



Negociando por intereses

Por Julio Decaro

Una de las formas como se conoce el modelo creado en el Harvard Negotiation Project es **negociación por intereses** porque una de sus piedras angulares es la distinción entre estos y las posiciones. Dice el Prof. Roger Fisher en su libro *Sí... ¡de acuerdo!: cómo negociar sin ceder* que dos hermanas discutían por la última naranja de la frutera. La mamá, decidida a terminar la discusión, partió la naranja al medio y le dio una mitad a cada una. Una de las hermanas peló la naranja, tiró la cáscara y se comió la pulpa. La otra hermana, peló la naranja, tiró la pulpa y ralló la cáscara para dar sabor a un pastel. Sin duda, una solución ineficiente. De haberles preguntado qué querían, seguramente hubiesen dicho “quiero la naranja” (igual posición). Una indagación más cuidadosa hubiese descubierto que mientras una necesitaba la cáscara, la otra quería realmente la pulpa (diferentes intereses). Esta situación es frecuente en negociaciones y la habilidad con que somos capaces de descubrir los intereses debajo de las posiciones es una fuente real de poder.

¿Qué recomendamos para lograrlo?

- **Pregunte: ¿Para qué?, ¿para qué necesita lo que está pidiendo?, ¿qué va a hacer si lo obtiene?** Mientras preguntar ¿por qué? apunta al pasado, tiente a justificaciones y es fácil de contestar con un “porque si”, preguntar ¿para qué? apunta a futuro e induce a explicar los reales intereses.
- **Explique por qué pregunta. A la pregunta anterior le pueden responder con un “¿y a usted qué le importa?”.** Es bueno explicar anticipadamente que pregunta para entender y, por supuesto, hacerlo con actitud de curiosidad.
- **Hable de sus propios intereses y apueste a la reciprocidad. A veces se va a topar con personas que son reacias a explicar sus intereses y una forma de abrirlos, es hablar primero de algunos de los suyos.**
- **Hable de lo que supone son los intereses de la otra parte. Si se ha preparado bien, debe haber pensado en los intereses de las otras partes y aclarando que lo que va a exponer son sus suposiciones (su mejor aproximación a lo que el otro puede tener en la cabeza), planteo lo que usted pensaría si estuviese en sus zapatos.**
- **Proponga una buena opción. Plantee una idea de solución o acuerdo, pero pida críticas. En lugar de defender a ultranza su propuesta, pida a la contraparte que le explique de qué manera su idea no va bien con lo que él o ella necesita. Escuche atentamente, cada crítica será la expresión de un interés no contemplado.**

Por último, algunos clientes preguntan: ¿Es bueno hablar siempre de todos mis intereses? Eso es tan extremista como decir no debo hablar nunca de ninguno. Sin embargo, ante este dilema recuerde: entender y exponer bien los intereses de todas las partes no es igual que comprometer y es el mejor camino para crear opciones de acuerdo de beneficio mutuo. ☺

Lea, comparta y descargue en www.gestion.com.do

Julio Decaro, Director Ejecutivo de CMI International Group, es Doctor en Medicina graduado en la Universidad de la República del Uruguay. Ha realizado estudios en la Universidad de Harvard, en el Instituto de Investigaciones Mentales (Palo Alto, California, EE.UU.) y en el IPPEM (actual Universidad de Flores, Argentina). Es autor de los libros: *La cara humana de la negociación*, *El día que desperté dos veces*, *La clave no es entender... es darse cuenta* y *Nuevos líderes para un nuevo mundo*. Dicta cursos y asesora tanto a empresas privadas como organizaciones gubernamentales y no gubernamentales en Estados Unidos, América Latina y Europa.