

JOSHUA N. WEISS

NEGOCIAR TRAS EL



CÓMO RETOMAR UNA
NEGOCIACIÓN FALLIDA Y
LOGRAR MEJORES ACUERDOS



Índice

Prefacio	9
Introducción: Fracaso en la negociación, resiliencia y los 5 pasos	13
1. Fracasos en las negociaciones y su magnitud	25
2. ¿Qué impide aprender del fracaso en la negociación?	43
3. Fracasaste, ¿y ahora qué? Un proceso para volver a la mesa	53
4. Paso 1: Fallaste. Acéptalo	59
5. Paso 2. Observa el bosque y los árboles. ¿Qué salió mal?	69
6. Paso 3. No aprendas cualquier lección. Aprende las correctas	83
7. Paso 4: Desaprende activamente lo que tus debilidades te enseñaron	93
8. Paso 5: Vuelve a la mesa más inteligente y fuerte	111
9. Mirar atrás para mirar hacia adelante	123
Anexo 1: Sesgos adicionales	127
Anexo 2: Juegos de improvisación de Izzy Gesell	129
Notas.....	133
Sobre el autor	143

Prefacio

En mi libro anterior, *The Book of Real-World Negotiations: Successful Strategies From Business, Government, and Daily Life* [se traduciría como ‘Negociaciones en el mundo real: estrategias exitosas aplicadas a la empresa, la administración pública y la vida cotidiana’], me centré en casos de negociación que habían resultado exitosos. Recibí bastantes valoraciones positivas por parte de los lectores, pero una persona me hizo un comentario que me sorprendió y me dio que pensar. Me dijo que había disfrutado mucho con la lectura y que le había resultado especialmente útil por su aplicación práctica en el mundo real, sin embargo, me lanzó una pregunta a la que estuve dando vueltas bastante tiempo: «¿Por qué te centraste solo en los éxitos?». Y continuó: «Cuando echo la vista atrás a mis negociaciones, recuerdo con cariño los éxitos, pero las verdaderas lecciones que he aprendido a lo largo de mi carrera provienen de mis fracasos». Al final me preguntó: «¿Has pensado en escribir otro libro centrado en los fracasos y en lo que realmente podemos aprender de esos procesos para ayudarnos a crecer y convertirnos en mejores negociadores?». En ese momento, respondí sin pensarlo: «No, ¡pero lo consideraré!». Después de reflexionar sobre la pregunta durante algún tiempo y de comentar la idea con otros profesionales del ámbito de la negociación, llegué a la conclusión de que, efectivamente, merecía la pena explorarlo... y así nació este libro.

Para ser completamente sincero, mi propia vida ha estado llena de fracasos. No fui un gran estudiante de niño, ni en el instituto ni en la universidad (por fin empecé a entenderlo todo en la escuela de posgrado). Como deportista era decente, pero nunca llegaba a destacar a pesar de dedicarle mucho tiempo y esfuerzo y desear ser de los buenos. De niño tocaba el violín ligeramente mejor que la media, pero no practicaba lo necesario para sobresalir simplemente porque no sentía verdadera pasión por ello. Es decir, desde muy joven —y de hecho hasta bien entrada la veintena— fracasé en bastantes cosas porque no sentía pasión por ello.

Curiosamente, con el tiempo, esos fracasos resultaron ser más una bendición que una maldición. Verás, cuando fracasas y sobrevives para contarlo, aprendes lecciones valiosas sobre qué hacer la próxima vez y por qué. Además, desde un punto de vista psicológico, cuando comprendes que el fracaso es parte de la vida, la presión desaparece, porque sabes que tarde o temprano pasarás por él. Por supuesto, no se trata de buscar el fracaso, pero sí de aceptarlo como parte inevitable del camino.

Lo mismo ocurre en el ámbito de la negociación. El fracaso es, en pocas palabras, parte del escenario. Y, aunque para algunos puede resultar desalentador, para otros puede ser un alivio. Como ejemplo de lo que quiero decir, mientras trabajaba en este libro, le comenté a una de mis alumnas que estaba escribiendo sobre el fracaso en la negociación y cómo aprender de él. Ella me miró y dijo: «¡Oh, menos mal!». Intrigado, le respondí: «¿Por qué dices eso?». Y me explicó: «Siento que todo lo que leemos y oímos en el programa son éxitos de negociación. Como estudiante eso me hace sentir que tengo que ser perfecta y que debo tener éxito siempre y que, si no lo consigo, es porque algo debo de estar haciendo muy mal. ¡Me alegro de que no sea así!».

Desde luego que no es así y espero que mi franqueza aclare las cosas a esa estudiante y a otros profesionales del sector. Tenemos que humanizar el proceso y ayudar a los negociadores a comprender que el fracaso es algo con lo que, inevitablemente, van a encontrarse y que deberán afrontar si quieren crecer y ser más eficaces. La pregunta clave, al final, no es si fallarás, sino: ¿Qué haces con ese fracaso cuando ocurre?

Pensemos, por ejemplo, en el mundo de las *startups*. Antes de leer la siguiente frase, haz una pausa y pregúntate: ¿Qué porcentaje de éxito crees que tienen este tipo de empresas? La respuesta es del 10 %, lo que significa que el 90 % de ellas fracasan¹. Y, aun así, cada año miles de emprendedores en todo el mundo intentan sacar adelante nuevas empresas y proyectos. Ahora bien, aunque no creo que la tasa de éxito sea tan baja en la negociación, el fracaso es sin duda parte de la ecuación. Cuando una *startup* no sale adelante, sus fundadores tienen que afrontarlo, aprender de la experiencia, ser resilientes y volver a empezar con una nueva idea, esta vez con más conocimiento a sus espaldas gracias a lo aprendido en el intento anterior. En la negociación ocurre exactamente lo mismo.

Este libro trata precisamente sobre ese proceso. El objetivo de centrarse en el fracaso no es culpar a nadie ni especular sobre lo que se podría o se debería haber hecho. De hecho, como explicaré más adelante, esa forma de pensar es uno de los obstáculos más importantes para aprender de verdad de nuestros fracasos. Y ese es el objetivo real: aprender de esos fracasos y volver a la mesa de negociación más sabios y con mejores habilidades que antes. Con ese fin, he desarrollado un marco de trabajo que creo que los negociadores podrán seguir de forma sistemática para lograrlo.

Mi consejo para ti es el siguiente: acepta tus fracasos, afronta las pérdidas asociadas a ellos, comprende por qué ocurrieron para poder aprender de ellos, vuelve a sentarte a la mesa de negociación y sigue avanzando en tu camino para convertirte en el mejor negociador que puedas llegar a ser.



Joshua N. Weiss

Introducción

Fracaso en la negociación, resiliencia y los 5 pasos

«Solo aquellos que se atreven a fracasar a lo grande podrán alcanzar grandes logros».



1. Fracaso en la negociación

Un repaso a la literatura sobre negociación revela algo muy interesante: la mayoría de los enfoques giran en torno al éxito. Basta con mirar algunos títulos para comprobarlo: *You Can Negotiate Anything: How to Get What You Want*, de Herb Cohen; *The Art of Negotiation: How to Get What You Want (Every Time)*, de Tim Castle; y *The Only Negotiating Guide You Will Ever Need: 101 Ways to Win Every Time in Any Situation*. Tiene todo el sentido del mundo: todos queremos tener éxito en nuestras negociaciones. Sin embargo, aunque ese sea el objetivo final, en la práctica las cosas no funcionan exactamente así. Los negociadores siempre aspiran a lograr buenos resultados, pero las palabras de Kennedy al respecto siguen siendo muy acertadas: todos experimentamos fracasos... especialmente si tenemos en cuenta la enorme complejidad que implica muchas de nuestras negociaciones.

Algunas de las conversaciones más difíciles que he tenido con la gente en lo que se refiere a la negociación giran precisamente en torno al fracaso. Y no es de extrañar: negociar de forma eficaz —con

todos sus obstáculos y trampas— es una tarea realmente compleja. El dilema al que nos enfrentamos cuando fracasamos es que tenemos que averiguar qué hacer después. ¿Cómo entender lo que ha ocurrido? ¿Hasta qué punto el fracaso se debió a nuestras propias decisiones, y cómo lidiamos con eso? ¿Qué papel jugó la otra parte en el resultado? ¿Y cuánto tuvo que ver con factores ocultos o con información que no teníamos —o no podíamos tener— desde el principio?

La negociación implica una combinación multifacética de las acciones y reacciones de los participantes, que se enfrentan a información incompleta y a numerosas dinámicas adicionales, algunas de las cuales están bajo nuestro control y otras no. Por lo tanto, es inevitable que fracasemos. La pregunta clave es: ¿Cómo desarrollamos resiliencia frente a esos fracasos y los transformamos en una oportunidad para crecer y mejorar en este oficio?

Antes de continuar, me gustaría compartir cómo defino yo el propósito de la negociación, ya que tengo una visión bastante amplia del proceso. Por lo general, negociamos por tres motivos principales. En primer lugar, negociamos para llegar a un acuerdo, tal vez entre dos empresas, en el que una presta un servicio a la otra; o entre un sindicato y la dirección de una empresa, que intentan llegar a un acuerdo sobre un contrato que beneficie a ambas partes; o entre Gobiernos, que trabajan para elaborar un pacto de libre comercio. En segundo lugar, utilizamos la negociación para establecer relaciones y asociaciones con aquellas personas con las que queremos colaborar, por diversas razones, ahora y en el futuro. Un ejemplo claro lo vemos en padres y profesores que trabajan juntos en una asociación escolar: su capacidad de negociación mejora considerablemente cuando existe una buena relación entre ellos. Del mismo modo, los Gobiernos de países vecinos que mantienen un contacto frecuente y tienen una relación de confianza suelen colaborar con mayor eficacia en sus negociaciones. Por último, utilizamos la negociación para resolver conflictos o mantener conversaciones difíciles. Ya sea a nivel interno, con compañeros de trabajo o a nivel externo con clientes, nuestra vida laboral está llena de conflictos. El proceso y las habilidades propias de la negociación son especialmente útiles para afrontar este tipo de retos, sobre todo cuando entra en juego el factor humano, es decir, cuestiones relacionadas con el respeto, nuestra identidad, etc.

Ahora que ya tenemos claro en qué situaciones utilizamos la negociación, quiero compartir mi experiencia personal en la que fracasé. Ocurrió hace muchos años, y fue difícil de asumir, porque cometí un error en el proceso de la negociación que, con un poco más de perspectiva, quizá podría haber evitado. Me ofrecieron un trabajo como consultor con un salario muy generoso, pero tenía un inconveniente importante. La empresa quería que viajara dos horas todos los días, y yo simplemente no quería hacerlo porque en ese momento mis hijos eran pequeños y no quería perderme tanto tiempo con ellos. Le expliqué a la empresa que estaba dispuesto a ir dos días a la semana, o quizás tres, si era realmente necesario. Parecía que había muchas formas de manejar la situación e intenté ofrecer algunas ideas creativas, al igual que ellos, pero ninguna cuajó. Al final el proceso se estancó y todos decidimos dejarlo estar.

Más tarde supe que la empresa contrató a otra persona para el puesto y le dio más flexibilidad de la que estaba dispuesta a darme a mí. En parte, eso tenía que ver con el nivel de experiencia de esa persona, pero también con los intereses de la empresa. Resultó que yo había malinterpretado uno de sus requisitos subyacentes: que la persona que contrataran estuviera presente en todos los eventos de alto perfil, pero no necesariamente todos los días. De alguna manera, esa distinción nunca quedó clara en nuestras conversaciones, por lo que no pudimos llegar a una solución viable que nos beneficiara a todos.

Al final, no solo no logramos llegar a un acuerdo, sino que además la relación se resintió durante el proceso. Estaba decepcionado por varios motivos y me inquietaba cómo afectaría esto a mi reputación, dado el prestigio de la empresa en el sector. Después, hablé con un compañero de trabajo y me dijo algo que nunca olvidaré: «Cuando te des cuenta de que no eres tan importante como crees, te será mucho más fácil lidiar con tus fracasos». Fue un consejo duro, pero tenía toda la razón. Había fallado, pero la empresa —y, de hecho, el mundo— había seguido adelante sin apenas darse cuenta. Yo tenía que hacer lo mismo, pero antes debía intentar averiguar qué había salido mal y por qué. Con el tiempo comprendí que muy pocos sabían que había fallado; era yo quien no podía dejar de darle vueltas al asunto. Esa historia, por alguna razón, ha seguido muy presente en mi mente durante todos estos años.

Por lo que he observado, en general, las personas reaccionan de tres formas ante el fracaso en una negociación. Recordemos el

famoso cuento infantil *Ricitos de Oro y los tres osos*, escrito por Robert Southey. Según cuenta la historia, Ricitos de Oro se pierde y encuentra una casa vacía en el bosque. Tiene mucha hambre y, al entrar en la casa, ve tres tazones de gachas. El primer tazón está demasiado caliente, el segundo demasiado frío, pero el tercero está en su punto. Podemos establecer una analogía con los tres tipos de reacciones ante el fracaso en una negociación.

La primera reacción, que yo consideraría demasiado acalorada, es la negación y la racionalización. Desde esta perspectiva, un negociador se dice a sí mismo: «Sí, no he logrado mis objetivos, pero no ha sido mi culpa. La culpa es de la otra persona; si hubiera hecho X, Y o Z, no habríamos acabado aquí». El negociador con esta perspectiva no asume ninguna responsabilidad por su fracaso, ya que está demasiado ocupado tratando de proteger su reputación y culpa del fracaso al otro o a circunstancias ajenas a su control. Y cuando vuelve a la mesa de negociaciones, lo hace con un exceso de confianza y es probable que cometa los mismos errores, ya que ha aprendido muy poco de sus experiencias anteriores.

La segunda reacción, diría demasiado fría, es que el negociador asuma toda la responsabilidad del fracaso. La experiencia resulta tan desmoralizante y, para ser sinceros, tan humillante, que no quiere volver a enfrentarse a una negociación. Y si finalmente lo hace, regresa a la mesa con una enorme ansiedad y con muy poca confianza en sus propias capacidades. Esta actitud suele generar un ciclo destructivo: fracaso, miedo o ansiedad, nuevo fracaso... y así sucesivamente.

La tercera reacción es la que podemos considerar «en su punto» y es el núcleo de este libro. ¿En qué consiste este enfoque equilibrado? En general, se basa en que un negociador entiende y acepta que el fracaso es uno de los posibles resultados de la negociación. Por lo tanto, cuando se produce el fracaso, asume esa dura realidad y comienza a afrontarla. Después, pasa por un proceso en el que intenta comprender lo que ha sucedido. Esto significa pensar en las lecciones que puede aprender, los errores que puede haber cometido y que han contribuido al fracaso, y por qué los cometió. De forma inevitable, este análisis lleva también a preguntarse qué hábitos o creencias necesita desaprender para no tropezar de nuevo con las mismas piedras. Y, finalmente, recoge la silla que había caído tras el golpe del fracaso, la vuelve a colocar, se sienta y retoma la negociación. Todo

este proceso exige resiliencia y la conciencia de que convertirse en un gran negociador es, en realidad, un camino de aprendizaje constante.

2. Convertirse en un negociador resiliente

Como mencioné antes, fracasé en una negociación y esa experiencia se me quedó grabada. Fue así como aprendí el valor de ser un negociador resiliente, capaz de levantarse, sacudirse el polvo, aprender de sus errores y volver a la mesa de negociación con algo importante para el futuro. Fue esa idea de aprender de mi fracaso la que me hizo volver una y otra vez. ¿Cómo podemos, en el campo de la negociación, aprender cuando no logramos nuestros objetivos? ¿Y qué se necesita para hacerlo de manera eficaz en esta tarea tan difícil?

Está muy bien querer ser un negociador resiliente, capaz de volver a la mesa de negociaciones con fuerza, pero si careces de la mentalidad, los conocimientos, las habilidades y la confianza adecuados, no lo conseguirás. Por eso, antes de adentrarme de lleno en el análisis del fracaso en negociación y de cómo aprender de él, quiero analizar estos pilares de la resiliencia.

El primer paso es cambiar nuestra mentalidad, porque ahí radica gran parte de nuestra resiliencia y capacidad para afrontar el fracaso. Partamos del concepto de mentalidad «fija» y «de crecimiento»³. Cuando descubrí este concepto fue toda una revelación para mí. Me ayudó a poner en palabras algo que ya intuía: los riesgos de ver nuestras capacidades como algo inamovible y las enormes ventajas de adoptar una perspectiva de desarrollo constante. De forma resumida, la creadora de la idea, Carol Dweck, explicaba la diferencia de la siguiente manera: «Las personas que creen que sus talentos se pueden desarrollar (mediante el esfuerzo, buenas estrategias y la aportación de otros) tienen una mentalidad de crecimiento. Suelen lograr más que aquellos con una mentalidad fija (los que creen que sus talentos son dones innatos). Esto se debe a que se preocupan menos por parecer inteligentes y dedican más energía al aprendizaje»⁴. Es fácil entender por qué esto es tan importante cuando se trata del fracaso, la resiliencia y la negociación.

La mentalidad de crecimiento conecta directamente con nuestra capacidad de ser resilientes, ya que nos ayuda a convencernos de que, con los conocimientos, el desarrollo de habilidades y la capacidad

suficientes, podemos alcanzar el éxito. Por lo tanto, nos centramos en lo que debemos hacer para mejorar, en lugar de culpar a los demás o pensar que no podemos hacer algo porque, sencillamente, no se nos da bien y nunca se nos dará bien. Nuestra mentalidad pasa a ser: «Si me esfuerzo lo suficiente, puedo hacer cosas que nunca imaginé que fueran posibles».

Desarrollar una mentalidad de crecimiento no es fácil. No solo requiere conocer nuestras fortalezas y aprovecharlas, sino, lo más importante, comprender nuestras debilidades, aceptarlas y trabajar con diligencia para mejorarlas. También aprendí esta lección por las malas con mi hija mayor. Cuando era pequeña, tenía dificultades con las matemáticas. Recuerdo que, en una de sus primeras frustraciones, le dije que no debía sentirse mal, porque yo tampoco había sido nunca bueno en esa asignatura y que, probablemente, había heredado esa falta de habilidad de mí. Esa era una perspectiva rígida y era exactamente lo que no debía decirle. Quería hacerla sentir mejor, pero lo que hice fue debilitarla y hacer pensar que era normal que no se le dieran bien las matemáticas, que no podía hacer nada al respecto y que debía rendirse. Cuando descubrí la mentalidad de crecimiento, recordé inmediatamente ese ejemplo y, sinceramente, sentí un profundo remordimiento.

Así que hablé con mi hija y le dije que le había dado un mal consejo, y que me había equivocado. Ella se sorprendió mucho al oír eso de su padre, pero era la verdad y tenía que reconocerlo. Desde entonces, tanto con ella como con mis otras dos hijas, mi mensaje ha sido: «Cuando trabajas duro, puedes hacer cosas que nunca pensaste que podrías hacer». Afortunadamente, han asimilado ese mensaje y han superado muchos obstáculos. Cuando veo que vuelven a caer en una mentalidad fija, hago todo lo posible por empujarlas hacia una mentalidad de crecimiento, porque sé lo destructiva que puede ser la primera.

Me gustaría compartir otro ejemplo de algo que surge con frecuencia en mi labor docente, formativa, de *coaching*, práctica y de asesoramiento. La capacidad de pensar con rapidez y adaptarse es una cualidad muy valiosa en la negociación, ya que siempre trabajamos con información incompleta. Cuando menciono la importancia de esta habilidad a mis diferentes oyentes, siempre hay personas que dicen algo como: «Oh, no se me da bien eso. No puedo hacerlo. Me bloqueo y mi mente se bloquea. Lo siento. ¿Qué más puedo intentar,

ya que no puedo hacer eso?». La respuesta que les doy, que por lo general no quieren oír, es que no hay sustituto para esta habilidad y que tienen que encontrar la manera de aprenderla. Pero no me detengo ahí, sino que hago dos cosas con ellos. Empiezo por preguntarles por qué creen que no pueden aprender a pensar con rapidez y luego trabajamos en los retos específicos a los que se enfrentan. Puede ser una falta de confianza, o que su trabajo requiera mucha planificación, o que hayan crecido en un entorno familiar muy estructurado, donde todo se organizaba cuidadosamente, y sin ese proceso previo se sienten perdidos. Una vez que llegamos a la raíz del problema, trabajamos para mejorarlo. A continuación, practicamos, practicamos y practicamos un poco más. Poco a poco progresan, hasta el punto de que dejan atrás su mentalidad fija, ganan confianza al ver resultados, comprueban que sí pueden mejorar su capacidad de adaptación y empiezan a concentrarse en cómo seguir desarrollándola. Ahora bien, además de una mentalidad adecuada, también necesitamos poseer el conocimiento y las habilidades para ser negociadores resilientes. Sin un conocimiento sólido y las competencias necesarias, nuestras posibilidades de éxito son escasas, sobre todo cuando la negociación se vuelve difícil.

Aunque hay algunas diferencias en lo que el sector considera las habilidades básicas de la negociación, desde mi punto de vista, las siguientes son fundamentales para ser eficaz:

- Resolución de problemas.
- Asertividad.
- Empatía.
- Análisis y preparación.
- Capacidad para mantener conversaciones difíciles.
- Manejo de personas difíciles.
- Inteligencia emocional.
- Persuasión e influencia.

Hay muchos libros, artículos y cursos de formación disponibles que enseñan cómo dominar estas habilidades. Sin embargo, yo diría que esto es solo una pieza del rompecabezas: también debemos tener

conocimientos generales sobre estrategia, conceptos clave y dinámicas críticas que influyen en el proceso negociador. Y, una vez más, hay muchas vías para conseguirlo: programas académicos, cursos, libros, pódcast, etc. En definitiva, la negociación, como cualquier otro ámbito, debe estudiarse en profundidad y considerarse un proceso de aprendizaje y crecimiento continuos.

La confianza en la negociación es otra parte clave de la ecuación, y es una cualidad que puede ser difícil de alcanzar. Según cómo avance una discusión en una negociación, es posible que tengamos más o menos confianza en función de nuestro nivel de conocimiento. Cuando estamos en un ámbito en el que nos falta conocimiento, a menudo perdemos confianza y somos más propensos a cometer errores. Cuando volvemos a un ámbito en el que tenemos conocimientos, sentimos que nuestra confianza vuelve a fluir. Este vaivén es algo habitual en la mayoría de las negociaciones y debemos aprender a gestionarlo. La buena noticia es que podemos fortalecer nuestra confianza a medida que adquirimos más conocimientos y aprendemos de nuestros fracasos. Volveré sobre esta idea más adelante en el libro, con estrategias concretas para desarrollar esta capacidad de forma eficaz.

3. Un paso previo, antes de poner en marcha el proceso de los 5 pasos

Ahora que hemos establecido que la resiliencia es la base para afrontar el fracaso en la negociación, podemos profundizar en esa base y obtener una comprensión más clara de los tipos y magnitudes de los fracasos a los que podríamos enfrentarnos. Este será el tema del capítulo 1 y, en el capítulo 2, analizaremos los obstáculos que pueden impedirnos aprender realmente de esos fracasos.

Estos dos capítulos son un paso previo esencial antes de adentrarnos en los 5 pasos para volver a la mesa de negociación que se presentan en el resto del libro. Y, siendo sincero, puede que como lector no disfrutes especialmente de estos primeros capítulos. A nadie le entusiasma examinar sus errores y tropiezos con el nivel de detalle con el que lo haremos aquí. Sin embargo, no podemos avanzar como negociadores sin adquirir este conocimiento ni sin hacer una revisión profunda y honesta de nuestras experiencias pasadas.

Esta parte será, probablemente, un desafío para muchos lectores, pero es fundamental que nos enfrentemos a ella y nos atrevamos a mirarnos al espejo.

Después, pasaremos al proceso de 5 pasos que mencionaba anteriormente. Este marco te servirá como guía de aprendizaje y desarrollo con el tiempo. Es justo la pieza que falta para muchas de las personas con las que he trabajado, y que me han dicho alguna vez: «He fracasado... ¿y ahora qué? No sé muy bien cómo interpretar lo que ha pasado, ni qué pasos dar a partir de aquí». El proceso de 5 pasos te ayudará a responder a las siguientes preguntas:

- ¿Qué hago cuando fracaso en una negociación?
- ¿Cómo aprendo de verdad de lo que ha pasado para no repetir los mismos errores en futuras negociaciones y convertirme, con el tiempo, en un mejor negociador?
- Si aún es posible, ¿cómo vuelvo a la mesa de negociación en un acuerdo concreto que ha fracasado, pero que sigue siendo muy importante para mí?

A continuación, vamos a ver una breve descripción de los pasos y de su secuencia.

- **Paso 1. Aceptar que no salió bien y seguir adelante.** Para la mayoría, este puede ser el paso más difícil de los cinco, ya que afecta a la imagen que tenemos de nosotros mismos y de los demás. A pesar de que nos gustaría que fuera un proceso completamente lógico y racional, no lo es. Es crucial abordar el componente emocional de manera inmediata para que el negociador se sitúe en el estado mental apropiado para avanzar con los siguientes pasos del proceso.
- **Paso 2. Analizar a fondo qué ocurrió y por qué.** En este paso debemos examinar tanto «el bosque» como «los árboles», es decir, combinar una mirada global con un enfoque analítico detallado. El bosque representa la visión general. Es útil empezar el análisis desde esta perspectiva y tratar de entender con claridad qué ocurrió realmente a gran escala. Con demasiada frecuencia nos lanzamos directamente a los detalles y perdemos de vista elementos clave del conjunto. Cuando

hemos hecho bien ese análisis general, tendremos una base mucho más sólida para centrarnos en los árboles —los detalles— evaluando cuidadosamente nuestras microconductas y las decisiones concretas que nos llevaron al tropiezo o fracaso.

- **Paso 3. Aprender las lecciones correctas de nuestro fracaso.** Después de la anterior exploración, el tercer paso consiste en extraer las lecciones adecuadas de lo ocurrido. En una negociación fallida pueden extraerse muchas enseñanzas importantes, pero aquí conviene hacer una advertencia: si no somos muy cuidadosos, podemos acabar aprendiendo las lecciones equivocadas, lo que nos generará una falsa sensación de seguridad... y nos llevará a cometer nuevos errores en el futuro. Por eso, en esta etapa debemos centrarnos en identificar bien qué lecciones son válidas, y en qué contextos pueden (o no) aplicarse. Para ello, es importante tener en cuenta variables comparables entre negociaciones: número de partes negociadoras, los estilos y dinámicas de negociación, aspectos como el tiempo y la presión temporal, el poder, las diferencias generacionales, el género o la cultura. De este modo, nos aseguramos de que estamos comparando manzanas con manzanas y no manzanas con sandías.
- **Paso 4. Desaprender activamente los pensamientos y comportamientos que nos llevaron al fracaso.** Una vez completado este aprendizaje crítico, el cuarto paso es desaprender activamente lo que nos llevó al fracaso. Los pensamientos y comportamientos que debemos desaprender están más relacionados con nuestras debilidades en la negociación. Al desaprender los factores que causaron el problema, se crea un nuevo espacio para asimilar formas innovadoras de pensar y abordar la negociación de manera diferente.
- **Paso 5. Volver a la mesa de negociación con más inteligencia y fortaleza, gracias al conocimiento adquirido.** Como ocurre en muchos campos, el conocimiento genera confianza, y este proceso nos ayudará a desarrollar nuestra capacidad de negociación de forma lenta pero segura. También aprendemos a lidiar con la incertidumbre y descubriremos formas de

ser más adaptables para mantener nuestra confianza el mayor tiempo posible durante la negociación.

Con este proceso y los cinco pasos en mente, cuando vuelvas a enfrentarte a un fracaso en tus negociaciones, sabrás cómo gestionarlo... y cómo aprender de verdad de esa experiencia.

Por último, quiero aclarar lo que significa realmente «volver a la mesa». Esta expresión tiene, en realidad, dos sentidos, dependiendo del contexto.

- El primero se refiere a situaciones en las que ha habido un fracaso, pero la negociación no está completamente cerrada. Aún existe la posibilidad —aunque no sea sencilla— de volver a la mesa y retomar el proceso. En este caso, *volver a la mesa* tiene un sentido más inmediato y está vinculado a una negociación concreta.
- El segundo sentido es más a largo plazo: cuando hemos fracasado, la puerta se ha cerrado y ya no hay posibilidad de reabrir esa negociación específica. En este escenario, la pregunta es: ¿Cómo aprendemos de verdad de lo ocurrido para crecer como negociadores de cara al futuro? Quien aspira a ser el mejor negociador posible necesita este tipo de reflexión profunda y análisis detallado.

Así que, ¡manos a la obra!