

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.

03 · PASO A PASO

Prepararse en una hora

1 **Nombrar el tema en términos neutrales**

Escribir una frase que ambas partes aceptarían. “Cómo compartimos costos y reconocimiento del programa conjunto” funciona. “Sus exigencias irrazonables de marca”, no.

2 **Listar las posiciones y buscar los intereses**

Para cada posición, preguntarse por qué una persona razonable la querría. Procurar identificar al menos tres intereses por parte, incluida la nuestra: board, dirección, equipo, las personas a las que servimos.

Clave: si no sabemos nombrar sus intereses, esa es nuestra primera pregunta para la reunión.

3 **Priorizar nuestros intereses**

Marcar cada uno como **esencial**, **importante** o **deseable**. Así sabemos dónde podemos ser generosos y dónde mantenernos firmes.

4 **Idear opciones de beneficio mutuo**

Generar al menos cinco acuerdos posibles antes de juzgar ninguno. Combinar, escalonar, hacer un piloto, intercambiar. Buscar lo que nos cuesta poco y a la otra parte le importa mucho, y viceversa.

5 **Elegir criterios objetivos**

Definir de antemano cómo se juzgará una respuesta justa: prácticas del sector, tarifas publicadas, nuestros presupuestos anteriores, una evaluación independiente o un procedimiento justo, como una revisión conjunta a los seis meses.

6 **Conocer nuestra MAAN y nuestro límite**

Escribir qué haremos realmente si no hay acuerdo y dar un paso esta semana para fortalecer esa alternativa. Fijar el punto por debajo del cual diremos que no, y no revelarlo.

7 **Planificar la conversación**

Redactar la frase de apertura, las primeras preguntas y cómo responder a la presión: “Quisiera entender el razonamiento” o “¿Qué criterio deberíamos usar para decidir esto?”.

8 **Cerrar y dejarlo por escrito**

Resumir lo acordado, quién hace qué y para cuándo, y contrastarlo con lo esencial. Enviar ese mismo día un breve resumen por escrito.

Tiempos. Los pasos 1–6 llevan alrededor de una hora en una negociación de rutina. Para una alianza importante o un conflicto con mucha historia, conviene dedicar media jornada y completar la hoja en equipo.

04 · EJEMPLO PRÁCTICO

Una subvención a tres años que casi se cae

ESCENARIO TÍPICO

Una situación compuesta, del tipo que vemos a menudo en el sector. No es un caso de cliente ni describe a ninguna organización real.

LA SITUACIÓN	Una ONG educativa y una fundación empresarial negocian una subvención a tres años para un programa de mentoría juvenil. Las conversaciones se estancan en una línea del presupuesto.
POSICIONES	**Fundación:** "Solo financiamos costos directos del programa. Nada de gastos indirectos". **ONG:** "Necesitamos una parte para gastos indirectos o no podemos ejecutarlo".
INTERESES fundación	Mostrar a su board que el dinero llega a la juventud · evitar costos administrativos poco claros · ver resultados medibles · trabajar con un socio de confianza.
INTERESES ONG	Cubrir el costo real de la supervisión de la mentoría y de los datos · retener al buen personal · no lanzar algo que no pueda sostener · construir una relación de financiamiento a largo plazo.
OPCIONES que generaron	■ Presentar la supervisión y el sistema de datos como **líneas de ejecución del programa**, desglosadas, en lugar de un porcentaje de gastos indirectos. ■ La fundación financia un componente de evaluación que además fortalece la capacidad de datos de la ONG. ■ Un primer año piloto, con una revisión conjunta antes del segundo y el tercero. ■ Un informe anual de resultados con ambas marcas, que la fundación pueda compartir con su board.
CRITERIOS	El costo real por participante según las cuentas auditadas del año pasado · prácticas de financiamiento a costo completo que ya aplican otros financiadores del sector · un conjunto acordado de indicadores para la revisión de los seis meses.
MAAN	**ONG:** ejecutar una versión más pequeña con fondos propios mientras gestiona otras dos oportunidades. **Fundación:** buscar otra organización beneficiaria, con una nueva debida diligencia y probablemente un retraso.

Resultado. Un presupuesto a costo completo con la supervisión y los datos visibles línea por línea, un año piloto y un informe compartido. Ninguna parte "cedió" en los gastos indirectos: la pregunta pasó a ser cuánto cuesta realmente el programa.

Qué marcó la diferencia: ambas partes dejaron de defender un porcentaje para preguntarse qué necesita realmente el programa para dar resultados, y acordaron con qué evidencia zanjarlo.

05 · HOJA DE TRABAJO

Hoja de preparación de la negociación

Negociación con

Fecha de la reunión

Preparada por

1 EL TEMA EN TÉRMINOS NEUTRALES

Una frase que ambas partes aceptarían.

2 LA OTRA PARTE: POSICIONES → INTERESES

Lo que dicen y por qué podrían quererlo.

3 NUESTRA PARTE: POSICIONES → INTERESES

Marcar: E esencial · I importante · D deseable.

4 OPCIONES DE BENEFICIO MUTUO

Al menos cinco. Sin juzgar aún: combinar, escalonar, hacer un piloto, intercambiar.

5 CRITERIOS OBJETIVOS

Estándares que ambas partes podrían defender.

6 PERSONAS Y RELACIÓN

Percepciones, emociones, historia, quién influye en ellos.

7 NUESTRA MAAN Y NUESTRO LÍMITE

Qué hacemos si no hay acuerdo. Un paso para fortalecerla.

8 MAAN PROBABLE DE LA OTRA PARTE

¿Qué les pasa si no hay acuerdo?

9 FRASE DE APERTURA Y TRES PRIMERAS PREGUNTAS

06 · PARA QUIEN FACILITA

Consejos y errores frecuentes

Consejos para facilitar

Separar idear de decidir

Hacer una breve ronda de opciones sin juicios. Evaluar solo cuando la lista esté a la vista de todos.

Resumir primero los intereses de la otra parte

Cuando alguien escucha sus propias preocupaciones reformuladas con precisión, está más dispuesto a escuchar las nuestras.

Responder a la presión con una pregunta

"¿Qué hace que esa sea la cifra correcta?" devuelve la conversación del pulso de voluntades a los criterios.

Usar la misma hoja dentro del equipo

En conflictos internos, pedir a cada área que complete sus propios intereses y luego comparar las hojas entre sí.

Sumar a alguien neutral que facilite

Cuando el conflicto es interno o hay mucho en juego, alguien ajeno a la disputa mantiene el proceso justo.

Hacer un balance al final

¿Qué interés nos sorprendió? ¿Qué opción fue nueva? ¿Decidimos por criterios o por presión?

Errores frecuentes

Confundir posiciones con intereses

Si algo de la lista es una exigencia y no una razón, preguntar "¿por qué?" una vez más.

Partir la diferencia demasiado pronto

Encontrarse a mitad de camino parece justo, pero a menudo deja peor a ambas partes. Buscar antes una opción mejor.

Llegar con una sola solución

Una única propuesta convierte la reunión en un pulso de voluntades. Llevar varias que podamos aceptar.

Negociar sin MAAN

Si no conocemos nuestra alternativa, no podemos distinguir un buen acuerdo de uno malo.

Revelar nuestro límite

Compartir los intereses con generosidad. Reservarnos el límite.

Olvidar a nuestra propia parte

Muchos acuerdos fracasan puertas adentro. Revisar los intereses del board, la dirección y el equipo antes de entrar.

Tres preguntas para tener siempre a mano

"¿Qué haría falta para que esto les funcione?" · "¿Qué criterio deberíamos usar para decidir?" · "Si no llegamos a un acuerdo, ¿qué hará cada parte?"

¿Te ayudamos a aplicarlo con tu equipo?

Lever & Core — Uriel Edery

Ayudamos a ONG y organizaciones de impacto a encontrar las pocas cosas que de verdad limitan su impacto, y a construir a su alrededor formas de trabajo simples y enfocadas.

[website] [email]

LA SERIE DE TOOLKITS DE LEVER & CORE

01 La nube de conflicto
02 Tu única restricción
03 La raíz de los problemas recurrentes
04 El núcleo de la estrategia
05 Por qué y dónde ganamos
06 La reunión del asesor de confianza
07 El memo de una página para el board
08 Negociar por intereses
09 Checklists que funcionan
10 Tu copiloto de IA

Este Toolkit es una adaptación original e independiente de Lever & Core para organizaciones de impacto. Los métodos en los que se basa se atribuyen a sus autores; no está afiliado a ellos ni cuenta con su aval. Se puede imprimir y usar libremente dentro de tu organización.