

# Capítulo 1

## Introducción

### Objetivo<sup>1</sup>

---

El objetivo de estas líneas es presentarle a usted, en todo el transcurso de este libro, algunas recomendaciones acerca de la forma como se debe abordar una negociación con un negociador verdaderamente **abusivo, injusto, duro, irracional, irrespetuoso, egoísta y difícil en grado extremo**, a quien mencionaremos aquí como el H.P.. Dicho negociador **no tiene límites para lograr sus propios objetivos** y en ese proceso de lograr dichos objetivos **no le importa causarle inconvenientes a usted y ni a los demás**. Ese negociador **genera en usted unas sensaciones molestas**, pues usted siente violados sus derechos, se siente sin poder, se siente mal. **Ese negociador tiene un gran poder para afectarle negativamente su vida**. Uno de los objetivos suyos debe ser que, **mediante estrategias éticas e inteligentes, logre disminuir los efectos negativos que el H.P. genera en usted**.

La figura jurídica de **otorgamiento de poder y representación** podría ayudarnos a entender la situación que usted puede estar viviendo. Con dicha figura, usted le da el permiso a otra persona para ejercer los derechos de uso, goce y disposición de los bienes y derechos suyos. Quiero que piense entonces que, **mediante las actitudes suyas, usted le ha otorgado un poder al H.P. para que lo afecte negativamente**. La recomendación clara es: **prepárese para quitarle ese poder que usted le otorgó al H.P. para afectarlo negativamente**. Este libro le va a ayudar a lograr esa misión.

Podría decir que este libro está escrito para aquellas personas que están **negociando en situaciones desventajosas de asimetría de poder**. Para poder negociar desde la orilla de la falta de poder, es necesario que usted analice: i) si ese poder usted se lo entregó al otro, ii) si en realidad el otro tiene menos poder del que dice tener, o iii) si es que usted no se ha dado cuenta del poder potencial suyo. Lo que se busca es entonces que usted **modifique el balance de poder a su favor** para lograr negociar en mejores condiciones.

#### Presidente furioso

Un Presidente de una empresa con graves problemas de irritabilidad, que todo el tiempo estaba furioso con todos y por todo, un día le decía a uno

---

<sup>1</sup> La mayoría de nosotros tiene tensiones derivadas de la falta de tiempo disponible. Quisiéramos leer muchos libros, pero no tenemos tiempo suficiente. Por esto, para ahorrarle a usted tiempo, y permitirle un proceso de “Fast Reading”, en este libro voy a resaltar en negrilla algunas de las ideas principales.

de sus ejecutivos lo siguiente: “Lo que más me enfurece es que usted, con sus actitudes, me haga enfurecer a mí; me enfurece que usted me haga enfurecer”. Aun cuando esta frase parezca una frase de locura, significa que **nosotros mismos no nos sentimos bien cuando nos enfurecemos** y que además **nos sentimos mal cuando sentimos que los demás tienen el poder para hacernos sentir mal.**

Patterson, el autor de “Crucial Confrontations” seguramente usaría la expresión confrontar a ese negociador, más que abordarlo, pues además él relaciona la confrontación con la respuesta ante las **promesas rotas**, las **expectativas violadas** y los **malos comportamientos**. Usted debe preguntarse si ese negociador H.P.: i) **le incumplió las promesas que le hizo**; ii) **le generó unas expectativas grandes y la realidad fue otra menos atractiva**; iii) **se comportó mal con usted**.<sup>2</sup>

En este aspecto de la confrontación muchos necesitamos ayuda pues **la mayoría de nosotros no quiere confrontaciones, ni quiere tener problemas y esa es la razón por la que al final tendremos problemas**. Es también la razón por la que ganan los profesionales de la violencia, pues nosotros mostramos una dosis de cobardía y sería interesante considerar que algunos dicen que **la cobardía es una degeneración de la prudencia**. Sería muy útil que usted se detuviese a **pensar si aquello que usted llama prudencia realmente es cobardía**. En una de sus obras, Shakespeare dice que **“los cobardes mueren muchas veces antes de su verdadera muerte; los valientes solo prueban la muerte una vez”**.<sup>3</sup>

Se dice que **somos fuertes con los débiles y somos débiles con los fuertes**. También **es fácil lucir como fuertes cuando estamos rodeados de nuestros aliados** y lejos del campo de batalla, pero cuando ya estamos en el campo de batalla y nos encontramos con nuestro contradictor, frente a frente, es posible que seamos débiles. Esto es muy común en líderes políticos que quieren generar una **percepción de valentía**, algo que en realidad no tienen, pues son cobardes.

Espero que este libro ayude a aumentar en usted el coraje. Algunos definen **coraje** como la **habilidad para superar los miedos generados en el proceso de lograr metas ambiciosas**. El General Patton decía que **“valentía no es la ausencia de miedos”**, sino el proceso de superación de esos miedos. Para poder superar esos miedos es necesario que usted tenga una actitud de gran **optimismo** en una mezcla inteligente con el **realismo**.

**No nos gustan las confrontaciones, ni tampoco nos gustan los problemas**, posiblemente por nuestras propias debilidades psicológicas, y sobre dichas

---

<sup>2</sup> El título completo del libro de Patterson es “Crucial Confrontations: Tools for Resolving Broken Promises, Violated Expectations, and Bad Behavior”.

<sup>3</sup> Esta frase aparece en la obra “Julio César” de Shakespeare, en la Escena II, Acto II

debilidades se enfoca el negociador difícil. Es necesario **aprender a confrontar con asertividad y con firmeza, no con violencia**. Es necesario **aprender a tener problemas en forma inteligente y usar la inteligencia para resolverlos**. Debemos también aprender a **hacer aliados para nuestras confrontaciones**. Esos aliados son personas, gremios, medios de comunicación, grupos, estructuras legales, definición de contextos, definición de tiempos y escenarios de confrontación. **La confrontación se debe hacer con inteligencia y sagacidad.**

## El término H.P.

Muchos intuitivamente saben el significado de H.P., pero para dar más claridad aquí, serían las iniciales de la expresión en español y que es equivalente al SOB en inglés, al FDP en italiano o en portugués, usada para denotar a aquella persona, que como ya se dijo, tiene un comportamiento **abusivo, injusto, duro, irracional, irrespetuoso, egoísta y difícil en grado extremo**, por decir lo menos. Según el traductor de Google son equivalentes también las palabras arschloch en alemán, connard en francés, stodder en sueco.

Para más claridad, la H significa hijo y la P es la madre de dicho hijo, progenitora que está en la profesión que, según algunos, es la más antigua del universo, aún cuando creo que ellos están equivocados, pues no creo que sea la más antigua. Por reducción al absurdo, aceptemos que la prostitución es la profesión más antigua del universo. Según eso, podría decir que la negociación es anterior a la prostitución, pues si aquello fue sin negociación lo que ocurrió fue una violación. La negociación entonces es la profesión más antigua del universo, aun cuando algunos abogados amigos míos dicen que es la abogacía y sustentan su argumentación en la Biblia cuando dice que “al comienzo todo era caos”<sup>4</sup> y, dicen ellos, que eso es prueba suficiente de que había abogados.

Admito que el término H.P. puede causar impacto al lector, pero de todas maneras lo quiero usar, pues esto, en forma inmediata, aleja este libro del ámbito netamente académico y lo lleva al plano real, pero soportado intelectualmente por conceptos académicos profundos. Claro está que debemos alejarnos de esa idea que muchos tienen de pensar que la maldad está en los negocios o en la política y que está ausente en la academia. En la academia también estará presente la maldad, la envidia, el orgullo, la lucha de clases, claro que más refinadas. El pecador estará en todas partes en donde haya seres humanos. El que se confiesa de sus pecados es un pecador y el que los absuelve también lo es. El que escribe este libro es un pecador necesitado de ayuda, y el que lo lee también.

---

<sup>4</sup> Realmente la Biblia en el capítulo 1, versículo 2 del Génesis dice: “La tierra era algo informe y vacío, las tinieblas cubrían el abismo”.

Podría usarse un término menos gráfico, como difícil, incómodo, complicado, desadaptado, pero sería darle perfume innecesariamente a lo que no se puede perfumar. La canción de Mecano dice “una rosa es una rosa” y la Julieta de Shakespeare dice: “Qué hay en un nombre? Aquello que nosotros llamamos rosa con cualquier otro nombre tendría un suave olor”.<sup>5,6</sup> Podríamos cambiarle de nombre a esa persona que hemos denominado H.P., pero de todas formas seguirá siendo H.P..

### **Estrategia de culo de hierro**

Algún día leía en Madrid, en un reconocido periódico español, un titular que normalmente no aparecería en un periódico de otro país, pues sería censurado. El titular decía “Estrategia de Culo de Hierro”, título en donde aparece una palabra censurada en muchos entornos, pero que es muy normal en España. Dicha estrategia había sido implementada por un líder sindical en su negociación, queriendo con esto significar que no se pararía de la mesa hasta que no llegase a un buen acuerdo. El gran peso en esa zona del cuerpo del sindicalista le haría más difícil pararse. El periodista, así como el sindicalista usaron la expresión con naturalidad y no era ofensa, ni falta de educación. Le dieron el nombre correcto a la situación.

### **El pirómano**

Cuando estaba preparando mi anterior libro “Cómo Negociar Con Gente Difícil. El Modelo Ury de Harvard”, unas personas relativamente cercanas a mí me dijeron que usar la palabra difícil era calificar y sesgar al otro en forma prematura. Por esto incluí el siguiente cuento en uno de los pies de página, cuento que tengo que repetir en este libro. Dicen que un hombre se acercó a confesarse con el sacerdote y le dijo: “padre, me acuso de ser pirómano” y simultáneamente le prendía fuego a la sotana del padre. El sacerdote al sentir el dolor intenso de la quemadura le gritó: “pirómano???....No señor; usted lo que es, es un H.P.”.

**Una cosa es lo que dice el observador intelectual alejado y otra lo que dice el afectado.** El observador alejado, ante el H.P., dirá que es tan solo un desadaptado, mientras que el que sufrió en carne propia las acciones de dicha persona, dirá con claridad que es un H.P.. Una cosa es que usted esté en el campo de batalla arriesgando su vida y tomando decisiones en caliente y otra es que alguien, una década después, analice las decisiones suyas sentado en una cómoda oficina. Homero decía que **“después de los acontecimientos hasta el necio es sabio”**. Claro está que ese observador alejado, en muchas ocasiones y, debido a su alejamiento

---

<sup>5</sup> La letra de la canción “Una rosa es una rosa” es de José María Cano, quien con su hermano Nacho y su amiga Ana Torroja formaron la banda española “Mecano” (1981 – 1992).

<sup>6</sup> “Romeo y Julieta”, Acto II, Escena II.

emocional, por **pensar sin emociones y en frío**, tiene parte de la razón; vería la situación en una forma más objetiva y menos emocional, como debería ser vista. También es cierto que al observador le puede faltar empatía. **Busque a un observador imparcial no emocional y escuche sus recomendaciones.**

Hay situaciones en las que la empatía es imposible; un hombre nunca podrá saber lo que siente una mujer en un parto, un magnate no podrá sentir en la magnitud real lo que siente una persona sin dónde dormir, ni qué comer. Habrá empatía cuando se haya experimentado la situación, con su emoción, con su dolor y con su herida. Podríamos recordar la frase de Miguel Hernández en una de las canciones de Serrat que dice **“no hay extensión más grande que mi herida”**.<sup>7</sup> Sabemos que muchos tienen heridas y dolores, pero **le damos mayor protagonismo a nuestra herida que a las de los demás.**

### **La oreja de Tyson**

En varios aeropuertos europeos ha aparecido recientemente una publicidad de la revista Esquire con Tyson como protagonista y en donde dice: “Aggrrr...mi oreja” aduciendo que esto lo dijo Evander Holyfield cuando Tyson le mordió la oreja en aquel famoso combate. Evander podría decir que “no hay extensión más grande que mi herida” y tendría la razón.<sup>8</sup> Quienes vimos la escena de la mordida de oreja sentimos una sensación incómoda, pero nunca parecida al dolor de Evander. Aun cuando queramos ser empáticos, no podremos sentir ese mismo dolor. Comprenderíamos mejor ese dolor si en alguna ocasión hubiésemos pasado por situaciones similares. **No hay verdadera empatía sin acción.**

Me sorprendió positivamente el ingenio de los creativos de dicha revista cuando dicen “Tyson: OK or KO”, pues usted con él está ok o ko (knocked out). Si usted no está de acuerdo con él, lo va a llevar a la lona y posiblemente morirá.

### **La negociación dura es obsoleta?**

Mi primer activador en el tema de la negociación ocurrió en los primeros años de los 80's cuando leí un artículo acerca del comportamiento de los rusos en diferentes contextos de su vida personal y profesional.

En uno de sus apartes, el artículo mencionaba que los rusos consideraban que ellos no tenían capacidad de negociación y esto me sorprendió, pues algo de lo poco

---

<sup>7</sup> Es parte del poema de Miguel Hernández (enero de 1936) titulado “Elegía a Ramón Sijé”.

<sup>8</sup> Este combate fue el 28 de junio de 1997 en el MGM Grand Garden Arena en Las Vegas. El referee Mills Lane descalificó a Tyson por morder ambas orejas de Holyfield. Muchos piensan que fue una sola oreja la mordida, pero fueron en realidad las dos, pero en diferentes asaltos.

que sabía de negociación en ese momento era que existía un estilo de negociación llamado estilo soviético, cuya premisa era **“lo mío es mío y lo suyo es negociable”**. Quien se comporte así es un H.P.. Quiere decir, en cierto sentido que en este libro estoy volviendo a mis orígenes.

Acerca del famoso libro “Getting To Yes. Negotiating Without Giving In”, de Fisher y Ury, se escucharon comentarios que decían que no era tan efectivo cuando se negociaba con personas muy difíciles, comentarios que no considero acertados. Posiblemente esos comentarios promovieron el libro “Getting Past No. Negotiating With Difficult People”, de Ury, que en las siguientes ediciones cambió su subtítulo original (negociando con personas difíciles) por uno más suavizado (negociando el camino de la confrontación a la cooperación).

Las personas que creen que la negociación dura es algo obsoleto cambiarán de idea cuando cultiven sus productos agrícolas y lleven su primera cosecha a donde los grandes mayoristas para que ellos la compren; es posible que, a pesar de que tengan una muy buena calidad y un excelente precio, los mayoristas decidan no comprarle o le compren a precios por debajo de los costos de producción.

También cambiarán de idea cuando sean asignados para negociar un secuestro de uno de sus familiares, con criminales que usan técnicas extorsivas, amenazas fingidas o reales, pero efectivas. Resultarán bastante ridículos cuando le mencionen al secuestrador que éste está usando tácticas que van en contra del gane – gane. Igual de desubicados estarán cuando lleven el mismo mensaje a grupos violentos al margen de la ley, responsables de miles de muertos y actores de muchas masacres.

Cambiarán también de idea cuando su amada pareja esté en el proceso de divorcio y lleve al tribunal asuntos íntimos embarazosos con tal de ganar la custodia de los hijos y retener la mayor parte de la fortuna. O cuando su propia familia esté en cruentas luchas por partir la cuantiosa herencia que dejó su padre.

## **Entrenamientos centrados en personas difíciles**

A principios de los 90’s los cursos de negociación de Harvard, en mi criterio, eran cursos evangelizadores acerca del gane – gane, cursos que generaron muchos beneficios para muchas personas. Con el pasar de los años detecto cambios significativos en Harvard hacia cursos con recomendaciones centradas en las negociaciones difíciles y en las personas difíciles. Podríamos concluir que las personas son más difíciles hoy que hace 20 años? Si el progreso se mide en la habilidad de hacer acuerdos, será que vamos en reversa? O será que el mundo es más complejo hoy?

Detecto también una especie de cisma. Durante décadas la filosofía imperante era la del respetado y admirado Fisher, pero empiezan a manifestarse otras tendencias. En

el libro de Mnookin, actual director del PON, éste plantea abiertamente su diferencia de aproximaciones con Fisher, cuando dice que **algunas veces lo recomendado es negociar y en otras es pelear**. Lax y Sebenius, de Harvard, en su libro “3D Negotiation”, también en forma abierta plantean las aproximaciones erróneas de los negociadores, incluyendo los de Harvard, por la excesiva concentración en la mesa de negociación (primera dimensión), olvidando una segunda dimensión (la mesa de diseño), y también una tercera dimensión (el escenario).<sup>9</sup>

Las negociaciones en ciertos sectores son más agresivas, pues debido al gran incremento de la oferta de productos y servicios a nivel mundial, la mayoría de las empresas están experimentando una reducción considerable de sus márgenes de utilidad, que en algunos casos las colocan en situaciones de alto riesgo. Además, para poder lograr los objetivos financieros, muchas empresas están presionando en forma desesperada a sus ejecutivos de ventas para que vendan más, a sus compradores para que compren más barato, a sus ejecutivos de producción para que bajen los costos de producción, a sus ejecutivos de gestión humana para que adelgacen la organización. **Hay muchos negociadores desesperados**. Habrá también personas desesperadas en negociaciones de secuestros en las que los seres más amados están en riesgo o en negociaciones de divorcios muy conflictivos y en donde hay mucho en juego. **Las personas desesperadas tienen dolores o temores que posiblemente usted puede curar**.

Muchas empresas están desesperadas y **cuando alguien está desesperado, la mayoría de las veces, no toma decisiones inteligentes y puede tomar la ruta de la agresividad**. Muchos negociadores están desesperados y se vuelven más agresivos. Ven todo como una guerra. La agresividad no puede reemplazar a la inteligencia. **No se desespere; mejor negocie con inteligencia**. Tenga en cuenta una de mis recomendaciones de estrategia que dice que “**mientras más crisis, más calma**”. Para recomendar a CEOs de empresas en crisis uso mucho la metáfora de la **arena movediza**, en donde mientras más se mueve, más se hunde.

## Tarea compleja

Se debe reconocer que confrontar a estos negociadores difíciles es una tarea compleja que requiere una aproximación inteligente, tarea que por su complejidad muchos abandonan, asumiendo en forma unilateral los costos y pérdidas derivadas de la situación. **No asuma en forma unilateral las pérdidas**.

---

<sup>9</sup> La mesa de diseño es donde se diseñan los acuerdos para crear valor con base en las similitudes, pero sobre todo con base en las diferencias (en riesgo, en valoración, en tiempo, en paciencia, en capacidades, etc.). En la dimensión del escenario, la más retirada de la mesa, es donde se concluye con claridad que es imposible separar la negociación de la estrategia. Allí se define con quién negociar, en qué secuencia, en qué momento, etc. En términos más técnicos, allí ocurre la meta negociación, es decir, la negociación de la negociación.

Esta débil actitud es la que anima al H.P. a ratificar la efectividad de sus comportamientos y genera un incentivo perverso. **Ha preferido usted alguna vez soportar y sufrir los malos e injustos tratos de alguien por no tener usted el valor de confrontarlo?**

A una famosa banquera europea la Revista Fortune le pregunta hace unos años: “Usted por qué va a entrar en ese mercado, si es tan difícil?” y ella inmediatamente responde: “Precisamente por eso”. **Si usted es bueno debe entrar en mercados y misiones difíciles para usted, que serán imposibles para los otros que no son tan buenos.**

Relacionarse con personas muy difíciles es una experiencia que tiene unos costos muy altos desde el punto de vista emocional y de consumo de tiempo, pero lo que es peor, es que lo distrae de los objetivos que verdaderamente son importantes en su vida personal y profesional. **Resuelva los conflictos para poderse concentrar en sus objetivos.**

Si la relación con su proveedor está basada en la desconfianza, usted invertirá un gran porcentaje de su tiempo en defenderse y protegerse, tiempo que debería invertir en mejorar la relación y la rentabilidad. Si desconfiá de la lealtad de su pareja y además es propenso a los celos, estará todo el tiempo vigilando a su pareja y no mejorando la relación. **Concentre los mayores esfuerzos en potenciar los beneficios de la relación.**

### **La importancia de la guerra**

Para sustentar la importancia de nuestra actitud frente a estos tipos de negociadores difíciles, podría citarse uno de los primeros párrafos de “El Arte de la Guerra”, cuando dice que “la guerra es de **vital importancia...** es el dominio **de la vida o de la muerte...**el camino a la **supervivencia...**es forzoso **manejarla bien...**no reflexionar sobre todo lo que le concierne es una prueba de una **culpable indiferencia**”. Esto mismo se puede decir de las situaciones de confrontación con personas tan difíciles como las que nos ocupan aquí. Confrontar al H.P. es una misión difícil.

### **La guerra de Churchill**

Al leer el maravilloso libro “La Segunda Guerra Mundial” de Winston S. Churchill, Premio Nobel de Literatura, más convencido estoy de que en esa guerra faltó capacidad de negociación. Un lado de la mesa estaba lleno de personajes políticos débiles que no fueron capaces de **llevar dignamente y a tiempo a sus pueblos a la guerra**. Fue una guerra que se pudo evitar si se hubiesen tomado decisiones correctas en el tiempo correcto. Churchill en su libro menciona que nunca hubo una guerra tan fácil de evitar. **Tome las decisiones correctas en el tiempo correcto.**



### El aviso de Shackleton<sup>10</sup>

Viene también a mi mente el maravilloso anuncio que apareció en un periódico inglés (Times de Londres), que vi en una exposición en Europa, y atribuido a Shackleton cuando estaba planeando una de sus expediciones a la Antártica. El aviso decía: **“Se buscan hombres para un viaje peligroso, bajos salarios, frío profundo, largos meses de profunda oscuridad, constante peligro, retorno seguro muy incierto, honor y reconocimiento solo en caso de éxito”**. Eso es lo que usted debe tener en mente cuando inicia ese viaje que lo llevará a usted a negociar con el H.P. que le correspondió en la vida. Es un viaje con riesgos altos, pero de ser exitoso, usted estará mucho mejor. Es un viaje que usted debe iniciar con **optimismo**.

## Claridad y creación de valor

En este libro quiero comunicarme con usted de la forma más directa que el lenguaje escrito y mis capacidades pueden permitir. Quiero usar un lenguaje claro, práctico y algunas veces imprudente, pero lo hago para aumentar la efectividad de esta experiencia. Quiero que usted derive recomendaciones claras que le ayuden a tener un mejor criterio para hacer sus negociaciones reales, aun cuando algunos dicen que nadie es lo suficientemente viejo como para poder dar consejos y recomendaciones.

### El Consejero

En el libro “La Guerra del Fin del Mundo” de Vargas Llosa aparece un personaje que daba consejos y, magistralmente dice el autor, que como los consejos que daba eran acertados y valiosos, lo empezaron a llamar “El Consejero”. Esto es bien interesante, pues creo que **la calidad hace el nombre y no viceversa**. Si los consejos fuesen malos, no sería un consejero. Espero que los consejos que aparecen aquí sean buenos y útiles para usted. **Si encuentra aquí alguna recomendación que considera usted de valor, transmítala a alguien cercano a usted**. De esa forma podríamos ser parte de una gran cadena positiva, como en la película americana “Pay It Forward”, en donde la persona que recibe un favor debe hacerle un favor a tres personas más.<sup>11</sup> Participe en esa cadena de favores.

---

<sup>10</sup> En la película “La odisea de la Antártida” (2002) se presenta la aventura de Sir Ernest Henry Shackleton, protagonizada por Kenneth Branagh. El aviso de Shackleton fue en 1901 para la Expedition Discovery de la Royal Geographical Society.

<sup>11</sup> Esta es una película americana del 2000, protagonizada por Haley J. Osment, Kevin Spacey, Helen Hunt y Jon Bon Jovi. Está basada en la novela del mismo nombre escrita por Catherine Ryan Hyde.

Mi objetivo es que usted esté mejor después de terminar de leer estas líneas, comparado con el estado suyo cuando aún no las había empezado a leer. En términos técnicos, yo quiero desarrollar un proceso de creación de valor en usted, proceso fundamental en la negociación y en la vida. **Crear valor en los demás debería ser uno de los objetivos de todos nosotros en toda interacción** y de esta forma seríamos cada día más exitosos todos. Es preciso **tener en mente el valor que se quiere crear en el otro antes de abordarlo**; si no hay esa claridad, mejor no aborde al otro. Debe entender además que ese proceso de **creación de valor** tiene un proceso siguiente que es la **distribución de valor** entre las partes. **Es preciso crear valor en los demás y además generar un beneficio para nosotros.**

Espero que lea varias veces estas líneas, que las critique, que haga sus propios comentarios y adiciones, que las reflexione, que las comparta con sus personas cercanas y que usted reciba beneficios cuantiosos. El mejor tributo y beneficio que puedo recibir es poder ver este libro lleno de anotaciones suyas hechas con su puño y letra. Si usted hace comentarios suyos a este libro, estará construyendo un documento personalizado y vivo, que será de mucha mayor utilidad. Quiero que aborde este libro como si fuese un barro que usted amasará una y otra vez, hasta lograr un producto sólido, estético, útil y, sobretodo, suyo. Si hace esto, usted estará creando valor adicional.

Las ideas presentadas en este libro se convertirán en un saber o, en términos más sofisticados, en un BOK (body of knowledge) que usted podrá usar para su beneficio. Estamos viviendo un fenómeno muy interesante; pasamos de la inanición (falta de información) a la indigestión (exceso de información). Estamos en un mundo con mucha información. Usted podrá tener en pocos días, más información que la que su abuelo tuvo en toda su vida. Conseguir información hoy no es una ventaja competitiva, como sí lo es i) la habilidad para distinguir entre la información buena y la mala y ii) la habilidad para digerir esa información, convertirla en conocimiento y posteriormente en sabiduría. **Tome los datos, conviértalos en información, derive conocimiento y llegue a la sabiduría.**

### **Banco Espirito Santo**

En el aeropuerto de Oporto hay una gran publicidad del Banco Espirito Santo que tiene un mensaje muy potente y útil para actividades como las que involucra este libro. La publicidad dice, traducido al español: **“Saber Hacer Crecer. El conocimiento genera crecimiento”**. Eso es lo que aspiro que el lector tenga en su mente. Espero que las ideas que se presentan aquí (saber), las lleve a la práctica (hacer) y puedan traducirse en bienestar y crecimiento (crecer). Espero que este conocimiento genere crecimiento en usted y en todos aquellos que están con usted.

Estamos en el mundo de la velocidad. Se dice que el Imperio Microsoft fue creado en 22 años, el Imperio Google en 10 años y el Imperio Facebook en 3 años. Las ideas planteadas aquí, espero que le ahorren tiempo en el proceso de la creación de su Imperio Personal.

## Libros complementarios

Estas ideas del libro pueden considerarse como complementarias a mis anteriores libros, especialmente el libro “Cómo Negociar Con Gente Difícil. El Modelo Ury de Harvard”, pues creo que le harían muy bien al darle una dosis adicional de realidad. De dicho libro rescato sobre todo el Modelo Ury de los cinco pasos, que debe ser usado en las negociaciones con personas difíciles. También es importante tener en cuenta los Siete Elementos del Método Harvard. Ambos modelos ayudan a abordar la negociación de una forma más estructurada y no por impulsos.<sup>12</sup>

Algunos libros escritos por académicos sobresalientes del Program On Negotiation de Harvard (PON), como “Negotiating with Difficult People” de Ury, “Bargaining with the Devil” de Mnookin, “Dealing with an Angry Public” de Susskind, “Difficult Conversations” de Stone, Patton y Heen, pueden ser un muy buen complemento a lo que aparece en este libro.<sup>13,14</sup> Podría ser también interesante acercarse al libro “The 48 Laws of Power” de Greene, en donde se presentan las estrategias que usan muchas personas para conseguir el poder a cualquier costo, razón por la que muchos catalogan como poco ética la aproximación de dicho autor.<sup>15</sup> Serían igualmente útiles los libros acerca de las teorías de la guerra, así como los aportes de Maquiavelo.

## Los capítulos de este libro

Cada uno de los capítulos de este libro tiene sus propios objetivos, coherentes con los objetivos generales:

- En el **capítulo 2 (El macro entorno del H.P.)** se presentan los diferentes tipos de sociedades en los que el H.P. puede interactuar en sus negociaciones, algunas más propicias al H.P..

---

<sup>12</sup> En el libro “Bases y Fundamentos de la Negociación (J.I. Tobón)” se presenta una primera aproximación al tema de la negociación. En el libro “Método Harvard de Negociación. Cómo Negociar con Inteligencia (J.I. Tobón)” se presenta una visión general de las teorías de Harvard. En el libro “La Negociación Internacional (J.I. Tobón)” se muestran los aspectos de las negociaciones entre diferentes culturas.

<sup>13</sup> Es interesante analizar que estos primeros tres libros de Harvard que menciono usan verbos diferentes, aun cuando todos se refieren a negociación. Uno usa la palabra negociar (negotiating), el otro la palabra regatear (bargaining) y el otro la palabra tratar (dealing). Aun cuando algunos ven dichas palabras como intercambiables, tienen sus diferencias intrínsecas.

<sup>14</sup> El subtítulo del libro “Difficult Conversations” es “How to Discuss What Matters Most”; es muy significativo, pues una conversación difícil será acerca de un asunto que nos importa y con una persona que nos interesa.

<sup>15</sup> El prólogo de este libro de Greene es fantástico y debe leerse con cuidado. Habla del poder, algo que todos quieren tener en mayor cantidad y calidad y no en menor. Todos quieren ser más poderosos, aun cuando no lo reconozcan.

- En el **capítulo 3 (El H.P. en la práctica)** se muestran algunas evoluciones del tema de la negociación y se presentan algunos ejemplos de situaciones en las que el H.P. interviene. Se muestran ejemplos de situaciones comerciales, con jerarquías, con compañeros de trabajo, con comunidades, con familiares y con aspectos de personalidad.
- En el **capítulo 4 (Características del H.P.)** aparecen algunas de las características principales del H.P. clasificadas según su relación con la aparición y entorno del H.P., la esencia y psicología del H.P., con la estrategia soviética del H.P., con sus creencias acerca de la justicia, con las estrategias de fuerza y con la visión de escasez.
- En el **capítulo 5 (Estrategias de negociación con el H.P.)** se sugieren algunas estrategias para confrontar exitosamente al H.P. Dichas estrategias están clasificadas en las de preparación, en las de balance emocional para no ser comprador de paz, en las de la preparación de propuestas interesantes y sustentadas, en las de las alternativas o planes alternos y en las de compromiso.
- En el **capítulo 6 (El credo del mutuo beneficio)** se presenta nuestra aproximación al mutuo beneficio o del gane – gane.

## Utilidad del libro

Este libro es útil para toda aquella persona que tenga problemas en sus interacciones con los demás, es decir, es útil para todos nosotros. El título del libro de Graham, “A Survival Guide For Working With Humans”, es muy dicente acerca de las dificultades que tenemos cuando nos relacionamos con la raza humana, una raza defectuosa, violenta y soberbia, que se refiere a sí misma usando términos como el de “homo sapiens”.

Cada día que pasa usted será más consciente de que los problemas técnicos, aun cuando complejos, pueden ser resueltos con menor dificultad que los problemas de personas. Múltiples estudios muestran que los directivos de las empresas muchas veces no fallan por desconocimiento del mercado, ni por deficiencias técnicas, sino por deficiencias en las llamadas “people skills”, es decir en las competencias para tratar a las personas y poder sacar lo mejor de ellas. Algunos son excelentes para sacar lo peor de los demás. **Potencie sus people skills.**

La negociación es una competencia que requiere de otras “people skills” como **persuasión, estrategia, creatividad, pensamiento sistémico, toma de decisiones, planeación, comunicación.** Ser un buen negociador integral es una forma maravillosa

de lograr relaciones productivas con los demás y por eso merece nuestro interés.

Los libros sobre negociación podría decirse que solo tienen valor cuando se escriben con la intención de hablar de cómo negociar con la gente difícil, pues negociar con personas fáciles es simple y no requiere de sugerencias, ni de entrenamientos. Un objetivo adicional de estos libros es afianzarlo a usted para que aprenda a ser el director de su propia vida, a tomar las decisiones que le producen bienestar inteligente, a poder “decir no” con tranquilidad, a disminuir su nivel de stress malo.

**Para decir sí a todo, no se requiere entrenamiento; para decir no, sí se requiere entrenamiento.** Para decir no, se requiere valor y estar dispuesto a confrontar.  
**Bienvenidos a este libro.**