

Francisco Pereira

EL MÉTODO NEGOCIAR

Habilidades ejecutivas para
resolver conflictos cotidianos

Índice

Presentación	9
Introducción	21

PARTE I

LÓGICA DE LA NEGOCIACIÓN

1. La palabra prohibida	27
2. Tu contraparte no te hace un favor	31
3. Ricardo no quiere morir	45
4. Atrévete a defraudar al otro	59
5. ¿Quién nos puso en esta situación?	73

PARTE II

PREPARACIÓN DE LA NEGOCIACIÓN

6. El que improvisa, pierde	87
7. PASO 1: El <i>framing</i> “Déjame darte un poco de contexto”	91
8. PASO 2: Plan B La gringa de Valpo	99
9. PASO 3: Tiempo Tictac. Tictac.	105
10. PASO 4: Estrategias y estilos El edificio no es la persona	111
11. PASO 5: Incentivos ¿Por qué me pide lo que me pide?	129
12. PASO 6: Criterios objetivos “Muéstrame un papel”	135

13. PASO 7: Concesiones	
Nada mejor que un baño limpio	143
14. PASO 8: Límites	
Todo tiene un límite	149

PARTE III

DURANTE LA NEGOCIACIÓN

15. Haz como mi abuelita Sonia	157
16. Tácticas sucias	
¿Cuánta agua hay en el vaso?	169
17. Tácticas de cierre	
¿Y el perro muerde?	183
Palabras al cierre	187

La palabra prohibida

Estás en una cita romántica, en tu restaurante favorito. La mujer que conociste hace un tiempo y que tanto has pretendido está frente a ti. Te has preocupado de todos los detalles: elegiste bien tu vestimenta, fuiste donde tu barbero, te pusiste perfume, ni demasiado ni muy poco, la medida perfecta. Ella, por su lado se ve radiante, se ve que le agradó el lugar que elegiste y que se siente a gusto en tu compañía.

El encuentro recién empieza, aún no han pedido sus platos, disfrutan del aperitivo y todo parece encaminado a una gran noche. Hasta que metes la pata:

—Me alegra que hayas aceptado esta cita —dices.

Su cara cambia. Sus ojos se expanden, su boca se tensa y su cuerpo se crispa alejándose de la mesa. Si no fuera porque has vivido los suficientes años para entenderlo, pensarías que vio a un fantasma. Pero no. Sabes que has sido tú quien le generó esa expresión de pánico. Dijiste la palabra prohibida: “cita”. Y la magia se esfumó de un momento a otro.

La vida tiene esos momentos en que la realidad se desactiva de golpe, muchas veces a partir de una palabra que nos hace preguntarnos: ¿Qué diablos hago acá? Una manera de matar certera, de echar completamente a perder una cita, es justamente etiquetando el encuentro como tal. Haciendo innecesariamente consciente al otro del momento y tus intereses y, de paso, cortando de lleno la posibilidad de crear el ambiente de juego y romanticismo que tantas veces se necesita para llegar a buen puerto.

En los negocios ocurre algo similar. Está claro, no hay romanticismo al que apelar. Pero sí un juego de persuasión que hay que saber jugar. Porque así como en las citas románticas, en

los negocios el éxito se basa, en buena parte, en la capacidad de persuasión que tengas. Es decir, en tus habilidades para inducir a tu contraparte a creer que lo que tienes para ofrecer satisfará sus intereses, con el fin de obtener lo que a ti te interesa.

¿Cuál es la palabra prohibida en una negociación? Suelo hacer esta pregunta en las formaciones que doy a empresas o en grandes conferencias con interesados en la ciencia de negociar. Y para que quede claro: no es que haya una policía ni una institución que prohíba su uso, más bien, esto viene de mí, es parte de mis consejos como asesor de negocios desde los negociadores más humildes hasta los gerentes más importantes. Está prohibida porque es completamente contraproducente.

Cuando hago la pregunta, no falta quien diga que la palabra prohibida es la palabra “imposible”. Siempre hay alguien que se la juega, muy seguro o segura de acertar. Puede que tú mismo lo hayas pensado. Pero déjame decirte, desde ya, que esa no es la palabra prohibida. Es más, me encanta esa palabra, porque te permite controlar las expectativas en una negociación.

Imagina que estás en medio de una negociación y tu contraparte hace una propuesta absolutamente fuera de parámetro respecto a lo que estás dispuesto a negociar. ¿Cómo lo sacas de las nubes y lo devuelves a tierra? Con un simple y llano “imposible”. No hay nada más que agregar a esa palabra. Con ella das a entender a tu contraparte que ha llegado demasiado lejos en su petición y que más vale que retorne al punto anterior de la conversación para que el diálogo continúe. De otra manera, seguir se hace efectivamente “imposible”.

Volvamos a la pregunta principal: ¿cuál es la palabra prohibida en una negociación? ¿Esta palabra completamente contraproducente? La respuesta, aunque parezca contraintuitiva es, precisamente, “negociación”, “negociar”, “negociemos”. **Nunca, jamás, menciones la palabra negociar** —ni cualquiera de sus conjugaciones verbales— sobre una mesa en que discutes términos de un contrato o en cualquier otra instancia en la que buscas llegar a un acuerdo con tu contraparte. A menos que quieras boicotear la negociación.

Es a lo menos irónico que en una negociación, en la que todos saben que están negociando, no se pueda utilizar la palabra negociar. ¿Por que no recomiendo su uso? Porque, a pesar de lo mencionado, y aun cuando es una palabra objetiva, al igual que en la cita romántica en la que todo iba bien hasta ese momento, tiende a producir dos situaciones poco deseables:

1. Las personas se ponen a la defensiva: Perciben una actitud beligerante que las vuelve conscientes de que están en posición de perder, sienten sospechas sobre tus intereses y los términos que propones, se empiezan a preguntar qué te traerás entre manos. Esto afecta negativamente la negociación y vuelve compleja su resolución. Cuando tu contraparte la dice (“pero Francisco, negociemos”) tú te pones automáticamente los guantes de box y te preguntas: “¿Hace cuánto el otro está negociando y yo no estaba listo?”. “¿Hace cuánto el otro está tratando de convencerme de su postura, de sus intereses?”.
2. Quien menciona la palabra prohibida, quien hace explícito que está negociando, deja en evidencia su disposición a ceder. Porque, ¿qué necesidad hay de decirla cuando todos sabemos que se está negociando? Ninguna. ¿O sí? En realidad, decirla suena a desesperación, a que hay una necesidad de recuperar algo perdido en el proceso —o, quizás, antes. Pero para recuperarlo, se tendrá que ceder otra cosa y se está dispuesto a ceder. Suena a la publicación de la venta de un auto en una página web que dice “Precio: 15.000 dólares”, y luego abajo, casi automáticamente, está el clásico “conversables”. Luego de leer el anuncio, el futuro comprador del auto sabe que no tendrá que esforzarse en preguntar tímidamente si el precio del auto es “negociable”, ya lo sabe, el vendedor le regaló ahorrarse la incomodidad de preguntar, ya cedió.

Me ha tocado estar en un sinnúmero de negociaciones con empresarios, abogados, sindicatos, comunidades y tantos otros

actores. He visto el efecto que la palabra negociar tiene en las contrapartes. Cuando la escuchan, lo que se les viene a la cabeza es conflicto, sus alarmas se encienden y entienden que lo que está por suceder es que la otra parte solo quiere aprovecharse y, por lo tanto, no hay nada que se le pueda creer.

Entonces, ¿con qué palabra reemplazar negociación? Pues, por ejemplo, con la palabra “acuerdo”. “Ojalá lleguemos a un acuerdo que satisfaga a ambas partes”. O con la palabra “conversación”. “Estoy aquí para tener una conversación que nos permita llegar a un buen acuerdo”.

Ok, luego de leer esto te has comprometido a no usar la palabra “negociar” ni ninguna de sus conjugaciones verbales. Pero te estarás preguntando qué pasa si la contraparte ya lo dijo. Obviamente, no le puedes decir “acabas de decir la palabra prohibida”, sería una locura. Lo que te recomiendo es que trates de quedarte con lo bueno de que lo haya dicho, quédate en tu mente con que la contraparte te está comunicando detrás de esa palabra, “tengo la voluntad de ceder... mi precio es conversable”.