

**MÉTODO HARVARD
DE NEGOCIACIÓN**
**Cómo Negociar
con Inteligencia**



José Ignacio Tobón L.

Detalle del Método

El siguiente es un detalle del Método Harvard y lo presento en forma de recomendaciones prácticas que deben ser tenidas en cuenta para lograr resultados productivos en las negociaciones. **Para el lector sería útil tener aparte este detalle.**

Separe las personas del problema

Tenga en cuenta que los negociadores son personas:

- Sea consciente que la otra parte tiene valores, emociones, background, puntos de vista personales
- Desarrolle una relación de trabajo en donde haya respeto, confianza y entendimiento para hacer las negociaciones mucho más fáciles
- Acérquese al otro negociador para desarrollar un compromiso psicológico que ayude a lograr mejores resultados
- Llegue un poco antes a las negociaciones para poder lograr este acercamiento
- Pregúntese constantemente si le está prestando suficiente atención al otro negociador como persona
- Tenga en cuenta que el otro negociador quiere quedar bien consigo mismo y con sus electores
- No pretenda que el otro negociador sea perfecto como persona

- Sea consciente de estas deficiencias de personalidad del otro y haga lo posible para que no causen efectos negativos en la negociación

Los negociadores están interesados en la sustancia y en la relación:

- Verifique que el otro negociador esté interesado en mantener una relación de trabajo con usted
- Insista en la importancia de desarrollar una relación de trabajo de largo plazo
- Recuerde que los resultados de esta negociación específica pueden afectar otras negociaciones posteriores
- Sea consciente de que la “rentabilidad” de las negociaciones está en la repetición
- No sacrifique los beneficios futuros potenciales al arriesgar las relaciones

No confunda la relación con el problema:

- No deje involucrar su ego en las negociaciones
- No tome como ataques personales los comentarios acerca de sus actuaciones
- Sea cuidadoso de no sacar conclusiones sesgadas
- Trate de ver lo razonable que pueden tener los comentarios “molestos” provenientes del otro negociador

- No sacrifique la relación por el problema ni tampoco sacrifique el problema por la relación

No use posiciones pues puede arriesgar sustancia y relación:

- Si usted asume posiciones muy rígidas esto puede ser interpretado como falta de interés en la relación
- No vea la negociación como una lucha
- Dele tanta importancia a la sustancia como a la relación

Separe la relación y la sustancia:

- Lograr buenos resultados en la negociación y mantener una buena relación no son objetivos conflictivos
- Solucione el problema directamente, separado de la relación
- Construya una relación de trabajo basada en percepciones precisas, clara comunicación, apropiadas emociones y visión de largo plazo
- Sea duro con el problema y suave con las personas

Percepción

Colóquese en los zapatos del otro:

- Lo que usted vea depende de dónde se sienta
- Se ve lo que se quiere ver
- Evite la percepción selectiva que hace que rechacemos la información que contradice lo que “profetizamos” y aceptamos la que lo confirma
- No sea sesgado al analizar sus situaciones ni las del otro
- Trate de entender qué hace que el otro piense diferente a usted
- Visualice las circunstancias requeridas para que a pesar de que el otro piense diferente a usted tenga sentido el pensamiento de éste
- Sea consciente que el otro puede estar pensando honestamente que usted es el equivocado

No deduzca las intenciones de ellos de sus propios temores:

- No asuma que el otro va a hacerle lo que usted teme que le hagan
- No interprete de la peor forma lo que el otro dice o hace

No los culpe a ellos del problema suyo:

- Antes de culparlos por su problema piense si usted mismo no es el causante de dicho problema

- Evite al máximo el asunto de la culpabilidad aun cuando ésta sea justificable
- No haga que el otro asuma una posición defensiva o de contraataque
- Tenga en cuenta que usted puede hacer que el otro deje de oírlo
- Refiérase más al problema que a la persona "causante" del problema

Discuta con ellos las percepciones de ambas partes:

- Haga explícitas las diferentes percepciones y discútalas
- Desarrolle una discusión honesta para buscar un entendimiento de las diferencias existentes
- Brinde la posibilidad de escuchar aun los asuntos del otro que pueden ser considerados por usted como poco importantes por no estar íntimamente relacionados con los asuntos de la negociación

Actúe inconsistentemente con sus percepciones para explorar:

- Sea consciente que ellos tienen ciertas preconcepciones acerca de usted
- Envíeles mensajes diferentes a lo que ellos están esperando.
- Use el factor sorpresa en una forma positiva

Deles siempre la posibilidad de participar en el proceso:

- Recuerde que los que no participan en el proceso difícilmente aprobarán los resultados de éste
- Mientras más difícil sea el asunto más participación se requiere
- Cuando esté planeando una negociación compleja dele mucha importancia a la selección de las partes participantes
- Si una parte fue excluida de la negociación estará resentida y tendrá dificultades para aceptar incluso los acuerdos que claramente le favorecen
- Cuando alguien genere una idea reconózcale la autoría en forma clara y repetitiva
- Haga que al final la propiedad de las ideas sea de la mayor parte posible de personas de la negociación
- Recuerde que cada persona está constantemente mencionando los resultados de su esfuerzo en los resultados de la negociación
- Trate de involucrarlos en el proceso lo más pronto posible
- Dídales consejo si usted sinceramente piensa que lo pueden dar

Haga propuestas consistentes con los valores de ellos:

- Sea consciente de las posiciones y valores que ellos defienden
- No los presione para que abiertamente cambien sus posiciones
- No los haga sentir como personas de comportamiento arbitrario
- Deles siempre una retirada decorosa si es preciso
- Entienda que muchas veces ellos no le dan la razón a usted no porque usted no la tenga, sino porque no pueden hacerlo o porque usted los ha colocado en una posición difícil
- Busque la forma de decir lo mismo en una forma más aceptable para ellos
- Recuerde que el ego y la autoimagen del negociador deben ser cuidados

Emoción

Reconozca y entienda las emociones de ellos y las suyas:

- Es importante que usted se conozca a sí mismo en las negociaciones
- Trate de censar las emociones de los otros
- Haga una descripción por escrito de las emociones de usted y de ellos
- Recuerde que a pesar de que los negociadores representen a empresas, ellos son personas con emociones
- Reconozca los asuntos en los que ellos son particularmente sensibles

- Observe qué temen, de qué están orgullosos, cuáles son sus sueños
- Haga lo posible por conocer cómo son los “constituyentes” o “electores” de ellos y qué tipo de emociones tienen
- Considere que estos “constituyentes” son generalmente más exigentes
- Pregúntese por qué están dándose estas emociones
- Recuerde que las emociones pueden bloquear los asuntos

Haga las emociones explícitas y reconózcalas como legítimas:

- Hable explícitamente de las emociones de ambas partes
- Discuta las emociones teniendo en cuenta que las emociones muchas veces no son razonables
- Enfóquese explícitamente en lo que las partes están sintiendo para así reducir la seriedad del problema
- Busque volver la negociación más proactiva que reactiva mediante la discusión de las emociones

Permita que ellos se desahoguen:

- Deje que ellos liberen sus sentimientos
- Permita que ellos cuenten abiertamente lo que les está atormentando
- Recuerde que cuando alguien quiere quejarse

y no se le permite hacerlo, el problema será de proporciones mayores

- Considere que en algunas ocasiones su discurso emocional lo hacen para lucir fuertes ante sus “constituyentes”. Déjelos que lo hagan pues esto ayuda al acuerdo
- Sea consciente que la reputación del negociador siempre está en juego
- No interrumpa a quien se está desahogando
- No reaccione y escúchelos atenta y respetuosamente
- Brinde el ambiente para que el desahogo sea total

No reaccione a las explosiones emocionales:

- Sea consciente del gran riesgo de reaccionar violentamente
- Mantenga el autocontrol
- Toda reacción debe ser controlada

Use gestos simbólicos:

- Busque un impacto emocional constructivo
- Para parar la batalla puede usar gestos simbólicos de bajo costo
- Una disculpa sincera puede ser una acción muy efectiva
- Usted puede disculparse de algo en lo que usted no tuvo culpa intencional

Comunicación

Escuche activamente y reconozca lo que se dice:

- Recuerde que escuchar es difícil, sobre todo en el stress de la negociación
- Escuche activamente para clarificar lo que usted está escuchando y lo que ellos están diciendo
- Ocasionalmente interrúmpalos para verificar que usted entendió lo que ellos quisieron decir
- Tenga en cuenta que el verse oído y entendido es algo motivante
- Recuerde que la concesión de menor costo es escuchar al otro
- Preste adecuada atención a lo que ellos están diciendo
- Pídales a ellos que presenten sus ideas en una forma clara y cuidadosa
- Pídales que repitan las ideas cuando haya riesgo de ambigüedad
- Haga lo posible por no responder mentalmente (voz interna) a cada idea que ellos presentan
- Escúchelos dentro del contexto de ellos
- Interpretélos teniendo en cuenta las percepciones, necesidades y restricciones de ellos
- Demuéstreles que usted les entendió perfectamente, pues hasta que ellos no se vean entendidos no dejarán de pensar en argumentos más convincentes

- Al hacer esta demostración de entendimiento, hágala en una forma positiva
- Recuerde que entender no es estar de acuerdo y usted puede entender perfectamente lo que el otro dice y a la misma vez estar en completo desacuerdo con él
- Dele mucha importancia a entenderlos, pues si esto no se da, ellos no estarán dispuestos a escuchar los argumentos suyos
- Trate de exponer la situación de ellos en una forma más clara que la que hicieron, pues esto le dará más peso a los argumentos suyos ya que se reducen las sensaciones de malentendidos

Hable para que lo entiendan:

- Recuerde que la negociación no es un debate ni un juicio
- Hable dirigiéndose al otro
- Considere que su objetivo primario es convencer a la persona con quien usted está negociando
- Convencer a otras partes interesadas en la negociación es importante, pero no es lo esencial en la mesa de negociación
- Mire al otro como a una persona que quiere resolver un problema en forma conjunta con usted a pesar de que vean las situaciones en una forma diferente
- Elimine los elementos externos que pueden ser distractores de la comunicación
- Piense en tener un número reducido de personas

para tomar mejores decisiones

- Aun en negociaciones de asuntos públicos considere la posibilidad de hacer negociaciones privadas

Hable acerca de usted y no de ellos:

- Describa el problema en términos del impacto sobre usted y no sobre lo que el otro hizo
- Hable sin producir una reacción defensiva
- Cuando usted culpa al otro por lo que hizo está emitiendo juicios de valor que pueden ser imprecisos y no autorizados
- Cuando habla del impacto sobre usted está en todo su derecho a hacerlo y no es cuestionable

Hable con un propósito:

- No se exceda en el flujo de comunicación, pues perjudica el entendimiento
- Antes de hablar piense bien el propósito de esta comunicación
- Recuerde que comunicar ciertos asuntos puede reducir su capacidad de negociación

Enfóquese en los intereses y no en las posiciones

Los intereses definen el problema:

- No caiga en la trampa de pensar que el problema son las posiciones
- Tenga en cuenta que el problema surge de los conflictos entre las necesidades, deseos, preocupaciones y temores de las partes
- Vea los intereses como los motivadores detrás de las posiciones
- Las posiciones son las decisiones y los intereses son la causa de estas decisiones
- Aproveche el hecho de que por cada interés pueden existir varias posiciones que lo satisfacen
- No adopte las posiciones más obvias
- Busque posiciones que satisfagan los intereses suyos y los del otro
- Considere que en posiciones opuestas pueden existir más intereses compartidos que conflictivos

Recuerde que existen tanto intereses compatibles como conflictivos:

- No asuma que si las posiciones son opuestas los intereses también lo serán
- Busque tanto los intereses conflictivos como los que sólo son diferentes
- Considere que el acuerdo se produce porque hay intereses diferentes entre las partes
- Busque los intereses complementarios

Tenga como meta la identificación de intereses:

- Siempre trate de identificar al “gran tomador de la decisión”, pues entender su pensamiento ayuda a identificar sus intereses y los del negociador, en caso de que sean diferentes
- Tenga claridad acerca de la decisión que usted desea que el negociador tome
- Pregúntese por qué el negociador está actuando así
- Pregúntese qué es lo que él quiere en realidad
- Pregúntese qué es lo que está impidiendo que el negociador no tome la decisión que usted necesita que tome
- Analice las opciones que tienen ellos
- Trate de entender que el comportamiento de ellos está acorde con el pensamiento que tienen
- Determine las posibles consecuencias positivas y negativas para el negociador al tomar la decisión que usted desea que tome
- Piense en las consecuencias para el negociador como persona y como parte de un grupo

Dese cuenta de que cada lado tiene múltiples intereses:

- Recuerde que difícilmente hay negociaciones con un solo interés, así que intensifique su labor de

identificación

- No asuma que ambos lados tienen los mismos intereses
- Recuerde que incluso en las negociaciones bilaterales hay muchas más partes interesadas en los resultados de la negociación
- No olvide que una de las partes más importantes es el "elector" (constituyente), que es aquel quien tiene el derecho a juzgar la bondad del acuerdo

Considere las escalas jerárquicas de intereses:

- Recuerde que los intereses o necesidades tienen una escala jerárquica
- Ubique los intereses del negociador en la escala jerárquica
- No caiga en la trampa de pensar que el único interés involucrado en la negociación es el dinero
- Mire el dinero en la negociación como la representación de un interés más profundo
- Tenga en cuenta que lo que es válido para las personas también lo es para las naciones, pues también tienen una jerarquía de necesidades

Haga una lista de los intereses de ellos y los suyos:

- Inicialmente haga una lista de los intereses derivada de una tormenta de ideas

- Haga una purificación inicial y agrupación inteligente de intereses
- Refine las informaciones que permiten justificar los intereses expuestos
- Haga una priorización de estos intereses
- Pregúntese de qué formas podrían ser satisfechos estos intereses

Haga explícitos y vivos sus intereses:

- Recuerde que el otro negociador no necesariamente tiene habilidades de lectura de la mente
- Manifiéstele al negociador los intereses suyos hasta un punto no perjudicial para usted
- Muestre detalles específicos, pues dan más credibilidad y causan impacto
- Muestre la legitimidad de sus intereses

Reconozca los intereses de ellos como parte del problema:

- Reafirme que el objetivo de la negociación es resolver un problema conjunto
- No caiga en la trampa de darle importancia a sus intereses y menospreciar los intereses del otro
- Si usted los ha comprendido, hágase los saber con claridad para que estén en mejor disposición para

comprenderlo a usted

- Dele importancia a los intereses de ellos
- Enuméreles explícitamente los intereses de ellos que usted ya ha percibido
- Pregúnteles si tienen otros intereses adicionales no mencionados hasta ahora
- Hágalos saber que los intereses de ellos son parte importante del problema que se quiere resolver satisfactoriamente

Primero exprese el problema y después su solución:

- Recuerde que si usted comienza mencionando las acciones que el otro debe ejecutar, lucirá usted como dando órdenes y no encontrará la suficiente acogida
- Concéntrese primero en explicar sus intereses y visión del problema

Mire hacia adelante y no hacia atrás:

- No asuma una actitud de reacción inmediata a todo lo que el otro dice
- Recuerde que es una negociación y no un debate
- No crea que en la negociación el objetivo es anotar el máximo número de puntos
- Recuerde que usted está negociando con un propósito y no debido a un hecho pasado

- No caiga en la trampa de responder todo argumento que el otro le presenta, sobre todo si usted lo encuentra sin sentido
- Evite los atranques dejándose guiar por los intereses a largo plazo
- En lugar de ser reactivo usted debe ser proactivo y así saber que puede determinar su futuro
- Haga que la negociación se enfoque más en tener claro hacia dónde se va que concentrarse en determinar con máxima claridad desde dónde se viene
- Defina en forma conjunta la visión deseada, es decir el futuro que se desea

Sea concreto pero flexible:

- Tenga claro lo que quiere conseguir y esté abierto mentalmente a las ideas nuevas que le ayuden a cumplir los objetivos
- No se acostumbre a ir a las negociaciones sin ningún plan diferente al de escuchar lo que el otro dice y propone
- Visualice diferentes escenarios posibles en la negociación
- Plantee diferentes opciones como ilustrativas

Sea duro con el problema y suave con las personas:

- Recuerde que el problema, representado en los

intereses, es su punto focal

- Comprométase al máximo con los intereses pero no con sus posiciones
- Use todas sus energías y creatividad para atacar el problema
- Promueva que el otro negociador se enfoque también en los intereses de él
- Enfáticele al otro negociador que usted está atacando el problema y no lo está atacando a él
- Escuche al otro negociador con respeto
- Sea cortés en toda la negociación
- Hágale saber al negociador que usted aprecia el tiempo y el esfuerzo invertidos
- Demuéstrele al otro negociador que a usted le interesa lograr la satisfacción de sus necesidades básicas
- Use la misma intensidad para atacar el problema y para dar soporte al otro negociador

Invente opciones de mutuo beneficio

No haga juicios prematuros:

- Recuerde que la “no invención” es el estado natural de las cosas y usted debe actuar en contra de esto
- Evite hacer juicios prematuros que matan las ideas

- Dése permiso para generar ideas diferentes que para los “pragmáticos” pueden ser consideradas como locas
- Tenga en cuenta que la presencia del otro negociador puede inhibir su creatividad
- La invención en la negociación debe tener ciertos controles para no dar a conocer información que disminuya su capacidad de negociación

No busque la única respuesta correcta:

- Recuerde que su objetivo no es reducir la brecha entre las posiciones, sino más bien ampliar las opciones disponibles en la negociación
- Genere múltiples opciones para poder decidir entre ellas

No asuma que el pastel es fijo:

- No vea la negociación como una situación de suma cero
- No asuma que el pastel es fijo y no puede crecer
- Busque las formas de hacer crecer el pastel

Primero invente y después decida:

- Separe las etapas de invención y de evaluación
- Use técnicas creativas para la invención de opciones

- Desarrolle sesiones de creatividad con su grupo de negociación para inventar las opciones en la fase preparación

Proponga sesión creativa con el otro negociador:

- Busque que el otro negociador acepte tener una sesión creativa con usted
- Diseñe las condiciones de la sesión para eliminar los riesgos para ambas partes
- Considere la posibilidad de tener un facilitador externo y neutral para dirigir la sesión creativa
- Tenga presente que discutir opciones es diferente a tomar posiciones
- Construya opciones a partir de otras opciones
- Use un lenguaje basado en preguntas abiertas y no en aseveraciones

Vaya de lo específico a lo general y viceversa:

- Use herramientas para recorrer los pasos de la generación de opciones
- Recuerde que hay diferentes tipos de pensamiento útiles en las diferentes etapas de generación de opciones
- Defina el problema en términos simples y enuncie sus síntomas
- Diagnostique el problema indicando las causas
- Genere una serie de posibles acciones correctivas

Mire a través de los ojos de expertos:

- Reconozca que muy posiblemente usted tiene bloqueos de visión debido a su propia profesión o disciplina
- Pregúntese cómo negociarían y qué opciones generarían otras personas con profesiones o disciplinas diferentes a la suya
- Trate de usar, con las apropiadas adecuaciones, instrumentos de análisis pertenecientes a otras disciplinas

Invente acuerdos de diferente intensidad:

- Considere la posibilidad de acuerdos de menor intensidad
- En caso de no estar de acuerdo en la sustancia, busque por lo menos acuerdos en los procedimientos
- Si no logra acuerdos de primer orden (en lo que están de acuerdo), busque acuerdos de segundo orden (en lo que están en desacuerdo), para clarificar los puntos de desacuerdo
- Si no logra acuerdo permanente, busque acuerdo provisional

Cambie el alcance de las propuestas:

- Considere la posibilidad de fraccionar el problema en unidades más manejables
- Tenga en cuenta que aumentar el alcance de los acuerdos puede ser atractivo en algunas situaciones
- Considere acuerdos con alcances diferentes en asuntos, cobertura geográfica, tiempo de vigencia, etc.

Identifique los intereses compartidos:

- Recuerde que es necesario "bucear" un poco para encontrar los intereses compartidos
- Siempre piense como primera medida que debe buscar soluciones que dejen al otro también satisfecho
- Recuerde que la satisfacción suya depende de la satisfacción que el otro pueda lograr
- Tenga presente que los intereses compartidos están latentes en cada negociación
- Averigüe si hay intereses compartidos en conservar la relación
- Visualice si existen oportunidades para explotar conjuntamente en el futuro
- Estime el costo derivado del fracaso de las negociaciones

- Enumere los principios básicos de comportamiento en los que ambas partes coinciden
- Cuando encuentre un interés común, hágalo explícito y reformúlelo en forma de meta conjunta
- Recuerde que si usted evidencia y enfatiza los intereses compartidos, la negociación puede hacerse más amistosa y fluida

Identifique los intereses diferentes:

- Tenga presente que muchos acuerdos se llevan a cabo debido a que cada parte quiere cosas diferentes
- No asuma que las diferencias son sinónimo de dificultades
- Recuerde que los acuerdos se basan en desacuerdos
- Identifique las diferencias en intereses, pues allí puede estar escondida la solución inteligente de la negociación
- Piense que es posible lograr satisfacer, en muchas ocasiones, los intereses de ambos negociadores
- Tenga en cuenta que no es nada fácil lograr satisfacer intereses diferentes con una sola solución. Es mucho más fácil con un paquete de soluciones
- ¿Puede a uno interesarle la forma y al otro la sustancia?

- ¿Puede uno estar interesado en los aspectos económicos y el otro en los aspectos políticos?
- ¿Puede uno de los negociadores estar interesado en los aspectos internos de la negociación y el otro en los aspectos externos?
- ¿Puede uno de ellos estar interesado en el progreso y la innovación, mientras que al otro le interesa conservar la tradición?
- ¿Puede a uno interesarle el resultado concreto de la negociación y al otro solo su simbolismo ?
- ¿Puede a uno de los negociadores interesarle el efecto de la negociación en el corto plazo mientras que al otro le preocupa el largo plazo?
- ¿Puede que a uno de los negociadores le interese sólo este caso y al otro le interese el precedente que esta negociación pueda crear en el futuro?
- ¿Puede que uno de los negociadores esté visualizando un escenario optimista y el otro uno pesimista?
- ¿Puede que uno tenga una alta propensión al riesgo mientras que el otro tiene una alta aversión al riesgo?
- ¿Puede que uno de los negociadores le dé un alto valor al dinero en el tiempo mientras que el otro le da un bajo valor?

Averigüe las preferencias de ellos:

- Prepare además una serie de propuestas u opciones atractivas para usted

- Recuerde que es importante que usted conozca lo atractivo de sus propuestas antes de preguntarle al otro
- Ordénelas de acuerdo con su atractividad
- Someta las opciones más atractivas para usted a la consideración del otro para conocer las preferencias de él
- En la búsqueda de estas preferencias use las preguntas para indagar y no para intimidar o atacar
- Tenga en cuenta cada una de las objeciones presentadas por el otro al analizar las propuestas que usted le presentó
- Busque la forma de encontrar las respuestas a tales objeciones en otras de las propuestas y sométalas para análisis de él
- Trate de encontrar asuntos que son de bajo costo para usted y de alto beneficio para el otro; también busque los de alto beneficio para usted y de bajo costo para él

Hágales la decisión fácil:

- Recuerde que a usted le interesa que el otro tome la decisión que a usted le gusta
- Trate de facilitarle al otro la toma de sus decisiones
- Piense que siempre existirán soluciones menos dolorosas
- No se deje atrapar en el hecho de tener unos

muy sólidos argumentos para ganar la negociación y preste más atención al otro

- Recuerde que una fase importante de su trabajo aquí es la de influenciar efectivamente
- escoja una persona específica a quien usted debe influenciar para tomar la decisión
- Trate de ver el problema a través de los ojos de esta persona escogida
- Identifique las dificultades que el otro tiene para tomar la decisión
- Defina su objetivo como la entrega de una solución y no la generación de un problema para el otro
- Concéntrese en el contenido de la decisión que debe el otro tomar
- Tenga claridad acerca de lo que usted necesita del otro antes de pedirlo para no darse cuenta después de que lo obtenido no es suficiente
- No se acostumbre a pedir demasiado alto para contrarrestar su incertidumbre acerca de lo requerido
- Comience desde el principio a hacer con el otro borradores del acuerdo
- Prepare múltiples versiones del acuerdo comenzando con las más simples
- Determine los puntos del acuerdo que serían atractivos para ambas partes
- Piense en un acuerdo que puede ser implementado

en forma fácil

- Recuerde que es más fácil no implementar algo por ejecutar que suspender algo en ejecución
- Recuerde que es más fácil suspender algo en ejecución que decidirse por un rumbo totalmente nuevo
- Presente los acuerdos de tal forma que sea clara su legitimidad
- Busque precedentes que pueden ayudar a la decisión
- Busque las justificaciones que tuvieron otras personas para tomar una decisión similar a la que se espera tomar

No use las amenazas:

- Visualice tanto los resultados que pueden hacer temer al otro como los que lo harían feliz
- No se acostumbre a usar amenazas y advertencias de lo que le pasaría al otro si no toma la decisión que queremos
- Considere que es más productivo concentrarse en generar ofertas
- Muestre las consecuencias positivas para el otro al aceptar las ofertas
- Trate de mejorar estas consecuencias desde el punto de vista del otro

- Mejore la credibilidad de las ofertas
- Determine algunas cosas específicas que el otro desearía
- Considere la posibilidad de darle crédito al otro por lograr la propuesta final y por anunciar el acuerdo
- Seleccione algunos de los más duros críticos que puede tener el otro
- Imagínese y escriba las diferentes críticas que recibirá el otro si toma la decisión que usted busca
- Escriba las posibles respuestas que podría tener el otro a tales críticas
- Presente las opciones de tal forma que el otro sólo tenga que responder "sí"

Insista en usar criterios objetivos

No decida con base en opiniones subjetivas:

- No negocie por posiciones
- No convierta la negociación en una lucha de voluntades
- Recuerde que no vive en una isla desierta y que hay historia, costumbres y estándares morales
- Busque bases independientes de las voluntades de las partes
- Recuerde que usted debe lograr una solución

- basada en principios y no por la presión ejercida
- Esté abierto a las razones expuestas y cerrado a las amenazas
- Genere un ambiente de apertura a las razones soportadas de tal forma que el ceder a la razón no se vea como debilidad
- No presione acuerdos que no serán cumplidos
- Piense en estándares de justicia, eficiencia y soporte científico para soportar el acuerdo
- Tenga en cuenta precedentes y prácticas aceptadas que soporten el acuerdo
- Enfóquese en usar estándares justos o procedimientos justos

Use estándares justos:

- Tenga en cuenta que normalmente existen varios criterios objetivos disponibles para usar en el acuerdo
- Busque que los criterios sean independientes, legítimos y prácticos
- Chequee si los criterios objetivos se cumplen para ambas partes

Use procedimientos justos:

- Considere el criterio “uno parte y el otro escoge”
- Considere otros criterios como sorteos para decidir, lanzamiento de monedas, un tercero que decida,

etc.

- No olvide que los resultados del procedimiento no son necesariamente iguales pero sí son iguales las oportunidades
- Considere la posibilidad de usar el “arbitraje de la última mejor oferta”.

Busque conjuntamente con ellos los criterios objetivos:

- Haga de la determinación de los criterios objetivos apropiados un objetivo común
- Brinde un ambiente propicio para la generación de estos criterios
- Inicie sugiriendo algunos criterios
- Invite al otro para que sugiera sus propios criterios objetivos

Pregunte cuál es la teoría de ellos:

- Recuerde que al recibir posiciones no se debe responder con posiciones
- No rechace de inmediato la posición del otro
- Pregúntele la teoría que soporta la posición de él
- Involúcrelo en la búsqueda conjunta de criterios objetivos que soportan las cifras y posiciones

Busque primero estar de acuerdo en los estándares:

- Antes de estar de acuerdo en los asuntos busque acuerdo en los estándares que se aplicarán
- Valore intensamente los estándares que el otro propone
- Prepárese para generar mecanismos de persuasión basados en los estándares propuestos por el otro

Tenga apertura mental:

- Entre a la negociación con una mente abierta
- No use los estándares y precedentes sólo para soportar sus posiciones iniciales
- No acostumbre protegerse aduciendo que sus posiciones son cuestión de principios
- Recuerde que lo que es justo para usted no necesariamente es justo para el otro
- Actúe como un juez que está escuchando las razones de ambas partes para decidir
- Cuando los estándares a aplicar están en conflicto, entre a negociar con el otro el estándar más adecuado
- Considere la posibilidad de que ambos estándares pueden ser igualmente legítimos aunque diferentes
- Lleve a un chequeo de su efectividad a los estándares estudiados
- Presente a un tercero para su análisis los estándares estudiados