

## Introducción

### La mejor palabra que existe en cualquier idioma

La mejor palabra que existe tiene que ser «sí». Así complacemos a la otra persona y satisfacemos su petición. Rematamos una negociación y cerramos el trato. Todo el mundo está contento y se descorcha el champán. Si seguimos este razonamiento, la peor palabra tiene que ser «no». Hace que todo vaya mal. Implica rechazo y negarse a hacer concesiones. El trato no se cierra y la negociación se frustra.

Al menos, eso es lo que todos parecen creer en un mundo basado en hacer concesiones —es decir, ceder— y suposiciones. Sin embargo, habría que poner en tela de juicio este pensamiento. En la negociación, «sí» es la *peor* palabra. Revela nuestro miedo al fracaso y temor a perder en el trato, así como nuestro afán por complacer a la otra parte, por apresurarnos a ceder y a cerrar un trato, sea el que sea. «No» es la *mejor* palabra. Es lo que tenemos que estar preparados para decir y *para oír*. «No» nos liberará y protegerá.

Consideremos el caso de Bill, un comercial con mucho éxito que trabaja para Midwest Widgets (un nombre ficticio, claro, como todos los que damos en la obra), que tiene en su cartera de clientes a Dumont. Hace siete años que Dumont le hace pedidos a Midwest, y no ha habido ningún indicio de que la situación fuera a cambiar. Midwest fabrica accesorios mecánicos de excelente calidad, que vende a un precio razonable. Sin

## DIGA NO PARA OBTENER UN SÍ

embargo, de repente, la rutinaria llamada a Dumont adopta un giro peligroso. Steve, el nuevo jefe de compras, le dice inesperadamente a Bill: «Lo siento mucho, pero vamos a cambiar de proveedor. Estoy harto de la conducta arrogante de tu empresa y he decidido elegir entre otros tres competidores que llevan años ofreciéndonos precios más bajos con tal de llevarse parte del pastel».

Bill, como otros muchos comerciales, inmediatamente supone que Steve y Dumont están maniobrando para conseguir un descuento en los precios, y cree (supone) que su único recurso es ceder y hacer concesiones. Si baja el precio, salva la venta. Bill inmediatamente hace números. ¿Cuál es el descuento mínimo que puede ofrecer para salvar el contrato con Dumont? ¿Hasta qué punto un descuento demasiado grande podría costarle incluso su puesto de trabajo? Casi de forma instintiva le pregunta a Steve qué precio tendría que ofrecer para no perder la venta. Steve tiene que esforzarse para acallar su grito de triunfo. ¡Todo ha sido facilísimo! Ya ha hecho que Bill esté en desventaja, y entonces le contesta: «Bueno, Bill, aprecio tu predisposición para mejorar vuestra oferta, pero no estoy seguro de que podamos seguir haciendo negocios, sea cual sea el precio. Sin embargo, estoy dispuesto a batirme por vosotros si nos rebajas catorce centavos del precio por unidad».

Bill no quiere ni pensar en lo que pasaría si pierde a Dumont como cliente. Ya se ve despedido y vendiendo su casa. Decir que le embarga un estado de *caos* emocional es poco para describir el aprieto en que se encuentra. El corazón le late desbocado y está furioso, pero aun así es capaz de controlarse y solicitar un periodo de reflexión, que Steve le concede. Bill llama a Susan, su directora de ventas. Ahora las cosas han cambiado con Dumont, le dice a Susan. Opina que la única forma de conservar la cuenta es concederle un gran descuento, 14 centavos por unidad. De lo contrario, se irá con la competencia.

## Introducción

Ahora Susan ya forma parte del caos. El fracaso de Bill será también un fracaso suyo. Al igual que Bill ha supuesto que todo lo que Steve le decía en nombre de Dumont era cierto, Susan también se cree a pie juntillas todo lo que le dice Bill. «¿Crees que aceptarán doce centavos, Bill?» pregunta. Los dos asumen que los 14 centavos es la cifra que quiere Steve, pero que se conformará con un poco menos. Ni Bill ni Susan tienen la menor idea de lo que está ocurriendo realmente con Dumont. Lo único que saben es que en un mundo Ganar-Ganar quieren hacer un trato lo más favorable posible para ambas partes. Tú pide, yo ofrezco, y llegamos a un trato.

A la situación arriba expuesta la denomino negociación basada en ceder, en hacer concesiones, y en el miedo. Steve está jugando con el temor al fracaso de Bill y Susan, quienes tienen miedo de perder la venta. Él intenta manipular de modo brutal el instinto de ellos de decir sí y su miedo a decir que no. Es el juego más viejo que existe, es de manual, pero todavía funciona. Yo, por mi parte, enseño y predico un sistema basado en el «no», algo que implica que en una negociación hay que mantener la posición adoptada. Si Steve quiere un descuento de 14 centavos en el precio por accesorio, un «no» por parte de Bill dejaría las cosas claras. A partir de ahí Bill podría decidir más tarde si quiere conceder algún tipo de descuento basándose en los hechos, y no en las emociones del momento al ver cómo pelagra su puesto y posiblemente su carrera profesional.

El impulso a decir sí (tal y como se aboga en el libro *Getting to Yes*, igual que en su corte de imitadores, que se basan en la fórmula ceder-suposición-miedo y emoción) nos pone en posición de inferioridad, mientras que la estrategia del «no» nos libera y nos protege, al eliminar la presión emocional de

## DIGA NO PARA OBTENER UN SÍ

la negociación. Nos aporta un marco de análisis seguro mediante el cual podemos decantarnos por la mejor opción.

Para ver cuál es la mejor opción, vale la pena volver a la historia de Bill. Si Bill utiliza el sistema «No», la bomba de los 14 centavos que ha lanzado Steve no le explotará porque estará respondiendo respaldado por un sistema en vez de hacerlo emocionalmente. Cuando Bill reconsidere la misión y el propósito de Midwest, verá que es poco probable que la dirección de la empresa apoye un descuento significativo sólo porque un cliente lo pida. Teniendo en cuenta la política de su propia empresa, Bill decidirá que la petición de Steve y Dumont es inaceptable en los términos en que la han planteado.

Bill deberá formular varias preguntas a Steve, con el ánimo de que éste desarrolle su propia *visión* de lo que significaría para Dumont cambiar de proveedor. ¿Dónde hemos fallado, Steve? ¿Cuántas piezas defectuosas os hemos vendido? ¿Qué porcentaje de piezas defectuosas puede absorber Dumont con un nuevo y desconocido proveedor? Bill hace esas preguntas con una intención en mente, y escucha y anota las respuestas de Steve. Desde luego, ya sabe las respuestas: el índice de piezas defectuosas de Midwest, cuánto riesgo puede asumir Dumont, la calidad y el precio de los accesorios de la competencia.

En suma, Bill dirá no a un descuento importante, pero le estará dando a la negociación unos fundamentos sólidos a partir de los cuales se podrá continuar. Muchos de los que trabajan en el campo comercial piensan que decir no de este modo hará que Steve lo eche todo por la borda, pero en realidad es lo contrario, créanme. Al fin y al cabo alguna razón tiene que haber para que Midwest lleve siete años siendo el proveedor de Dumont. Al final, puede que Bill y Midwest decidan hacer algún cambio en el precio, o puede que no. La decisión se basará en información sólida, no en suposiciones o emociones.

## Introducción

La decisión se basará en la nueva visión de Steve de lo que implicaría un cambio de proveedores para Dumont. Puede que esa visión favorezca un *aumento* de precios, en vez de un descuento. He visto cómo sucedía en muchas ocasiones.

Además, el sistema «No» guía a Bill y le protege en cada paso que da. Lo mismo le ocurrirá a usted. En su vida personal y laboral, tendrá que llegar a numerosos acuerdos. Es decir, tendrá que *negociar*. Esos acuerdos (ya sean grandes o pequeños) tienen un impacto considerable en su vida. En realidad, son los que marcan la dirección. Sin embargo, ¿cuántos nos enfrentamos a las negociaciones con plena conciencia de lo que hacemos? Muy pocos. A menudo, acabamos mostrando una actitud muy flexible para salir del paso. A veces ni siquiera nos percatamos de que estamos *en* una negociación ni nos preparamos para ella hasta que ya es demasiado tarde. ¿Cuántas veces ha experimentado que le inundan las dudas y el temor cuando ha tomado una decisión o un acuerdo a la ligera, sin darse cuenta de las consecuencias? Señáleme a una persona a la que una negociación nunca se le haya ido de las manos. Pero *¿cómo ha ocurrido?* ¿*Qué debo hacer ahora?*

Pongamos como ejemplo a mi buen amigo Ralph, un promotor inmobiliario que invirtió toda su fortuna en un proyecto en California. En esa región, la conservación y la protección de los recursos naturales es muy importante para la comunidad, y Ralph se encontró luchando contra un ayuntamiento que le hacía la vida imposible. Un día, mientras nos tomábamos una copa en la terraza de mi casa, se empezó a quejar de ese grupo de personas que, según él, le estaban aguando el negocio.

—Pero, Ralph, ¿qué es lo que quieren? —le pregunté.

—Hacerme la vida imposible. Echarme del valle.

—No, venga, en serio. ¿Qué es lo que quieren?

—Bueno, ¿a qué te refieres, Jim?

## DIGA NO PARA OBTENER UN SÍ

—A ver. Es una negociación. ¿Qué les impulsa? ¿Qué pretenden conseguir?

Mi pregunta hizo que Ralph reflexionara en silencio y se diera cuenta de que ignoraba qué quería el ayuntamiento. Sentados en la terraza, empezó a expresar algunas suposiciones sobre la marcha. Le escuché unos cuantos minutos, y al final le interrumpí, fui a mi despacho y volví con una hoja de papel. Sin más, empezamos a urdir un plan. ¿Cuál era el objetivo a largo plazo, la tarea específica y la responsabilidad de la empresa inmobiliaria de Ralph? ¿Con qué problemas se iba a topar y qué iba a tener que solucionar? ¿Qué esperaba obtener el municipio de esa promoción inmobiliaria? ¿Qué pedían a cambio?

Ralph tenía claro lo que quería obtener de la negociación, pero ignoraba qué quería *la otra parte*, el ayuntamiento del municipio. No había sabido cómo proceder cuando la situación se había complicado un poco. No tenía un plan que guiase su trabajo y que diese fundamento a sus decisiones. De hecho, nunca había pensado que una negociación se basase en una serie de decisiones. Por el contrario, siempre había negociado dejándose llevar por sus emociones (ilusión, algunas veces temor). Ahora cargaba con un gran fardo de suposiciones injustificadas. Su bola de cristal anunciaba nubarrones, lo que es mucho peor que no tener una bola de cristal. No es de extrañar que odiase negociar con el ayuntamiento.

En cuanto descubrió que podía negociar basándose en decisiones y utilizar el «no» en su beneficio, se enfrentó al ayuntamiento con mucha más confianza en sí mismo. Al final, su promoción inmobiliaria se pudo llevar a cabo satisfaciendo a casi todo el mundo. Mi propósito en esta obra es ofrecerle ese mismo cambio de mentalidad que le hice comprender a Ralph hace casi veinte años y que continuó ofreciendo a mis clientes hoy en día. La negociación es la negociación, ya se trate de:

## Introducción

- Un complejo contrato multimillonario que puede hacer que un negocio suba como la espuma o se hunda por completo.
- Plantear a nuestro jefe una propuesta que pueda hacernos ascender.
- Conseguir entrar en la universidad que nos gusta.
- Resolver una disputa con el propietario del piso que arrendamos.
- Conseguir que nuestro hijo se meta en la cama cuando se lo pedimos.
- Lograr esas prácticas de verano que ansiamos o conseguir el primer trabajo.
- Encontrar soluciones a los problemas tratados durante una difícil cita con el profesor de nuestro hijo.

Al utilizar mi sistema, podrá negociar en cualquier situación. Ya no hace falta confiar en la suerte ni rezar. No hay que tener más miedo. Sabrá en todo momento cuál es su posición y qué tiene que hacer a continuación. Ya no tendrá que recurrir a suposiciones ni ceder. No perderá el tiempo en respuestas y ofertas de las que se arrepentiría de inmediato. Ahora entenderá cualquier conflicto o tema de discusión con otra persona como una negociación que podrá controlar con planificación y firmes decisiones.

El caos *no* tiene por qué imperar ni en su profesión ni en su vida personal. Hay otra forma mucho mejor de resolver los conflictos, y no es complicada. Mi sistema «No» se fundamenta en un conjunto de principios y prácticas que deberá seguir paso a paso. De hecho, le irá bien al padre, a la madre, a los hijos, al emprendedor, al negociador profesional en una empresa, al presidente de la junta directiva, al profesor, al agente inmobiliario, al banquero, al policía, al carpintero y al diplomático.

## DIGA NO PARA OBTENER UN SÍ

Quiero que vea la negociación desde una perspectiva diferente, muy diferente. Y que no la conciba como una tarea pesada ni como una pesadilla, sino como un reto con el que aprenderá a disfrutar. Con el sistema «No» tendrá un mayor control de los resultados. Se acabaron las dudas del tipo: *¿Cómo ha ocurrido? ¿Qué debería hacer ahora?* Eso es cosa del pasado. Ahora está a salvo. Tiene la espalda bien cubierta.

Para poder entender el poder del «no» deberá comprender primero que el «no» rechaza el modelo basado en ceder o en suposiciones, reinante en la típica negociación tradicional. Si esto le hace fruncir el ceño (al fin y al cabo, ¿quién no quiere llegar a un «sí?»), lea unas cuantas páginas más. El sistema «no» no es todo lo contrario, sino que crea un modelo radicalmente distinto para la negociación. Se trata de un sistema que se basa en el sentido común, en el sentido intelectual y en el sentido práctico de la vida profesional y personal.

Si siempre tiene necesidad de ceder cuando se lo piden y no cesa de realizar suposiciones, se encontrará con mucha gente a nivel profesional (entre los que me incluyo) que se lo comerán con patatas para desayunar. Muchas personas han desarrollado estrategias de alto nivel con el *único propósito* de aprovecharse de la debilidad de los demás, de su predisposición a ceder y guiarse por suposiciones. Quiero que sepa que estas técnicas y estrategias cumplen su meta sin problemas, haciendo que negociadores y empresas impulsen su negocio a diario. Piense en el caso de Steve y Dumont. Mi propósito al redactar esta obra ha sido ponerles las cosas difíciles a esos tipos. El sistema «No» le proporciona la ventaja que necesita para vencer estrategias como las de Steve y todas las demás estrategias negociadoras. A lo largo de estos capítulos incluiré casos reales de mis clientes que han logrado alcanzar el éxito



## Introducción

gracias a mi sistema. Verá de primera mano los resultados que produce el «no» a diario.

Sólo por diversión, a veces presento mi sistema y el principio «No» contando la historia del día en que vi a mi nieta Lily negociar con su madre para irse a la cama. Fui testigo de cómo Lily, con sólo tres años, le dijo «no» a su madre cinco veces, y al final consiguió exactamente lo que se proponía. Lily no tenía miedo a decir «no» ni a que le dijeran «no», así que seguía negociando sin cesar. Desde luego, la persistencia es importante para que el «no» triunfe.

Si usted tiene hijos, sabrá que todos los niños interpretan el «no» como el *principio* de la negociación, no como el *final*. Sin embargo, como adultos nos han ido condicionando y enseñando a temer esta palabra, así que cuando imparto clases o estoy ante mis clientes, poco a poco tengo que ir demostrando que exclamar con educación «no», oírlo con tranquilidad e invitar al «no», tiene un impacto positivo en toda negociación. De hecho, la invitación a la otra parte a decir «no» tiene el poder de derribar cualquier barrera y permitir una sólida comunicación. Concederle a alguien permiso para decir «no» elimina la presión y merma la intensidad de las emociones. Puesto que ahora hablábamos de niños, supongamos que usted es un padre o una madre que entra en la sala de la maestra de su hijo para hablar de la falta de disciplina y de respeto a la autoridad del niño. Podría ser una reunión dura, con la posibilidad de que estalle una tempestad. Usted ya ha hablado con su hijo y tiene un plan para ayudarlo a que vuelva al buen camino. Su intención es conseguir el apoyo de la maestra en la charla. Se trata de una negociación, así de sencillo, por lo que deberá empezar exponiendo claramente su plan, dejándole claro que usted tiene un plan y que quiere que ella se sienta cómoda si tiene que presentar objeciones. Usted quiere que la maestra pueda decir «no» sin sentirse incómoda. El consejo es que,

## DIGA NO PARA OBTENER UN SÍ

cuanto antes, le diga: «Señora Jones, he advertido una conducta inapropiada en Johnny y tengo un plan para solucionar este problema. Quiero que se sienta cómoda si lo rechaza y que se sienta libre para exponer sus propias ideas. Dicho esto, mi impresión es que...».

Esta invitación directa para que la maestra se sienta libre de expresar una opinión contraria la hará sentirse cómoda y, si fuera el caso, expresarle lo que realmente sucede. Usted tiene que creer realmente en esa afirmación, porque es muy probable que no sepa lo que de verdad ocurre en el colegio.

Si usted es la maestra, podría empezar la charla diciendo: «Señor Smith, la verdad es que no le conozco mucho. Sólo conozco a Johnny y es un buen chico, pero llevo enseñando veintitrés años, y esta conducta a veces me plantea algunas preguntas. ¿Podría hacérselas? Así me podría corregir». Ésta es una invitación un poco más sutil para decir «no», pero lo importante es que también lo diga de verdad. Tanto para el padre como para la maestra, esa invitación al «no» se convierte en una liberación. Las barreras se caen de inmediato y se abren las puertas a un esfuerzo concertado para solucionar el problema.

Volvamos ahora al mundo empresarial. Supongamos que su empresa se ve atada de pies y manos por culpa de un malhadado contrato que firmó un negociador que ya hace tiempo que se marchó. La empresa está perdiendo dinero con cada envío que hace y algo tiene que cambiar pronto. Una estrategia plausible es telefonar al presidente de la compañía cliente y decirle categóricamente: «No supimos negociar bien con vosotros. Seguramente lo sabíais en aquel momento, pero yo no. Ahora lo sé. No podemos continuar con estas condiciones contractuales. Estamos en un atolladero. ¿Cómo podemos arreglarlo? ¿Cuándo podemos reunirnos para intentar encontrar una solución?»

## Introducción

A muchas personas les aterraría la idea de hacer una llamada de este tipo, y otras se morirían de vergüenza, pero es el paso más seguro. Es una presentación honrada de la situación tal y como es. *Ya no podemos seguir avanzando por este camino al que nos dirigieron personas que ya no forman parte de la empresa, pero creemos que podemos solucionar el problema. Hablando se entiende la gente. ¿Sabe qué? La otra empresa estará contenta de hablar. ¿Por qué? Porque es la decisión más eficaz que pueden tomar si quieren seguir haciendo negocios con ustedes.*

Quiero resaltar el poder de decir «no» para enfatizar que una buena negociación se asienta en *la toma de buenas decisiones*. El «no» nos aporta un nuevo marco mental mediante el cual podemos tomar buenas decisiones en cualquier negociación. Este principio nos abre la puerta, y así ya estaremos preparados para enfrentarnos a la charla con la maestra y a los envíos que nos hacen perder dinero.

Quiero dejar esto muy claro. El principio «No» *no* se basa en la intransigencia. Más bien al contrario. Se trata de mostrarse abiertos y ser honrados. La invitación al «no» le está diciendo a todas las personas sentadas alrededor de la mesa de negociación que todos somos adultos y, por consiguiente, hay que debatir de forma racional. Les está diciendo que hay que avanzar poco a poco, con tranquilidad, y perderle el miedo al fracaso. El «no» permite a todos los partícipes alejarse de la necesidad de tener razón, de ser los más listos, los más fuertes o los más duros. Además, evita que tomemos decisiones débiles —o, lo que es peor, malas— sólo por nuestra necesidad de sentirnos seguros y agradar al contrario. El «no» le transmite a todos los demás: *vamos a enterrar cualquier suposición precipitada a la que nos impulsa la mentalidad del «sí». Relajémonos, ya que el «no» nos dice que no intentamos engañar a nadie, ni pensamos que los demás quieran engañarnos.*

## DIGA NO PARA OBTENER UN SÍ

Si le cuesta mucho creer que el «no» derriba las barreras y elimina las cargas emocionales, hágame un favor. Pruébelo. Deje de leer ahora mismo y no retome la lectura hasta que tenga la oportunidad (o pueda crearla) para poner el «no» a prueba (en casa, en la oficina, en el colegio, por la calle, en cualquier parte). Seguro que hay alguien que le pide que haga algo o busca su acuerdo en un asunto, o usted mismo puede pedirle algo a alguien o solicitar su acuerdo. Busque una situación que no tenga demasiada importancia al lado de la máquina dispensadora de café y diga: «Jane, lo siento, pero no puedo hacerlo, pero dime...», o «Jane, si mi sugerencia no te parece la correcta, dímelo. No pasa nada. Pero si es “no”, dímelo».

*Notará* los resultados al instante. Un «no» expresado con tanta educación no ofende a nadie. Al contrario, hace que la gente se sienta más cómoda. Invita a comportarse como adultos (incluso si se trata de niños). Abre una vía para el buen entendimiento y las decisiones correctas. Con todos los años que llevo asesorando a clientes en cualquier tipo de negociaciones, todavía me sorprende el poder mágico que alberga el «no». Esa palabra que nos han enseñado a temer será la palabra que cambie el rumbo de sus negociaciones a partir de ahora.

El «no» requiere contar con una misión y un propósito sólidos y claros. Por supuesto, estos dos conceptos están bien establecidos en el mundo de los negocios, pero la misión y el propósito del sistema «No» adoptan un sentido contrario. No se trata tanto de nosotros, como de *ellos*, de la otra parte.

El sistema «No» también nos hace entender los peligros que conlleva el sentimiento de necesidad. Dicho en pocas palabras: *no* necesitamos llegar a un acuerdo a toda costa, ya que esa necesidad nos conduciría inexorablemente a ceder de forma innecesaria. El «no» le hará cambiar como negociador casi de la noche a la mañana (y para mejor), y sabrá cómo cambiar la visión de la otra parte («¿Qué porcentaje de piezas defec-

## Introducción

tuosas puede absorber Dumont con un nuevo y desconocido proveedor?»), cómo establecer un plan de trabajo que funcione, además de aprender muchas otras lecciones sobre cómo formular preguntas apropiadas y cómo escuchar con atención las respuestas.

¿Qué le parece mejor? ¿Tomar buenas decisiones o dejarse llevar por las emociones? ¿Seguridad en sí mismo o el sentimiento de necesidad? ¿Formular preguntas acertadas o realizar suposiciones injustificadas y tener expectativas sin fundamento? ¿Concentrarse en las acciones que puede controlar o perseguir resultados sobre los que no tiene ningún tipo de control?

Conseguir lo que quiere es tan fácil como decir no.

Mucho antes de convertirme en un *coach* profesional de negociación fui piloto: primero piloto militar y después comercial. Ahí aprendí la importancia de utilizar sistemas para gestionar y llevar a cabo actividades complejas. Sin sistemas no se puede pilotar un avión con seguridad, eso está claro. Si alguna vez ha mirado de reojo en la cabina del avión mientras entraba en fila india en un avión comercial (¿quién no lo ha hecho?), habrá observado que los pilotos trabajan con unas listas que tienen impresas en tarjetas plastificadas. Así es como controlan y ponen en marcha el sistema. (Si alguna vez viaja en un avión privado y el piloto *no* sigue una lista de comprobaciones antes de poner en marcha el motor, le recomiendo que se baje de inmediato. De verdad, «pies para qué os quiero» es la mejor opción.)

No hace mucho, un abogado de Cleveland, que también estudiaba negociación de forma autodidacta, leyó mi primer libro, *De entrada diga no*, y se lo envió a su hija que estaba estudiando en la universidad de Notre Dame. A ella le gustó tan-

## DIGA NO PARA OBTENER UN SÍ

to que se apuntó a mis programas de formación; en uno de ellos uno de nuestros *coaches* la asesoró sobre cómo negociar para conseguir las preciadas prácticas en la Casa Blanca. Un componente clave de la preparación fue una lista de comprobaciones antes de la gran entrevista en Washington. Cuando llegó el gran día, voló, se sentó y utilizó su lista de comprobaciones, y enseguida le dieron el puesto. A mí no me sorprendió. Su historia y la de miles son la razón por la que sigo utilizando listas de comprobaciones en la negociación, con la misma diligencia con la que lo hacía cuando era piloto.

La negociación es una bestia compleja. Hay muchos aspectos que tener en cuenta, y las listas nos ayudan a tenerlo todo bajo control. Nos aportan una tremenda ventaja y tranquilidad. Por eso las utilizaré a lo largo del libro, enseñándole cómo emplearlas en sus negociaciones. En el último capítulo pongo la «forma abreviada» de lista de comprobación que mis clientes suelen utilizar en sus negociaciones por todo el mundo.

Otro aspecto recurrente en el libro serán los consejos para que «ponga a prueba» los principios y actividades básicas. Ya le he invitado a usted a «poner a prueba» junto a la máquina de café el efecto del «no», pero a lo largo del libro verá cómo le planteo más ejercicios prácticos. Se trata de formas sencillas para poner a prueba determinados aspectos en situaciones que no conlleven mucho riesgo. No tengo miedo de perder a mis lectores por un fallo en la negociación. Sé que ahora se mostrará un poco reticente, pero también sé que aprenderá que el «no» funciona, que determinadas preguntas tienen un efecto positivo, y que una planificación específica da buenos resultados.

Al final, no sólo le habré cambiado la forma en que contempla la negociación (se acabó el «sí», ahora es el turno del «no»), sino que además le habré enseñado la habilidad, el

## *Introducción*

«cómo» hacerlo, y las herramientas necesarias para que triunfe. Ya se trate de estudiantes, empresarios o profesionales, padres, hijos, propietarios de pisos, inquilinos, empleados, deudores, acreedores, compradores, vendedores; en fin, cualquier persona que tenga que negociar algo, comprobará que *este sistema funciona*.