

GIORGIO NARDONE
STEFANO BARTOLI

El arte de la negociación

Transformar los conflictos en acuerdos

Traducción: Maria Pons Irazazábal

Herder

Título original: L'arte della negoziazione. Trasformare i conflitti in accordi

Traducción: Maria Pons Irazazábal

Diseño de la cubierta: Melina Belén Agostini

© 2025, *Adriano Salani Editore s.u.r.l. - Milán. Gruppo editoriale Mauri Spagnol*

© 2026, *Herder Editorial, S. L., Barcelona*

ISBN: 978-84-254-5330-4

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita reproducir algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com).

Imprenta: XXXXX

Depósito legal: B-XXX-2026

Printed in Spain — Impreso en España

Herder

www.herdereditorial.com

Índice

PRÓLOGO	9
1. LA NEGOCIACIÓN: PRINCIPIOS OPERATIVOS	15
2. EL MODELO ESTRATÉGICO	41
3. LA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA NEGOCIACIÓN ...	51
4. LA RELACIÓN NEGOCIADORA	75
5. DE DISPUTAS, CONFLICTOS Y SU SOLUCIÓN	87
6. RESISTENCIAS AL CAMBIO	103
7. IDENTIFICAR EL PERFIL DEL ADVERSARIO	125
8. EN LA MENTE DEL NEGOCIADOR	135
9. NEGOCIACIONES EXTREMAS	153
EPÍLOGO	177
BIBLIOGRAFÍA	179

Prólogo

Construir acuerdos para evitar enfrentamientos, poner en práctica dinámicas que procuren beneficios mutuos, unirse para ser más fuertes o proporcionarse ayuda recíproca son prácticas que, como observan los antropólogos, distinguen al ser humano y lo sitúan en lo más alto de la jerarquía de los organismos vivos. Lástima que esta característica de la evolución humana no siempre se manifieste de forma natural; al contrario, la mayoría de las veces establecer acuerdos es difícil. Por esta razón, los hombres se esfuerzan desde siempre por desarrollar modalidades e instrumentos para reducir disputas y conflictos. Y, paradójicamente, en un mundo que es mejor gracias a los descubrimientos científicos y tecnológicos, a la formulación de teorías filosóficas y psicosociológicas, a la profesión de religiones e ideologías unidas por el objetivo común de inducir al ser humano a convivir de forma serena y armoniosa, las disputas y los conflictos han aumentado. Por este motivo, intentar desarrollar estrategias que sean realmente capaces de promover negociaciones de éxito es una cuestión muy actual como competencia fundamental para hacer que nuestro mundo sea mejor.

Se habla de negociación en todas las situaciones en las que existe una disputa o un conflicto, o se dan las condi-

ciones para que se produzca, es decir, una circunstancia en la que puede haber dos opiniones parcial o totalmente discordantes sobre una determinada cuestión y, a la vez, los dos contendientes coinciden en la necesidad de llegar a un acuerdo.

Cabe pensar en un desacuerdo entre socios, en una situación de tensión entre naciones que podría desembocar en un conflicto, en un desafío político, una disputa jurídica o comercial, un litigio en una comunidad de vecinos: todas estas situaciones entran de lleno en el ámbito de la negociación, hasta el punto de poder afirmar que toda la vida es un continuo acto de negociación.

La razón por la que es necesario negociar no es solo alcanzar un acuerdo, sino sobre todo conseguir lo que queremos, lo cual es imposible si el otro no nos lo concede. Este punto es fundamental para entender cómo nace la negociación y por qué el aprendizaje de técnicas específicas nos ayudará a todos a llevar una vida mejor.

La negociación estratégica es una modalidad de gestión de un conflicto y de construcción de la estrategia más idónea y funcional para alcanzar el objetivo fijado.

La historia está llena de ejemplos de grandes caudillos, emprendedores, políticos y religiosos que han realizado sus gestas gracias a su capacidad de negociación. Un buen ejemplo es el de Alejandro Magno, quien, antes de conquistar un territorio, solicitaba un encuentro con el dirigente enemigo para ofrecerle la posibilidad de una rendición pacífica manteniendo a la vez su condición de dirigente, aunque bajo el nombre del imperio de Alejandro.

La propuesta de negociación se expresaba de este modo: «¿Quieres que extermine a tu pueblo, viole a tus mujeres, aniquile tu raza y arrase tu imperio, o prefieres

rendirte y reconocermé como rey manteniendo intacto tu poder como sátrapa mío?».

Este tipo de negociación, que consiste en ofrecer dos posibilidades —la rendición pacífica manteniendo el poder para reinar o una guerra sangrienta contra el ejército más poderoso de la época—, permitió al gran rey macedonio conquistar buena parte de los territorios sin luchar.

En los últimos años se han escrito muchas obras y se han elaborado cursos y técnicas para facilitar las negociaciones; por ejemplo, las técnicas de escucha activa desarrolladas por el FBI y conocidas con el acrónimo MORE PIES; la negociación integrativa, esto es, las nuevas reglas de negociación de Chris Voss y Tahl Raz; las técnicas negociadoras del Kremlin y el modelo de William Ury, de la Universidad de Harvard con el PON (Program on Negotiation).

Se sabe ya que la capacidad de negociar es un elemento clave que puede ayudar no solo a políticos y militares, sino también a profesionales, emprendedores, gerentes y a todo aquel que desee gestionar sus propios asuntos y resolver posibles controversias.

Sin embargo, al examinar las obras sobre este tema, nos hemos percatado de que la mayoría se limita a ofrecer una lista de técnicas que proceden de los modelos tradicionales o de las ideas que están más de moda, o incluso de experiencias y habilidades personales no transmisibles.

Por esta razón, y teniendo en cuenta que desde hace decenios practicamos y enseñamos el arte de la negociación estratégica en instituciones militares, públicas, fábricas y multinacionales, y que lo utilizamos asimismo en la actividad clínica, hemos decidido redactar este manual.

El objetivo es lograr que tanto la técnica como la lógica de una negociación estratégica sean realmente transmi-

bles, esperando con ello ayudar a los lectores a convertirse en hábiles negociadores.

Hay que precisar, en primer lugar, que muy a menudo los conflictos están basados en errores comunicativos que desembocan en reacciones que perjudican la relación. Esto exagera el conflicto en una especie de círculo vicioso, cuando la mayoría de las veces bastaría gestionar la comunicación para apagar esos fuegos peligrosos que podrían convertirse en incendios. Otras veces, el conflicto no se resuelve por la incapacidad para ver las cosas desde un punto de vista que no sea el propio.

Fisher, Ury y Patton, en su obra *L'arte del negoziato* (2005), nos ofrecen un ejemplo muy esclarecedor en la historia de dos hermanas que se pelean por la última naranja que queda en la despensa. Tras una fuerte discusión, deciden resolver el conflicto partiendo la fruta por la mitad. Sin embargo, a ninguna de las dos le satisface el resultado. Solo más tarde se dan cuenta de que, mientras una solo deseaba la pulpa para hacer un zumo, la otra solo quería la corteza para confitarla. En vez de disfrutar enteramente de la naranja, han obtenido solo una parte de lo que deseaban. Si hubieran declarado abiertamente sus intereses reales, habrían podido evitar el conflicto y obtener el máximo beneficio del fruto.

El método de negociación que exponremos pretende ser una especie de tecnología operativa para cerrar negociaciones y resolver conflictos con un enfoque de tipo pragmático, eficaz, eficiente, replicable y transmisible.

Este libro presenta la cualidad emergente de nuestro trabajo de investigación y de aplicación de estrategias validadas a nivel empírico y de las elaboradas expresamente para casos extraordinarios; podríamos definirlo como una síntesis

entre rigor e inventiva de modelos replicables y estrategias originales.

Como sostenía Sun Tzu en *El arte de la guerra*: «El conflicto es un elemento integrante de la vida humana, se encuentra dentro de nosotros y a nuestro alrededor».

Saber gestionarlo marca la diferencia.

1. La negociación: principios operativos

Primer principio: crear la mesa de negociación

La teoría de juegos del gran matemático John von Neumann enseña que sin una estrategia compuesta de tácticas y técnicas es improbable vencer de forma repetida en un juego. La negociación es un juego en el que la finalidad de los contenidos es obtener la máxima ventaja posible en un acuerdo entre las partes.

De modo que para que la negociación sea eficaz se requiere una elaboración estratégica cuidadosa y precisa, combinada con una rápida capacidad de autocorrección en el caso de que surjan efectos no deseados. Por esta razón, cada una de sus fases debe considerarse teniendo en cuenta los objetivos prefijados desde los primeros movimientos del encuentro entre las partes.

Es obvio que, si no hay posibilidad de reunirse, la negociación no tiene lugar. Pero esta circunstancia a menudo se da por descontada.

De hecho, uno de los errores fundamentales en los procesos de negociación es la falta de lo que técnicamente se conoce como «mesa de negociación».

Antes de dar comienzo a cualquier negociación es fundamental saber si la otra parte está dispuesta a negociar. Este requisito, que puede parecer algo banal, es en realidad uno de los motivos por los que la mayor parte de las negociaciones fracasa incluso antes de empezar.

Muchas veces luchamos por obtener acuerdos que nunca llegarán a buen puerto porque en realidad no existe por la otra parte ninguna voluntad de negociar. Y esto ocurre porque no se ha creado la mesa de negociación, esto es, la constatación de la voluntad del otro de llegar a un acuerdo, es decir, una negociación de la negociación.

Como ya podemos imaginar por esta breve introducción, lo que entendemos por «mesa de negociación» no es únicamente la creación de un espacio físico idóneo, sino sobre todo la creación y gestión de la predisposición de la otra parte a negociar.

Acerca de esta cuestión, proponemos un ejemplo: Federico II de Hohenstaufen, conocido como Federico II de Suabia, tras ser coronado emperador prometió emprender una nueva cruzada a Tierra Santa. Sin embargo, una peste que se propagó a bordo de las naves obligó a los cruzados a regresar a Italia.

El pontífice Gregorio IX, que vivió esa dilación como una traición, decidió excomulgar al emperador, con lo cual, paradójicamente, le dio plena libertad para gestionar a su manera la cruzada que, pese a todo, emprendió en 1228.

Federico II era famoso por su pasión por las culturas extranjeras, hasta el punto de que, bajo su reinado, la ciudad de Palermo se convirtió en uno de los principales centros de integración cultural y científica, donde con-

vivían en armonía estudiosos cristianos, musulmanes y judíos.

Gracias a su conocimiento del mundo árabe, Federico decidió emprender la cruzada siguiendo un modelo completamente distinto a las anteriores: antes de desenvainar las espadas, intentó negociar con el sultán Al-Kamil, sobrino del famoso Saladino, que también era un hábil negociador.

En el intercambio epistolar que hubo entre ambos, el emperador excomulgado planteó unas propuestas en las que el sultán árabe vio una oportunidad de solución pacífica con los cruzados. A continuación, se encontraron personalmente varias veces. Cada encuentro estuvo marcado por la estima y el respeto mutuos; ambos pasaban días enteros discutiendo acerca de cómo sus culturas podían coexistir y ayudarse mutuamente.

Este enfoque pacífico y diplomático, tan inusual en aquella época, fue decisivo. El 18 de febrero de 1229 se firmó el Tratado de Jaffa, por el que, inesperadamente, Jerusalén fue devuelta a los cristianos y al mismo tiempo se garantizaba la libertad de culto para los musulmanes, con libre acceso a la mezquita de Al-Aqsa. Una negociación estratégica en la que ambas partes salieron ganando sin necesidad de derramar ni una gota de sangre.

La negociación, por tanto, se basa en la disponibilidad y el deseo de las partes de llegar a un acuerdo en vez de entrar en conflicto. Es justamente esta voluntad lo que constituye la base de la mesa de negociación.

Segundo principio: permanecer dentro de los límites

Un universo nace cuando un espacio se corta en dos.

H. R. MATURANA y F. J. VARELA

Extralimitarse, es decir, salirse de los límites permitidos, es propio de las personas que no consiguen mantener el control de sus acciones. Si esto ocurre durante una negociación, la probabilidad de fracaso es muy alta.

En un proceso de negociación estratégica hay que tener muy claro cuáles son los límites de la argumentación, es decir, cuándo hablar con la otra parte nos lleva a afrontar temas y conceptos que no están relacionados con el conflicto que intentamos resolver.

Por esta razón, es crucial tener claro cuál es el tema central de la negociación y reconducir el intercambio de opiniones a dicha centralidad.

Un ejemplo de extralimitación ocurre cuando dos socios o compañeros discuten sobre una actitud considerada incorrecta por uno u otro.

Si en este intercambio uno de los dos empieza a proyectar sus miedos al futuro o, peor aún, empieza a recriminar algo ocurrido en el pasado, estará saliendo de los límites y se alejará inevitablemente de la solución y del acuerdo.

Es lo que ocurre a menudo en las dinámicas conflictivas entre copropietarios.

Lo que suele suceder en una situación así es que uno de los dos empieza a defenderse o a justificarse por algo que nada tiene que ver con la cuestión inicial.

En otras palabras, los litigantes empiezan a discutir por algo que sucede en el presente y acaban discutiendo

por cosas ocurridas en el pasado o incluso que podrían ocurrir en el futuro.

Esto impedirá encontrar una solución al problema, endurecerá el conflicto y debilitará la relación entre ambos.

El otro gran riesgo que puede hacer que nos salgamos de los límites es hablar demasiado tiempo.

Cuando una persona comienza un razonamiento complejo y no consigue hacerlo sencillo y comprensible en pocos minutos, su mente creará conexiones con nuevos conceptos, ideas o ejemplos que, en vez de simplificar, complicarán la exposición y, por consiguiente, la comprensión.

La posibilidad de excederse de los límites de lo que debería tratarse es muy alta en cualquier campo; basta pensar en las entrevistas a ciertos políticos en las que estos empiezan a responder a la pregunta y luego pasan a una argumentación que nada tiene que ver con lo tratado, pese a dar la sensación de que han respondido. O bien el formador que, atrapado por el placer de explicar determinado tema, se extiende demasiado, haciendo que el acto de formación sea ineficaz pese a poseer un amplio conocimiento de la materia.

Por otra parte, saber exceder voluntariamente los límites puede utilizarse como una maniobra de gestión de la negociación cuando el otro nos «acorrala». Es el caso del que tiende a evitar los conflictos y pospone, a veces indefinidamente, el enfrentamiento, aceptando así el fracaso de lo que podría obtener si corriese el riesgo de exponerse a la temida negociación.

En nuestra opinión, es preferible permanecer en el campo de batalla y mantener la negociación hasta alcanzar el objetivo, evitando recurrir a maniobras diversivas, que

inmediatamente serán descubiertas por un ojo experto y utilizadas en contra de quien ha recurrido a ellas. Hay que esforzarse por mantenerse en los límites del conflicto, concentrarse en el presente y orientar la negociación hacia lo que puede hacerse ahora para mejorar el futuro.

Solo se puede abandonar un campo de batalla cuando se es capaz de permanecer en él; si se abandona cuando no se es capaz, se trata de una huida, y la huida siempre deja la cuestión sin resolver.

A veces se sale del tema para centrar la atención en un aspecto que está vinculado al principal, pero que no es útil para resolver el conflicto. Esas maniobras suelen aplicarse en las negociaciones en las que la contraparte actúa muy bien y nos pone en apuros, o bien sirven para ganar tiempo útil alargando el proceso.

Una variante de esta táctica es la denominada «manipulación de la agenda», utilizada en la redacción del orden del día en contextos internacionales, que consiste en incluir temas secundarios o accesorios para apartar la atención de las cuestiones centrales.

Tercer principio: identificar a los actores de la escena

Procurad ser productivos más que comprometidos.

TIM FERRISS

Uno de los elementos más difíciles de contemplar durante una negociación es el hecho de que, independientemente del objeto del conflicto, estamos tratando con personas, es decir, con individuos que tienen caracte-

rísticas y predisposiciones peculiares más allá del papel que representan.

Esto es muy evidente en las negociaciones empresariales, geopolíticas o militares, en las que los negociadores solo se consideran representantes de la otra parte, cuando, a todos los efectos, son seres humanos que sienten emociones, encarnan valores y culturas y sufren exactamente igual que nosotros la presión psicológica de la situación.

Tomar en consideración a los que están en la otra parte es crucial para dirigir un proceso de negociación. No podrá haber una planificación estratégica eficaz si no se tiene en cuenta a la persona que tenemos delante.

No es casual, de hecho, que buena parte de las negociaciones fracasen, no tanto por el tipo de acuerdo propuesto como por la inadecuada dinámica relacional establecida entre los negociadores; y esto ocurre porque se le ha prestado más atención al objeto de la contienda que a la persona que lo representa.

En el mundo de las redes comerciales este concepto es bien conocido: si vendo una bebida adelgazante, no puedo estar gordo, ya que creo una discrepancia entre lo que soy y lo que vendo. Dicho de otra manera, el comprador primero compra al vendedor y luego el producto que este representa.

Sin embargo, esta atención a la persona ha de estar bien dosificada, es decir, hay que evitar que la relación personal que se ha creado con la contraparte impida adoptar la posición correcta, entorpeciendo así la estrategia.

El ejemplo clásico es la empresa en la que domina un estilo comunicativo y relacional basado en la cercanía y el exceso de familiaridad.