

TOOLKIT #8

Negociar por intereses

Una hoja de preparación para alianzas, acuerdos con donantes y conflictos internos. Mirar más allá de las posiciones, idear opciones y acordar criterios justos.

Un Toolkit de Lever & Core

Inspirado en la negociación basada en principios · Roger Fisher & William Ury, Getting to Yes

---

Toda organización compleja es, en esencia, simple.

01 · QUÉ ES

Dejar de discutir posiciones. Empezar a resolver desde los intereses.

La mayoría de las negociaciones se estancan porque cada parte defiende una posición: una exigencia fija como “nuestro logo va primero” o “nada de gastos indirectos en esta subvención”. Detrás de cada posición hay intereses: las necesidades y preocupaciones que llevaron a alguien a adoptarla. Las posiciones suelen chocar. Los intereses, muchas veces no.

Qué es

Una forma de preparar cualquier negociación: mapear los intereses de ambas partes, idear opciones que los atiendan y elegir entre ellas con criterios que ninguna parte controla. Nadie tiene que “ceder”, porque la decisión se apoya en algo que ambas pueden defender.

Este Toolkit convierte ese enfoque en una rutina de preparación de una hora y una hoja de trabajo para llevar a la reunión.

Qué se necesita

45–60 minutos antes de la reunión, de una a tres personas de nuestro lado, la hoja de trabajo de la página 6 y todo lo que sepamos sobre la situación de la otra parte.

Método de origen. La negociación basada en principios fue desarrollada en el Harvard Negotiation Project por Roger Fisher y William Ury, y presentada en su libro *Getting to Yes* (primera edición de 1981; ediciones posteriores con Bruce Patton). Este Toolkit es una adaptación propia de Lever & Core para organizaciones de impacto.

Cuándo usarlo

- Al diseñar una **alianza o un programa conjunto** con otra organización.
- Cuando un **donante o financiador** impone condiciones que no podemos aceptar tal como están.
- Al renovar un **contrato** con un municipio, un espacio o un proveedor.
- Cuando dos **áreas** compiten por el mismo presupuesto, personal o calendario.
- Cuando un **conflicto en el equipo** por roles o carga de trabajo vuelve una y otra vez.

Cuidado si la otra parte actúa de mala fe, hay en juego un tema legal o de protección, o la diferencia de poder es muy grande. Prepararse igual, pero sumar pronto al board o a la asesoría legal y apoyarse con firmeza en nuestra alternativa a un acuerdo.

Antes

Mapear intereses, opciones, criterios y nuestra alternativa en una sola página. Aquí ocurre la mayor parte del trabajo.

Durante

Preguntar antes de proponer. Escuchar las razones detrás de cada exigencia y llevar cada desacuerdo hacia un criterio justo.

Después

Dejar por escrito lo acordado, contrastarlo con lo esencial para nosotros y cuidar la relación.

02 · EL MARCO

Cuatro elementos y un piso

LO QUE SE DICE VS. LO QUE MUEVE

EN LA SUPERFICIE

Posición

lo que dicen querer

EN EL FONDO

Intereses

por qué lo piden

- Necesidades
- Temores y riesgos
- Esperanzas y metas
- Límites que deben respetar

1 Personas

Separar a las personas del problema: suaves con ellas, firmes en el tema.

2 Intereses

Preguntar a cada parte "¿por qué?" y "¿por qué no?" hasta llegar a la raíz.

3 Opciones

Idear varios acuerdos antes de juzgar ninguno. Intercambiar lo que nos cuesta poco y para ellos vale mucho.

4 Criterios

Decidir con pautas justas que ambas partes puedan defender: precedente, tarifas, normas, expertos, proceso justo.

MAAN — **Mejor alternativa a un acuerdo negociado**

Lo que haremos si no hay acuerdo. Es el piso de toda la conversación: nunca aceptar menos.

Posiciones vs. intereses: una prueba rápida

POSICIÓN

"Nuestro logo va primero en todo".

Posible interés: su board necesita pruebas visibles de que su apoyo cuenta.

POSICIÓN

"No vamos a financiar gastos indirectos".

Posible interés: temen que el dinero se pierda en costos administrativos poco claros.

POSICIÓN

"Mi equipo no puede asumir este proyecto".

Posible interés: el equipo ya está desbordado y nadie lo consultó.

Por qué importa la MAAN (BATNA)

Sin una alternativa clara, podemos aceptar un acuerdo peor que levantarnos de la mesa, o rechazar uno mejor que cualquier otra opción disponible.

Conocer nuestra MAAN, y trabajar para **mejorarla antes de la reunión**, es nuestra verdadera fuente de fuerza. Pesa mucho más que la vehemencia con que se argumente.

Estimar también la suya

¿Qué le pasa a la otra parte si no hay acuerdo? Cuanto más débiles sean sus alternativas, más margen tenemos para pedir lo que necesitamos, y más cuidado debemos poner en proteger la relación.