



knowsquare .

ENRIQUE TITOS Y
M^a JOSÉ GÓMEZ YUBERO

4 DE FEBRERO DE 2017

NEGOCIAR LO IMPOSIBLE

RESEÑA DEL LIBRO DE DEEPAK MALHOTRA
PREMIO KNOW SQUARE 2016

knowsquare .

Privado y Confidencial

Prohibida su Distribución sin Autorización Expresa del Autor
y Know Square S.L.

Lo primero que atrae de este libro es su título, *Negociar lo Imposible* (Empresa Activa). Quién no se ha visto atrapado en medio de una negociación en la que no se atisba salida bien porque faltan argumentos, opciones, poder o simplemente porque la otra parte está enrocada o actúa con técnicas agresivas o malintencionadas.

“La negociación tiene que ver siempre, en su esencia, con las relaciones humanas”. En efecto, si algo define al ser humano en su condición de *animal social*, ello es precisamente la necesidad y la búsqueda constante de una relación con nuestros semejantes en todos los ámbitos y facetas de la vida, personal y profesional. Desde la negociación de un salario, el acuerdo en familia para un viaje, la negociación de un acuerdo de patrocinio, la compra de una compañía o las conversaciones sobre el cambio climático. Cada parte tiene su posición, sus intereses aparentemente contrapuestos, sus emociones, experiencias, capacidades, expectativas, o quizá no las tienen, pero no hemos de dar por hecho que nuestra postura prevalecerá sin más esfuerzo porque pensamos que nos asiste la razón.

Saber encontrar el camino hacia la confluencia de intereses, no siempre tan contrapuestos en el fondo, es la clave del éxito, de que las partes alcancen un acuerdo, una solución satisfactoria para ambos.

Malhotra presenta un fructífero recorrido por los principios, estrategias y tácticas que ayudan a conseguir que dos o más partes con diferentes objetivos o perspectivas puedan lograr un acuerdo en situaciones sumamente difíciles, marcadas por obstáculos, desconfianza, rencor u hostilidad prolongada.

Deepak Malhotra es un conocido y reputado profesor de Harvard especializado en negociación. Entre sus libros más conocidos, *Yo me he llevado tu queso* y *El Negociador Genial*, que en 2013 estuvo entre los libros nominados a los Premios Know Square, logra en esta ocasión sorprender con un enfoque novedoso, y muy oportuno, en un terreno en el que existe una amplia literatura y que se ha convertido en una de las asignaturas básicas en cualquier escuela de negocios y sobre la que las escuelas más prestigiosas del mundo han desarrollado su propia metodología.

Malhotra siempre recurre a la técnica de ilustrar los casos con anécdotas y situaciones reales y complejas. En este libro, de nuevo, utiliza múltiples ejemplos históricos de negociaciones extremas e imposibles a partir de los cuales extrae enseñanzas para manejar todo tipo de conflictos, lo que facilita una lectura comprensiva, entretenida, que engancha desde la primera página. Es tentador tomar nota y hacer transposición a múltiples circunstancias en la vida diaria como directivos o personas, pero ya se ocupa el autor de hacer una sinóptica glosa al final de cada capítulo. Sólo queda establecer la

relación entre nuestro problema y sus soluciones, y habremos dado un paso de gigante en nuestras negociaciones.

Si observamos la sociedad actual, los *campos de juego ampliados* han incrementado la complejidad para los acuerdos. El número y diversidad de actores, intereses no siempre visibles o cambiantes, o el carácter variante de los acontecimientos fuera de nuestro control hacen que nos movamos en terrenos indefinidos, *rocosos*, donde nuevas perspectivas pueden hacer que en poco tiempo hayamos de revisar acuerdos previos.

Por ello, la lectura de *Negociar lo imposible* es oportuna y es esclarecedora porque su aplicación práctica es casi inmediata: ¿cómo es posible que este libro no esté en la cabecera de muchos de los negociadores en los conflictos que hoy tenemos en el mundo? Pensemos en las negociaciones sobre el Brexit, la situación de Cataluña, los acuerdos con Turquía sobre refugiados, las negociaciones sobre tratados comerciales, las negociaciones sobre la reforma del modelo educativo en España... Sin duda tendríamos mejores acuerdos si las partes se documentaran sobre técnicas de negociación.

Excluimos, porque no son intrínsecos a la negociación que queremos aquí tratar, el empleo del dinero o la fuerza. Sin duda pueden ser impositores o aceleradores de consensos, pero no siempre están disponibles o su uso no es la mejor opción. Digamos que hay que *invertir* recursos distintos.

Hablamos de negociaciones basadas en la inteligencia y en el uso de recursos dialécticos que permiten construir una relación de confianza razonable con la otra parte. Donde además es muy posible que nuestra vitola de actuación nos siga para ocasiones futuras. Una negociación apropiada construirá un consenso con la sensación mutua de que las partes han negociado y alcanzado sus respectivos objetivos.

La fuerza del libro está en el esfuerzo conceptual y didáctico del autor, categorizando las actitudes que hemos de tener ante distintos tipos de negociaciones. Dado que estamos en permanente proceso de acuerdo con nuestros semejantes, bien haríamos en internalizar estas recomendaciones para conducir con éxito acuerdos constructivos, donde cada parte consiga el máximo de sus objetivos.

La negociación se establece sobre tres pilares: el poder de la *formulación* de los problemas, la importancia de un *procedimiento* para conducir las negociaciones, y el carácter crítico de comprender el punto de vista de la otra parte, el poder de la *empatía*.

- El *poder de la formulación* puede hacer que propuestas objetivamente idénticas sean más o menos atractivas simplemente por la forma en que son planteadas. La fórmula de la negociación es un prisma psicológico que determina la manera

en que las personas se perciben mutuamente y perciben los problemas y las opciones. Por ello, prestar atención no solo al fondo de lo que se está negociando, sino también a los prismas a través de los que las partes están evaluando sus opciones, puede ayudar a resolver estancamientos aparentemente imposibles.

Hay que comprender que cada parte tiene su propia audiencia y motivaciones, y ello implica comprender sus intereses y no aprovecharse de sus debilidades, creando un clima de transparencia y *fair play*. No siempre una formulación válida para ambas partes es posible, de forma que en ocasiones hay que usar la ambigüedad como método de acuerdo siempre que se cuente con elementos de persuasión colaterales. El autor aporta varios casos, entre ellos una negociación para establecer porcentajes de canon entre una compañía inventora de un producto y una compañía de distribución.

- El *poder del procedimiento* tiene que ver con la forma en que se llegará al destino buscado por las partes desde la posición de partida. Con frecuencia las negociaciones encallan en la interpretación por cada parte de la fase en que se está en las conversaciones, porque no se ha definido una estructura de qué se negocia en cada momento, quiénes son los negociadores que pueden comprometer acuerdos, o no se explicitan cuáles son los intereses o la audiencia a la que cada parte ha de satisfacer en cada una de las fases.

Ahora bien, la estrategia para el procedimiento requiere una concienzuda preparación que nos permita reaccionar ante cualquier circunstancia. Conocer los hechos, anticiparse a los argumentos y reservas de las otras partes y conocer tanto la solidez como los puntos débiles de nuestra propia argumentación, son elementos clave. Tener una estrategia de procedimiento y negociarlo antes que el fondo, buscando claridad y compromiso, la facilitará la conducción y ayudará a mantener el empuje necesario para llegar a buen puerto.

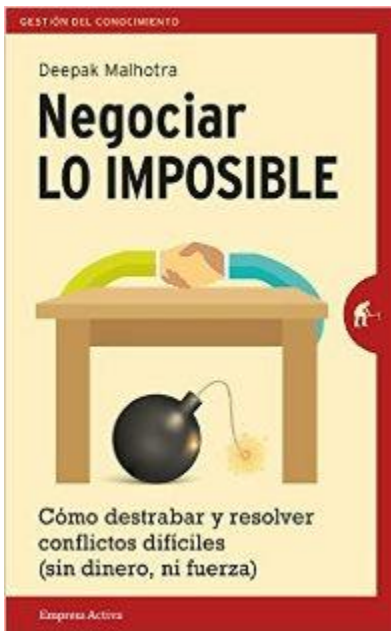
“Nada es acordado hasta que todo lo esté”. Por ello, para que los acuerdos sean duraderos y no creen posibles conflictos futuros, incluso después de negociaciones fructíferas, hay que crear canales y procedimientos para negociar conflictos residuales y latentes. El procedimiento que ingenió James Madison para aprobar la Constitución de los Estados Unidos por los 13 estados fundacionales es un ejemplo que vale la pena usar como referencia.

- Finalmente, es fundamental conocer y trabajar con el punto de vista de las personas que se sientan enfrente de nuestra posición. El *poder de la empatía*, de

comprender los intereses y perspectiva de la otra parte, resulta clave para resolver los conflictos más complejos.

En la crisis de los misiles de Cuba, la diferencia estribó en la voluntad de JFK de considerar el punto de vista de Kruschev y en analizar las razones reales por las que la Unión Soviética decidió trasladar armas nucleares a Cuba aun a riesgo de provocar una guerra mundial. Resultó que había razones para ello y comprenderlas fue primordial para resolver el conflicto. La empatía amplía las opciones de solución. Cuanto mejor comprendamos la perspectiva de la otra parte, sin dar nunca por sentada la incompetencia o la mala intención, mayor es la probabilidad de encontrar una solución.

Sin duda, *Negociar lo imposible* es un libro imprescindible para la reflexión de cualquier persona o profesional que busque negociaciones colaborativas y duraderas. La clave gira entorno a una idea fundamental y concluyente: todos los problemas de una negociación son en esencia problemas de relación humana, por lo que los humanos tenemos la capacidad de resolverlos.



© Enrique Titos
© M^a José Gómez Yubero
© Know Square S.L.