



GUÍA ACADÉMICA

¡SUPERE EL NO!

William Ury

Sinopsis

En este libro, William Ury, experto negociador y profesor de la Universidad de Harvard, muestra una estrategia paso a paso para vencer cinco obstáculos típicos que se presentan en negociaciones difíciles: las propias reacciones emocionales al ser provocados, las reacciones emocionales de aquellos con quienes se negocia, la tendencia a defender ciegamente una posición para obligar a la contraparte a ceder, el descontento de la otra parte ante la solución propuesta por el oponente, y, finalmente, la tendencia a usar el poder para obtener lo que se propone cada uno.

Las guías académicas de la Biblioteca de Administración y Gerencia (BAG) de Editorial Norma son un instrumento para uso en las aulas educativas. Es un material pedagógico complementario, escrito por expertos en cada tema con el objeto de sugerir a los docentes y estudiantes actividades que mejoren su comprensión de los libros publicados en esta colección. Esta guía fue elaborada por Marco Antonio Azuero para Carvajal Educación. No tiene valor comercial.

Antes de exponer en el libro cómo desarrollar los cinco pasos a través de tácticas específicas, el autor define la negociación no como un enfrentamiento estresante con el oponente sino como un proceso que denomina “solución conjunta de problemas”. Este enfoque es una combinación en la cual se es “blando” con las personas y “duro” con el problema que se debe resolver en la negociación. Esta aproximación se centra en identificar los intereses que sustentan las posiciones que suelen defenderse en una negociación. Este tipo de negociación es objeto de análisis en el libro *Getting to yes (Sí, de acuerdo)*.

La estrategia que propone la denomina “estrategia de penetración”, y consiste en cinco pasos claros para llevar a la contraparte a negociar un acuerdo basado en intereses mutuos. La esencia de esta estrategia es la acción indirecta, inspirada en algunas artes marciales japonesas, que exige hacer lo contrario a lo que normalmente se desearía hacer en una situación difícil de negociación. Estos pasos son:

Paso 1, *Subir al balcón*: Es una manera simbólica de decir que se toma distancia en una situación en negociación que suscita reacciones emocionales. De esta manera, se recupera el equilibrio mental para lograr un propósito. En consecuencia, no se reacciona ante un ataque sino que se adopta serenidad para ver en perspectiva, o desde “arriba”, la situación difícil que se presenta.

Paso 2, *Ponerse del lado de ellos*: Cuando la otra parte en negociación se pone a la defensiva, es hostil o manifiesta desconfianza, es muy fácil enredarse en una disputa. En vez de ello, se sugiere ayudar a la otra parte a recuperar su serenidad y enfoque en la resolución conjunta del problema. La idea es desactivar las emociones negativas en ellos, escuchándolos con atención, reconociendo sus puntos de vista y sentimientos, y respetando sus opiniones y propuestas.

Paso 3, *Replantear la situación que se debe resolver*: En vez de obstinarse en tener la razón bien sea defendiendo la propuesta de una de las partes o rechazando la del otro, la idea es hacer lo contrario: aceptar lo que los otros digan y replantear en términos que ayuden a resolver el problema que ambos quieren solucionar. Con este fin, es conveniente hacer preguntas adecuadas, pedir consejo y a su vez replantear las tácticas que utiliza la contraparte.

Paso 4, *Tender un puente de oro*: En muchas ocasiones se estancan las negociaciones después de haber avanzado un buen trecho. Estos tropiezos pueden deberse a que la propuesta no fue planteada por la contraparte, o que no se han satisfecho sus intereses más prioritarios. La idea es que, en vez de presionar al otro a que acepte cierta propuesta, se le tienda un “puente de oro” para atraerlo en la dirección en que se desea vaya el acuerdo.

Paso 5, *Emplear el poder para educar*: Si, a pesar de todos los pasos anteriores, el otro considera que puede vencer en la negociación utilizando su poder para imponer la solución que le conviene, lo normal sería medir fuerzas entre ambos para saber quién tiene más poder. Sin embargo, lo que propone el autor es utilizar el poder para llevar a la contraparte a la mesa de negociación, ayudándole a entrar en razón al entender cuáles con las consecuencias de no llegar a un mutuo acuerdo.

Objetivo general de aprendizaje

El objetivo general de aprendizaje de este libro es la aplicación práctica de una estrategia paso a paso para llevar a la contraparte a negociar, basada en intereses mutuos y no en defender posiciones unilaterales, y superando los cinco obstáculos que se pueden presentar en la negociación. Todo ello, con el fin de llegar a un acuerdo satisfactorio para ambas partes.

Este objetivo se cumple al actuar de manera opuesta a lo que tradicionalmente se hace en una negociación difícil; este método invita a ejecutar tácticas que ayudan a que la contraparte cambie su aproximación a la negociación, poniéndose de su lado de manera estratégica.

Acerca del autor

William Ury es cofundador y director adjunto del Programa de Negociación de la Universidad de Harvard. Es coautor (con Roger Fisher) de *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*, un éxito de ventas, que ha sido traducido a veintidós idiomas (*Sí... ¡de acuerdo!*, Editorial Norma, Bogotá, 1993). También es coautor (con Jeanne M. Brett y Stephen B. Goldberg) de *Getting Disputes Resolved: Designing Systems to Cut the Costs of Conflict*, obra que ganó el premio a la excelencia del Centro para Recursos Públicos por el planteamiento de alternativas innovadoras para solucionar conflictos.

Objetivos específicos de aprendizaje

Entre los objetivos específicos de aprendizaje que pueden lograrse con este libro están:

- Aprender a crear valor identificando los intereses subyacentes a la posición de cada una de las partes
- Aprender a identificar las tácticas que la contraparte puede utilizar para convencer o presionar para llegar a un acuerdo, neutralizándolas con tácticas que mejoren el ambiente de la negociación.
- Aprender a identificar la mejor alternativa si no se llega a un acuerdo con la contraparte, para conocer el nivel de poder en la negociación.
- Entender la negociación como la resolución de un problema entre dos partes, que pueden trabajar de manera conjunta, para llegar a un acuerdo.

Competencias para desarrollar

Como la estrategia que propone el autor está basada en desarrollar cinco actividades que van en contravía de lo que normalmente se hace en negociación cuando surgen los ataques y las reacciones emocionales entre las partes, las competencias que se desarrollan para poner en práctica esta estrategia de penetración “sutil” son:

- Autocontrol emocional, para no reaccionar de manera automática a un ataque del otro.
- Autoobservación, para saber si el comportamiento que se adopta es acorde con la situación que se quiere generar en la negociación.
- Empatía, para acercarse al otro, generar confianza y compartir intereses.
- Ponerse en los pies del otro para entender sus motivaciones y entender sus puntos de vista.
- Comunicación convincente, a través de argumentos que llamen la atención del otro al entender sus intereses.

Actividades individuales y grupales

Actividades individuales

A partir de la lectura de *¡Supere el no!*, observe sus negociaciones habituales con compañeros de trabajo o familiares, con el fin de identificar el modelo que están siguiendo en ellas y luego poner en práctica cada uno de los pasos de la estrategia de penetración planteada por William Ury, de manera secuencial.

Identifique qué situaciones o comportamientos del otro generan en usted una reacción emocional negativa (agresiva o impulsiva) durante sus negociaciones recurrentes. Posteriormente, tome conciencia de su reacción para que en una siguiente ocasión pueda controlarse y no responder al ataque o a lo que considera que es un ataque del otro hacia su posición.

Un ejercicio individual posterior puede ser ponerse del lado del otro de manera intencional en las negociaciones del día a día para descubrir las creencias, puntos de vista e intereses reales del otro. Luego de ello, es clave constatar los cambios que se pueden generar en la relación entre ambas partes, gracias a la visión obtenida.

Finalmente, escriba los intereses y motivaciones reales que descubrió durante el ejercicio anterior. Acto seguido, redacte argumentos que sean convincentes para el otro y para que este conciba la negociación como la solución conjunta de un problema y no como un enfrentamiento entre las dos partes.

Actividades grupales

Teniendo como base *¡Supere el no!*, puede realizar la siguiente dinámica grupal con sus estudiantes.

En una sesión de lluvia de ideas acerca de un caso típico de negociación que propongan los participantes, escoger el que sea más representativo de un problema que se presente habitualmente en su relación con sus familia-

res o con sus compañeros. Luego, pida a la mitad del grupo que se reúna durante 20 minutos para que identifique la situación de una de las partes, con sus intereses, aspiraciones y limitantes. Paralelamente al otro grupo se le pide que haga lo mismo para el otro rol de negociación.

Con base en esas ideas, cada grupo debe elegir un vocero que presente ante los demás una página en la cual se resuma la posición del grupo. Una vez se tengan los dos roles redactados, el facilitador los revisa y verifica que sean puntuales, y ayuda al grupo a priorizarlos. En una siguiente sesión se desarrolla el caso de negociación de la siguiente manera: Los representantes de cada grupo entrarán a negociar sus diferencias. Los demás integrantes observarán cómo se desarrolla la negociación y, al finalizar la pareja negociadora, tanto el facilitador como los observadores les van a dar retroalimentación a las dos personas que hicieron los roles de negociadores. Los participantes deben estar en capacidad de argumentar sus acciones basados en el libro *¡Supere el no!*

Opciones de evaluación

Para verificar el nivel de apropiación de los contenidos del libro formule las siguientes preguntas a los estudiantes:

1. ¿Cuáles son los cinco puntos importantes que llevan a un acuerdo y que deben tenerse en cuenta en la preparación de una negociación?
2. ¿Qué quiere decir MAPAN en negociación y para qué sirve?
3. ¿Qué significa, en sus propias palabras, el paso de “subir al balcón”?
4. ¿Por qué es valioso en este modelo reconocer el punto de vista de la contraparte?
5. ¿Para qué sirve pedirle consejo a la contraparte en negociación?
6. Ante la táctica del muro de piedra utilizada por el oponente, ¿qué estrategias sugiere el autor para “rodear” el muro?

7. Si se sospecha que la contraparte está utilizando un truco como táctica, ¿qué es lo más adecuado para contrarrestarlo?
8. ¿Qué diferencia hay entre una advertencia y una amenaza en el paso de “usar el poder para educar”?

Glosario

Advertencia: Es un anuncio hecho de manera objetiva a la contraparte durante la negociación que comunica lo que sucederá si no llegan a un acuerdo y lo hace ver como si fuera producto de la situación misma.

Alternativas: Es la posibilidad de cumplir intereses y objetivos por fuera de la negociación. Es el plan B en caso de que fracase la negociación.

Amenaza: Es un anuncio hecho a la contraparte durante la negociación, con la intención de lesionar, perjudicar, castigar o bien de imponer una determinada opción a favor de quien la hace.

Intereses: Son las motivaciones intangibles que llevan a asumir una posición determinada en la negociación. Estas motivaciones pueden ser necesidades, deseos, preocupaciones, aspiraciones y temores.

MAPAN: Es la Mejor Alternativa Para un Acuerdo Negociado, (BATNA por sus iniciales en inglés). Es lo mejor que puede hacer una parte para satisfacer sus intereses en caso de que en la negociación no se llegue a un acuerdo.

Normas: Son criterios de evaluación independientes para las dos partes en la negociación, que les permiten medir si una opción es justa o válida para ambas. Ejemplos de estas normas son el valor de venta en el mercado, la ley, el criterio de un experto, la costumbre, etc.

Opciones: Son las posibles soluciones o satisfacción de los intereses de alguna o de ambas partes en la negociación. Lo ideal es encontrar opciones que para ambas partes sean beneficiosas.

Posición: En el lenguaje de la negociación es la solución preferida que una de las partes tiene para cumplir con sus intereses, sin tener en cuenta todavía los intereses de la contraparte.

Replantear: Significa desviar la atención que la otra persona tiene puesta en las posiciones y dirigirla hacia el propósito de identificar intereses, inventar opciones creativas y discutir normas justas para escoger una opción.

Táctica: Es una acción específica que se realiza en una negociación para obtener algo de la contraparte, o para generar una reacción esperada en el otro, ya sea para beneficio propio o para perjudicar a la contraparte.

Táctica del muro de piedra: Es aquella que asume una parte de no ceder en ninguna de las aspiraciones de la contraparte.

Bibliografía sugerida

- Ury, W. & Fisher, R. (1991). *Sí... de acuerdo*. Bogotá: Editorial Norma.
- Ury, W. (2007). *El poder de un no positivo*. Bogotá: Editorial Norma.
- Fisher, R. & Shapiro, D. (2007). *Las emociones en la negociación*. Bogotá: Editorial Norma.
- Lax, D. & Sebenius, J. K. (2007). *Negociación tridimensional. Herramientas poderosas para cambiar el juego en sus negociaciones más importantes*. Bogotá: Editorial Norma.
- Thompson, L. L. (2004). *The Mind and Heart of the Negotiator*. Nueva York: Prentice Hall.

Respuestas a las actividades

1. Intereses, opciones, normas, alternativas, propuestas.
2. Es la Mejor Alternativa Para un Acuerdo Negociado, es decir, aquella posibilidad que se tiene por fuera de la negociación para cumplir con intereses propios. Sirve para definir cuánto poder se tiene en la negociación.
3. Es apartarse mental y emocionalmente de una situación en la que han atacado a una persona o esta así lo considera, para serenarse, ver las cosas con claridad y enfocarse nuevamente en la solución del problema o satisfacer los intereses propios en la negociación.
4. Como a todos los seres humanos nos gusta recibir reconocimiento por nuestras acciones o méritos personales, si durante la negociación se reconoce el punto de vista de la contraparte, se contribuye a crear un clima favorable para el acuerdo. Esto no equivale a estar de acuerdo con ese punto de vista sino que se acepta que es tan válido como otros. Implica el mensaje de: “Yo entiendo cómo ve usted las cosas”.
5. Para que esta cuente posibles opciones de solución interesantes para la negociación. También porque es una muestra de atención a la opinión de él y a que dé su consejo. Es halagador que a uno le pidan consejo y de esa manera se reconoce su idoneidad y estatus de la contraparte.
También puede ayudar a “desarmarlo”, es decir, a disminuir las prevenciones que tiene hacia su opositor.
6. Hacer caso omiso del muro de piedra, es decir, continuar hablando del problema como si no hubiera existido la amenaza.
 - Reinterpretar el muro de piedra y verlo como una aspiración, cambiando la amenaza como una posible meta para alcanzar si se dan unas determinadas condiciones.

NEGOCIACIÓN

- Tomar en serio el muro de piedra, pero ponerlo a prueba, a través de una pausa o retirada urgente que se planee antes de que se cumpla el plazo, o a través de preguntas.
7. Lo mejor es llevarle la corriente a la contraparte y responderle como si estuviera negociando de buena fe, eso sí, actuando con cautela y haciendo preguntas de sondeo para ver si es sincero. Si el interlocutor está diciendo la verdad, no se sentirá amenazado por las preguntas. Si está tratando de engañarlo, el truco comenzará a hacerse evidente. Como no ha habido enfrentamiento, el interlocutor podrá salirse por la tangente fingiendo que todo fue un error o un malentendido.
 8. La amenaza comunica lo que se está dispuesto a hacer si el otro no accede; por el contrario, la advertencia comunica lo que sucederá si no llegan a un acuerdo, por lo cual desliga la consecuencia de la persona que hace la advertencia y la hace ver como si fuera fruto de la situación misma.