

MÉTODO HARVARD DE NEGOCIACIÓN

Cómo Negociar con Inteligencia



José Ignacio Tobón L.

www.joseitobon.com

Contenido

Prólogo	5
Introducción	9
Capítulo 1 Generalidades del P.O.N.	15
Capítulo 2 Estilos de Negociación	22
Capítulo 3 Visión General de las Bases del Método	48
Capítulo 4 Las Personas en la Negociación	89
Capítulo 5 La Percepción	99
Capítulo 6 Las Emociones	116

Capítulo 7	
La Comunicación	124
Capítulo 8	
Los Intereses en la Negociación	138
Capítulo 9	
Las Opciones en la Negociación	160
Capítulo 10	
Los Criterios en la Negociación	186
Capítulo 11	
Las Relaciones en la Negociación	203
Capítulo 12	
El Modelo Ury	225
Capítulo 13	
A Manera de Conclusión	236

Muestra de Autor

Capítulo 2

Estilos de Negociación

Advertencia inicial

Antes de entrar en detalle en las aproximaciones de Harvard, debo hacer un comentario que, tomado con un claro balance, puede ser de utilidad para el lector. De las experiencias con los asistentes a los seminarios de negociación, puedo concluir que **existen personas que “adoptan” sin ninguna duda los conceptos y recomendaciones incluidas en la metodología de Harvard**. No hacen preguntas y quieren aplicarla siempre. Ven en esta metodología una panacea y en todo momento están repitiendo, como soporte a sus argumentaciones, la expresión “...como lo dijo Fisher”. Esta forma de ver las cosas no necesariamente es perjudicial, pero sí puede catalogarse como incompleta.

Existe otra forma de actuar, también extrema y representada por aquellas **personas que sólo buscan las falencias del Método** y las situaciones en las que, en su criterio personal, no se puede aplicar tal metodología. Llegan incluso a criticar la metodología con argumentos poco sólidos, que sólo revelan la falta de comprensión que ellos tienen de los conceptos del Método.

Tanto una forma de ver las cosas como la otra son perjudiciales. Es por esto que **se sugiere tener una aproximación más balanceada**. Cuando se quiere madurar en el tema de la negociación es necesario dedicarse a una de las teorías que muestren la mayor integralidad y coherencia. Después de escogida esta teoría se debe entrar a conocerla a la perfección, mejorarla con ingredientes de otras teorías y someterla a análisis en la práctica. Sólo después de un proceso de continuo aprendizaje y maduramiento se puede llegar a disponer de un método híbrido con el cual nos sintamos más tranquilos y más soportados para negociar cada día mejor.

La palabra Método

Cuando me aproximé por primera vez a esta temática y especialmente a la expresión Método Harvard, me impactó la palabra método, pues eso era lo que estaba buscando. Después de entrar más en detalle en la materia, creo que **la palabra método no es la más apropiada**, estrictamente hablando, dado que lo que sugiere Harvard no es una estrategia paso a paso en detalle como yo supuse. **Más bien debería llamarse «aproximación»**, pero de todas formas en este libro se usará la palabra método. Este comentario no es en ningún momento un demérito para el excelente trabajo de Harvard, sino una advertencia para el lector, que muy posiblemente estará esperando una metodología paso a paso y que se convierta en una panacea. Claro que no es una panacea, pero **soy fiel testigo de los beneficios que se**

pueden derivar al usar esta aproximación sugerida por Harvard, la cual tiene una lógica impecable.⁵

Es incluso bastante confusa la expresión Método Harvard también por lo de Harvard. Realmente quienes hablaron de método fueron los autores del libro “Getting To Yes”. Ellos no son Harvard, pero tienen su vinculación con Harvard y sus investigaciones se centran allí. De todas formas hablaremos del Método Harvard, queriendo con esta expresión significar **las teorías y recomendaciones que se pueden derivar de las publicaciones de estos autores, vinculados a la Universidad de Harvard.**

Negociación inteligente

Para entrar en materia, es preciso decir que el Método Harvard pretende mostrar **una nueva forma de resolver los conflictos o disputas**, apartándose de los métodos tradicionales y más generalmente usados que aseguraban que para poder ganar en una negociación, alguien más debe perder.

Después de estar durante tantos años en el tema de la negociación he llegado a la conclusión de la imprescindible necesidad de cambiar nuestros estilos tradicionales de negociación. Si usted ya ha leído el libro “Getting To Yes” es posible que le quede cierto sabor de aproximación teórica o

5 En los últimos libros de Fisher, promocionados como libros compañeros del “Getting to Yes” y casi como manuales de éste, se muestran algunas herramientas que pueden ser de utilidad metodológica.

de una sobrecarga de humanismo, pero quiero decirle que realmente es una aproximación que tiene como objetivo hacer las negociaciones más eficientes para todas las partes. No se trata de una lección de beneficencia y de amor por el prójimo; se trata de **recomendaciones pragmáticas para negociar más inteligentemente.**

Si quisiéramos resumir **la gran aproximación a la negociación**, yo diría que el buen negociador debe reconocer que **a) la negociación se hace con personas con quienes tenemos una relación de interdependencia; b) la negociación es realmente un proceso en el cual se trata de influir en el otro; c) queremos que el otro tome una decisión específica que nos conviene; d) debemos analizar las situaciones que ayudan a que el otro tome tal decisión, así como las que la obstaculizan; e) debemos tener en mente la ganancia mutua y el largo plazo.**

Si vemos la negociación desde esta óptica, estaremos conscientes de que **no se trata de una violación sino de una conquista** y por esto es preciso conocer y escuchar activamente al otro. El lector puede analizar sus propias negociaciones y es posible que concluya que en muchos de los casos violó o se sintió violado, más que conquistado.

Negociación por posiciones

El Método Harvard de negociación es también conocido como **la negociación por principios o por intereses o por méritos**, en contraposición a la **negociación por posiciones**⁶. En este capítulo se buscan establecer las diferencias entre los

distintos estilos de negociación y sus ventajas o desventajas. Este entendimiento ayudará a los negociadores a reconocer los estilos de sus contrapartes y a perfeccionar el propio.

Cuando se negocia por posiciones en términos generales se podría describir el proceso de la siguiente forma: **a) los negociadores asumen una posición** acerca de alguno de los asuntos en discusión; **b) la cual defienden con intensidad** y fervor crecientes. Muy posiblemente para defender sus posiciones, **c) los negociadores atacan a la contraparte**, entrando así en una **d) lucha de ideas y una lucha personal**. Es muy posible también que en poco tiempo, debido a que la discusión está en el plano personal, las posiciones asumidas frente a los asuntos no sean la preocupación central de los negociadores, pues lo que importa es **e) derrotar al otro, salvar el ego o no perder**. Por este afán, no sólo no se gana, sino que todos pierden.

Halando para su lado

Yo visualizo la situación de las negociaciones gana-perde como la lucha entre varias personas por poseer un bien muypreciado y frágil. Si cada una de las partes toma el bien con sus manos y trata de usar su máxima fuerza para traerlo hacia su lado, es muy posible que el frágil bien se desintegre y en realidad

6 Prefiero usar el término de negociación por intereses a usar el de negociación por principios, pues en nuestro ambiente puede existir una confusión dado que no se concibe que se puedan negociar los principios. Uno de los más comunes aforismos es aquel que dice que “los principios no se negocian”.

se logre una situación pierde-pierde. Si se logra un acuerdo entre las personas en disputa, es muy posible que cada una de ellas logre algo en el peor de los casos, que es mucho más que nada.

De esta forma, cuando se negocia por posiciones se presenta **una pérdida creciente de los objetivos**. Puede verse entonces **la negociación como un debate**, lo cual es equivocado. Un debate tiene como objetivo determinar quién tiene la razón y esto en la negociación no puede decirse que sea el objetivo central. En la mayoría de las veces las cosas no son tan claras como para determinar con facilidad quién está equivocado y quién es el culpable.

En la negociación por posiciones se fija una posición inicial en cada una de las partes, generalmente muy extrema, y se procede luego **a moverse en forma mecánica hacia el acuerdo**. Es posible que entre movimiento y movimiento no medie ningún argumento que justifique el desplazamiento. En algunas ocasiones, cuando he preguntado a los negociadores por qué han reducido su posición inicial, me responden que para llegar al acuerdo. Ésta no es suficiente razón.

Cuando se negocia por intereses lo importante es concentrarse en explorar los intereses de cada una de las partes, es decir averiguar lo que motiva a cada uno de los negociadores a estar presentes en la mesa de negociación. Es preguntarse también qué es lo que debe suceder en esta mesa para que los negociadores se sientan ganadores.

Para entender más claramente la diferencia entre los estilos de negociación por posiciones o por intereses, el lector se puede remitir al ejemplo citado en el libro Bases y Fundamentos de la Negociación que se refiere a la situación en la biblioteca⁷. A continuación se refiere el ejemplo de la biblioteca en forma resumida y además se presenta otro ejemplo muy similar y que refuerza el concepto.

La biblioteca

En forma resumida, el ejemplo se refiere a la discusión entre dos personas que están en una biblioteca. Una de ellas tiene calor y decide abrir una ventana. Otra se siente molesta con esto, pues piensa que la corriente de aire puede afectar su salud y decide cerrarla. Comienza una discusión entre estas personas que afecta el ambiente de la biblioteca. La bibliotecaria les pregunta que por qué están peleando y entiende que uno de ellos tiene calor y el otro tiene temor de enfermarse. Decide entonces cerrar tal ventana y abrir otra que resuelva el problema del primero y no afecte al segundo.

La pareja

En cierta ocasión viví una situación con muchas semejanzas al caso presentado de la biblioteca. En términos generales esta fue la situación. Estaba con algunos de mis asociados en un restaurante informal, preparando la presentación del trabajo final de una

7 Véase el ejemplo de la biblioteca en el capítulo 4, página 47 del libro citado.

asesoría para una importante empresa. El restaurante tenía una luz baja que no nos permitía leer ni escribir, algo necesario para nosotros en ese momento. Entonces pedimos a nuestro mesero que nos subiera el nivel de la luz. Él inmediatamente subió el nivel, que era controlable en forma continua. Desafortunadamente, una muy romántica y activa pareja, que estaba cerca, consideró que las condiciones se habían deteriorado para ellos y pidieron a otro mesero que bajara la luz. En efecto éste la bajó y como respuesta nosotros pedimos que se subiera. Así entramos en una serie de arriba-abajos que nos iban a conducir al deterioro de las relaciones con la pareja y con los demás efectos negativos del caso. Entonces el mesero nuestro entendió las verdaderas necesidades de cada lado, colocó la luz en el nivel que la pareja necesitaba para “operar”, se aproximó a nuestra mesa y nos colocó allí unos candelabros del tamaño y luminosidad apropiados. De esta forma solucionamos nuestro problema y no perjudicamos a la ya feliz pareja.

Cada una de las partes, en ambos ejemplos, iniciaron las negociaciones bajo el esquema de negociación por posiciones, pues lo importante era la posición de la ventana o el nivel de la luz. De esta forma no se pudo llegar a ningún acuerdo inteligente. Cuando se pudo entender cuáles eran las verdaderas razones del conflicto, es decir, los intereses, se entró en la vía de la negociación efectiva.

En estos ejemplos se puede ver con claridad la excesiva importancia que se le da inicialmente a las posiciones, las cuales

se consideran como las únicas formas de resolver el problema o satisfacer las necesidades. **Los negociadores por posiciones normalmente están anclados** y caen en el famoso bloqueo, tan estudiado por expertos en creatividad, al cual Von Oeck llama “**la respuesta correcta**”, pues sólo se busca una respuesta correcta y cuando aparece la primera, no se buscan más.

Cuando se negocia por posiciones se le da demasiada importancia a la posición de cada una de las partes y lo que cada uno busca es que su posición sea la ganadora. Mientras más nos concentremos en las posiciones más olvidaremos los intereses. Es posible que cada una de las posiciones de las partes resuelva el conflicto, pero desde la óptica subjetiva de cada una de ellas e ignorando la subjetividad del otro. Es preciso entender que **el objetivo de una negociación es satisfacer los intereses o necesidades de las partes**. Para lograr esto se dispone de una gama de probabilidades, cuya amplitud sólo la determinan la **predisposición de las partes para resolver el conflicto** y el **nivel de creatividad** de éstas.

En el caso de la biblioteca, cada una de las soluciones que las partes proponía en realidad resolvía el problema del proponente, pero olvidaba las externalidades que causaban en el otro. Abrir la ventana resolvía el problema de uno de ellos, de aquel que tenía calor, pero no consideraba que el otro podía correr riesgos con su salud debido a la corriente de aire. Del otro lado, el otro, al cerrar la ventana, sólo quería protegerse y no consideraba el calor del otro.

Es importante pensar que **rara vez existe una sola posibilidad para resolver el conflicto** y haciendo una clara

exploración de opciones, podemos hacer una más inteligente negociación. Von Oeck propone, sabiamente, que siempre se busque la segunda mejor respuesta posible. De Bono también sugiere algunas formas de mejorar el pensamiento que pueden ayudar a la exploración de alternativas. Él menciona su método llamado APC (alternatives, probabilities and choices) o alternativas, probabilidades y opciones.

Evaluación de los estilos de negociación

Según Fisher, los métodos de negociación se deben evaluar según tres criterios básicos como son la posibilidad de a) **producir un acuerdo sabio**, b) **ser eficientes** y c) **al menos mantener la calidad de la relación entre las partes**.

Las negociaciones por posiciones no producen acuerdos sabios pues hacen que las partes se cierren a sus argumentos propios y cada vez miren menos la bondad de los argumentos de los otros. **Mientras más se defiende una posición más dificultad habrá de lograr que la otra parte se convenza** y llegará un momento en el cual es necesario ganar, pues de otro lado nuestro orgullo quedará aporreado. Mediante algunos ejercicios se puede demostrar que nosotros, **presionados por nuestros egos, terminamos defendiendo incluso posiciones con las que no estamos de acuerdo**.

Cuando se negocia por posiciones es muy posible que en cierto momento se caiga en **la trampa del mal conflicto** y se pierda realmente la visión. Se termina haciendo una negociación bastante alejada de los objetivos que fueron planteados inicialmente. Por esto es tan importante **siempre tener la mente fija en los objetivos**. Uno de los expertos

en negociación de Holanda, quien amablemente me ha enviado sus trabajos, dice en uno de sus últimos libros una frase muy sabia que explica esta circunstancia. Él dice que es importante **“tener fijos los objetivos y tener flexibilidad procedimental”**.

Si la eficiencia la miramos según la cantidad de recursos empleados, vemos que **las negociaciones por posiciones no son eficientes** pues emplean mucho tiempo, tanto por la dificultad para llegar al acuerdo como por el uso de posiciones iniciales demasiado extremas. Esto lo único que hace es retardar más el acuerdo. Las cosas se complican aun más cuando las partes asumen una tendencia de hacer concesiones muy pequeñas cada vez.

Apoyándonos en la física, vemos que tiempo (t) es el resultado de dividir el espacio (s) por la velocidad (v). Si las posiciones iniciales son muy extremas, el espacio de negociación (S_n) es muy amplio; como las concesiones son generalmente pequeñas, es decir, la velocidad de concesión (V_c) es baja, el tiempo requerido para negociar (T_n) es muy considerable. Esto reduce la eficiencia.

Dada esta situación, existen dos formas de disminuir el tiempo empleado en una negociación. Éstas son a) aumentar la velocidad de concesión, pero se sabe que grandes concesiones pueden afectar en forma negativa la confianza y b) reducir el espacio inicial de negociación, mediante la presentación de posiciones iniciales menos extremas. De estas dos posibilidades es más eficiente la segunda.

La negociación por posiciones no mejora las relaciones pues se basa en ataques y en defensas. Cada uno cree que su posición es razonable y ve al otro como alguien equivocado y que además quiere quitarle lo que le pertenece. Se parece más a una guerra que a una solución conjunta de problemas.

La negociación suave y la dura

Dentro del estilo de negociación por posiciones existen dos vertientes, las cuales son la negociación suave y la negociación dura, cada una de ellas colocada en extremos diferentes.

La más tradicional es **la línea dura en la cual se quiere ver al otro como el adversario**. Durante mucho tiempo se ha usado esta línea que **busca la victoria a cualquier costo** y considera que **golpear al otro es la clave para lograrla**. Las críticas a esta línea hacen que surja entonces como respuesta **la línea suave en la que se trata de ver al otro como un amigo y por quien el negociador estaría dispuesto a sacrificarse si esto fuera preciso**.

En la mayoría de los casos ninguna de las dos líneas produce resultados positivos en el largo plazo. La negociación dura puede ser estable en situaciones en las cuales los poderes de las partes son demasiado diferentes y en realidad no se lleva a cabo una negociación sino más bien una imposición.

Un caso, muy poco ortodoxo por cierto, en el que la línea dura puede ser efectiva y estable, es la relación entre un marido masoquista y una mujer sádica. Esta es una pareja que es

feliz por definición. Siempre estarán satisfechos de su relación. Ella quiere pegarle con un látigo y él dice que quiere más castigo aún⁸. Están condenados a ser felices.

En la industria latinoamericana, sobre todo antes de iniciar los procesos de apertura, cuando no existía la posibilidad de importar con facilidad, algunos productores nacionales trataron muy duro a sus clientes, obligándolos a consumir todo lo que se producía sin tener en cuenta los requerimientos del cliente, ni su calidad, ni precio, etc. Como nada dura toda la vida, ahora quienes están sufriendo son los verdugos de ayer.

Los esposos enamorados

Tratarlos suave no es tampoco la solución, pues basta recordar la famosa historia de O. Henry acerca de la pareja que estaba perdidamente enamorada y que además era supremamente pobre⁹. El marido quería darle a su mujer de regalo una peineta de oro para su hermosísimo cabello. Para ello tuvo que vender su reloj de bolsillo, recuerdo de su bisabuelo. Simultáneamente su mujer, para comprarle una

8 Este ejemplo lo he colocado algunas veces en mis seminarios, pero con la mujer masoquista y el hombre sádico. He encontrado grandes inconformidades por parte de las mujeres, sobre todo en otros países diferentes al mío. Por esto hago el cambio y espero que se suavicen los comentarios. Claro que no sería raro que los que protestaran por el cambio fueran ahora los hombres.

9 O. Henry era el seudónimo de William Sidney Porter un prolífico escritor norteamericano. Tuvo un contrato con el New York Sunday World para escribir una historia semanal desde 1903 hasta 1906 a un precio de \$US 100 cada una. Si al lector le interesa este autor, Paul J. Horowitz editó algunas de tales historias (Gramercy Books, New York).

cadena para el reloj de su marido, decidió vender su cabello. Al final del día se entregaron cada uno sus regalos y la decepción fue enorme. Cada uno quiso complacer al otro mediante el sacrificio personal y los resultados fueron desastrosos.

El método suave o de sacrificio por los demás no es eficiente en la negociación. **No se debe buscar el sacrificio sino más bien buscar la justicia.** La palabra sacrificio no debe existir en el tema de la negociación efectiva. En mis seminarios los asistentes me dicen que en realidad muchas veces tienen que sacrificarse para poder obtener algo más después. Usando este mismo argumento, podemos decir que no es un sacrificio real sino más bien una inversión, pues se está pensando en un negocio posterior unido al actual. El negociador, con toda seguridad, hará un balance de ambos negocios y el resultado neto deberá ser bueno. El negociador reconoció que el “pastel” de la negociación podría crecer y era preferible dejarlo crecer, para partirlo luego, que partirlo antes de que creciera.

El método suave no sólo se usa cuando hay sacrificio por la otra persona; también se registra cuando una de las personas se siente lo suficientemente débil comparativamente con el otro y piensa que lo mejor es entregarse.

Comparación detallada

Fisher presenta una tabla comparativa entre las líneas de negociación suave, dura y por intereses. En esta tabla se puede ver con claridad la diferencia de aproximaciones:

<u>CRITERIO</u>	<u>SUAVE</u>	<u>DURA</u>	<u>INTERESES</u>
Participantes	amigos	adversarios	solucionadores
Meta	acuerdo	victoria	buen acuerdo
Concesiones	hacen	demandan	hacen/demandan
Relación	cultivan	condicionan	cultivan
Con el problema	suaves	duros	duros
Con la gente	suaves	duros	suaves
Con los otros	confían	desconfían	neutrales
Posición	muy flexible	muy rígida	intereses
Avance	hacen ofertas	hacen amenazas	exploran intereses
Límites	los muestran	los esconden	evitan tenerlos
Unilateralidad	aceptan pérdidas	demandan ganancias	mutua ganancia
Insistencia	acuerdo	posición	criterios
Lucha de voluntad	la evita	la promueven	neutrales
Presión	ceden	aplican	no aceptan

Los participantes:

Los estilos suave y duro son dos posiciones extremas, cada una de ellas situada en un punto equivocado. Por ejemplo, no se puede pensar que por definición los participantes son amigos, ni tampoco que son adversarios. Son personas que quieren lograr lo mejor para sí, pero que saben que se requiere de una actitud de cooperación y de solución conjunta de problemas.

En el método de intereses los participantes se ven como cooperadores en la resolución conjunta de problemas, a pesar de que no sean amigos. Se puede negociar con personas que no son amigos, pero que tienen un problema que les afecta a ambos.

La cooperación tiene implícita la variable interdependencia, la cual debe ser reconocida por cada una de las partes de la

negociación. Es por esto que a pesar de que existan desbalances de poder entre las partes, en la situación específica de una negociación, éstas se necesitan y no es conveniente que una de ellas asuma una posición de suficiencia, de indiferencia o de salvador.

Claro está que si nos apoyamos en la definición de negociación que menciona que es un método para llegar a acuerdos en la presencia de elementos competitivos y cooperativos, debemos decir que en realidad **los participantes deben verse como cooperadores en unas áreas y competidores en otras**¹⁰.

La meta:

El negociador duro tiene como meta lograr la victoria, algunas veces sin importar su costo. Es por esto que detrás de la victoria hay muchos afectados y altos costos. En algunas ocasiones las victorias son pírricas desde la óptica de una persona razonable que esté observando la negociación.

Hay un tipo de negociador duro que se encuentra cegado con la ilusión de vencer al otro, más que ganar, y espera que esa derrota sea lo más indeleble y amarga para el otro. Esto es lo que se llama el **síndrome de la insuficiencia de la victoria**. Olafo El Amargado, en uno de sus últimos apuntes, le comunica a su fiel amigo Chiripa que “...en la batalla lo

10 Un libro de actualidad es “Coo-petencia” que trata las posibles relaciones de cooperación con los competidores.

importante no es sólo ganar, sino hacer sentir mal al oponente”. Esta es la aproximación de algunas personas.

El negociador suave tiene como objetivo no la victoria, sino lograr el acuerdo. Siendo esa su meta, es muy posible que llegue incluso a renunciar a sus aspiraciones, especialmente a aquellas que pueden revestir cierta dificultad para el logro del acuerdo. En otras palabras, el suave le hace fácil las cosas al duro.

El negociador suave tiene un comportamiento semejante al mencionado por Peter Senge del Dynamic Learning del MIT, cuando introduce el concepto de la tensión creativa y de la tensión emocional producidas en la fijación de las metas. La meta fijada produce una tensión creativa o un reto, pero la emocional comienza a presionar a quien fijó la meta, produciéndole temor de fallar. Por esto es que decide bajar un poco la meta, hasta que la coloca en un nivel en el cual la logra sin mucho esfuerzo.

La meta de la buena negociación es un acuerdo sabio o sensato, no sólo un acuerdo. Si sólo fuera un acuerdo, se buscaría hacerle las cosas fáciles a la otra persona, como pasa con algunos vendedores que, ante la imposibilidad de hacer una venta exitosa, hacen lo imposible para darle al cliente precios bajos y largos plazos, de tal forma que la venta sea fácil. Prefieren más bien negociar internamente con sus jefes para que las condiciones sean muy favorables en el mercado. Claro está que esto erosiona la confianza del cliente, pues piensa que el producto no puede ser tan bueno, pues están cediendo mucho en su venta. Se devuelve la estrategia y lo que se hace para ayudar, perjudica.

Las concesiones:

En cuanto a las concesiones, el negociador duro siempre está demandando concesiones, mientras que el suave las estará dando. El duro es aquel que sabe que puede exigir y considera que lo suyo es solamente suyo, así como dice el principio soviético de la negociación "...lo mío es mío y lo suyo es negociable...". El negociador duro puede que entienda internamente que es su deber el hacer ciertas concesiones, pero como ve al suave en tanta debilidad, ignora esto y en cambio aumenta sus exigencias.

Ury en uno de sus libros hace un comentario que cabe perfectamente en este aspecto. Dice que muchas personas cuando se enfrentan con una persona obstinada y dura, tratan de negociar con ellas desde un plano suave con la esperanza de que algún día tal persona entienda que la vía correcta no es la violencia. Esto para Ury es como querer convertir a un león en herbívoro y mientras logra esto mantenerlo bien alimentado con carne. Mientras más carne se le dé al león, más carnívoro se volverá.

Quien negocia por intereses cree que se deben hacer concesiones, pero también pedir a cambio concesiones de parte del otro. No negocia desde un trono y más bien estudia las diferentes valoraciones que cada una de las partes tiene de los asuntos y trata de entregar aquello que para él no tiene mucha importancia, pero que para el otro es vital. Si además recibe del otro algo que para aquel no implica mucho costo pero que tiene un alto valor para él, la negociación será ideal.

Las relaciones:

El negociador duro es aquel que condiciona las relaciones a las concesiones que reciba. Puede decirse que **el negociador duro es entonces un vendedor de relaciones**. Me comporto bien con usted, siempre y cuando me conceda esto o aquello. De otro lado **el suave es un comprador de relaciones**, pues con tal de tener una buena relación concede lo que se le pida. Su objetivo está más centrado en la relación que en la sustancia y por esto sacrifica una por la otra. Su relación es un objetivo y pretende, por cualquier medio, cultivarla.

Las relaciones son algo muy importante en la negociación y deben ser tratadas con importancia estratégica, pero no son objeto de compra ni de venta. El problema es que cuando se dan compradores y vendedores y una relación, el mercado se establece en una forma fácil, aun cuando no eficiente.

En la negociación por intereses no se establece una correspondencia entre concesiones y calidad de la relación. Claro que se reconoce que en algunas ocasiones es importante hacer concesiones, pero no con el propósito de cultivar relaciones.

Con el problema y con la gente:

El negociador duro es duro con el problema que quiere resolver y también con las personas. Lo que hace con el problema está bien, pero no lo que hace con las personas. **No conviene dañar u ofender las personas cuando el objetivo claro es arreglar los problemas**. Si lo que se

pretende es castigar y acabar con el otro, la opción de la dureza con las personas es una dirección viable, pero en otro caso no lo es.

El negociador suave asume una posición contraria, pero también imperfecta. Es suave con el problema y con las personas. Es importante ser suave con las personas, pero es muy poco inteligente ser suave con el problema. Tanto el suave como el duro tienen sus aciertos y sus fracasos en la orientación. El combinado será la resultante óptima, como se verá más adelante.

Para el negociador duro la estrategia de entrada es resolver el problema y lo que pase con las personas le tiene sin cuidado, incluso usa el mal trato sólo como medio para el logro de sus objetivos. En cambio el negociador suave tiene como estrategia de entrada el buen trato de las personas, aun cuando no se logre solucionar el problema.

Con los otros:

La confianza es una variable vital y estratégica en la negociación. El suave confía por principio en el otro, mientras que el duro, también por principio, desconfía del otro. En la negociación no se deben asumir demasiadas cosas y mejor se debe proceder con la fijación de hipótesis que deberán ser luego verificadas en el transcurso de la negociación.

En la negociación no se debe confiar plenamente, salvo en algunas excepciones, pues las condiciones pueden variar y así las actitudes. Es preciso estar alerta y gerenciar la negociación. Muchos de nosotros podemos ser demasiado

confiados y vemos los resultados posteriormente. Como lo dicen Fisher y Brown **usted no debe ser confiado, pero sí ser confiable.**

Las posiciones:

Los negociadores duros asumen unas posiciones y de ahí no se mueven¹¹. Son bastante obstinados y siempre serán rígidos en sus posiciones. En cambio el suave es supremamente flexible en sus posiciones. Todo esto es coherente con la actitud frente a las demandas. Nunca he dicho que el negociador duro tenga el suficiente poder para actuar así y es por esto que en algunas ocasiones usted se puede llevar una sorpresa. El negociador duro puede ser un buen jugador de póker.

Los negociadores suaves cambian sus posiciones frente a la presión de una manera muy fácil y son muy activos en hacer ofertas y eso trae problemas para ellos, pues logran menos de lo que podrían lograr y además queda su imagen en deterioro. El negociador por intereses no asume posiciones sino que se preocupa por encontrar los reales intereses y tratar de satisfacerlos.

Avance:

Cuando las negociaciones se estancan, los negociadores duros incrementan sus demandas o hacen amenazas. Esto tiene buen efecto en los suaves, pues se sienten más atormentados. Los

11 Puede aplicarse la famosa frase: "...aquí estoy y aquí me quedo..."

suaves generalmente para poder avanzar en la negociación deciden hacer concesiones u ofertas.

Los negociadores por intereses cuando llegan a situaciones de estancamiento redoblan sus esfuerzos por encontrar los reales intereses de las partes mediante un proceso sistemático de exploración. Implícitamente, se podría decir que estos negociadores por intereses creen que hay soluciones al problema aun cuando no se hayan detectado todavía.

Los límites:

Los límites son una información confidencial que los duros reconocen como tal y por esto tratan de esconderla. Dan información de falsos límites con el ánimo de hacer cambiar la posición del otro. Los suaves en cambio, no le dan la importancia que tiene los límites y por esto los muestran con bastante facilidad, incluso sin que el otro los pida. Obviamente esto reduce aún más el poder del suave en la negociación.

En la negociación por intereses no es tan claro el concepto de límites en las posiciones, pues no hay posiciones y lo que se acepta es cualquier combinación de variables que permitan lograr satisfacer unos objetivos.

Unilateralidad:

Cuando hay que tomar determinaciones unilaterales, el negociador suave acepta las pérdidas él solo, mientras que el duro demanda las ganancias. El suave se sacrifica y el duro espera, como algo obvio, que las ganancias sean de él.

En la unilateralidad hay una diferencia muy grande entre estas aproximaciones. Los duros quieren que la ganancia sea sólo de ellos, los suaves están dispuestos a perder sólo ellos siempre y cuando haya un acuerdo y se dé la paz, en cambio la negociación por intereses busca con toda intensidad y por definición, que los acuerdos sean mutuamente benéficos.

Insistencia:

Los negociadores duros insisten en sus posiciones y se vuelven tercos frente a éstas. Los suaves en cambio insisten en lograr el acuerdo y llegan incluso a rogar por esto. Los negociadores por intereses insisten en que se usen criterios objetivos que determinen la justicia de la negociación.

Lucha de voluntades:

Los suaves son alérgicos a los conflictos y por eso evitan las luchas de voluntades, mientras que los duros las promueven, pues reconocen que la incomodidad que el conflicto produce en otros es su mejor pasaporte a un acuerdo favorable. En la negociación por intereses se tiene una posición neutral frente a los conflictos y se ven como algo inevitable e incluso productivo.

La presión:

Todo esto apunta a pensar que las personas duras fomentan el conflicto, mientras que las suaves lo evitan. Los duros aplican la presión al suave y éste cede ante ella. Conocido el comportamiento, es fácil predecir los resultados.

De todas formas quien negocia bajo la línea suave lleva todas las de perder cuando se encuentra con alguien de la línea dura. El suave estará dispuesto a sacrificar todo a cambio de lograr el acuerdo y así evitar mayores confrontaciones.

Los negociadores por intereses no ceden a la presión que los demás le imponen. Lo que sí hacen es insistir en que se presenten argumentos que soporten las posiciones del otro, es decir, están abiertos y flexibles a la nueva información que sea presentada y que ayude a llegar a un acuerdo sabio.

Aproximación gerencial:

Hay un aspecto realmente importante para resaltar al establecer las diferencias entre las negociaciones por posiciones y por intereses. Éste, no mencionado en los textos famosos de negociación, se refiere a la aproximación gerencial. Podría decirse que en la negociación por posiciones la orientación es a los medios para resolver las cosas y enfatizando mucho el corto plazo, mientras que en la negociación por intereses se busca una orientación por objetivos y al largo plazo. Esto sería similar a los estilos de administración por actividad (medios) o administración por objetivos (metas). En la segunda se le da más importancia a la determinación clara de lo que en realidad se quiere solucionar y después de tener tal claridad se generarán las formas factibles y aceptables.

El aspecto del valor:

Un aspecto que debe considerarse para analizar las negociaciones por posiciones o por intereses es la llamada

creación del valor que muestran Lax y Sebenius en sus seminarios en Harvard. Se busca que haya una creación de situaciones o entidades que puedan tener la capacidad de brindar más satisfacción en la negociación. Esto que se crea es lo que se conoce genéricamente como valor. Se llama valor por el hecho de que representa algo de valor para las partes.

Algunas personas negocian desde el supuesto de que su función es **“reclamar valor”**, es decir, exigir que se les entregue el valor existente. Este es el caso de aquellas personas que creen que lo merecen todo y que no están dispuestas a sacrificar nada. Toda su estrategia se basa en exigir y presionar para lograr lo que unilateralmente definieron que era suyo. No se preocupan por explorar alternativas que hagan mejor la negociación para los demás.

Otras, en cambio, creen que haciendo un análisis de los factores existentes actualmente en la negociación y modificándolos inteligentemente, se puede hacer una mejor negociación para ambas partes. Ellos creen que se puede crear algún valor adicional. Este es el caso de las personas que creen que el pastel es preciso dejarlo crecer, hacer lo posible para que esto ocurra y después de que crezca proceder a partirlo y no antes de esto. Estas personas asumen una aproximación de **“creación de valor”**.

Indudablemente es más productiva la aproximación de creación que la de reclamación. Los primeros son pasivos y esperan sólo que les den, mientras que los últimos saben que tienen que generar. Esta diferencia de aproximaciones tiene muchos paralelos, los cuales pueden darnos más claridad en torno al concepto básico.

Con este concepto de la creación del valor y la reclamación, se puede, entonces, definir las dos clases de negociación. Una de ellas es la **negociación distributiva**, en donde lo que importa es la repartición del valor entre las partes. De otro lado está la **negociación integrativa**, que se preocupa por crear más valor para que se pueda repartir más cantidad después.

Siguiendo a Leritz, las personas se pueden dividir en dos grandes categorías. Unas son las que piensan que **viven en un mundo de escasez** y por esto su mejor labor es hacer hasta lo imposible por tomar la porción más grande que puedan. En cambio los otros piensan que **viven en un mundo de abundancia** en el que hay suficiente para todos, y por esto no se preocupan enfermizamente de tomar lo que los demás tienen y más bien buscan lograr algo mejor a partir de lo existente. Los de la escasez serían los que reclaman valor, mientras que los de la abundancia serían los de la creación de valor.

El lector seguramente estará haciendo también el paralelo con las personas reactivas y las proactivas. Los **reactivos** son aquellos que piensan que son sólo el resultado de las circunstancias y por esto reaccionan. Son unos afectados. En cambio los **proactivos** están convencidos de que tienen que hacer algo por ellos mismos y que son actores reales de su destino. No desconocen las dificultades generadas por el entorno o los otros agentes, pero saben que deben hacer algo y no se limitan a reaccionar o a diagnosticar. Son personas de acción. Los reactivos serían semejantes a los que reclaman valor y los proactivos a los que lo crean.

Capítulo 3

Visión General de las Bases del Método

Los cuatro fundamentos o elementos

Los autores, en su libro original en inglés, se refieren a los elementos básicos (basics elements), pero el traductor, en forma inexplicable, usa la palabra fundamento. Aun cuando esta distancia en la traducción pueda parecer a algunos de los lectores como superflua, tiene su significación, pues los autores, en todos sus seminarios, hablan de Los Siete Elementos, expresión muy posicionada.

Inicialmente el Método Harvard se basó en cuatro elementos, los cuales sirvieron para establecer los siete elementos de la negociación que Harvard menciona en sus talleres. Esto se explicará más adelante. Estas bases pueden ser enunciadas de la siguiente forma:

- **Las personas:** Separe a las personas del problema.
- **Los intereses:** Concéntrese en los intereses y no en las posiciones.
- **Las opciones:** Invente opciones de mutuo beneficio.
- **Los criterios:** Insista en usar criterios objetivos.

Comentarios acerca de los elementos:

Las nuevas orientaciones de Harvard en sus seminarios abren un tanto estos conceptos básicos o fundamentos para formar los llamados siete (7) elementos de la negociación, los cuales son: las alternativas, los intereses, la comunicación, la relación, las opciones, la legitimidad y el compromiso. En forma breve se pueden hacer los siguientes comentarios acerca de los elementos del Método y además plantear las razones de las modificaciones que sugiero a dichos elementos:

Alternativas:

Una alternativa es una posibilidad que tiene el negociador de efectuar un acuerdo diferente al que se está planeando realizar en la mesa de negociación. Cuando un sindicato está negociando los salarios con la empresa, la realización de un paro de actividades es una alternativa al acuerdo que se está negociando en la mesa; si voy a vender mi producto a un cliente, es posible que tenga otros clientes a quienes venderles, es decir, tengo alternativas.

El acuerdo alternativo sirve como un nivel de comparación de la calidad del acuerdo de la mesa. Si en la mesa se ofrece algo mejor de lo que se puede lograr por fuera, el acuerdo se hará en la mesa. En caso contrario el acuerdo de la mesa se rechazará y se adoptará el alternativo.

Las alternativas son un resultado de la información del acuerdo que se está realizando.

Aquel negociador que tiene un muy buen conocimiento del tema negociado y conoce los elementos esenciales, tales como precios, competidores, dificultades, aspectos críticos, etc., tiene más posibilidades de hacer un acuerdo beneficioso.

He encontrado en la práctica que muchas personas tienen una equivocada evaluación de su poder de negociación, llegando a creer que son menos poderosas de lo que en realidad son y esto debido principalmente a la falta de información. Creen que no tienen alternativas y por esto sucumben fácilmente en las negociaciones.

Se puede derivar de esto, que **si se tienen más alternativas se tendrá generalmente más poder de negociación**, por lo cual este elemento se convierte en una pieza fundamental de la negociación. Dentro de estas alternativas hay una muy especial y es la conocida en inglés como **BATNA** acrónimo de **B**est **A**lternative **T**o a **N**egotiated **A**greement o en español como **MAAN** y es la **Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado**. Esta es la mejor alternativa existente y es pieza clave en el estilo de negociación de Harvard¹².

12 En la traducción del libro “Getting Past No” se menciona el MAPAN que es el mismo MAAN o BATNA. No conozco la razón del cambio de terminología en la traducción, pues en la versión inglesa se conserva el mismo término.

Intereses:

La fase de exploración de intereses es quizás la fase más importante de una negociación, en mi criterio. Siempre he creído que si esta fase se desarrolla en forma exitosa, un porcentaje muy alto de la negociación ya está hecho y sólo falta buscar las soluciones a los intereses ya detectados.

En esta fase de exploración de intereses es preciso llegar más allá de la superficie de la negociación, es decir, preguntarse por qué es que están los negociadores en la mesa, qué es lo que tiene que suceder para que ellos queden satisfechos, qué es lo que los motiva, etc., etc. Cuando esto se hace en una forma superficial, lo que se ve son únicamente los objetivos y presentados en una forma tangible. Cuando se llega a lo intangible se tocan áreas más determinantes en los negociadores.

Opciones:

Después de conocer y entender los reales intereses de los negociadores, ya se puede pasar a la siguiente fase, en la cual se generan opciones de acuerdo en las cuales se encuentre un beneficio mutuo para las partes. En esta fase se requiere de un esfuerzo creativo para descomponer la negociación en sus componentes mínimos y luego recomponerlos para poder generar una solución buena para todos.

Esta generación es una labor conjunta entre todos los negociadores. No es conveniente llegar a la mesa

de negociación con un extenso abanico de soluciones completamente elaboradas y negando la participación del otro en la generación de soluciones. Es muy posible que en algunos casos uno de los negociadores pueda tener las capacidades y la claridad mental para hacer esto, pero esto no implica que sea lo que debe hacer, pues el otro quedaría relegado a un papel secundario y no se sentiría como el artífice de la solución. Una de las Leyes de Hierro del Comportamiento Humano dice que "...nadie trabaja motivado en la solución de un problema cuando no tuvo ninguna participación en el diseño de tal solución".

Criterios (legitimidad):¹³

Las soluciones que se plantean, así como los procedimientos utilizados en la negociación deben pasar por un análisis que determine si son legítimas o no. Para esto se utilizan criterios externos u objetivos, los cuales son desarrollados por personas o entidades externas a los negociadores.

Determinar si el valor de venta de un apartamento es alto o bajo es bastante difícil si dejamos esta labor en manos de un comprador y de un vendedor bastante tercos. Mucho más fácil es recurrir a unos criterios externos tales como los de unos evaluadores o de entidades inmobiliarias.

13 La palabra legitimidad tiene grandes dificultades de comprensión en nuestro medio y es por esto que yo continúo como un fiel seguidor de la palabra criterios.

Compromiso:

Después de que las opciones sean estudiadas y evaluadas, las que sean aceptadas por contribuir al beneficio mutuo de las partes, pasarán a formar parte del acuerdo. Debe entonces crearse un compromiso sobre el acuerdo de tal forma que sea viable y se cumpla.

Comunicación:

Para poder lograr una buena negociación es necesario tener una buena comunicación. No basta con creer que nos comunicamos bien; es necesario verificar la real calidad de la comunicación.

Relación:

La relación está en constante riesgo durante toda la negociación. El negociador entonces tiene que ser consciente de esto y debe tener como objetivo mixto el lograr en forma exitosa los asuntos, pero también mantener una buena relación con las otras partes negociadoras. Manteniendo una visión a largo plazo. Si se dice que en la guerra la primera baja es la verdad, en la negociación fallida la primera baja puede ser la relación.

Las modificaciones:

Teniendo en cuenta el contexto en el que normalmente nos movemos en países como los nuestros, se pueden hacer algunas modificaciones al modelo de los Siete Elementos. Estos comentarios obedecen a reflexiones acerca de las

negociaciones reales que he analizado. Es muy posible que algunas de ellas hayan sido consideradas como obvias y por esto no hayan sido incluidas en forma evidente y separada en el modelo. Tales modificaciones son las siguientes:

Historia:

Antes de llegar a cualquier negociación de importancia es recomendable conseguir la información suficiente acerca del otro negociador. Yo creo firmemente que la mayor parte de las negociaciones se hace antes de llegar a la mesa de reuniones durante la fase de preparación. Por esto la historia del otro negociador que usted pueda reconstruir le será de utilidad. Saber por ejemplo el estilo de negociación, con quién ha negociado anteriormente, qué relación tiene con algunos de los nuestros, etc., es importante en la negociación.

Definición del problema:

En muchas áreas del saber se insiste en la importancia de la buena definición del problema. Se ha encontrado que gran parte de los problemas que no se resuelven, tienen una deficiente definición del problema. Einstein seguramente estaba de acuerdo con esto cuando decía "...un problema que no haya sido resuelto es aquel que no ha sido bien definido".

Aun cuando parece estúpido, **antes de solucionar un problema es preciso saber con claridad qué es lo que se va a resolver.** En la práctica de las negociaciones he podido detectar que en muchas

ocasiones se trata de resolver el problema que no es. Esta fase de la negociación es como un filtro eficiente.

Los que desarrollaron los elementos del Método, pueden pensar que la fase de la exploración de intereses incluye la definición del problema. Incluso pueden mencionar que en una de sus herramientas, el diagrama circular, se incluye esta fase. Esto puede ser cierto, pero creo que en la negociación, así como en la mayoría de las cosas de la vida, es preciso trabajar “fool proof” o a prueba de tontos. Por esto es recomendable hacer explícita la fase de definición del problema.

Creación de clima:

En nuestras culturas latinas, posiblemente más que en otras, es de vital importancia la fase de creación de clima en la negociación. **Esta fase ayudará a facilitar la fase de exploración de intereses.** Existen estudios que demuestran las diferencias de aproximación entre culturas anglosajonas y latinas en lo referente al tipo y cantidad de información no relacionada directamente con los asuntos de la negociación que se presenta en la fase inicial de las negociaciones.

Verificación:

En algunas partes lo que se acuerde en una mesa de negociación con toda seguridad se cumplirá. En nuestros países esto no es necesariamente así. Un caso específico son las negociaciones con el Estado,

quien para mí es el prototipo de los negociadores inciertos en cuanto al cumplimiento de sus promesas.

Este comentario lo hago con conocimiento de causa, pues he sido defraudado por gobernantes de mi región. El Estado realmente no puede asegurar que cumplirá con sus compromisos, pues normalmente está muy fragmentado y de esta forma lo que uno de sus fragmentos promete, otro fragmento lo incumple.

Existe un concepto en negociación llamado “deliverability” por algunos autores americanos, que podría ser salvaje e irrespetuosamente traducido como “entregabilidad”. Se refiere a la capacidad de entregar lo que se promete. El lector tendrá muchos ejemplos de ocasiones en las cuales un vendedor, por hacer el acuerdo, promete más de lo que realmente puede entregar. Por esto es tan conveniente introducir el concepto de verificación.

Relación-comunicación:

El modelo menciona tanto la comunicación como la relación. En mi criterio personal, estas dos variables son redundantes. Sólo debe quedar la relación, pues con que exista ésta ya entra en juego la comunicación. Si se pretende cuidar la relación es preciso desarrollar una eficiente comunicación. Por esto la sugerencia es eliminar el elemento comunicación, pues está implícito en el elemento relación.

Detalle del Método

El siguiente es un detalle del Método Harvard y lo presento en forma de recomendaciones prácticas que deben ser tenidas en cuenta para lograr resultados productivos en las negociaciones. **Para el lector sería útil tener aparte este detalle.**

Separe las personas del problema

Tenga en cuenta que los negociadores son personas:

- Sea consciente que la otra parte tiene valores, emociones, background, puntos de vista personales
- Desarrolle una relación de trabajo en donde haya respeto, confianza y entendimiento para hacer las negociaciones mucho más fáciles
- Acérquese al otro negociador para desarrollar un compromiso psicológico que ayude a lograr mejores resultados
- Llegue un poco antes a las negociaciones para poder lograr este acercamiento
- Pregúntese constantemente si le está prestando suficiente atención al otro negociador como persona
- Tenga en cuenta que el otro negociador quiere quedar bien consigo mismo y con sus electores
- No pretenda que el otro negociador sea perfecto como persona

- Sea consciente de estas deficiencias de personalidad del otro y haga lo posible para que no causen efectos negativos en la negociación

Los negociadores están interesados en la sustancia y en la relación:

- Verifique que el otro negociador esté interesado en mantener una relación de trabajo con usted
- Insista en la importancia de desarrollar una relación de trabajo de largo plazo
- Recuerde que los resultados de esta negociación específica pueden afectar otras negociaciones posteriores
- Sea consciente de que la “rentabilidad” de las negociaciones está en la repetición
- No sacrifique los beneficios futuros potenciales al arriesgar las relaciones

No confunda la relación con el problema:

- No deje involucrar su ego en las negociaciones
- No tome como ataques personales los comentarios acerca de sus actuaciones
- Sea cuidadoso de no sacar conclusiones sesgadas
- Trate de ver lo razonable que pueden tener los comentarios “molestos” provenientes del otro negociador

- No sacrifique la relación por el problema ni tampoco sacrifique el problema por la relación

No use posiciones pues puede arriesgar sustancia y relación:

- Si usted asume posiciones muy rígidas esto puede ser interpretado como falta de interés en la relación
- No vea la negociación como una lucha
- Dele tanta importancia a la sustancia como a la relación

Separe la relación y la sustancia:

- Lograr buenos resultados en la negociación y mantener una buena relación no son objetivos conflictivos
- Solucione el problema directamente, separado de la relación
- Construya una relación de trabajo basada en percepciones precisas, clara comunicación, apropiadas emociones y visión de largo plazo
- Sea duro con el problema y suave con las personas

Percepción

Colóquese en los zapatos del otro:

- Lo que usted vea depende de dónde se sienta
- Se ve lo que se quiere ver
- Evite la percepción selectiva que hace que

rechacemos la información que contradice lo que “profetizamos” y aceptamos la que lo confirma

- No sea sesgado al analizar sus situaciones ni las del otro
- Trate de entender qué hace que el otro piense diferente a usted
- Visualice las circunstancias requeridas para que a pesar de que el otro piense diferente a usted tenga sentido el pensamiento de éste
- Sea consciente que el otro puede estar pensando honestamente que usted es el equivocado

No deduzca las intenciones de ellos de sus propios temores:

- No asuma que el otro va a hacerle lo que usted teme que le hagan
- No interprete de la peor forma lo que el otro dice o hace

No los culpe a ellos del problema suyo:

- Antes de culparlos por su problema piense si usted mismo no es el causante de dicho problema
- Evite al máximo el asunto de la culpabilidad aun cuando ésta sea justificable
- No haga que el otro asuma una posición defensiva o de contraataque
- Tenga en cuenta que usted puede hacer que el otro deje de oírlo

- Refiérase más al problema que a la persona “causante” del problema

Discuta con ellos las percepciones de ambas partes:

- Haga explícitas las diferentes percepciones y discútalas
- Desarrolle una discusión honesta para buscar un entendimiento de las diferencias existentes
- Brinde la posibilidad de escuchar aun los asuntos del otro que pueden ser considerados por usted como poco importantes por no estar íntimamente relacionados con los asuntos de la negociación

Actúe inconsistentemente con sus percepciones para explorar:

- Sea consciente que ellos tienen ciertas preconcepciones acerca de usted
- Envíeles mensajes diferentes a lo que ellos están esperando.
- Use el factor sorpresa en una forma positiva

Deles siempre la posibilidad de participar en el proceso:

- Recuerde que los que no participan en el proceso difícilmente aprobarán los resultados de éste
- Mientras más difícil sea el asunto más participación se requiere

- Cuando esté planeando una negociación compleja dele mucha importancia a la selección de las partes participantes
- Si una parte fue excluida de la negociación estará resentida y tendrá dificultades para aceptar incluso los acuerdos que claramente le favorecen
- Cuando alguien genere una idea reconózcale la autoría en forma clara y repetitiva
- Haga que al final la propiedad de las ideas sea de la mayor parte posible de personas de la negociación
- Recuerde que cada persona está constantemente mencionando los resultados de su esfuerzo en los resultados de la negociación
- Trate de involucrarlos en el proceso lo más pronto posible
- Pídales consejo si usted sinceramente piensa que lo pueden dar

Haga propuestas consistentes con los valores de ellos:

- Sea consciente de las posiciones y valores que ellos defienden
- No los presione para que abiertamente cambien sus posiciones
- No los haga sentir como personas de comportamiento arbitrario
- Deles siempre una retirada decorosa si es preciso
- Entienda que muchas veces ellos no le dan la razón a usted no porque usted no la tenga, sino porque no

- pueden hacerlo o porque usted los ha colocado en una posición difícil
- Busque la forma de decir lo mismo en una forma más aceptable para ellos
- Recuerde que el ego y la autoimagen del negociador deben ser cuidados

Emoción

Reconozca y entienda las emociones de ellos y las suyas:

- Es importante que usted se conozca a sí mismo en las negociaciones
- Trate de censar las emociones de los otros
- Haga una descripción por escrito de las emociones de usted y de ellos
- Recuerde que a pesar de que los negociadores representen a empresas, ellos son personas con emociones
- Reconozca los asuntos en los que ellos son particularmente sensibles
- Observe qué temen, de qué están orgullosos, cuáles son sus sueños
- Haga lo posible por conocer cómo son los “constituyentes” o “electores” de ellos y qué tipo de emociones tienen
- Considere que estos “constituyentes” son generalmente más exigentes
- Pregúntese por qué están dándose estas emociones
- Recuerde que las emociones pueden bloquear los asuntos

Haga las emociones explícitas y reconózcalas como legítimas:

- Hable explícitamente de las emociones de ambas partes
- Discuta las emociones teniendo en cuenta que las emociones muchas veces no son razonables
- Enfóquese explícitamente en lo que las partes están sintiendo para así reducir la seriedad del problema
- Busque volver la negociación más proactiva que reactiva mediante la discusión de las emociones

Permita que ellos se desahoguen:

- Deje que ellos liberen sus sentimientos
- Permita que ellos cuenten abiertamente lo que les está atormentando
- Recuerde que cuando alguien quiere quejarse y no se le permite hacerlo, el problema será de proporciones mayores
- Considere que en algunas ocasiones su discurso emocional lo hacen para lucir fuertes ante sus “constituyentes”. Déjelos que lo hagan pues esto ayuda al acuerdo
- Sea consciente que la reputación del negociador siempre está en juego
- No interrumpa a quien se está desahogando
- No reaccione y escúchelos atenta y respetuosamente
- Brinde el ambiente para que el desahogo sea total

No reaccione a las explosiones emocionales:

- Sea consciente del gran riesgo de reaccionar violentamente
- Mantenga el autocontrol
- Toda reacción debe ser controlada

Use gestos simbólicos:

- Busque un impacto emocional constructivo
- Para parar la batalla puede usar gestos simbólicos de bajo costo
- Una disculpa sincera puede ser una acción muy efectiva
- Usted puede disculparse de algo en lo que usted no tuvo culpa intencional

Comunicación

Escuche activamente y reconozca lo que se dice:

- Recuerde que escuchar es difícil, sobre todo en el stress de la negociación
- Escuche activamente para clarificar lo que usted está escuchando y lo que ellos están diciendo
- Ocasionalmente interrúmpalos para verificar que usted entendió lo que ellos quisieron decir
- Tenga en cuenta que el verse oído y entendido es algo motivante
- Recuerde que la concesión de menor costo es escuchar al otro

- Preste adecuada atención a lo que ellos están diciendo
- Pídeles a ellos que presenten sus ideas en una forma clara y cuidadosa
- Pídeles que repitan las ideas cuando haya riesgo de ambigüedad
- Haga lo posible por no responder mentalmente (voz interna) a cada idea que ellos presentan
- Escúchelos dentro del contexto de ellos
- Interpretélos teniendo en cuenta las percepciones, necesidades y restricciones de ellos
- Demuéstreles que usted les entendió perfectamente, pues hasta que ellos no se vean entendidos no dejarán de pensar en argumentos más convincentes
- Al hacer esta demostración de entendimiento, hágala en una forma positiva
- Recuerde que entender no es estar de acuerdo y usted puede entender perfectamente lo que el otro dice y a la misma vez estar en completo desacuerdo con él
- Dele mucha importancia a entenderlos, pues si esto no se da, ellos no estarán dispuestos a escuchar los argumentos suyos
- Trate de exponer la situación de ellos en una forma más clara que la que hicieron, pues esto le dará más peso a los argumentos suyos ya que se reducen las sensaciones de malentendidos

Hable para que lo entiendan:

- Recuerde que la negociación no es un debate ni un juicio

- Hable dirigiéndose al otro
- Considere que su objetivo primario es convencer a la persona con quien usted está negociando
- Convencer a otras partes interesadas en la negociación es importante, pero no es lo esencial en la mesa de negociación
- Mire al otro como a una persona que quiere resolver un problema en forma conjunta con usted a pesar de que vean las situaciones en una forma diferente
- Elimine los elementos externos que pueden ser distractores de la comunicación
- Piense en tener un número reducido de personas para tomar mejores decisiones
- Aun en negociaciones de asuntos públicos considere la posibilidad de hacer negociaciones privadas

Hable acerca de usted y no de ellos:

- Describa el problema en términos del impacto sobre usted y no sobre lo que el otro hizo
- Hable sin producir una reacción defensiva
- Cuando usted culpa al otro por lo que hizo está emitiendo juicios de valor que pueden ser imprecisos y no autorizados
- Cuando habla del impacto sobre usted está en todo su derecho a hacerlo y no es cuestionable

Hable con un propósito:

- No se exceda en el flujo de comunicación, pues perjudica el entendimiento

- Antes de hablar piense bien el propósito de esta comunicación
- Recuerde que comunicar ciertos asuntos puede reducir su capacidad de negociación

Enfóquese en los intereses y no en las posiciones

Los intereses definen el problema:

- No caiga en la trampa de pensar que el problema son las posiciones
- Tenga en cuenta que el problema surge de los conflictos entre las necesidades, deseos, preocupaciones y temores de las partes
- Vea los intereses como los motivadores detrás de las posiciones
- Las posiciones son las decisiones y los intereses son la causa de estas decisiones
- Aproveche el hecho de que por cada interés pueden existir varias posiciones que lo satisfacen
- No adopte las posiciones más obvias
- Busque posiciones que satisfagan los intereses suyos y los del otro
- Considere que en posiciones opuestas pueden existir más intereses compartidos que conflictivos

Recuerde que existen tanto intereses compatibles como conflictivos:

- No asuma que si las posiciones son opuestas los intereses también lo serán
- Busque tanto los intereses conflictivos como los que sólo son diferentes
- Considere que el acuerdo se produce porque hay intereses diferentes entre las partes
- Busque los intereses complementarios

Tenga como meta la identificación de intereses:

- Siempre trate de identificar al “gran tomador de la decisión”, pues entender su pensamiento ayuda a identificar sus intereses y los del negociador, en caso de que sean diferentes
- Tenga claridad acerca de la decisión que usted desea que el negociador tome
- Pregúntese por qué el negociador está actuando así
- Pregúntese qué es lo que él quiere en realidad
- Pregúntese qué es lo que está impidiendo que el negociador no tome la decisión que usted necesita que tome
- Analice las opciones que tienen ellos
- Trate de entender que el comportamiento de ellos está acorde con el pensamiento que tienen

- Determine las posibles consecuencias positivas y negativas para el negociador al tomar la decisión que usted desea que tome
- Piense en las consecuencias para el negociador como persona y como parte de un grupo

Dese cuenta de que cada lado tiene múltiples intereses:

- Recuerde que difícilmente hay negociaciones con un solo interés, así que intensifique su labor de identificación
- No asuma que ambos lados tienen los mismos intereses
- Recuerde que incluso en las negociaciones bilaterales hay muchas más partes interesadas en los resultados de la negociación
- No olvide que una de las partes más importantes es el “elector” (constituyente), que es aquel quien tiene el derecho a juzgar la bondad del acuerdo

Considere las escalas jerárquicas de intereses:

- Recuerde que los intereses o necesidades tienen una escala jerárquica
- Ubique los intereses del negociador en la escala jerárquica
- No caiga en la trampa de pensar que el único interés involucrado en la negociación es el dinero

- Mire el dinero en la negociación como la representación de un interés más profundo
- Tenga en cuenta que lo que es válido para las personas también lo es para las naciones, pues también tienen una jerarquía de necesidades

Haga una lista de los intereses de ellos y los suyos:

- Inicialmente haga una lista de los intereses derivada de una tormenta de ideas
- Haga una purificación inicial y agrupación inteligente de intereses
- Refine las informaciones que permiten justificar los intereses expuestos
- Haga una priorización de estos intereses
- Pregúntese de qué formas podrían ser satisfechos estos intereses

Haga explícitos y vivos sus intereses:

- Recuerde que el otro negociador no necesariamente tiene habilidades de lectura de la mente
- Manifiéstele al negociador los intereses suyos hasta un punto no perjudicial para usted
- Muestre detalles específicos, pues dan más credibilidad y causan impacto
- Muestre la legitimidad de sus intereses

Reconozca los intereses de ellos como parte del problema:

- Reafirme que el objetivo de la negociación es resolver un problema conjunto
- No caiga en la trampa de darle importancia a sus intereses y menospreciar los intereses del otro
- Si usted los ha comprendido, hágase los saber con claridad para que estén en mejor disposición para comprenderlo a usted
- Dele importancia a los intereses de ellos
- Enuméreles explícitamente los intereses de ellos que usted ya ha percibido
- Pregúnteles si tienen otros intereses adicionales no mencionados hasta ahora
- Hágales saber que los intereses de ellos son parte importante del problema que se quiere resolver satisfactoriamente

Primero exprese el problema y después su solución:

- Recuerde que si usted comienza mencionando las acciones que el otro debe ejecutar, lucirá usted como dando órdenes y no encontrará la suficiente acogida
- Concéntrese primero en explicar sus intereses y visión del problema

Mire hacia adelante y no hacia atrás:

- No asuma una actitud de reacción inmediata a todo lo que el otro dice
- Recuerde que es una negociación y no un debate
- No crea que en la negociación el objetivo es anotar el máximo número de puntos
- Recuerde que usted está negociando con un propósito y no debido a un hecho pasado
- No caiga en la trampa de responder todo argumento que el otro le presenta, sobre todo si usted lo encuentra sin sentido
- Evite los atranques dejándose guiar por los intereses a largo plazo
- En lugar de ser reactivo usted debe ser proactivo y así saber que puede determinar su futuro
- Haga que la negociación se enfoque más en tener claro hacia dónde se va que concentrarse en determinar con máxima claridad desde dónde se viene
- Defina en forma conjunta la visión deseada, es decir el futuro que se desea

Sea concreto pero flexible:

- Tenga claro lo que quiere conseguir y esté abierto mentalmente a las ideas nuevas que le ayuden a cumplir los objetivos

- No se acostumbre a ir a las negociaciones sin ningún plan diferente al de escuchar lo que el otro dice y propone
- Visualice diferentes escenarios posibles en la negociación
- Plantee diferentes opciones como ilustrativas

Sea duro con el problema y suave con las personas:

- Recuerde que el problema, representado en los intereses, es su punto focal
- Comprométase al máximo con los intereses pero no con sus posiciones
- Use todas sus energías y creatividad para atacar el problema
- Promueva que el otro negociador se enfoque también en los intereses de él
- Enfáticele al otro negociador que usted está atacando el problema y no lo está atacando a él
- Escuche al otro negociador con respeto
- Sea cortés en toda la negociación
- Hágale saber al negociador que usted aprecia el tiempo y el esfuerzo invertidos
- Demuéstrele al otro negociador que a usted le interesa lograr la satisfacción de sus necesidades básicas
- Use la misma intensidad para atacar el problema y para dar soporte al otro negociador

Invente opciones de mutuo beneficio

No haga juicios prematuros:

- Recuerde que la “no invención” es el estado natural de las cosas y usted debe actuar en contra de esto
- Evite hacer juicios prematuros que matan las ideas
- Dése permiso para generar ideas diferentes que para los “pragmáticos” pueden ser consideradas como locas
- Tenga en cuenta que la presencia del otro negociador puede inhibir su creatividad
- La invención en la negociación debe tener ciertos controles para no dar a conocer información que disminuya su capacidad de negociación

No busque la única respuesta correcta:

- Recuerde que su objetivo no es reducir la brecha entre las posiciones, sino más bien ampliar las opciones disponibles en la negociación
- Genere múltiples opciones para poder decidir entre ellas

No asuma que el pastel es fijo:

- No vea la negociación como una situación de suma cero
- No asuma que el pastel es fijo y no puede crecer
- Busque las formas de hacer crecer el pastel

Primero invente y después decida:

- Separe las etapas de invención y de evaluación
- Use técnicas creativas para la invención de opciones
- Desarrolle sesiones de creatividad con su grupo de negociación para inventar las opciones en la fase preparación

Proponga sesión creativa con el otro negociador:

- Busque que el otro negociador acepte tener una sesión creativa con usted
- Diseñe las condiciones de la sesión para eliminar los riesgos para ambas partes
- Considere la posibilidad de tener un facilitador externo y neutral para dirigir la sesión creativa
- Tenga presente que discutir opciones es diferente a tomar posiciones
- Construya opciones a partir de otras opciones
- Use un lenguaje basado en preguntas abiertas y no en aseveraciones

Vaya de lo específico a lo general y viceversa:

- Use herramientas para recorrer los pasos de la generación de opciones
- Recuerde que hay diferentes tipos de pensamiento útiles en las diferentes etapas de generación de opciones

- Defina el problema en términos simples y enuncie sus síntomas
- Diagnostique el problema indicando las causas
- Genere una serie de posibles acciones correctivas

Mire a través de los ojos de expertos:

- Reconozca que muy posiblemente usted tiene bloqueos de visión debido a su propia profesión o disciplina
- Pregúntese cómo negociarían y qué opciones generarían otras personas con profesiones o disciplinas diferentes a la suya
- Trate de usar, con las apropiadas adecuaciones, instrumentos de análisis pertenecientes a otras disciplinas

Invente acuerdos de diferente intensidad:

- Considere la posibilidad de acuerdos de menor intensidad
- En caso de no estar de acuerdo en la sustancia, busque por lo menos acuerdos en los procedimientos
- Si no logra acuerdos de primer orden (en lo que están de acuerdo), busque acuerdos de segundo orden (en lo que están en desacuerdo), para clarificar los puntos de desacuerdo
- Si no logra acuerdo permanente, busque acuerdo provisional

Cambie el alcance de las propuestas:

- Considere la posibilidad de fraccionar el problema en unidades más manejables
- Tenga en cuenta que aumentar el alcance de los acuerdos puede ser atractivo en algunas situaciones
- Considere acuerdos con alcances diferentes en asuntos, cobertura geográfica, tiempo de vigencia, etc.

Identifique los intereses compartidos:

- Recuerde que es necesario “bucear” un poco para encontrar los intereses compartidos
- Siempre piense como primera medida que debe buscar soluciones que dejen al otro también satisfecho
- Recuerde que la satisfacción suya depende de la satisfacción que el otro pueda lograr
- Tenga presente que los intereses compartidos están latentes en cada negociación
- Averigüe si hay intereses compartidos en conservar la relación
- Visualice si existen oportunidades para explotar conjuntamente en el futuro
- Estime el costo derivado del fracaso de las negociaciones
- Enumere los principios básicos de comportamiento en los que ambas partes coinciden

- Cuando encuentre un interés común, hágalo explícito y reformúlelo en forma de meta conjunta
- Recuerde que si usted evidencia y enfatiza los intereses compartidos, la negociación puede hacerse más amistosa y fluida

Identifique los intereses diferentes:

- Tenga presente que muchos acuerdos se llevan a cabo debido a que cada parte quiere cosas diferentes
- No asuma que las diferencias son sinónimo de dificultades
- Recuerde que los acuerdos se basan en desacuerdos
- Identifique las diferencias en intereses, pues allí puede estar escondida la solución inteligente de la negociación
- Piense que es posible lograr satisfacer, en muchas ocasiones, los intereses de ambos negociadores
- Tenga en cuenta que no es nada fácil lograr satisfacer intereses diferentes con una sola solución. Es mucho más fácil con un paquete de soluciones
- ¿Puede a uno interesarle la forma y al otro la sustancia?
- ¿Puede uno estar interesado en los aspectos económicos y el otro en los aspectos políticos?
- ¿Puede uno de los negociadores estar interesado en los aspectos internos de la negociación y el otro en los aspectos externos?

- En la búsqueda de estas preferencias use las preguntas para indagar y no para intimidar o atacar
- Tenga en cuenta cada una de las objeciones presentadas por el otro al analizar las propuestas que usted le presentó
- Busque la forma de encontrar las respuestas a tales objeciones en otras de las propuestas y sométalas para análisis de él
- Trate de encontrar asuntos que son de bajo costo para usted y de alto beneficio para el otro; también busque los de alto beneficio para usted y de bajo costo para él

Hágales la decisión fácil:

- Recuerde que a usted le interesa que el otro tome la decisión que a usted le gusta
- Trate de facilitarle al otro la toma de sus decisiones
- Piense que siempre existirán soluciones menos dolorosas
- No se deje atrapar en el hecho de tener unos muy sólidos argumentos para ganar la negociación y preste más atención al otro
- Recuerde que una fase importante de su trabajo aquí es la de influenciar efectivamente
- escoja una persona específica a quien usted debe influenciar para tomar la decisión
- Trate de ver el problema a través de los ojos de esta persona escogida

- Identifique las dificultades que el otro tiene para tomar la decisión
- Defina su objetivo como la entrega de una solución y no la generación de un problema para el otro
- Concéntrese en el contenido de la decisión que debe el otro tomar
- Tenga claridad acerca de lo que usted necesita del otro antes de pedirlo para no darse cuenta después de que lo obtenido no es suficiente
- No se acostumbre a pedir demasiado alto para contrarrestar su incertidumbre acerca de lo requerido
- Comience desde el principio a hacer con el otro borradores del acuerdo
- Prepare múltiples versiones del acuerdo comenzando con las más simples
- Determine los puntos del acuerdo que serían atractivos para ambas partes
- Piense en un acuerdo que puede ser implementado en forma fácil
- Recuerde que es más fácil no implementar algo por ejecutar que suspender algo en ejecución
- Recuerde que es más fácil suspender algo en ejecución que decidirse por un rumbo totalmente nuevo
- Presente los acuerdos de tal forma que sea clara su legitimidad
- Busque precedentes que pueden ayudar a la decisión

- Busque las justificaciones que tuvieron otras personas para tomar una decisión similar a la que se espera tomar

No use las amenazas:

- Visualice tanto los resultados que pueden hacer temer al otro como los que lo harían feliz
- No se acostumbre a usar amenazas y advertencias de lo que le pasaría al otro si no toma la decisión que queremos
- Considere que es más productivo concentrarse en generar ofertas
- Muestre las consecuencias positivas para el otro al aceptar las ofertas
- Trate de mejorar estas consecuencias desde el punto de vista del otro
- Mejore la credibilidad de las ofertas
- Determine algunas cosas específicas que el otro desearía
- Considere la posibilidad de darle crédito al otro por lograr la propuesta final y por anunciar el acuerdo
- Seleccione algunos de los más duros críticos que puede tener el otro
- Imagínesse y escriba las diferentes críticas que recibirá el otro si toma la decisión que usted busca
- Escriba las posibles respuestas que podría tener el otro a tales críticas

- Presente las opciones de tal forma que el otro sólo tenga que responder “sí”

Insista en usar criterios objetivos

No decida con base en opiniones subjetivas:

- No negocie por posiciones
- No convierta la negociación en una lucha de voluntades
- Recuerde que no vive en una isla desierta y que hay historia, costumbres y estándares morales
- Busque bases independientes de las voluntades de las partes
- Recuerde que usted debe lograr una solución basada en principios y no por la presión ejercida
- Esté abierto a las razones expuestas y cerrado a las amenazas
- Genere un ambiente de apertura a las razones soportadas de tal forma que el ceder a la razón no se vea como debilidad
- No presione acuerdos que no serán cumplidos
- Piense en estándares de justicia, eficiencia y soporte científico para soportar el acuerdo
- Tenga en cuenta precedentes y prácticas aceptadas que soporten el acuerdo
- Enfóquese en usar estándares justos o procedimientos justos

Use estándares justos:

- Tenga en cuenta que normalmente existen varios criterios objetivos disponibles para usar en el acuerdo
- Busque que los criterios sean independientes, legítimos y prácticos
- Chequee si los criterios objetivos se cumplen para ambas partes

Use procedimientos justos:

- Considere el criterio “uno parte y el otro escoge”
- Considere otros criterios como sorteos para decidir, lanzamiento de monedas, un tercero que decida, etc.
- No olvide que los resultados del procedimiento no son necesariamente iguales pero sí son iguales las oportunidades
- Considere la posibilidad de usar el “arbitraje de la última mejor oferta”.

Busque conjuntamente con ellos los criterios objetivos:

- Haga de la determinación de los criterios objetivos apropiados un objetivo común
- Brinde un ambiente propicio para la generación de estos criterios
- Inicie sugiriendo algunos criterios

- Invite al otro para que sugiera sus propios criterios objetivos

Pregunte cuál es la teoría de ellos:

- Recuerde que al recibir posiciones no se debe responder con posiciones
- No rechace de inmediato la posición del otro
- Pregúntele la teoría que soporta la posición de él
- Involúcrelo en la búsqueda conjunta de criterios objetivos que soportan las cifras y posiciones

Busque primero estar de acuerdo en los estándares:

- Antes de estar de acuerdo en los asuntos busque acuerdo en los estándares que se aplicarán
- Valore intensamente los estándares que el otro propone
- Prepárese para generar mecanismos de persuasión basados en los estándares propuestos por el otro

Tenga apertura mental:

- Entre a la negociación con una mente abierta
- No use los estándares y precedentes sólo para soportar sus posiciones iniciales
- No acostumbre protegerse aduciendo que sus posiciones son cuestión de principios

- Recuerde que lo que es justo para usted no necesariamente es justo para el otro
- Actúe como un juez que está escuchando las razones de ambas partes para decidir
- Cuando los estándares a aplicar están en conflicto, entre a negociar con el otro el estándar más adecuado
- Considere la posibilidad de que ambos estándares pueden ser igualmente legítimos aunque diferentes
- Lleve a un chequeo de su efectividad a los estándares estudiados
- Presente a un tercero para su análisis los estándares estudiados
- Trate de que ambos sean razonables

Nunca ceda a las presiones:

- Reconozca la presión que ejercen sobre usted, incluso cuando sea vestida de amabilidad
- Nunca ceda a la presión, sólo a la razón y a los principios que le presentan
- No responda a la presión e invite al otro a que sustente con razonamientos sus acciones y presente criterios objetivos
- Recuerde que es preciso separar el problema que se está tratando de las personas involucradas

EL BATNA

- No use los límites solamente
- Conozca su propio BATNA
- Trate de identificar el BATNA de ellos
- Averigüe qué variables pueden aumentar su BATNA
- Busque aumentar su BATNA

El jujitsu

- No ataque la posición de ellos
- Trate de ver qué hay detrás de la posición de ellos
- No defienda las ideas suyas
- Invite a que hagan la crítica de sus ideas
- No acepte que lo ataquen a usted
- Sugiera que ataquen mejor el problema
- Utilice el método de las preguntas
- Considere la posibilidad de usar el procedimiento de texto único

Muestra de Autor

© José Ignacio Tobón

ISBN: 958-95700-2-X

Edición:

José I. Tobón Consultores

www.joseitobon.com

director@joseitobon.com