales son sus intereses involucrados en el resultado de la gestión que le ocupa. Es consciente de las condiciones y requerimientos que deben ser abastecidos por el resultado de la transacción. Quienes no se provean mediante aguerrida reflexión, de estas condiciones, serán muy de ordinario víctimas de cavilaciones mortificantes en la maraña de alternativas que le presenten las distintas circunstancias de una negociación. Y muchas veces terminarán tomando opciones, que luego, desearán no haber tomado.

¹¹ [Tema por su trascendencia tratado en extenso en diversos Libroscondensados.](#)

CONDENSADO DEL LIBRO: OBTENGA EL SI (Roger Fisher, William Ury y Bruce Patton)

En fin; tal lo dijimos al comenzar; negociar es una tarea compleja. Y, como ocurre con otras de esta especie, lo que es mas relevante a efectos de adquirir la capacidad de dominarla, es **comprender en que consiste el juego**. En tal dirección, concretamos con el actual Librocondensado, un aporte que esperamos sea de provecho trascendente a nuestros lectores.

Hasta el próximo Librocondensado.