

Francisco Pereira

EL MÉTODO NEGOCIAR

Habilidades ejecutivas para
resolver conflictos cotidianos

Índice

Presentación	9
Introducción	21

PARTE I

LÓGICA DE LA NEGOCIACIÓN

1. La palabra prohibida	27
2. Tu contraparte no te hace un favor	31
3. Ricardo no quiere morir	45
4. Atrévete a defraudar al otro	59
5. ¿Quién nos puso en esta situación?	73

PARTE II

PREPARACIÓN DE LA NEGOCIACIÓN

6. El que improvisa, pierde	87
7. PASO 1: El <i>framing</i> “Déjame darte un poco de contexto”	91
8. PASO 2: Plan B La gringa de Valpo	99
9. PASO 3: Tiempo Tictac. Tictac.	105
10. PASO 4: Estrategias y estilos El edificio no es la persona	111
11. PASO 5: Incentivos ¿Por qué me pide lo que me pide?	129
12. PASO 6: Criterios objetivos “Muéstrame un papel”	135

13. PASO 7: Concesiones	
Nada mejor que un baño limpio	143
14. PASO 8: Límites	
Todo tiene un límite	149

PARTE III

DURANTE LA NEGOCIACIÓN

15. Haz como mi abuelita Sonia	157
16. Tácticas sucias	
¿Cuánta agua hay en el vaso?	169
17. Tácticas de cierre	
¿Y el perro muerde?	183
Palabras al cierre	187

Presentación

Soy el que nadie ve.

Los empresarios más exitosos de Chile estudiaron en un grupo de colegios que se cuentan con los dedos de una mano (y me sobran). Los directores de sus empresas, esos personajes de confianza que toman las decisiones estratégicas y hacen crecer el negocio, hicieron su primaria y secundaria en los mismos colegios y un par más. Todos privados. Todos de la capital de Chile y, más específicamente, de tres comunas del sector más rico de la ciudad, cuyos ingresos per cápita están al nivel de países como Suecia.

Es probable que unos y otros se hayan visto y creado un vínculo mayor en alguna de las dos universidades donde estudia dicha élite. Sumemos tres casas de estudios superiores más y ya tenemos a los gerentes de esas empresas. En los cinco dedos de mi mano están los dueños, los tomadores de decisiones y los altos cargos de las organizaciones que mueven el país.

“Sos un error estadístico”, me dijo un amigo argentino cuando conoció mi historia, mi infancia en San Bernardo, una comuna chilena de clase media, y descubrió que, sin haberme educado en esos colegios ni haber frecuentado sus clubes, llegué a ser asesor estratégico de ese círculo de hierro.

Pero yo no pienso que exista tal error. Lo mío es más bien diferenciación significativa.

Por más de veinte años he acumulado experiencia en el mundo público y privado, me formé en diferentes universidades del mundo y me convertí en experto negociador. Lo que sé hacer no es trivial, no es común. Soy el tipo que asesora a ejecutivos, gerentes y dueños de empresas cuando tienen que hacer valer sus intereses y necesidades en una mesa de negociación que puede convertirse en un verdadero campo de batalla.

Yo soy el que maneja sus negociaciones desde las sombras. El que, detrás de las cortinas, escribe sus guiones para que

enfrenten un almuerzo que parece casual y no cometan errores de novatos en un intercambio. Soy el que evita que hablen más de la cuenta por querer parecer una persona agradable con su contraparte. Yo soy el que revisa sus correos electrónicos antes de que acepten una oferta de último minuto, por muy atractiva que parezca. Soy el que les dice cuándo responder ese correo y cómo responderlo. Soy el que les habla al oído antes de entrar a la cancha y los prepara para las negociaciones más difíciles. El hecho es que incluso mientras hojeas este mismo libro sigo actuando sin que te enteres. Soy el que nadie ve.

Soy quien ves en televisión cuando la prensa quiere explicar las negociaciones de la política nacional e internacional, soy el *host* del *podcast* “No negociable” que escuchas en Spotify y ves en YouTube, el que te dice que hay cuestiones que simplemente no se transan. Así como a lo largo de mi vida he aconsejado a grandes empresarios y ejecutivos en sus negociaciones más importantes, a partir de ahora también te hablo a ti, desde este libro que tienes en tus manos. Verás que las lógicas que mueven a los seres humanos son las mismas, sin importar que cargo tengan o cuánto dinero manejen en el banco. Lo que hago en mi día a día, las negociaciones que llevo en conjunto con estos grandes empresarios y gerentes, no son tan diferentes a las negociaciones que tú y todas las personas enfrentan. Desde mi experiencia, te acompañaré y aconsejaré en tus negociaciones con este libro.

Aunque estudié en prestigiosas universidades extranjeras, no me dedico a repetir modelos de otros. Soy un experto negociando en el mundo real y desde ese lugar vienen los consejos de este libro: desde la realidad, el miedo, la ansiedad, la incertidumbre, las volteretas de última hora, el calor de una discusión con el cuchillo entre los dientes y las muchas cosas que ocurren cuando dos o más partes buscan imponer sus términos en una negociación; pero, sobre todo, de la estrategia, la preparación y la experiencia. En los capítulos que siguen te hablaré desde situación reales y registradas detrás de cámara, de negociaciones auténticas que han terminado en acuerdos y movimientos de dinero que la mayoría de nosotros solo sueña con ver. Todo provendrá desde

la realidad, ya que, para hablar de teoría y casos de ficción, hay demasiada gente ofreciendo consejos.

Las negociaciones están en todas partes. Las primeras señales vinieron a mí cuando tenía seis años, en el momento en que se me ocurrió armar un club con compañeros de colegio. En la práctica no era más que un grupo de amigos que nos juntábamos a conversar y jugar. Lo que hacía la diferencia eran las “membresías” que yo había hecho para cada uno. Cada miembro portaba una tarjeta del club que lo identificaba. Eso generaba una sensación especial en mis compañeros. Se sentían apreciados, considerados, parte de algo más grande.

En la niñez, todos quieren ser parte de algo. Y eso no cambia en el paso a la adultez. Todos aspiramos a sentirnos especiales como individuos. Ser respetados, considerados, valorados. Y aunque creas algo distinto, déjame decirte que a las personas no nos mueven los intereses colectivos, sino los incentivos individuales, por más que nos llenemos la boca diciendo lo contrario porque suena más bonito. Los seres humanos piensan primero en ellos y después en el resto, y sus incentivos son los más primitivos: miedo, hambre, temor a perder el trabajo, a quedar como tontos, etc. Mira la famosa pirámide de Maslow y verás cuáles son las necesidades y los incentivos de los seres humanos, eso no ha cambiado ni cambiará en el tiempo.

Durante ese mismo primero básico una de las preguntas más repetidas por los adultos era la clásica ¿qué quieres ser cuando crezcas?

—Abogado —les respondía. Siempre.

Todos creían que mi interés por las leyes estaba ensalzado por las series de televisión de los ochentas y noventas que mostraban a duros abogados penalistas que ganaban cada juicio que les ponían por delante con convicción inquebrantable. Incluso cuando el caso parecía perdido, el jurista sacaba un as, quién sabe de dónde diablos, y metía preso al villano. Pero no.

—Me gustaría resolver conflictos entre empresas y trabajadores —les aclaraba.

¿De dónde saque esa idea? Honestamente, no lo sé. Simplemente, lo tenía claro.

Como estudiante de Derecho, me destaque más como dirigente estudiantil que como el mejor alumno. Mis energías se iban entre estudiar (menos de lo que me hubiera gustado) y el desafío de presentar mi candidatura a presidente del Centro de Alumnos de la Facultad de Derecho de mi universidad (un plantel con un estudiantado cuya tradición ideológica es bien distante a la mía, para ser honesto).

A los 23 años, me embarque en una aventura mayor. Se me ofreció un cupo para ser candidato a concejal por San Bernardo. La propuesta luce más grandilocuente en el papel de lo que fue en la realidad, porque el cupo era para una lista que integraban ocho candidatos de mi sector político, de los cuales solo dos obtendrían un asiento en el concejo municipal. Yo fui el último en ser reclutado. Era el que menos experiencia política tenía. Más que un cupo, me estaban ofreciendo ir al sacrificio, directo a la boca de los leones. De entrada.

—Hagámoslo —respondí—.

Acepté por dos razones. Primero, porque era una oportunidad única de aportar a la comuna que vio crecer a mi familia y a mí, un lugar donde los problemas de las familias más vulnerables abundan. Segundo, porque en mi vida no me detengo frente a las dificultades; me concentro en cómo superarlas y trazo el mejor camino para alcanzar la meta. No es ingenuidad ni falta de conciencia de los obstáculos —claro que los considero—, simplemente no permito que se conviertan en el centro de mi atención cuando persigo un objetivo.

De los ocho candidatos de mi sector político, en mi partido había cuatro, entre ellos, una concejala con varias reelecciones en el cuerpo, en las que siempre obtenía primera mayoría; un funcionario municipal que estaba a cargo de las actividades de los adultos mayores —conocía al revés y al derecho a todos los vecinos sobre 65 años de la comuna—; el histórico y popular coanimador de Don Francisco en el programa de televisión

Sábados Gigantes, “Pepe” Yeruba, y finalmente yo, un joven de 23 años cuya misión, como he dicho, era ir al sacrificio.

La política tiene la calidez de un iceberg y la sensibilidad de un verdugo. La misma persona que propuso mi nombre para ir en la lista de concejales —un político de tomo y lomo, que incluso fue candidato a la Presidencia de la República en tres ocasiones—, me dijo que lo mío era una derrota segura:

—¿Sabes que no tienes ninguna posibilidad de ganar, cierto?

—Veamos qué pasa.

—Vas a perder. Y no lo digo de mala onda, sino para que no te frustres. Lo importante es que vas a ganar experiencia para una próxima elección.

—¿Experiencia?!... ¡Las pelotas!

No se lo dije, pero lo pensé. Yo no había aceptado por la experiencia. Lo que quería era ganar y ser un aporte para la comuna de toda mi vida y la de mi familia.

Decir que lo entregué todo queda corto. Lo cierto es que recorrí poblaciones, juntas de vecinos, centros deportivos y toqué cada puerta en el camino. Así fue cómo conocí una a una a las familias de la comuna que aspiraba a representar.

¿Que otra cosa podía hacer con un presupuesto de 800 dólares? Imprimí algunos afiches y folletos con mis propuestas y les saque el jugo. Incluso hice mi propio diseño, distinto al que el partido político al que representaba les hizo a todos sus candidatos. ¿Por qué? Porque sabía que yo lo podía hacer mejor.

Tocando puertas y conociendo cara cara a los electores, me encontré con sus verdades y necesidades, anhelos domésticos, reales. Y en cada necesidad, una motivación esencialmente personal. Esta experiencia reforzó mi convicción: “Las personas nos movemos por intereses individuales y domésticos”, no por los colectivos. Pensar lo contrario es un error que, a la hora de negociar, te pasará la cuenta.

Escribo INTERESES INDIVIDUALES Y DOMÉSTICOS, en mayúsculas, porque son palabras clave del modelo de negociación que te presento en este libro y que desarrollaremos en los capítulos siguientes.

¿Puede compararse una campaña política a una negociación? ¿Hay similitudes entre una y otra? Por supuesto. Negociar es identificar las necesidades del otro, sus incentivos individuales y domésticos, y a partir de ellos, generar soluciones en forma de una oferta atractiva que, a la vez, te permita obtener lo que tú quieres y necesitas, y en consecuencia cubrir tus propios incentivos individuales y domésticos. Porque la negociación es un intercambio entre las partes participantes. Negociar no es regalar, no es hacer un favor, no es ceder, es intercambiar.

Durante mi campaña para concejal, puedo decir que negocié con los electores el contrato social de representarlos, de velar por sus necesidades y preocuparme por sus dolencias a cambio de un puesto en el Concejo Municipal. Y lo logré.

Recuerdo que, para el conteo de votos, estábamos los cuatro candidatos de mi lista en la sede del partido. Desde cada local de votación nos llegaban avances y cada vez que una mesa cerraba, nos llamaban para entregar el resultado de esta. En una pantalla podíamos ver cómo se iba actualizando la información. Cada candidato en su mundo. La candidata acostumbrada a obtener mayoría en cada reelección estaba tranquila. Pepe Yeruba, en cambio, se lamentaba porque en la papeleta de votación aparecía su nombre real y no el artístico —tarde descubrió que pocos lo conocían como José Pizarro. El candidato que trabajaba en la municipalidad a cargo de los adultos mayores estaba confiado de obtener la segunda mayoría, como siempre. Tanto era así, que recuerdo que en la primera reunión en el partido, antes de las elecciones, señaló “está claro quienes ganarán esta elección, la concejal vigente y yo. A mí me conocen todas las viejitas de San Bernardo, llevo cuatro años trabajando con ellas, me darán su voto, seguro”, en lugar de reaccionar a ese comentario, me guardé las palabras y pensé en mi cabeza “ganaré en la cancha y no en una sala de reuniones políticas”.

Un año después de ese momento, en la sala de cómputos de los votos, cuando era evidente que el segundo cupo para concejal estaba en mis manos, se limitó a decir: “Viejas de mierda” y abandonó el lugar.

Pese a tener todo en contra, de ser tan solo un joven de 23 años, de haber sido enviado sin rodeos “al sacrificio”, obtuve la segunda votación más alta dentro de mi partido político y conseguí ese cupo en el municipio codiciado por los veinticuatro candidatos. Me había transformado en uno de los concejales más jóvenes de Chile (creo que fui el más joven, pero no tengo absoluta certeza de ello para poder presumir).

Ahí estaba yo, sentado en el concejo municipal, al lado de mi médico pediatra, el doctor Zúñiga, quien era concejal por otra tienda política y a quien no podría llamar adversario porque me conoce prácticamente desde que nací.

Al año siguiente tuve la oportunidad de acompañar a un candidato a la Presidencia de Chile (compatibilizándolo con mi cargo de concejal), estuve pegado a él durante casi un año, recorrí Chile entero cuatro veces, y todos sabemos que Chile es un país largo. Escuché lo que le decía la gente al candidato, presencié conversaciones entre senadores y diputados con el candidato presidencial, escuché las “recomendaciones” que le daban sobre cómo convertirse en el siguiente presidente de Chile.

A pesar de que el candidato no resultó elegido, vi y escuché a Chile ¿y sabes qué ratifiqué? Las personas persiguen sus fines individuales y domésticos. En cada petición de la gente, en cada consejo “desinteresado” que daban los congresistas al candidato, en cada recomendación de buena fe, siempre detrás estaba la búsqueda del interés individual y doméstico del que emitía el mensaje.

Tres años más tarde, tuve que enfrentar mi reelección como concejal, otro triunfo. Esta vez, ya con 27 años y reelegido con amplia mayoría. Obtuve casi 10.000 votos, el que me seguía llegó a los 6.000, y el resto debajo de los 2.000 votos. Más allá de eso, para mí fueron ocho años maravillosos a disposición del servicio público, de gastar zapatos, de escuchar mucho y comprender el dolor de otros. Ni el mejor doctorado podría haberme dado ese aprendizaje, la realidad tiende a ser muchas veces la mejor profesora.

Tras eso, otro salto. Esta vez al Palacio de La Moneda (la Casa de Gobierno de Chile), como asesor legislativo de la Unidad de Relaciones Políticas, en el Ministerio Secretaría General de la Presidencia. En palabras simples, mi unidad se encargaba de negociar en el Congreso con parlamentarios de distintos sectores para que las leyes que promovía el Presidente de la República pudieran ser aprobadas. Se trataba de un trabajo silencioso, pero determinante, negociación pura y dura con senadores y diputados. ¿Viste House of Cards? Bueno, así mismo. Todos los gobiernos tienen a algún Frank Underwood por ahí.

Mi paso siguiente fue el Ministerio del Trabajo, como jefe de gabinete de una ministra que luego fue candidata presidencial del país. Aprendí mucho, escuché cómo pensaba un ministro de Estado, entendí cómo se toman decisiones que tienen impacto en millones de personas y vi cómo actúan bajo presión los grandes líderes de un país. ¿Cuánto de negociación hay en todo eso? Es pura negociación, es manejo de expectativas, es persuasión. Si un ministro de estado sectorial quiere proponer una ley que toca materias laborales, entonces debe llegar a un acuerdo con nuestro ministerio, sus intereses sectoriales versus los nuestros como Ministerio del Trabajo, se negocian las normas que se propondrán al Congreso. Si es un sindicato en huelga pidiendo la intervención del Gobierno, se negocian expectativas. Si es una empresa danesa que fabrica contenedores que anuncia su salida del país dejando a 1.200 personas sin trabajo, se negocian los tiempos y las formas de mitigar el impacto.

Fueron años duros. Probablemente los más difíciles y desgastantes de mi carrera. Conocí gente maravillosa y otra que no me gustaría toparme nunca más en mi vida. Por lo mismo, estuvieron llenos de lecciones que grabé en piedra. Una de ellas se repitió en cada nuevo paso que he dado. ¿Adivinan cuál? Pues, ¡que las personas se mueven por sus intereses individuales y domésticos!

¿La negociación colectiva está entrampada? ¿Cómo destruirla? Pues apelando a los intereses individuales y domésticos. Es así de simple.

Con el tiempo comprendí que el servicio público y la vida política no eran lo mío. ¿Quería vivir encerrado en una oficina municipal o en las salas del Congreso cada día, sin tiempo siquiera para disfrutar de mi familia? No, gracias. Lo mío va por el camino de las negociaciones. Doblar la muñeca y la voluntad del otro; ganar el gallito y dejar a mis clientes saltando en un pie de felicidad.

Pero si me iba a dedicar a ello, debía agregar a mi experiencia y formación de abogado algunos estudios especializados. Algo de conocimiento técnico para sostener esto que se me daba de forma tan natural. Decidí hacerlo en las mejores universidades del mundo: Harvard y el Massachusetts Institute of Technology o, simplemente, MIT. Allí aprendí sobre modelos colaborativos de negociación, sobre “agrandar pasteles para que todos obtengan un trozo más grande que el original”.

En un posgrado que hice, esta vez en España, una profesora derrumbó esa concepción como si se tratara de un castillo de naipes. “En la vida real, el que llega con la intención de negociar colaborativamente, pierde”. En la Universidad Castilla-La Mancha, estudié en profundidad aproximaciones más competitivas a la negociación: “Ir por el pastel, el plato y el cuchillo” era la consigna.

Lidero la consultora Negociar[®], empresa que fundé el año 2017 luego de volver de un MBA en Australia. Nuestra consultora se dedica a la asesoría estratégica de personas y empresas. Valorizamos compañías, estructuramos pactos de accionistas, renegociamos pasivos y ofrecemos una serie de otros servicios orientados a procesos complejos de negociación. Participamos en la compra y venta de compañías que para sus dueños representan el trabajo y dedicación de toda una vida. No son solo fierros, oficinas y números registrados en libros de contabilidad. Hablamos de personas, vidas, sueños, anhelos y especialmente ansiedad... mucha ansiedad. Los ayudamos a controlar la ansiedad y a no equivocarse en ninguna de las complejas y múltiples etapas de una negociación.

Cuando la empresa le pertenece a más de una persona, debemos compatibilizar los intereses de cada uno. La situación se complejiza a medida que hay más socios y porcentajes de propiedad diferenciados. ¿Todos quieren vender? Sí, pero no todos por las mismas razones y eso hace una total diferencia en las expectativas de cada uno.

Conozco los detalles que distinguen a una empresa tradicional, con fuerte participación familiar y fundada para perdurar en el tiempo, de una *startup* creado por jóvenes cuya motivación es innovar, levantar recursos y vender a buen precio. “Hacer el *exit*”, como le dicen.

He tenido que asesorar en conflictos entre herederos. De hermanos que se adoraban hasta que muere el papá o la mamá y la avaricia saca lo peor de cada uno. Y, claro, me ha tocado representar a ambos perfiles, al desprendido y al ambicioso. Entre nosotros: prefiero asesorar al desprendido. Nunca me he llevado bien con los ambiciosos desmedidos.

Lo mismo con socios que fueron amigos de infancia y luego pasaron de padrinos de sus hijos a peores enemigos. El principal problema entre socios es el no fijar las reglas del juego desde el comienzo: cómo y cuándo se retirarán utilidades, por ejemplo. Si a la empresa no le va bien, da lo mismo, pero la percepción cambia cuando esta gana dinero y entre los socios el trabajo es poco equitativo, porque, por ejemplo, de un total de tres, hay dos que lo hacen todo y uno que brilla por su ausencia. Y cuando llega la hora de repartir la plata, en partes iguales, todos quieren “matar” al último. Pero este hará todo lo que no hizo antes para quedarse con lo que, por ley, le corresponde. Y si puede quedarse con más, mejor aún.

Nuestro trabajo diario es crear valor donde los clientes no lo ven. Detectar dónde están los incentivos de la contraparte y sus alternativas de negociación. Siguiendo esa clave en nuestra consultora hemos conseguido cosas que te podrían parecer imposibles.

En veinte años de carrera, tomé cada modelo y esquema de negociación aprendido. Los desarmé y rearmé utilizando mi

experiencia negociando en el mundo real y creé un método que integra lo que, a mi juicio, es el camino que todo buen negociador debe recorrer. Así nació el método Negociar®. La base de este ya la he mencionado: las personas siguen incentivos individuales y domésticos. Lo colectivo y el voluntarismo son absolutamente secundarios, incluso terciarios. También en negociaciones sindicales. Los líderes de los sindicatos puede que defiendan los intereses de todos sus representados, pero al igual que todos, primero tienen motivaciones propias, y estas pesan.

Lo cierto es que la gente colabora cuando ve que puede sacar un provecho individual. Ahí encuentran su incentivo. El que te diga otra cosa te está mintiendo. La negociación es un mundo de transacciones, no de favores.

En este libro aprenderás a negociar cuando tengas “todas las de perder”, cuando lo creas todo perdido, el poder aparente no esté contigo y el otro parezca tener la sartén por el mango. Este libro te enseñará técnicas de persuasión, a generar confianza, a conocer tu personalidad negociadora, identificar cuál es la mejor estrategia dependiendo del escenario. Aprenderás también a identificar y enfrentar la mentira de tu contraparte y preparar una negociación de forma profesional. Eso, entre otras cosas.

Mi primer consejo es que despiertes y seas consciente de que estás permanentemente enfrentando escenarios de negociación: en tu relación de pareja, al comprar en una tienda, al decidir el destino de tus próximas vacaciones, cuando quieres renovar el auto, comprar o arrendar una casa o pedir un aumento de sueldo.

Déjame decirte algo. Muchos libros de expertos en negociación te hablan del valor del “sí”, como si esa fuera la clave que abre la puerta del éxito. En este libro, te hablaré del valor del “no”. Porque si algo tienen las personas exitosas a las que admiras es el poder de negarles a sus contrapartes lo que quieren, a menos que les den lo que ellos quieren. ¿Por qué no ser tú el que tiene el poder de decir que no, a menos que te den lo que buscas? Porque detrás de la negación hay una gran afirmación personal. Una gran autorización a no ceder terreno en tus pretensiones.

Llegó la hora de que aprendas a autorizarte, a poder decir “no”, a poner límites, a ser claro en lo que quieres en una negociación y conseguirlo.