



Tiempo de lectura: 7 min.

[Daniel Eskibel](#)

Lun, 01/11/2021 - 09:30

Gran parte de las batallas electorales se ganan o se pierden en la mesa de negociaciones.

Son las ocho y media de la mañana del 30 de septiembre de 1993. Dos enmascarados armados irrumpen violentamente en el Chase Manhattan Bank de Brooklyn (Nueva York). Dos horas después la situación es cada vez más peligrosa. Dentro del banco los atracadores tienen tres rehenes. En la calle varios agentes del Departamento de Policía de Nueva York están parapetados detrás de sus patrulleros. En los edificios cercanos están apostados los francotiradores del SWAT.

En ese momento llegan dos negociadores del FBI. Uno de ellos es Chris Voss. Tiene experiencia en la lucha antiterrorista y hace ya un año y medio que se está entrenando para la negociación en situaciones con rehenes. Pero este es su primer caso real. Al final del día los negociadores del FBI logran que los atracadores se entreguen sin un solo disparo y sin que nadie resulte herido. Sin dudas es el mejor resultado posible para todas las partes intervinientes.

¿Qué técnicas aplican esos especialistas del FBI para negociar exitosamente en casos de vida o muerte? ¿Acaso son técnicas que podamos aplicar a la negociación política?

Podemos obtener respuestas siguiendo el rastro del agente Voss, quien a partir de aquel otoño del 93 se convirtió en uno de los mejores negociadores del FBI y contribuyó a solucionar delicados problemas en distintos escenarios conflictivos del mundo. Luego se retiró para dedicarse a aplicar las técnicas de negociación a los ámbitos empresariales y a los más diversos emprendimientos humanos. Y actualmente es reconocido como una de las mayores autoridades mundiales en negociación.

Hace pocos años tomé un curso de negociación con la empresa de Chris Voss con la intención de aplicar esos conocimientos a la negociación política. Este artículo sintetiza algunas cosas que aprendí en ese curso.

## **Herramientas para llevar a tu próxima negociación política**

Negociar las diferencias marca una frontera fundamental entre la política y la guerra. Por eso la vida del político es, entre otras cosas, una extensa cadena de negociaciones grandes y pequeñas. No en vano se suele decir que con mucha frecuencia las batallas electorales se ganan o se pierden en la mesa de negociaciones.

Por eso, cuando llegue el momento de tu próxima negociación política, lleva contigo estas herramientas que aprendí de Chris Voss:

1. No hacer ningún acuerdo es mejor que un mal acuerdo. El poder está en el balance de tener tanto el sí como el no disponibles.
2. “Sí” es la última palabra que quieres oír. Un “sí” sin un “cómo” es solo una ilusión.
3. La sonrisa en la cara y en la voz incrementa tu agilidad mental.

4. El cerebro funciona un 31 % más efectivamente cuando la persona está en un estado de ánimo positivo.
5. La voz es la principal herramienta de negociación ya que introduce respuestas emocionales en la contraparte.
6. Es seis veces más probable que llegues a un acuerdo con alguien que te agrada que con alguien que no te agrada.
7. Para marcar algo especialmente importante, usa tu voz de locutor nocturno de FM (voz grave con entonación descendente al final) y luego guarda silencio y no lo rompas. Esto le da a tu voz calma, autoridad y confianza.
8. La mayor parte del tiempo usa tu voz sonriente, positiva, juguetona y relajada.
9. La primera herramienta de negociación es etiquetar (señalar algo que la otra parte no ve para reforzar algo positivo o diluir algo negativo). Formato: “Parece como que...”, “Eso suena como si...”, “Luce como que...”.
10. Etiquetar sirve también para preparar a alguien para algo negativo: “esto va a sonar feo...”, luego pausa de 3 segundos.
11. Observa especialmente (por ejemplo, para etiquetar) la congruencia entre el tono de voz y el lenguaje corporal y el significado literal de las palabras de la contraparte.
12. Espejar es la más simple de las habilidades de negociación. Simplemente repite las últimas 3 palabras que la contraparte dijo, o 3 palabras seleccionadas que quieras clarificar o amplificar.
13. Anima el flujo de información que aporta el otro a través de facilitadores: pequeñas palabras (sí, claro, ¿de verdad?, ¡no me digas!, por supuesto, ok, uh uhh, ¿y?) y gestos (asentir con la cabeza).
14. Las personas abandonan una negociación, aunque la misma les sea favorable, si sienten que han sido tratados de modo injusto. Sé siempre consciente y cauteloso respecto a la palabra “justo” ya que puede ser usada defensivamente o para manipular.

15. Usa proactivamente la palabra “justo”, por ejemplo, anticipando al comienzo que lo serás y pidiendo a la contraparte que te lo diga cuando no lo seas.
16. El tono de voz que usas es cinco veces más importante que el significado literal de las palabras.
17. Tu lenguaje corporal tiene ocho veces más impacto que el significado de las palabras que usas.
18. Cuando observas en tu contraparte una incongruencia entre las palabras por un lado y el lenguaje corporal o el tono de voz por el otro, lo que tienes que hacer es etiquetarlo suavemente. O sea: señalarle al otro esa discrepancia, llamarle amablemente la atención acerca de ella para despejar dudas y así seguir avanzando.
19. Recuerda que tu contraparte siempre maneja, consciente o inconscientemente, dos precios en relación al objeto de la negociación. Uno es el mínimo al que está dispuesto y el otro es el máximo al que aspira. Ubicarte apenas por encima del valor medio entre el mínimo y el máximo del otro te dará una gran ventaja negociadora.
20. Cuando tu contraparte quiere hablar de precios, lo mejor es que primero desplaces el eje hacia los términos del acuerdo y cómo llevarlo a cabo. Eso facilitará que el otro revele espontáneamente algo acerca de sus parámetros respecto al precio, lo cual va a fortalecer tu posición.
21. Cuídate de las soluciones de compromiso como por ejemplo partir a la mitad las diferencias y acordar en el punto medio entre la propuesta de uno y la del otro. Con frecuencia esta práctica es una simplificación excesiva y bloquea una negociación más profunda y más productiva.
22. Tu silencio juega a tu favor porque te permite una observación más fina del otro y porque le da al otro la oportunidad de darte algo útil mientras habla. Es fundamental que hagas una pausa silenciosa después de hacer una buena pregunta o una buena observación.
23. Escucha el contenido más importante de lo que dice tu contraparte y de inmediato exprésalo con tus propias palabras para asegurarte de que coinciden en el significado real del asunto.

24. Nunca busques que el otro te responda “tienes razón”. Busca respuestas como “eso es correcto”, “así es”, “eso es”, “de acuerdo” o expresiones similares. Lo logras avanzando en sumarios acerca de las posiciones del otro (parafraseando sus contenidos en tus propias palabras y señalando su estado de ánimo al respecto). De esa manera vas removiendo falsos obstáculos y creando puntos de acuerdo para avanzar.

25. Te conviene reconfirmar hasta tres veces los “sí” y los “no” de tu contraparte. No con preguntas repetidas sino con herramientas como espejar (repetir tres palabras esenciales que dijo), etiquetar (señalar algo que el otro no ve) y parafrasear (reformular con tus propias palabras).

26. Tu contraparte estará más dispuesta al riesgo para evitar una pérdida que para asegurarse una ganancia. Perder algo impacta el doble que ganar lo mismo.

27. Formula con frecuencia preguntas calibradas. Son preguntas encabezadas por “¿qué...?”, “¿cuál...?”, “¿cómo...?” y solo en muy pocas ocasiones “¿por qué...?”. No son preguntas cerradas que se pueden responder con un sí o un no sino que son preguntas abiertas que buscan respuestas más largas e informativas.

28. La pregunta “¿por qué...?” coloca al otro a la defensiva y en general deberías evitarla. Si necesitas saber el por qué de algo es siempre preferible que formules la pregunta a partir de un “¿qué...?” o de un “¿cuál...?”. La única excepción sería cuando quieres provocar que el otro defienda tu propia posición.

29. El secreto para ganar la iniciativa en una negociación consiste en darle a la contraparte la ilusión del control, la ilusión de que está al mando y conduce el proceso. Hacerlo hablar es muy importante para lograrlo.

30. Prepárate antes de negociar: sintetiza los hechos que han llevado a la negociación, escribe una lista de entre tres y cinco etiquetas que señalen posibles estados de ánimo de la contraparte en relación a esos hechos, y escribe otra lista de entre tres y cinco preguntas calibradas que puedan agregar valor a partir de encabezados como “¿qué...?”, “¿cuál...?” y “¿cómo...?”.

31. Usa el “no” con claridad pero de forma elegante y amable. Utiliza para ello expresiones como “Tu oferta es muy generosa, lamento que no funcione para mí”, “¿Cómo se supone que haga eso?”, “Lo siento pero me temo que no puedo hacer eso”, “Lo siento, no”, u otras similares.

32. Si vas a regatear precios, comienza con un ancla inicial extrema que te sea extraordinariamente conveniente.

33. Para negociar bien te conviene hacer pocas contraofertas. Lo consigues respondiendo ofertas con un “no” o pivotando hacia los términos del acuerdo.

34. La negociación es el arte de dejar que el otro haga las cosas a tu manera. Tu contraparte se esforzará mucho más para implementar las soluciones si piensa que son sus propias ideas.

35. Nunca finalices una negociación sin clarificar cómo se implementarán las soluciones en la práctica y cómo se resolverán los problemas que surjan.

La vida política te va a lastimar si no sabes negociar. Y terminarás siendo una especie de rehén secuestrado por otros políticos que sí saben hacerlo. Por eso te conviene contar con un buen repertorio de herramientas para mejorar tu desempeño. Como las técnicas que enseña el FBI, claro.

Maquiavelo&Freud

[info@maquiaveloyfreud.com](mailto:info@maquiaveloyfreud.com)>

[ver PDF](#)

[Copied to clipboard](#)