

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

www.joseitobon.com

Prólogo

La sociedad de la cual somos testigos sus actuales pobladores va presenciando los diarios hechos de los conflictos. Se suceden a diario con diversidad de modos que parecen superar los límites de la creatividad humana.

Frente a estos hechos se suscitan actitudes diversas. Baste, a modo de ejemplo, citar algunas de ellas. Unos hombres, con simplismo aterrador, se limitan a decir que ese fenómeno siempre ha existido como algo connatural con la especie humana; otros, con criterio más analítico, tratan de buscar la etiología de los episodios; no faltan quienes prefieren optar por su descripción, a veces más cruel que el hecho mismo; lastimosamente se percibe también el gesto de indiferencia frente a los conflictos como queriendo decir: ‘ese problema es de los demás’.

En buena hora se deja sentir en los días de la contemporaneidad una corriente cultural-educativa que, tanto a nivel del pensamiento como de la estrategia operativa, empieza a plantear y a diseñar el manejo de los conflictos como una praxis humana en virtud de la cual se le propicia a la sociedad una vida en paz. Enunciar este libro.

Sea justo precisar algo que subyace a este esfuerzo. Es su dimensión antropológica. Es una evidencia de que los conflictos tienen raíces estructurales que trascienden los espacios de lo íntimo-personal, es la dimensión estructural del conflicto; es necesario afirmar también que en el conflicto se involucran dimensiones humanas y que de manera reiterada lo que ellos están plasmando es la vivencia conflictiva de los humanos como expresión de ambiciones, de resentimientos o de agresividades, por sólo citar estos aspectos.

Las personas tenemos que sabernos capaces de resolver nuestros momentos conflictuales. ¿Cómo? En la fuerza que nos hace entrar al interior del 'yo' para descubrir allí los recursos de aceptación frente a la diversidad humana. Ni todos somos iguales ni cada uno es el poseedor de las verdades absolutas y de los criterios definitivos. El reconocimiento de la diversidad, como recurso personal que permite decirle a la otra persona que ella tiene el derecho a pensar 'con cabeza propia' y a disentir respecto a lo que yo pienso, empieza a ser fuente de convivencia y raíz que disipa la ley de la agresividad.

Mas no basta sólo el esfuerzo de encontrar el recurso personal para la convivencia. Es menester ir un poco más adelante. Es gestión noble no simplemente aceptar 'al otro' por disciplina interna de acogida a lo diverso, sino aceptarlo por un reconocimiento al valor y a la dignidad que encarna y materializa con los días de su existencia. Cuando en el esquema de valores propios la persona del otro no tiene espacio ni lugar, queda la puerta abierta para desconocerle bajo los dictámenes de la indiferencia, para manipularlo o

para, en el peor de los casos, destruirlo; en cambio, cuando su valor es reconocido de manera eficaz y práctica, se permite que sus más valiosas opciones personales, la de poseer criterios y principios personales, la de la auto-determinación y la de la conducción de la vida por los senderos de la realización personal auténtica hallen en quien se acerca a él antes un punto de apoyo que una fuerza aniquiladora.

Quizá uno de los efectos más sensibles que hoy se perciben en la llamada 'CULTURA DE LA MUERTE', es la desvaloración de lo humano. Ha llegado a ser éste un elemento más de una cultura que parece aferrarse más a lo efímero y a lo pasajero que a lo permanente y estable. La aplicación de dicho criterio a los momentos del conflicto ha hecho que cuando el ser humano está implicado en tales circunstancias se le menosprecie hasta considerarlo como 'algo desechable'. Entra pues en juego el valor de lo personal bajo unos criterios que no siempre lo salvaguardan.

Así las cosas, la dinámica de la resolución de conflictos no se agota en el ejercicio de unas prácticas ni en la puesta en ejecución de determinadas técnicas; está asociada, desde su fibra más íntima, a las visiones de persona que todos los seres humanos poseen. La calidad y la validez de estas visiones está medida por el valor que tengan respecto al hombre. Su punto correctivo está en relación con la dignidad que traten de salvaguardar respecto a ese mismo valor.

El despertar de este rico potencial humano dirigido hacia la valoración de las personas como gestoras de la solidaridad en la solución de los conflictos encuentra en las páginas de la

obra que tengo al presentar unos cauces propicios. La síntesis que el profesor Tobón López coloca a disposición de los lectores se torna en un excelente recurso para quienes sentimos el deber social de ser gestores de paz en medio de una sociedad cargada de conflictos.

Que quienes se acerquen a las páginas en curso sientan el deber imperioso de empeñar sus esfuerzos en la resolución de los conflictos como el verdadero aporte a la CULTURA DE LA VIDA.

JULIO JARAMILLO MARTÍNEZ
Medellín, febrero de 1997

www.joseitobon.com

Introducción

El mundo de la negociación

El mundo de la negociación es fascinante. Ese es mi sentir y el de muchas de las personas que se han aproximado a este tema. En mi caso personal este tema llegó para quedarse, pues **el tema de la negociación desde la nueva óptica no es más que un nuevo estilo de vida**. De todas formas es un tema supremamente viejo, incluso más viejo que la prostitución, llamada por algunos como la profesión más antigua, pues por obvias razones no se pudo haber dado la segunda sin la primera. No obstante la antigüedad del tema, éste **había sido siempre tratado en una forma muy intuitiva y con una carencia considerable de metodología**. Puede decirse que hasta los años setenta, existía el empirismo en la enseñanza de la negociación. Ésta normalmente se basaba en comentar experiencias reales o simuladas de negociación, pero sin un análisis que permitiera generar unas teorías sólidas de aplicación más extensas.

No quiero con esto descalificar a personas importantes que trabajaban el tema de la negociación con esta orientación, pues es preciso reconocer que las personas que recibieron dichas enseñanzas, seguramente obtuvieron beneficios claros en sus gestiones; pero tampoco puedo decir que su

metodología no sea susceptible de mejoras venidas de otras escuelas de negociación.

En mi opinión personal, **los aportes conceptuales y metodológicos de la escuela negociación de Harvard, dieron más claridad a este mundo de la negociación y acercaron más esta temática al área de la ciencia.** Por esto es el tema central de este libro.

El objetivo

El objetivo de este libro es la presentación y análisis del método de negociación que ha sido impulsado por la Universidad de Harvard, especialmente por la Escuela de Leyes. Este libro debe verse como una ayuda para entender mejor las teorías de negociación de Harvard y **se sugiere que el lector, además, se aproxime directamente a los textos originales** que son objeto de este trabajo. Aquí el lector podrá encontrar un valor agregado representado en el **énfasis** y en la **clarificación** de algunos aspectos de estas teorías de negociación que pueden tener mayor trascendencia en las negociaciones que se hacen en nuestro medio, así como una serie de **ejemplos** de diferentes aspectos de las negociaciones. De aquí en adelante, **el esqueleto central lo forman las ideas de Fisher, Ury y Patton** consignadas en su libro “Getting To Yes” y **con esta base conceptual presento mis propios comentarios y análisis.** No se vulnera la autoría de las ideas y antes, por el contrario, se debe considerar como un gesto de intelectual admiración por los autores.

Inicialmente este libro había sido escrito teniendo como objetivo cubrir las teorías presentadas en los libros “**Getting To Yes**” de Fisher, Ury y Patton, y en donde se desarrolla por primera vez la teoría del Método Harvard de negociación; “**Getting Together**” de Fisher y Brown, que analiza la relación en la negociación y “**Getting Past No**” de Ury y dedicado a las negociaciones con personas difíciles.

Después de analizar lo denso que quedaría esta publicación al cubrir todos los aspectos, decidí que era preferible **dedicar este libro sólo a desarrollar los aspectos fundamentales del Método**. Con bastante tristeza se cortó el tema de las negociaciones con personas difíciles, pero en definitiva considero que fue una buena decisión presentar en la siguiente publicación un trabajo dedicado únicamente a la forma de negociar con este tipo de personas que hacen las negociaciones mucho más difíciles y que incluya no sólo los conceptos de Ury, sino de otros autores más. De todas formas en las partes finales de este libro se incluyen, de manera sucinta, algunas ideas acerca de la relación en las negociaciones y de las negociaciones con personas difíciles.

La estructura

Este libro fue estructurado de tal forma que inicialmente se presente una **breve descripción del Programa de Negociación de Harvard** y de algunas de sus **publicaciones**. Después de esto aparece un análisis de los diferentes estilos de negociación, tomando como base central el primer capítulo del libro “Getting To Yes”. Luego se dedican

algunos capítulos a **la presentación y análisis de los elementos del Método Harvard**; se conserva la misma división de estos elementos presentada en el libro original. **Se dedica entonces un capítulo aparte a las personas en la negociación, a los intereses, a las opciones y por último a los criterios.** Después de esto se hace una breve mención a **las relaciones en la negociación y a los pasos que deben seguirse para negociar con personas difíciles.**

Lectura fácil

Para facilitar la lectura de este libro se ha hecho un esfuerzo al resaltar las partes más importantes del texto presentándolas en negrilla. Soy consciente de que una de las mayores dificultades que experimentamos en estas épocas es la real insuficiencia de tiempo para leer lo que queremos y sabemos que necesitamos. Hay mucho más material para leer que el que podemos leer. Por esto, **si una persona quiere navegar por este libro y no dispone de mucho tiempo, puede concentrarse en las negrillas y en la presentación del Método en forma de recomendaciones (págs. 57 a 88).**

Un complemento

Este libro puede verse además como la **complementación de mi libro «Bases y Fundamentos de la Negociación» publicado en 1994 por la Cámara de Comercio de**

Medellín y que muestra un panorama general e introductorio del tema de la negociación, sin concentrarse en las teorías de una universidad o entidad específica. En el presente libro se incluirán algunas citas textuales del primero, pues en algunos casos los temas fueron ya abordados en una forma relativamente completa.

He estado también vinculado al reciente **proyecto de Métodos Alternativos de Solución de Conflictos (MASC) promovido por el Banco Interamericano de Desarrollo** y para el cual, como consultor, entregué el libro **“La Negociación Internacional”**. Algunas de las ideas plasmadas en tal libro han sido también consideradas en éste, especialmente la descripción de los estilos de negociación y el análisis de las relaciones en la negociación.

El público objetivo

Este libro tiene un público objetivo muy diverso, pues es para todos los negociadores y en realidad todos somos negociadores. El Método Harvard fue desarrollado en la Escuela de Leyes y seguramente teniendo en mente la solución de conflictos, pero es igualmente aplicable la teoría a las transacciones, sean éstas comerciales o no.

Este libro tiene además una importancia especial para mí, pues recientemente ha estado visitando estos países cercanos al mío, el **Conflict Management Group, el grupo consultor dirigido por el Profesor Roger Fisher**, dictando algunos

seminarios acerca de su método de negociación. He detectado la evidente motivación generada por estos seminarios en las personas que asisten a ellos, pero así mismo compruebo la sensación de soledad y de deseo de profundizar en estos aspectos. Espero que pueda contribuir a dilucidar algunas de las dudas que estas personas tengan y que sirva de refuerzo en su camino intelectual y pragmático hacia el dominio de su capacidad de negociación.

Muy especialmente quiero también contribuir en forma silenciosa pero efectiva con una de las estrategias que uno de los gobernantes de nuestro país ha iniciado para difundir los conceptos de la negociación y la tolerancia en toda la población. Aunque pueda tener algunas distancias frente a la mecánica y la ejecución de dicha estrategia, considero que la idea de enseñarle a los pueblos a resolver sus conflictos en una forma pacífica es una idea que merece el apoyo nuestro.

Mi orientación ha sido más del lado de los negocios y con esta óptica he estudiado el tema de la negociación, pero las teorías tienen tanta aplicabilidad en las diferentes arenas que este libro puede ser leído por aquellas personas estudiosas de los diferentes tipos de conflictos. Después de estar durante todo este tiempo entrenando personas para que mejoren su capacidad de negociación, he podido ver los claros beneficios obtenidos por estas personas en su vida profesional y además en sus vidas privadas. He llegado al convencimiento de la gran contribución social de mi trabajo y **espero que el lector pueda obtener beneficios reales de este libro y que esto redunde en pasos adicionales hacia una mejor sociedad.**

Capítulo 1

Generalidades del

P.O.N.

El Programa de Negociación de Harvard¹

Las ideas de estos pioneros de la negociación, la mayoría de ellos procedentes de la Escuela de Leyes de la Universidad de Harvard, fueron mostradas en una forma más completa a través del llamado PON o **Program On Negotiation** y cuyas oficinas están ubicadas en el Pound Hall, la sede de la Escuela de Leyes. En 1980 el profesor Roger Fisher reunió a las personas interesadas en desarrollar las ideas y teorías de la negociación, tratando de formar un grupo de diferentes disciplinas complementarias para enriquecer el trabajo. La Fundación Hewlett Packard consideró que tal esfuerzo era merecedor de su apoyo financiero y en 1983 dio sus dos primeras grandes contribuciones a través de los sistemas de «grants» (especie de becas para soportar las investigaciones).

En la presentación del **PON** para el público, se dice que este **es un centro de investigación cuyos objetivos básicos son el mejorar la teoría y la práctica de la negociación y**

1 Si el lector está interesado en conocer más acerca del PON puede entrar al “website” de Harvard y ubicar en el directorio alfabético el Program On Negotiation de la Escuela de Leyes.

de la resolución de los conflictos. Puede verse esto como un intento para cambiar la forma cómo las personas, entidades y naciones resuelven sus disputas. Este cambio puede verse como el dejar la tradicional tendencia a negociar basados en posiciones y resolver los conflictos en una forma creativa y constructiva.

En la estructura de las actividades de la negociación en Harvard, **el PON sirve de gran coordinador de esta estructura «sombrija».** Tal estructura está compuesta por **ocho importantes proyectos de investigación**, los cuales se enumeran a continuación: Dispute Resolution Program, Harvard Negotiation Project, Negotiation Roundtable, The Negotiation Network, Public Disputes Program, Project On Negotiations in Employment Relations, Project on International Compliance and Dispute Settlement, Project on Psychological Processes of Negotiation. Para dar una idea más amplia al lector acerca de la profundidad de las labores desarrolladas por el PON, basados en la información pública de dicho proyecto, se pasará a continuación a dar un breve resumen de lo que busca cada uno de los diferentes proyectos de investigación mencionados arriba.

Harvard Negotiation Project

Este proyecto busca **desarrollar la metodología y la pedagogía apropiadas para que las personas puedan aprender a negociar bajo el nuevo esquema.** Esto implica también la generación de nuevas teorías útiles en el aprendizaje y práctica de la negociación. Para esto están constantemente

haciendo paralelos y análisis sistemáticos entre las teorías y la efectividad de estas en el mundo real.

Negotiation Roundtable

Este es un grupo de trabajo de investigación. Se reúnen personas interesadas en la negociación y hacen **análisis de libros, casos y reportes, enfocados en un aspecto específico de la negociación**. En los últimos años este tema específico ha sido el rol de la negociación en la resolución de la crisis del calentamiento global.

Negotiation Network

Es muy conocido este proyecto debido a sus esfuerzos encaminados a **promover el uso de las aproximaciones de la negociación en los procesos de reducción del riesgo de la guerra nuclear**. La orientación general ha sido el tratamiento de los conflictos internacionales, sobre todo los relacionados con la violencia. Este proyecto estudia esta temática y construye teorías que ayudan a manejar estas situaciones de guerras y violencia de una forma más efectiva.

Public Disputes Program

Este proyecto es en cooperación con el MIT y busca **la exploración de las alternativas de mediación y sus efectos positivos en la resolución de disputas públicas**. Los principios de esta mediación son: justicia, eficiencia, estabilidad y sabiduría. El tema de este proyecto cobra cada

día más importancia, pues las legislaciones de todos los países involucran con más intensidad el papel de las comunidades en el desarrollo de las actividades públicas y privadas.

Project on Negotiations in Employment Relations

Busca **desarrollar teorías y mecanismos prácticos para que se cambie el esquema tradicional de resolver las disputas entre la administración y la fuerza laboral**. Esta forma tradicional ve la confrontación como algo natural, inevitable y eficiente, para tratar las disputas laborales. La nueva aproximación sugiere que se enfatice más la cooperación y la resolución conjunta de problemas.

Project on International Compliance and Dispute Settlement

Este proyecto busca **analizar los diferentes tipos de mecanismos para resolver las disputas internacionales**, referentes a aquellas en las cuales intervienen mecanismos de tratados, de leyes, de instrumentos legales variados.

Project on the Psychological Process on Negotiation

Aquí se estudia **el efecto de la parte psicológica en el éxito o fracaso de las negociaciones**. Se estudian aspectos tan importantes como las percepciones subjetivas de las partes, el liderazgo, la dinámica de los grupos, los efectos de escalamiento y atrapamiento.

Dispute Resolution Program

Este proyecto promueve **las investigaciones y la experimentación en las diferentes metodologías de Resolución Alternativa de Disputas (ADR).**^{2, 3} Considera la importancia de entender estos mecanismos de ADR, pues sabe que los sistemas tradicionales de resolución de disputas no son eficientes y crean serios traumatismos en los sistemas de justicia en todos los países.

Las publicaciones de Harvard

La Universidad de Harvard ha tenido tradicionalmente una gran fortaleza en las áreas de administración general y en mercadeo. Por eso supieron cómo posicionar su método. Existen muchas razones para tal posicionamiento, pero una de las más especiales es la edición del libro **«Getting To Yes. Negotiating Agreement Without Giving In»** en 1981 y cuyos autores son Roger Fisher y William Ury. Estos autores han estado trabajando juntos en negociación desde 1977, aun cuando Roger Fisher lo ha hecho desde antes. Este libro fue bien traducido al español y apareció bajo el título **«Sí...de acuerdo. Cómo negociar sin ceder»**.

2 En algunos países de habla española se usa la terminología Resolución Alternativa de Conflictos (RAC)

3 La expresión resolución de conflictos cada día tiene menos aceptación, pues en muchas ocasiones no es posible resolver los conflictos. Está haciendo carrera en cambio la expresión Administración de Conflictos.

En la última versión, aparecida sólo hace unos años ⁴, se presentan algunas adiciones al libro original, tendientes a mostrar las preguntas más comunes que hacen los asistentes a los famosos seminarios de negociación de Harvard. En esta nueva edición aparece como un importante colaborador Bruce Patton y quien se ha unido al dúo de Fisher y Ury, para formar un poderoso trío. Este libro tiene la importancia de presentar en forma coherente las ideas seminales del Método Harvard de Negociación.

Este libro de Fisher y Ury es magistral, pues, a pesar de haber sido escrito por personas del área de las leyes y de la antropología, en donde pueden existir demasiadas terminologías propias que hacen que los ajenos a tales disciplinas se queden sin entender, estos autores lograron un libro simple y apto para toda clase de públicos.

En la misma época fue escrito otro libro muy importante en Harvard, en mi criterio personal. Este es «**The Art and Science of Negotiation**» de Howard Raiffa. El único problema es que el autor, al escribir su libro, seguramente pensó que sus lectores serían personas con su mismo nivel intelectual. Por esto el público es muy restringido, aun cuando el trabajo de Raiffa es excelente. Este libro fue publicado en 1982 y es el resultado de las experiencias del profesor Raiffa en sus famosos cursos de análisis de decisiones en Harvard.

4 La segunda edición del libro se hizo para conmemorar los diez años de la primera edición.

Aparecieron luego otros libros y publicaciones que pretendían mostrar unas visiones más específicas de la negociación. Fisher y Brown, en su libro «**Getting Together**», presentan el aspecto del mantenimiento de las relaciones en la negociación, aspecto muy importante y decisivo en el éxito de la negociación mirada en el largo plazo. Ury, con otros colaboradores, presentó un libro bastante interesante acerca de la resolución de conflictos, que es el resultado de unos de sus estudios de los conflictos registrados en una empresa minera. Este libro se llamó “**Getting Disputes Resolved**”.

Ury también presentó otro importante trabajo, muy apropiado para contestar a algunos de sus críticos que decían que las ideas planteadas en su primer libro «Getting To Yes» eran muy ideales y que estaban muy alejadas de las reales condiciones de las negociaciones. El trabajo de Ury se llamó «**Getting Past No. Negotiating with Difficult People**». Es un libro que merece leerse y es un muy buen complemento a las ideas presentadas en los primeros libros de la serie, sobre todo en países como los nuestros, en donde las negociaciones son difíciles por definición.

Son también dignos de mención los libros de Rubin acerca del conflicto social, el de Lax y Sebenius acerca de la aproximación del gerente como negociador, los de Susskind acerca de las negociaciones públicas, etc.

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 gane-pierde 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 biblioteca ⁷. 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 **Best Alternative To a Negotiated Agreement** 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
- Enumérelles explícitamente los intereses de ellos que usted ya ha percibido
- Pregúnteles si tienen otros intereses adicionales no mencionados hasta ahora
- Hágalles 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

Capítulo 4

Las personas en la negociación

Los negociadores como personas

En este capítulo vamos a concentrarnos en las personas como elemento esencial de la negociación. Muchos expertos y no expertos han concluido que la negociación es una ciencia social con un componente psicológico muy intenso y con una extensión como la de la vida misma.

Son muchos los movimientos en el mundo actual que coinciden en su orientación a las personas. Si se analizan las ideas de autores tales como Chopra, los autores de las teorías holísticas, las ideas presentadas en la Prueba Cuádruple del Rotarismo, etc., se pueden encontrar muchas coincidencias con las teorías de negociación impulsadas por la Escuela de Harvard, pues todas colocan a las personas como parte central de su modelo. Las personas pueden analizarse desde diferentes ópticas. Aquí se analizarán desde la perspectiva de la percepción, la emoción y la comunicación, como lo hacen Fisher y Ury.

La separación de personas y problema

El primer concepto que debemos considerar es el **tener en cuenta que los negociadores son personas**. Se negocia con personas aun cuando ellas lo estén haciendo en representación de empresas enormes.¹⁴ Todos los negociadores esperan respeto de los demás y ser tratados como personas. **Sea consciente que la otra parte tiene valores, emociones, background, puntos de vista personales.**

Los negociadores deben tener en cuenta que **en las negociaciones juegan aspectos personales en cuanto a la forma de ver y sentir las cosas**. En la famosa película Kissinger and Nixon, referente a las negociaciones de paz de la guerra de Vietnam, Kissinger dice: “...a mis estudiantes en Harvard les enseñé que las decisiones de Estado eran impersonales, pero después de los años debo decirles que me equivoqué”.¹⁵ Kissinger hizo la paz en contra de Nixon. Las decisiones en la negociación dependen del negociador en muchas ocasiones, aun cuando sean parte de una empresa.

Las personas no son tan predecibles como las máquinas y por eso se dificulta más la relación. Usted puede negociar muchas veces con una misma persona y cada vez podrá encontrar estilos o aproximaciones diferentes. Una de las razones es que a las

14 Es importante aquí la diferencia entre negociador y cliente. El negociador es quien negocia y el cliente es a quien el negociador representa.

15 Esta película de Kissinger la tiene en estos momentos TNT. A los interesados en conocer más acerca de la relación entre Kissinger y Nixon, pueden buscar en cualquier “engine” tal como Yahoo en Internet.

personas no les gusta aparecer como supremamente predecibles y estarán cambiando de tácticas. La otra, derivada de la primera, es que las tácticas tienen su vigencia. Cuando una táctica es reconocida por el otro, ésta pierde validez.

Un aspecto aparentemente obvio y trivial **es el reconocer que el otro es una persona**. Ese proceso de reconocimiento del otro es un paso fundamental e indispensable en el proceso de negociación. Los sociólogos usan bastante este concepto para estudiar las relaciones entre los negociadores. Viene a mi mente el caso de las negociaciones entre grupos guerrilleros y gobiernos. Algunos de los estamentos del Estado hablan de aquellos dándoles el calificativo de criminales, bandoleros, etc.,. Sea cierto esto o no, hasta que no se les reconozca como una fuerza con legitimidad para negociar, no podrá darse la negociación.

El factor humano de la negociación es muy importante y cuando se ignora se pueden cometer errores de grandes proporciones. **Cuando presionamos indebidamente al otro podemos estar obligándolo a no llegar a un acuerdo**, a pesar de que él también esté perjudicado por la ausencia del acuerdo. Cuando presionamos sin cautela, la emoción puede superar a la razón y las actuaciones posteriores pueden ser impredecibles e incluso suicidas.

Debe entenderse que una misma persona puede tomar decisiones inteligentes cuando está en un estado emocional favorable, pero colocada en otro estado de presión, de orgullo, etc., sus decisiones serán poco inteligentes. Realmente el tomador de decisión cambia. **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.

Es obvio que los negociadores son personas y que verlos así es una de las fuentes del buen resultado de la negociación, pero generalmente pasamos por alto lo obvio. **Pregúntese constantemente si le está prestando suficiente atención al otro negociador como persona.**

Cada negociador tiene sus electores, es decir las personas que pueden en un momento dado juzgar la bondad de sus resultados. **Tenga en cuenta que el otro negociador quiere quedar bien consigo mismo y con sus electores,** y de esta forma ampliará usted el panorama de análisis de su negociación.

Usted sabe que no es perfecto y que existen deficiencias de conocimiento o de actitud. Algo similar pasa seguramente con quienes negocian con usted. Entonces **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.** Esto simplemente es una administración efectiva de los efectos.

La negociación a dos niveles

Cada uno de los negociadores tiene dos niveles de interés en la negociación como son la sustancia y la relación. La

sustancia son los aspectos o asuntos que se quieren negociar y la relación es la clase de relación que se quiere lograr entre los negociadores. **Los negociadores están interesados en la sustancia y también les interesa la relación.** La razón fundamental para que haya intereses en ambos niveles es que se debe pensar que las negociaciones no son generalmente únicas o hechos aislados. Un buen negociador sabe que después deben existir otras negociaciones derivadas de la actual. Si la relación entre los negociadores es buena facilitará las futuras negociaciones. Una negociación que conduzca a un acuerdo mutuamente benéfico es el mejor argumento para mejorar una relación. **Insista en la importancia de desarrollar una relación de trabajo de largo plazo.**

Además, es importante pensar que cada negociación contribuye a generar el prestigio nuestro como negociadores, el cual afecta las posteriores negociaciones.¹⁶ **Recuerde que los resultados de esta negociación específica pueden afectar otras negociaciones posteriores. Sea consciente que la “rentabilidad” de las negociaciones está en la repetición y no sacrifique los beneficios futuros potenciales al arriesgar las relaciones.**

De todas formas es conveniente que usted **verifique que el otro negociador esté interesado en mantener una relación de trabajo con usted.** Sólo cuando el negociador es duro y con exagerado poder, puede concentrarse sólo en la obtención de los intereses y desechar la relación. Este es

16 Podría escucharse la recomendación del negociador que decía que era conveniente ver al otro negociador como su Jefe de Relaciones Públicas.

un caso extremo, pues a los negociadores efectivos les tiene que interesar que la relación con el otro pueda tener beneficios en el largo plazo además.

Una de las claves para hacer buenas negociaciones es **separar las personas de los problemas**, es decir **separar la sustancia de la relación**. En las relaciones de pareja o de trabajo es muy común que un comentario de reproche se asimile equivocadamente como una muestra de falta de consideración.

Aparte de la separación de relación y problema, es preciso entender que no se trata de cambiar una por la otra. Son elementos independientes y no intercambiables. **No sacrifique la relación por el problema ni tampoco sacrifique el problema por la relación. Dele tanta importancia a la sustancia como a la relación.**

Un paradigma muy perjudicial es aquel que sugiere que el costo para lograr los objetivos es el deterioro de la relación. **Lograr buenos resultados en la negociación y mantener una buena relación no son objetivos conflictivos.**

No se hacen grandes concesiones por miedo a la otra parte o por simpatía. Se hacen cuando ayudan a lograr los objetivos. Existen personas que compran relaciones y caen en el famoso esquema de “Peace For Piece (paz por pieza)”, pues están tan aterradas con el conflicto que se les espera, que prefieren entregar todo. Son pacificadores y también son perdedores generalmente. Existe también la versión de aquel que se porta increíblemente amable, pero es sólo para compensar alguna mala acción pasada o para equilibrar la futura.

Algunas personas con un estilo de negociación muy típico, como por ejemplo algunos sindicatos o grupos guerrilleros entienden que muchas organizaciones caen en la trampa de “paz por pieza”. Es por esto que cuando se acercan las negociaciones se incrementan las agresiones y las presiones. Muchos analistas consideran que actitudes como estas en el caso de los insurgentes, son una muestra de la poca voluntad existente para hacer la paz. Antes, por el contrario, estas actitudes son un símbolo de sus deseos de negociación. Lo que pasa es que dentro de su esquema, y reforzado por la actitud de los gobiernos ingenuos, ellos piensan que estos actos violentos les dan mayor poder en la mesa de negociación.

La Gran Olla

Esta actitud de grupos guerrilleros se puede entender a través de una fábula de la literatura rusa llamada “La gran olla”. En tal fábula, una mujer aburrida por vivir en una pequeña casa con su marido, hijos y suegros, va donde el sabio del pueblo. En cada una de las consultas semanales, éste le recomienda que meta en la casa primero los chivos, luego los cerdos, los perros, etc., en forma acumulativa. Esta mujer se desespera casi hasta la locura y después de un tiempo le ordena que vaya sacando los animales, hasta llegar a estar como inicialmente estaba, pero feliz, pues conoció que las cosas podían ser aun peores.

La relación entre los padres y sus hijos menores es en algunos casos un ejemplo de la no separación de relación y sustancia. Si el niño llora porque no se le entrega alguna cosa o no se le

concede algún permiso, muchos padres le dan la cosa o el permiso para que deje de llorar. Se dice que **los problemas psicológicos se deben tratar con técnicas psicológicas y no mediante la concesión de asuntos sustantivos**. Por esto se dice que uno de los fundamentos del Método Harvard es el separar las personas del problema. Una cosa es el problema y otra las personas. **Solucione el problema directamente, separado de la relación**, pues se minimizarán las dificultades.

Una versión más simple de este caso de separación de personas y problemas, es el caso de las sociedades entre amigos o entre familiares, muchas de las cuales acaban en malos términos. Es común que muchas personas creamos firmemente que mientras más amistad exista es necesario definir con más claridad las condiciones del negocio, para evitar posteriores dificultades. Todo indica que es muy recomendable que usted **construya una relación de trabajo basada en percepciones precisas, clara comunicación, apropiadas emociones y visión de largo plazo**.

Esa separación de problema y personas es realmente sabia. En el capítulo en donde se mencionaron las diferentes líneas o estilos de negociación, se mencionó que el estilo duro era duro tanto con el problema como con las personas. Algo similar ocurría con el estilo suave, que era suave con todo. En cambio el estilo de negociación por intereses, que es el mismo Método Harvard, la recomendación es **“Sea duro con el problema y suave con las personas”**.

La apropiada distancia

El buen negociador es profesional en su oficio y por esto conserva cierta distancia con lo que está negociando. La misma distancia que debe mantener un médico con su paciente y que le permite ver claramente el páncreas de una niña de 8 años que tiene cáncer de páncreas. Cuando no conserva la distancia, no puede ver el páncreas y sólo ve sufrimiento, invalidándose como médico. **No confunda la relación con el problema.**

Además de tener esta cierta capa de protección del buen negociador se le recomienda que **no deje involucrar su ego en las negociaciones y que no tome como ataques personales los comentarios acerca de sus actuaciones.**

El mantener la distancia en la negociación debe estar acompañada de una claridad mental acerca de los grandes objetivos a largo plazo que persigue en la negociación y de un sabio análisis de las situaciones, de tal forma que pueda fácilmente identificar lo importante y lo sutil. Por esto es importante que **sea cuidadoso de no sacar conclusiones sesgadas.**

Usted como negociador profesional se debe convertir en un analista de la negociación y de las circunstancias que la rodean. No debe polarizarse y ver al otro como el enemigo, pues si esto hace será imposible reconocer lo bueno que “ese enemigo” pueda tener. **Trate de ver lo razonable que pueden tener los comentarios “molestos” provenientes del otro negociador.** Una de las cosas que nunca podremos hacer es mentirnos a nosotros mismos. Cuando nos hacen críticas dolorosas nuestra primera reacción es negarlas y culpar

al otro, pero algo muy adentro de nosotros nos dice que en tales críticas existe parte de razón. Tratemos de aumentar el volumen de esa voz interna cuando sea justo.

El efecto de las posiciones rígidas

Dado que a los negociadores les interesa tanto la sustancia como la relación es conveniente comprender el efecto perjudicial que tiene el uso de posiciones extremas y rígidas en la negociación. **No use posiciones, pues puede arriesgar sustancia y relación.** Esa es una muy buena recomendación. Lo mejor sería dirigirse a la búsqueda de los intereses comunes, además de las áreas en conflicto. **Si usted asume posiciones muy rígidas esto puede ser interpretado como falta de interés en la relación.**

Si usted es un guerrero nato siempre verá la clara necesidad de atacar y de defenderse. Esta aproximación no lleva en forma fácil a soluciones efectivas. Algunos abogados de la escuela tradicional del litigio creen que su oficio se restringe a pelear y por esto dificultan negociaciones fáciles. **No vea la negociación como una lucha.**

Aun cuando las personas sean un área de estudio bastante compleja, este aspecto, siguiendo a Fisher y Ury, se puede analizar bajo tres ópticas básicas como son la percepción, la emoción y la comunicación. En las siguientes líneas vamos a desarrollar cada una de estas variables para ver su efecto en las negociaciones.

Capítulo 5

La Percepción

Las distintas realidades

Es muy importante que se entienda que existen diferentes realidades, las cuales se pueden agrupar en la realidad objetiva y en la subjetiva. **La objetiva nos define lo que en realidad es**, mientras que **la subjetiva nos dice cómo vemos la realidad subjetivamente**. La una nos dice cómo es el mundo y la otra nos dice cómo lo vemos.

Una misma realidad objetiva puede ser vista por diferentes personas en forma diferente. Cada una de ellas actuará de acuerdo con la realidad subjetiva, pues de veraz no conoce la realidad objetiva. **Lo que usted vea depende de dónde se sienta**. Cuando el negociador parte del postulado de la existencia de la realidad subjetiva y de que ésta es el motor principal de las acciones, entrará a negociar de manera más abierta y con más predisposición a escuchar y a comprender a la otra parte.

Cada uno de los negociadores está percibiendo su propia realidad subjetiva y es imposible llegar a una eficiente negociación si no tratamos de ser empáticos, es decir entender lo que en realidad está sintiendo la otra persona. Por esto es

muy sabia la recomendación que dice **colóquese en los zapatos del otro.**¹⁷

Recuerde que en la vida **se ve lo que se quiere ver** y por esto colocamos filtros y distorsiones a las realidades para que se acomoden a lo que esperamos ver. **Evite la percepción selectiva que hace que rechazemos la información que contradice lo que “profetizamos” y aceptamos la que lo confirma.**

Volvemos a lo ya mencionado antes y se refiere a la necesidad de hacer análisis objetivos de las situaciones. **No sea sesgado al analizar sus situaciones** ni las del otro ni considere que el otro está equivocado debido a que piensa diferente. El objetivo es entrar a entender ese pensamiento diferente. **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, tenga sentido su pensamiento. Sea consciente de que el otro puede estar pensando honestamente que usted es el equivocado.**

Los temores

En mercadeo se dice que la guerra no está en el mercado sino en la mente de los consumidores. Algo similar se puede mencionar del conflicto, pues se dice que el conflicto está en la mente de las personas y no en la realidad objetiva. Las

¹⁷ Hace poco conocí una expresión americana que muestra este efecto de la empatía en una forma más viva. Dice “colóquese los zapatos del otro y camine una milla”.

personas tienen temores y algunas veces los consideramos acertadamente como infundados, pero esto no deja de hacerlos temores reales. Pueden ser infundados, pero existen. Debe entenderse muy claramente que **los temores, aun cuando infundados, son reales**. Si el lector se detiene a analizar su propio comportamiento entenderá que tiene una serie de temores en donde no hay espacio para lo racional.

Los temores nuestros nos pueden jugar una mala pasada en las negociaciones, pues nos sesgan en la aproximación al otro. Si tenemos un gran temor de que nos afecten en cierta área específica, es fácil que nos volvamos paranoicos y veamos ataques en donde no los hay. Es mejor que usted **no deduzca las intenciones de ellos de sus propios temores**.

Existen, con frecuencia, en nosotros ciertas prevenciones que nos hacen ver e interpretar las cosas a través de esa ventana de los temores. Si usted en todo momento repite “me van a engañar, me van a engañar, ...”, es muy posible que lo engañen. **No asuma que el otro va a hacerle lo que usted teme que le hagan y no interprete de la peor forma lo que el otro dice o hace**. No se convierta en un “hipocondríaco emocional”.

El juego de la culpabilidad

También es muy probable que en las relaciones y en las negociaciones se busque culpar a los otros de nuestros problemas. Es común que estemos señalando al culpable en una área externa. Una de las leyes de Murphy dice que “...el

culpable siempre está fuera de la reunión”. **No los culpe a ellos del problema suyo.**¹⁸

Aquí es aplicable uno de los cuentos que más valoro y es el del elefante y las hormigas, que se describe más abajo. Es preferible que se comenten las mutuas percepciones y que se involucre al otro en el proceso de solución del problema. Ellos son parte del problema y de la solución.

El elefante y las hormigas

Un elefante alquiló un apartamento y al poco tiempo el apartamento se llenó de hormigas. El elefante reclamó ante la agencia de arrendamientos y entonces fueron a fumigar. Esto se repitió una y otra vez, así que el elefante exigió que lo cambiaran de apartamento. Lo cambiaron, pero al poco tiempo comenzó a suceder lo mismo con las hormigas. Se cambió a otro apartamento y luego a otro y a otro, pero las cosas seguían lo mismo. En estos momentos está cambiándose de ciudad o de pronto de país buscando la solución, «pero muchos dicen que esto de nada servirá, pues el elefante es de azúcar».¹⁹

18 Me ha impresionado siempre la actitud de las personas frente a los computadores. Al pobre computador se le echa toda la culpa de lo que pasa. Generalmente el computador sólo recibe las órdenes que le damos y si hay un error, éste debe ser atribuido a nosotros mismos.

19 Esta hermosa fábula la encontré hace algunos años en una revista y entiendo que es de un escritor colombiano. Hasta el día de hoy no he podido encontrar quién es el autor, pero tengo mucho interés en conocerlo, pues así como ésta tiene muchas más preciosas. Si el lector reconoce al autor, agradecería que se comunicara conmigo a la dirección que aparece en esta publicación.

“¿Cómo le parece doctor?”

En mi trabajo de entrenamiento en negociación me colocan en ocasiones en roles que nunca pensé desarrollar. Uno de ellos es el de consejero emocional. En una ocasión estaba en una de mis empresas clientes en un taller de administración de conflictos y al terminar una de las asistentes se me acercó y me mencionó que le había afectado bastante el taller.

Procedió a contarme que sus hijos no eran cariñosos con ella, que el marido era un irresponsable, que sus amigas no eran fieles, que sus compañeros de trabajo la apartaban y así sucesivamente todas las personas que la rodeaban se comportaban mal con ella. Luego me dijo: “¿Cómo le parece doctor? ¿Cuál cree que sea el problema?”. A lo que tuve que decirle: “Señora, ¿no será que el problema es usted?”.

No es fácil colocar una línea lo suficientemente clara para separar los culpables de los inocentes. Normalmente ante cualquier problema entre dos personas se puede encontrar culpabilidad en ambas partes. **Antes de culparlos por su problema piense si usted mismo es el causante de dicho problema.**

Evite al máximo el asunto de la culpabilidad aunque ésta sea justificable. El culpar al otro en la negociación no es efectivo, incluso en el caso de que se tenga razón, pues lo único que estamos haciendo es que éste entre en una actitud claramente defensiva y se vuelva resistente a toda idea que le mencionemos. Es posible que devuelva un ataque con otro.

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. Esto no ayuda en nada a su proceso de influencia en la negociación.

Los problemas existen y no es conveniente ignorarlos. Lo que se debe hacer es verlos como el objetivo y no colocar en la mira al otro negociador. El tipo de lenguaje usado en la negociación la afecta. **Refiérase más al problema que a la persona “causante” del problema.**

Dstrucción de percepciones

El buen negociador entiende que las percepciones son sólo eso. Es necesario respetarlas aun cuando estén equivocadas en nuestro criterio. También debe entender que, después de recibir cierta información nueva, puede llegar a la conclusión de que su percepción no es correcta. Por esto una de las formas más proactivas es la de actuar en forma diferente a las percepciones, para probar su certeza. En la negociación **no se deben asumir demasiadas cosas y más bien tener hipótesis que necesitan comprobarse.** Entonces es sabio que **actúe inconsistentemente con sus percepciones para explorar.**

El otro negociador se está imaginando muchas cosas acerca de usted, pues es muy normal que ante un vacío de información y para reducir de cierta manera el stress, tratemos de asumir lo que falta de información. Todo vacío tiende a llenarse, no siempre de la mejor manera. Esto es un hecho común. **Sea consciente de que ellos tienen ciertas preconcepciones acerca de usted.**

Un adagio de nuestras abuelas dice que “... no sólo es necesario ser bueno sino también aparentarlo”. Si usted está actuando con buenas intenciones, es conveniente reducir ese ruido en la comunicación causado por las asunciones y temores que el otro pueda tener de usted. **Envíeles mensajes diferentes a lo que ellos están esperando.** De esta forma usted estará destruyendo las asunciones falsas y perjudiciales acerca de usted. **Use el factor sorpresa en una forma positiva.**

La discusión de percepciones

Si se acepta la potencial fragilidad de las percepciones y que ambos negociadores pueden estar con percepciones distantes de la realidad objetiva, entonces es muy conveniente que hablen abiertamente acerca de sus propias percepciones. Es muy posible, como pasa en muchas relaciones, que al final se digan “...pero es que yo creía...” y el otro conteste con algo muy similar.²⁰

Discuta con ellos las percepciones de ambas partes.

Es claro que las percepciones pueden ser diferentes, pero esto sólo se sabe después de que se comentan abiertamente.

Haga explícitas las diferentes percepciones y discútalas.

Para ello es necesario brindar un ambiente apropiado.

²⁰ En una de las películas de Woody Allen, él se encuentra con una mujer de quien estuvo enamorado toda la vida y a la que nunca se atrevió a revelar el profundo amor que sentía por ella, pues tenía temor de ser rechazado. En tal encuentro, 20 años después de sentir por primera vez el amor por ella, se decide a contarle su secreto y ella le contesta llorando que siempre estuvo enamorada de él, pero nunca lo dijo pues temía ser rechazada. Bastante triste y más común de lo que se cree. ¿O no mi estimado lector?

Desarrolle una discusión honesta para buscar un entendimiento de las diferencias existentes.

Recuerde además que cada persona, al percibir diferente, tiene una escala de jerarquizaciones diferente a la suya. Por esto no es apropiado que usted sea quien defina qué es lo importante y qué no. Es mejor que **brinde la posibilidad de escuchar los asuntos del otro que pueden ser considerados por usted como poco importantes por no estar íntimamente relacionados con los asuntos de la negociación.**

El proceso participativo

La discusión de las percepciones debe hacerse en conjunto con las demás partes, de tal forma que sea un proceso de cooperación y de solución conjunta de problemas. Es importante **que se les dé siempre la posibilidad de participar en el proceso.** Es aceptado que la mayor motivación se puede derivar de la posibilidad de contribuir a una causa y por el contrario, la mayor desilusión se produce cuando se es excluido y separado del grupo que tiene la toma de la decisión en sus manos.²¹ **Si una parte fue excluida de la negociación estará resentida y tendrá dificultades para aceptar incluso los acuerdos que claramente le favorecen.**

Las empresas del tercer tipo

Hace unos años en Francia apareció un libro llamado “Las empresas del tercer tipo” que estudiaba las

21 Se aplica la Ley de Murphy que dice que “...los hombres se dividen en los buenos y en los malos y tal lista la hacen los buenos”.

desmotivaciones en las empresas. Para ello el autor entrevistó a muchas personas de diferentes empresas quienes claramente eran identificadas como “enemigas de las empresas”, pues todo el día estaban a la caza de “errores”.

Las conclusiones mostraron que las grandes desmotivaciones al nivel empresarial surgen cuando en una época de crisis en la empresa, una persona creía tener la solución, pero la administración le negó la posibilidad de trabajar por el bienestar de la empresa. Esta persona en forma automática se convierte en una de las más fieras enemigas de la empresa. ¡Sabía cómo salvar la empresa y no me dejaron!

Esto puede ser trasladado a los demás ámbitos de la actividad humana. **Recuerde que los que no participan en el proceso difícilmente aprobarán los resultados de éste.** Actuar de esta forma es reconocer la naturaleza humana.

Este proceso participativo es mucho más esencial cuando se trata de negociaciones más complejas. Podría decirse, incluso, que en negociaciones complejas es más importante diseñar cuidadosamente el proceso y procedimiento de la negociación que ser un experto en los detalles del tema a negociar.²² Se cumple la relación: **mientras más difícil sea el asunto más**

22 En algunas ocasiones he actuado como facilitador de negociaciones muy complejas, agresivas y donde la temática es bastante diferente a mis conocimientos. Al comienzo me preocupaba, pues no entendía plenamente lo que decían los asistentes. Más tarde comprendí que yo no estaba allí para explicar todo, sino sólo para facilitar el acuerdo.

participación se requiere. Esto es cierto, aun cuando, también con razón, se diga que las grandes decisiones siempre las toman dos personas en privado.

En estas negociaciones complejas tiene una colosal importancia la selección de las partes que van a estar representadas en la mesa de negociación. Una persona que considere que debe haber sido convocada a la negociación y que no se convoque es un problema adicional a resolver. **Cuando esté planeando una negociación compleja dele mucha importancia a la selección de las partes participantes.**

Este proceso de participación requiere de una sana integración de cada una de las partes y del reconocimiento de sus acciones. Algo que nuestras culturas casi nunca enseñan es reconocer con claridad y prontitud las contribuciones efectivas de las personas. Si alguien hace algo bueno, dígaselo y no espere a que llegue la oración fúnebre para expresarlo. El poeta decía: “...en vida hermano, en vida”. **Cuando alguien genere una idea reconózcale la autoría en forma clara y repetitiva.** Ese reconocimiento es una gran motivación pues **recuerde que cada persona está constantemente mencionando los resultados de su esfuerzo en los resultados de la negociación.**

Las ideas generadas en la negociación serán una realidad en la medida que el mayor número de partes interesadas en la reunión se considere motivado con tales decisiones. Es un proceso de venta y se espera que haya una buena compra. **Haga que al final la propiedad de las ideas sea de la mayor parte posible de personas de la negociación.**

Es conveniente que la negociación pueda tener la característica de participativa desde el comienzo y para esto es aconsejable que **trate de involucrarlos en el proceso lo más pronto posible**. Es posible además que las personas tengan experiencias y conocimientos que puedan ayudar realmente a hacer una mejor negociación. **Por esto pídales consejo si usted sinceramente piensa que lo pueden dar.**

Consistencia con los valores

La mayoría de los negociadores tienen unas posiciones que consideran razonables y es común que haga su máximo esfuerzo por defenderlas. **Sea consciente de las posiciones y valores que ellos defienden** y tenga en cuenta que aun cuando tales posiciones y valores sean equivocados a todas luces, no se puede pretender que hagan cambios repentinos. **No los presione para que abiertamente cambien sus posiciones.**

Es posible además que ante la ausencia de argumentos fuertes, los negociadores se anclen en sus posiciones sin tener en cuenta criterios de legitimidad. Usted puede pensar que el comportamiento de ellos es arbitrario, pero mientras más les diga esto, más insistirán en su arbitrariedad. **No los haga sentir como personas de comportamiento arbitrario.**

No asuma que ellos nunca reconocen que están obrando arbitrariamente o que les falta argumentación de soporte. Ellos se pueden dar cuenta pero, debido a la presión suya y a su actitud que los pone en evidencia, ellos no pueden darle a usted la razón. **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.

Muchas veces, tras una cobertura de franqueza, se esconde una alma de verdugo e incluso con rasgos de felicidad por los malos momentos de los demás. Se convierten en jueces implacables que miden con varas que al ser usadas como instrumentos de medida en ellos mismos, los dejarían bastante mal evaluados. **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.**

Las propuestas que se hacen en la negociación deben estar de acuerdo con los principios de los negociadores y con su forma de ver la vida. Por eso **haga propuestas consistentes con los valores de ellos.**

En Roma con los romanos

Esto es supremamente importante cuando estamos negociando con personas de otras culturas, en las cuales los comportamientos y los valores pueden ser diferentes. Expresiones que pueden ser muy comunes en nuestra cultura, pueden ser hirientes en otras. Es aconsejable entonces tener en cuenta la recomendación que le hizo Ambrosio a Santo Tomás de Aquino cuando iba a viajar a Roma y éste no sabía si celebrar el Sabbath en sábado o en domingo. En Milán, de donde venía, se hacía diferente a lo usual en Roma. La recomendación fue el origen de una frase muy famosa. Esta fue: “Cuando viajes a Roma haz lo que los romanos hacen”.

El caso de Nikita

Las diferencias culturales son también causantes de diferencias en las percepciones, pues la cultura no es más que la suma de tradiciones. Es muy famoso el caso de Nikita Krushchev en las Naciones Unidas en 1962, quien en una de sus intervenciones, se quitó uno de sus zapatos y golpeó el atril desde donde estaba hablando y en voz alta dijo «...nosotros enterraremos a los países del capitalismo occidental». Esto fue para los americanos una ofensa. Los libros de negociación muestran el caso como un ejemplo de las emociones y de la agresividad mal canalizada. Siguiendo a Fisher y Brown, vemos que es más un ejemplo de percepción y de diferencia cultural. Se dice que para un ruso la expresión de Nikita era una modificación del famoso dicho ruso «...yo enterraré a mi padre» que quiere decir que tendré una vida más larga que la de mi padre y en la muerte de mi padre yo estaré allí como testigo. A la luz de esta explicación las cosas son algo diferentes.²³

Es importante tener como objetivo fundamental en la negociación el entender al otro. Como se dijo antes, esto no es una acción de beneficencia, más bien es una actitud que nos podrá dar ventaja. Las teorías de Harvard mencionan que ante la otra parte es necesario pensar que «nosotros no sabemos cuán poco sabemos». Hay mucha similitud con la

23 Recientemente pude escuchar en la radio una publicidad del carro Wolswagen que trataba de resaltar la cualidad de duración de este carro. La publicidad decía algo como “pensé que este carro me iba a enterrar”, algo semejante al dicho soviético.

frase del sabio griego que decía «sólo sé que nada sé». Es sorprendente cómo no comprendemos algo tan obvio.

El cubano sabelotodo

Hace unos años venía de un viaje de Estados Unidos y en el aeropuerto de Miami, cuando estaba haciendo la fila para registrar mis maletas, tuve la oportunidad de escuchar una conversación magnífica. Tres hermosas adolescentes compatriotas mías, quienes también se preparaban a regresar al país, estaban conversando con un muchacho cubano y de quien las chicas parecían estar enamoradas simultáneamente. Una de ellas, con una cara de enamoramiento total le dice al cubano: “.....es que tú lo sabes todo”, a lo que el cubano responde con esta frase digna de recordar: “...es que a los 26 años uno lo sabe prácticamente todo”.

Entendiendo al otro

Si se reconoce que es muy posible que no se sepa lo suficiente del otro, es necesario asumir la posición de aprender cada vez más acerca del otro. Conocer más acerca de los intereses, las percepciones y los valores del otro ayudarán a definir más claramente los perfiles. **Entender lo que el otro dice no significa estar de acuerdo con sus planteamientos.** Cuando se llega a entender por qué actúan así, es posible que se tengan que revisar nuestros planteamientos, pero esto, más que un costo es un beneficio. Lo importante es que se puede reducir el área del conflicto y eso es en última instancia lo que se persigue en la negociación. Esa revisión o reto de

nuestras propias percepciones es benéfico. Por esto es conveniente que **rete sus percepciones para probarlas.**

El Chevrolet No Va

En el mundo del mercadeo existen innumerables ejemplos de falta de entendimiento del otro. Uno de estos casos es el de la General Motors que introdujo sin éxito su Chevrolet Nova en el mercado hispano y sólo después de los análisis postmortem entendió que el rechazo estaba en que los hispanos entendían Chevrolet No Va.²⁴

El jabón Dove

Otro ejemplo de falta de entendimiento es el lanzamiento del jabón Dove, hecho con todos los instrumentos y presupuestos de publicidad, pero con mucho menos éxito que el presupuestado. La frase de cabecera de la campaña fue «...el que hace obsoleto al jabón...». Al hacer el análisis ex-post se concluyó que un porcentaje alto de la población objetivo no tenía lo suficientemente claro el significado de la palabra obsoleto.

Acerca de la percepción pueden colocarse algunos ejemplos simpáticos, aun cuando muy conocidos, pero que permiten

24 Este caso del Chevrolet Nova ha dado mucho de qué hablar. Acabo de encontrar en un libro acerca de los errores gerenciales que este caso es típico de una mala comunicación dentro de las organizaciones. Los jefes de producción habían hecho un estudio para eliminar algunos productos debido a sus bajos niveles de pedido y fue así como eliminaron el motor que llevaría el Nova. Los de mercadeo hicieron una “excelente” y muy agresiva campaña publicitaria, pero no tenían cómo producir los carros.

entender más claramente ese fenómeno. Siempre se ve lo que se quiere ver.

Los alcohólicos

El caso de los alcohólicos es supremamente claro. En forma breve se refiere a unos alcohólicos que asisten a una conferencia y allí observan que al introducir un gusano en un vaso con alcohol puro aquel se disuelve. De esto sacan la conclusión de que ellos no tienen gusanos por tener tanto alcohol en el organismo, mientras que lo que se quería demostrar era el efecto nocivo del alcohol en los seres vivos.²⁵

En el caso de los alcohólicos es importante resaltar la existencia de dos grandes obvios pero diferentes. Para el conferencista era obvio que la demostración implicaba que el alcohol tenía un efecto nocivo en el organismo, pero para los borrachos también existía otro obvio, pero completamente diferente. Alguien famoso decía que ante una gran verdad no necesariamente se contraponen una gran mentira, sino que lo que puede existir para contraponerse puede ser otra gran verdad, pero desde una óptica diferente. Lo que es obvio para mí no lo es necesariamente para los demás. También debe resaltarse el hecho de que en la forma de ver las cosas se cae en un sesgo en la mayoría de las veces, como ya se mencionó antes. Cada uno ve lo que quiere ver.

25 Ver el ejemplo completo en el libro “Bases y Fundamentos de la Negociación”.

La lengua del perro

Recientemente tuve la oportunidad de presenciar un caso hermoso de percepción. Estábamos pasando vacaciones con mi familia y un día una de las sobrinas, quien tiene tres años de edad, llegó llorando con rabia y se quejó ante su mamá diciendo que el perro de la finca le estaba sacando la lengua. Ella no entendía que el perro sacara la lengua sin el ánimo de «sacarle la lengua». Esto refuerza que lo que en realidad existe es la realidad subjetiva.²⁶

Síndrome de Galileo

Existe lo que yo llamo el Síndrome Galileo que nos pasa a muchos de nosotros en diferentes ocasiones en la vida. Como se sabe, Galileo postuló que la tierra giraba en torno al sol, pero los administradores de la Iglesia de ese entonces consideraron esa afirmación como algo blasfemo. Fue así como obligaron a Galileo a que rectificara. La Iglesia estaba aquí actuando como si poseyera la verdad revelada y no daba opción a que hubiera posibilidad de error. Mejor dicho, dividían al mundo en dos; en los equivocados y ellos. Con estas actitudes sesgadas se acumulan errores en las negociaciones.²⁷

26 Si el lector está interesado en este tema debería consultar los múltiples libros acerca de programación neurolingüística.

27 Galileo en estas situaciones en las que era considerado como hereje y blasfemo pronunció muchas frases famosas, pero las más importantes posiblemente son “.....pero de todas formas se mueve” y “....Dios me dio un cerebro y no creo que me impida usarlo”.

Capítulo 6

Las emociones

El reconocimiento de las emociones

El conocimiento y entendimiento de las emociones, tanto de las nuestras como de las del otro, es un paso vital. En el mundo emocional que es tan etéreo y confuso, es importante aumentar el conocimiento y así poder reducir el riesgo. En la filosofía griega era muy común la máxima de “conócete a ti mismo”. Este es un paso inicial para poder comprender las emociones del otro.²⁸ **Es importante que usted se conozca a sí mismo en las negociaciones.**

El paso número uno es el reconocimiento de la existencia de la emoción y por esto es muy útil que usted **reconozca las emociones de ellos y las suyas**. Esto es un proceso y no una actividad puntual y exige atención. Las mujeres están en todo el mundo quejándose de los hombres por su falta de observación y por su falta de habilidad para conocer las emociones femeninas. Desde la otra orilla del río los hombres

28 La serie de televisión Kung-Fu es promocionada con una de sus frases. Esta dice que “...el hombre grande busca lo que necesita en su interior, mientras que el hombre pequeño lo hace en las vidas de los demás”. Primero es necesario explorarnos nosotros mismos.

se quejan también de lo mismo.²⁹ **Trate de sentir las emociones de los otros** y de desarrollar esta habilidad.

Llevar a papel los análisis y planeación de las negociaciones es muy conveniente, pues es una exigencia adicional para tener una mayor claridad mental. Por esto es recomendable que **haga una descripción por escrito de sus emociones y de las de ellos.**

No cometa el error de pensar que los negociadores son solo ejecutores de un rol y representantes de grandes negocios, y que por esto no deben tener emociones. **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. Todos tenemos los llamados “botones calientes”, que simplemente son expresiones, comentarios o acciones de los demás que nos encienden. Esto pasa debido a que tales expresiones tienen su historia y su contexto, de tal forma que para nosotros tienen un significado específico. Es muy posible que para otra persona, tales expresiones sean completamente neutrales. Si nosotros conocemos estos “botones calientes”, será más fácil llegar a reconocer las emociones de ellos.

En ese proceso de reconocimiento de las emociones es importante entrar más en detalle acerca de los movilizadores

29 Puedo sugerirle al lector que se aproxime al famoso libro “Los hombres son de Marte y las mujeres de Venus”. Éste le puede dar algunas ideas de los comportamientos de cada sexo y sus efectos en la negociación.

de los demás, es decir, lo que les impulsa a actuar. **Observe qué temen, de qué están orgullosos, cuáles son sus sueños.** Este análisis sobre las emociones es importante pues **recuerde que las emociones pueden bloquear los asuntos.**

Igualmente este análisis debe hacerse además con los electores o personas que tienen alguna influencia en las decisiones de los negociadores. Aun cuando este análisis es más difícil, **haga lo posible por conocer cómo son los “constituyentes” o “electores” de ellos y qué tipo de emociones tienen y considere que estos “constituyentes” son generalmente más exigentes.**

El conocimiento de las emociones es un paso importante para poder encontrar las causas de éstas. Desde un punto de vista de eficiencia, es mucho más productivo colocar los esfuerzos en donde están las causas de las emociones.³⁰ **Pregúntese por qué están dándose estas emociones.**

Las emociones explícitas y legítimas

En algunas ocasiones se puede detectar una específica emoción en el otro, pero aquel no la reconoce y más bien insiste en negarla. Es importante brindarle al otro un ambiente propicio para que reconozca sus emociones sin ninguna inhibición.

Si lográramos desarrollar esa habilidad de hablar,

30 Sería otra aplicación de la Teoría R-R que dice que “...se deben colocar los Recursos en donde están los Resultados.

estaríamos eliminando muchos problemas derivados de la acumulación de emociones. **Hable explícitamente de las emociones de ambas partes.** La inhibición en este caso puede surgir al ser conscientes que nuestras emociones no tienen soporte racional. Aun así **discuta las emociones teniendo en cuenta que las emociones muchas veces no son razonables.**

Después de reconocer la existencia de las emociones es preciso entrar a entenderlas y lograr conocer las causas, los efectos y las manifestaciones. Aquí también se busca un entendimiento en dos vías. No se puede jugar al psicoanalista de los demás y más bien es recomendable adentrarse primero en sus propias decisiones y emociones. **Entienda las emociones de ellos y las suyas.**

Es necesario **comprender las emociones del otro y reconocerlas como legítimas.** Cada uno tiene derecho a sentir lo suyo, aunque sea infundado. Cada persona tiene un mundo interior que puede que no nos parezca lógico, pero que sí tiene sentido para ella. No se puede actuar tratando de ignorar o despreciar las emociones del otro. **Enfóquese explícitamente en lo que las partes están sintiendo para así reducir la seriedad del problema.**

Este enfoque debe hacerse con la orientación de administrar las emociones y no permitir que seamos víctimas de las emociones. Podemos hacer que las emociones sean nuestras aliadas y no nuestras debilidades. **Busque volver la negociación más proactiva que reactiva mediante la discusión de las emociones.**

El desahogo

Si las emociones se reconocen como legítimas, sería inconcebible que no se les permitiera expresarlas. **Permita que ellos se desahoguen**, pues esto tiene varios efectos positivos. **Deje que ellos liberen sus sentimientos** y de esta forma es posible que la energía restante del otro sea usada sólo para solucionar el problema y no para atacar. Si el otro se considera escuchado, lo agradecerá y de alguna forma lo retribuirá. Cuando el otro habla estará dando información útil para redefinir la estrategia. **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.**

El proceso de liberación de estos sentimientos y emociones debe ser efectivo y suficiente. Por esto es recomendable que usted **no interrumpa a quien se está desahogando** y entonces **brinde el ambiente para que el desahogo sea total.**

No se debe ser muy textual en la negociación y más bien interpretar las emociones dentro de un contexto debido. No olvide que no se pueden descartar los elementos teatrales de los negociadores. **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 de que **la reputación del negociador siempre está en juego.** Conociendo estos hechos es importante que **no reaccione y escúchelos atenta y respetuosamente.**

Para poder usar bien toda esta información es necesario estar calmado. Una de las leyes de oro de las negociaciones es «no dejarse enganchar». **No reaccione a las explosiones emocionales del otro**, pues hacerlo puede ser bastante perjudicial. Hacerlo significaría jugar el mismo juego.

Sea consciente del gran riesgo de reaccionar violentamente. Reaccionar en forma acalorada hará que se pierda el pensamiento lógico y las decisiones que se tomen no sean las mejores. **Debe considerarse que sacarlo a usted de casillas puede ser una de las posibles tácticas.** Si se reconoce esto es más difícil caer en la trampa. También es posible que el otro esté actuando emocionalmente para no hacer muy visible la falta de argumentos.

Por esto una de las formas de actuar ante un arrebató emocional del otro negociador es **insistir en nuestros intereses y principios que nos soportan, no reaccionar a la emoción y continuar solicitando los argumentos necesarios para conducir la negociación.** Puede usarse también el humor, los recesos, el cambio de negociador, entre otras formas.

Después de conocer a muchos negociadores he llegado a la conclusión de que **los buenos negociadores no contestan los ataques con ataques**, ni las propuestas con contrapropuestas. Ellos ante un ataque reaccionan indagando acerca de la razón que tuvo el otro para atacar. Esto lo hacen mediante las preguntas directas al atacante.³¹

31 Sin ofender a los aficionados al ping-pong, la negociación se parece más a un juego de ajedrez que a uno de ping-pong.

Para algunos de los autores de Harvard una forma de parar el ciclo de ataques es que al menos una de las personas en el conflicto se aleje emocionalmente del conflicto y comience a no reaccionar. El autor llama a esto «irse al balcón». **Mantenga el autocontrol.**

Irse al balcón no implica que las emociones se escondan siempre. Es conveniente en ocasiones manifestar nuestras emociones para que se pueda hacer algo al respecto. De otra forma estaríamos siempre ante conflictos velados, que por definición son insolubles antes de que se expresen sus reales causas, pero sí es preciso tener en cuenta que **toda reacción debe ser controlada.**

Cuando se habla de las emociones Fisher y Brown mencionan algunas directrices. Dicen que se debe ser explícito, hablar con sentimiento, ser específico, evitar el hablar culpando a los demás, hablar en forma de chequeo de las situaciones, brindar una fácil y digna salida al otro, etc.

El impacto emocional positivo

En ciertas ocasiones es útil que **use gestos simbólicos**, pues son gestos “densos” que indican mucho. No se requiere que para terminar una dura discusión y propiciar un acercamiento sea necesario hacer la declaración de su culpabilidad ante Notario Público con formalismo. **Para parar la batalla puede usar gestos simbólicos de bajo costo.** En la mayoría de las veces basta con hacer un gesto que indique el deseo del acercamiento, sin caer en el error sistémico de cometer el error e inmediatamente hacer el gesto simbólico. Este gesto pierde su rendimiento con el uso.

Algunas personas no son poseedoras de la habilidad del juicio que hace que se diga lo correcto en el momento correcto. Los comentarios que hacen son generalmente contraproducentes para la negociación porque no preparan el espacio para una negociación amable. Entre las emociones que se deben tener en cuenta como generativas de un ambiente positivo para la negociación, sin tener que ceder en la sustancia, están la seguridad, el optimismo, la confianza, la aceptación, el respeto y el interés por el otro. **Busque un impacto emocional constructivo.**

Uno de los secretos de las relaciones, de cualquier tipo que sean, es la habilidad para reconocer los errores propios y pedir las disculpas necesarias en el momento y forma adecuados. Los niños son muy hábiles y manipuladores en este aspecto. Un papá furioso por la falta que su niño de dos años acaba de cometer se derrite como hielo cuando el niño le pide disculpas y le promete que no lo volverá a hacer. Con voz suave y mimada dice: «...papi ¿me perdonas ?...» **Una disculpa sincera puede ser una acción muy efectiva.** No debemos asumir que el pedir disculpas es un símbolo de nuestra debilidad en la negociación; más bien debe verse como un símbolo de comportamiento ético, justo y balanceado.

Crear y reforzar estas emociones es un trabajo sutil y se hace por medio de diferentes fuentes. Todas ellas deben tener presente no afectar negativamente el ego del otro, pues si esto ocurre el ego dolido pasará a ser lo más importante y la sustancia de la negociación estará en un segundo o tercer plano³².

32 Maquiavelo decía “...si no puedes matar al león, no lo hieras”.

Capítulo 7

La comunicación

Algo difícil

Comunicarse bien es muy difícil. La comunicación en la negociación debe ser lo más clara posible y para esto es necesario administrarla. La velocidad de transferencia de la información, la forma de hacerlo, la verificación de la recepción, etc, son fases esenciales en este proceso de comunicación. Cuando estamos en negociaciones internacionales o interculturales, la comunicación es algo más complicado y debe dársele más importancia.

Para tener una buena relación de trabajo en las negociaciones es necesario tener unas buenas comunicaciones. **Tener una buena comunicación no significa siempre tener una amistad con el otro**, simplemente es tener unos canales y sistemas de comunicación adecuados a través de los cuales se pueden ventilar los problemas y analizar las situaciones. Se dice que incluso es más importante una buena comunicación cuando el otro no es amistoso³³.

33 Me sorprende la actitud de algunos gobiernos que cuando son agredidos por otro mandan llamar a su embajador en ese país como gesto de dignidad. Siendo claros, los embajadores no tienen mucho qué hacer en tiempos de

La escucha activa

Recuerde que escuchar es difícil, sobre todo en el stress de la negociación. En la negociación, el proceso de escucha es uno de los más importantes. Esto contradice el paradigma de negociadores típicos tales como los vendedores tradicionales, quienes enfatizan mucho más la entrega de información y el entretenimiento del cliente. El proceso de escuchar no es un proceso pasivo como podría parecer y antes por el contrario, es eminentemente activo. **Escuche activamente y reconozca lo que se dice.**

El proceso de escucha y más genéricamente el proceso de comunicación debe ser cuidadosamente gerenciado en la negociación. Como dijo Harrington, uno de los más famosos consultores gerenciales de estos tiempos, una de las palabras más importantes de las últimas décadas es “proceso” y además uno de los temas más interesantes de estos momentos es la “gerencia de procesos”. En ésta se conoce el proceso, se determinan sus variables, se diseñan e implementan sus controles, etc.

Este proceso de escucha activa implica el cuidado de lo que se dice y de lo que nos dicen. **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.**

paz o de buenas relaciones. Cuando realmente son irremplazables es cuando hay dificultades. Entonces por qué traerlos cuando comienza su hora de protagonismo?

En el proceso de escuchar al otro es necesario que **tenga en cuenta que el sentirse oído y entendido es algo motivante** y tal motivación es fácilmente comprobable en usted mismo. Como algún negociador decía: **la concesión de menor costo es escuchar al otro.**

Sabiendo que la información es la materia prima de la negociación, usted no sólo debe escuchar al otro como acto de cortesía o intención de motivación. **Preste adecuada atención a lo que ellos están diciendo**, pues a usted le conviene. Enfóquese entonces en purificar la calidad de esta materia prima. **Pídales a ellos que presenten sus ideas en una forma clara y cuidadosa. Pídales que repitan las ideas cuando haya riesgo de ambigüedad.**

Cuando ellos le hablan a usted pueden presentarse algunas deficiencias en su proceso de escucha como el de la voz interna o de interpretación fuera de contexto. **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.**

Si los entiende cuando se comunican con usted, pero usted no se los hace saber en forma clara, ellos no procederán con las siguientes fases de la negociación. **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 de forma positiva.**

No sienta temor en confirmar que entendió. **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.**

De otro lado, el que ellos se sientan entendidos ayuda a la escucha de los argumentos que usted va a exponerles. Es una preparación y condición para que usted sea luego escuchado. **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 forma más clara que la que ellos hicieron, pues esto le dará más peso a los argumentos suyos ya que se reducen las sensaciones de malentendidos.

Los problemas de comunicación

Fisher identifica que en la comunicación hay tres tipos básicos de problemas. Mencionaremos inicialmente éstos y luego adicionaremos otros no mencionados por él, pero que creemos son importantes.

El **primer problema** es el que los negociadores no hablan o no se dirigen a su contraparte, pues en algunas ocasiones están hablando para que los oigan otras personas. Pueden estar hablando para que los oigan sus jefes o para que los oigan los medios de comunicación, etc. Es recomendable que usted **dirija la comunicación a su contraparte.**

La negociación del pliego

Hace varios años, una empresa contrató mis servicios para que capacitara en técnicas de negociación a sus ejecutivos y también lo hiciera con su sindicato. Así lo hice y pude percibir la receptividad de cada una de las partes acerca de las aproximaciones a la resolución de conflictos en una forma pacífica y buscando soluciones gane gane. Cuando comenzaron las negociaciones quise averiguar cómo iban éstas y me sorprendió lo mal que estaban, contrario a lo esperado según mis seminarios.

Entré a averiguar más y me di cuenta de que la razón estaba en la conformación de los grupos de negociadores. Por el sindicato estaban varios miembros del sindicato y un delegado de la federación, quien era nuevo en el cargo, pero con gran influencia en las directivas a nivel nacional. Por la empresa estaban algunos ejecutivos y asesores y un ejecutivo de otra de las empresas del grupo industrial, quien había sido designado por la dirección del grupo corporativo para que estuviese allí. Por la presencia de estas dos personas, cada una de las partes hablaba, en cierto sentido, para dar la impresión de fortaleza a cada una de sus jerarquías. Con toda seguridad, si la negociación se hubiese hecho en forma más privada se disminuirían las dificultades.

El segundo problema es que no lo estén oyendo. **Asegúrese de que lo están oyendo.** Esto es muy curioso y el lector

estará de acuerdo conmigo en que esta situación es muy común. En las negociaciones, y mucho más en las discusiones agresivas, es muy probable que cuando uno de los dos está hablando, el otro no le esté escuchando, pues éste está elaborando o refinando su propio argumento. Cuando a éste le toca hablar expresa su argumento refinado, pero no lo van a escuchar. **Escúchelos también a ellos**, pues de otra forma cada uno estará hablando y no será escuchado. En las negociaciones es necesario **primero entender y luego refutar**.

La prueba de esto es que cuando estamos presenciando una discusión entre amigos podemos darnos cuenta que alguien dice que tiene una idea y al expresarla nos percatamos que fue la misma que el otro le propuso hace 10 minutos pero éste no la oyó. Siempre me apoyo para expresar esta situación en una de las leyes de Murphy que dice que “**...dos monólogos no hacen un diálogo**”.

Escuchar bien no es fácil

Una empresa local tiene una publicidad bastante deficiente aun cuando bien intencionada. Quiere fomentar la convivencia y entre otras cosas dice “...pero si es tan fácil escuchar”. Esta aseveración me indignó, pues estoy profundamente convencido de la dificultad de escuchar bien a los demás, ya que hemos estado toda la vida haciendo lo contrario. Si fuese tan fácil, no estarían tantos expertos en el mundo tratando de enseñarle a las personas a escuchar. Uno de estos expertos es un profesor de Harvard cuya teoría es llamada “discusión racional”.

Tratando de darle algo de razón a esta publicidad, podría decir que escuchar es fácil, pero hacerlo bien es muy difícil.

El **tercer problema** se refiere al entendimiento o más claramente a los malentendidos. Una persona quiere decir algo y el otro entiende otra cosa diferente. Esto ocurre debido a las prevenciones y las historias de cada uno de nosotros. Es fácilmente comprobable que cada uno de nosotros escucha lo que quiere escuchar. Somos sumamente selectivos y sólo tomamos lo que nos gusta, mientras lo que no nos gusta lo rechazamos o lo ignoramos. Aquí no es inútil ningún esfuerzo adicional en la mejora del mensaje. Entonces, **verifique que le hayan entendido bien.**

Las aspiraciones

Cierto día, trabajando con una de mis empresas clientes, uno de sus ejecutivos me refirió un caso real de negociación. Éste se refería a la compra de una servidumbre. La dificultad estaba en que el dueño de tal terreno era el más poderoso y violento del pueblo. El comprador estuvo negociando por horas y sólo veía una negociación empantanada. Decidió hacer un esfuerzo para cerrar el acuerdo y le hizo una pregunta muy directa al poderoso: “...entonces don Carlos, ¿cuáles son sus pretensiones?”, queriendo conocer el monto del pedido, a lo que don Carlos contestó furioso y amenazándolo con un arma “...¿me está usted diciendo a mí pretensioso? Respéteme”.

En algunas ocasiones no entendemos no por nuestra actitud sino por incapacidad. Si la negociación se hace en otro idioma o con personas de otras culturas, es muy posible que no comprendamos la real significación de muchas de las expresiones o actitudes de ellos. Se pueden llegar a interpretar las situaciones de acuerdo con nuestros códigos, mientras que la realidad es otra diferente. Mientras se pueda, es preferible disponer de una persona que nos sirva de traductor del idioma e intérprete del entorno³⁴.

Es importante que **no asuma que no hay necesidad de hablar** y además que **no se comunique sólo en una dirección**, pues así se toman decisiones que afectan a los otros y no se les consultan; se está pasando de esta forma de la solución del problema a la generación de barreras para el éxito. A las personas no les gusta que les impongan cosas aun sabiendo que éstas les convienen. Cada cual quiere considerarse como autor de su destino y quiere que le dejen tomar las decisiones que lo afectarán.

Buscando claridad

Hable para que los demás le entiendan. Esta recomendación no siempre es seguida por ciertas personas, especialmente por aquellas que poseen su jerga técnica. Consideran que los demás los entenderán. Las jergas de las profesiones se convierten en barreras para la comunicación.

34 El traductor es una figura importante en las negociaciones internacionales de cierto peso. Se dice que los japoneses llevan traductor aun cuando todos hablen el idioma de la negociación. Una de las razones para hacer esto es que el traductor les puede “comprar tiempo” en la negociación.

La dificultad de las comunicaciones es clara cuando se tienen sobrecargas emocionales y se bloquean las capacidades de hablar y de escuchar. Se dice que es más fácil resolver los conflictos con personas que son neutras para nosotros que hacerlo con personas con quienes nos unen sentimientos fuertes. Por esto en muchas ocasiones es mejor colocar a un negociador profesional para que logre el acercamiento. Además es importante que usted **recuerde que la negociación no es un debate ni un juicio.**

Los esfuerzos de la comunicación se deben concentrar en la mesa de negociación. **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.**

La forma como usted vea al otro negociador es crucial. Si lo ve como alguien que se está robando lo que le pertenece a usted, no se fomentará un buen proceso de comunicación. Si la otra persona está sentada a la mesa de negociación es porque no puede resolver las situaciones en forma unilateral. Aun cuando pueda parecer ingenuo, es útil que **mire al otro como a una persona que quiere resolver un problema en forma conjunta con usted, a pesar de que vean las situaciones de forma diferente.**

También pueden existir otras dificultades en el proceso de comunicación. Algunas de ellas son los distractores y el número inadecuado de personas. **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.

Otro problema muy común es hablar de nosotros primero antes de hablar de las necesidades del otro. Cuando esto ocurre la otra persona no se siente oída y se coloca en una posición defensiva. Cosa contraria sucede si **la conversación se concentra en los intereses del otro**. Este estará más abierto y nos recompensará por lo menos con escucharnos atentamente. El beneficio mayor estará en que podemos conocer más claramente los intereses del otro, que son en último término lo que lo mueven en la negociación.

Diciendo lo que se siente

Los intereses del otro deben ser primero, pero para expresar ciertas opiniones debe ser al contrario. Aun cuando parece una diferencia sutil, es más indicado que en ciertas aseveraciones de trascendencia **hable acerca de usted y no de ellos**. Es preferible decir «me siento engañado», que decir «usted me engañó». **Describa el problema en términos del impacto sobre usted y no sobre lo que el otro hizo**. Todos tenemos derecho a expresar lo que sentimos. En la segunda forma estamos haciendo un ataque que será contestado muy probablemente con otro ataque de mayor intensidad, pues el conflicto siempre tiende a escalar. **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**

usted habla del impacto sobre usted está en todo su derecho a hacerlo y no es cuestionable.

Es un prerequisite del éxito de la negociación que usted **reconozca lo que los demás dicen** y saber que esto no implica que se esté de acuerdo con la veracidad de lo dicho. Sólo se escucha y se entiende. Esto no es ninguna condición ni símbolo de debilidad. Es sólo una muestra de interés y de inteligencia.

Hitler y el Obispo de Varsovia:

El pilar de la comunicación es escuchar atentamente. El ser escuchado es algo que todos agradecen. Aquí aplica la anécdota de un militar y un obispo, que se le atribuye a Hitler y a un Obispo de Polonia donde el único que habló fue Hitler. Después de la invasión a Polonia, se le tributaron homenajes a Hitler y en la recepción el Obispo estuvo al lado de Hitler. El Obispo, para comenzar la conversación con Hitler, le preguntó por la forma como había diseñado la estrategia de una de sus últimas batallas, a lo que Hitler respondió con exceso de detalles y de extensión. Le explicó los antecedentes, las limitaciones, le hizo gráficos, etc, etc. El Obispo a cada comentario de Hitler sólo asentía y mostraba interés, lo que alimentaba más los deseos de Hitler de continuar hablando. Estuvieron en este monólogo más de 3 horas. Al día siguiente los periodistas le preguntaron a Hitler su opinión acerca de la personalidad del Obispo. Hitler respondió: «Lo que más me impresionó es que el Obispo es un excelente conversador»³⁵.

Nadie puede negar que le agrada que muestren interés en lo que dice. Una de las formas de mostrar nuestro interés es mediante la actitud de **pedir la clarificación de la posición del otro** cuando no se entienda. Debe tenerse en cuenta que querer entender perfectamente los argumentos del otro no es debilidad; por el contrario, es conseguir la información necesaria que nos dará más fortaleza.

Una de las cosas que a nadie le gusta es que lo interrumpan cuando está hablando o exponiendo sus argumentos. Si se quiere mejorar la comunicación **no se debe interrumpir al otro** y más bien se debe promover que se hable más, como se menciona en otra parte.

Cuando el otro esté exponiendo sus argumentos y está teniendo alguna dificultad debe uno ser paciente para no intervenir y ayudarlo en su intervención. La ayuda puede ser tomada mal, además de que se impide que el otro entregue información valiosa.

Es conveniente que usted **realmente muestre respeto por las posiciones del otro**, aun cuando no esté de acuerdo con él. Esto creará una posición de empatía que hará que el otro también asuma una posición similar frente a nuestras opiniones.

Otro aspecto de la situación empática se puede dar cuando estamos atentos a la exposición del otro y estamos

35 Esta anécdota me la refirió un muy buen amigo cuando estábamos aún en el colegio. No puedo dar fe de la veracidad de ésta, pero esto no es lo fundamental en este caso, sino lo que enseña.

conscientemente buscando aspectos en común con nuestra posición o personalidad. Después de encontrarlos **se deben enfatizar las áreas en común**. Si analizamos detenidamente a algunas de las personas que menos nos agradan, podemos encontrar en ellos bastantes características comunes con las nuestras.

Para poder lograr entender a los demás **es necesario desarrollar también las habilidades de preguntar**, una de las mayores habilidades del negociador. Para esto es necesario considerar algunos aspectos tales como no usar preguntas que dirijan a una respuesta sí/no. Si es posible, las preguntas deben ser abiertas y que requieran respuestas largas. Las preguntas deben enfocarse en aquellas que se apoyen en datos y no en opiniones personales. El tono de la voz y el ambiente de las preguntas debe ser neutral y no hacer preguntas demasiado dirigidas. Algunos autores recomiendan que antes de hacer las preguntas duras se deben hacer las preguntas suaves. Es bastante diciente que en inglés las palabras “quest” (búsqueda) y “question” (pregunta) sean tan parecidas.

Comunicación con propósito

Hable con un propósito. Es decir, la comunicación obedece a unos objetivos previamente planeados. Toda comunicación que no ayude al cumplimiento de tal propósito no debe ser considerada. **Antes de hablar piense bien el propósito de esta comunicación.** También debe considerarse que se debe **evitar el fenómeno de**

saturación de información. Se da tanta que es imposible analizarla y los canales se cierran. **No se exceda en el flujo de comunicación pues perjudica el entendimiento.**

De otro lado, es preciso entender que la información es un activo estratégico y que puede entregarnos o quitarnos el poder de negociación. **Recuerde que comunicar ciertos asuntos puede reducir su capacidad de negociación.** La comunicación se debe hacer con medida y sobre todo con inteligencia.

www.joseitobon.com

Capítulo 8

Los intereses en la negociación

Intereses y no posiciones

El Método Harvard está basado en los intereses y puede decirse que la “gerencia” de éstos es tal vez el punto central de esta metodología. **Gerencia en este caso implica la identificación y la satisfacción de intereses.** Es una verdad de a puño que si esto se hace bien, la negociación muy probablemente será exitosa.

Enfóquese en los intereses y no en las posiciones es una recomendación bastante sabia. Lo que normalmente todos vemos con mayor facilidad son las posiciones, mientras que los intereses están detrás de estas posiciones. Dado que se piensa que el conflicto está entre posiciones se trata de negociar basado en posiciones. **Cuando se comprende que en realidad los que están en conflicto son los intereses, la óptica cambia.**

He encontrado que en muchas personas no queda suficientemente clara la diferencia entre posiciones e intereses, seguramente parte de esto debido a alguna falta de claridad

de los expositores y otra debido al concepto mismo. Es importante entender esta diferencia³⁶.

Las necesidades o deseos de las personas son los intereses y son los que las motivan a actuar³⁷. **Vea los intereses como los motivadores detrás de las posiciones. Las posiciones son las decisiones y los intereses son la causa de estas decisiones.** Dado que los intereses en algunas ocasiones son confusos y no cuantificables, la posición sirve como elemento de la concreción.

Los intereses definen el problema. Cuando se está restringiendo el paso de camiones por una vía residencial en las horas de la noche (posición) lo que en realidad se está buscando es tranquilidad (interés). Si yo pido un aumento del 100% de mis honorarios en un congreso, en donde sé que a los demás conferencistas les están pagando el doble (posición), lo que busco es status, posicionamiento, justicia (interés). **No caiga en la trampa de pensar que el problema son las posiciones.**

Las botas de la independencia

Desde antes de nacer mi primer hijo me propuse aprender de él y es increíble lo que he podido aprender. Hoy tiene menos de tres años y es mi

36 Lax y Sebenius, así como Lewicki, tienen una clara explicación de los intereses.

37 Daniel Bell en su famoso libro “Las contradicciones culturales del capitalismo” menciona que “...lo que define a una sociedad burguesa no son las necesidades, sino los deseos. Los deseos son psicológicos y no biológicos.....”. Esta distinción puede ser de utilidad a algún lector.

maestro sin intención. Una de las muchas cosas que me han llamado la atención es su gran gusto por las botas, a pesar de todos los efectos negativos odoríficos que una bota de caucho pueda tener. Cuando entendí una de las razones que mi hijo pudo haber tenido para aficionarse a las botas, pude ver lo que hay más allá de una decisión. Las botas significan para el niño independencia pues él mismo, sin tener que recurrir a alguien mayor, se puede poner las botas, dado que no requieren amarrar ningún cordón ni esfuerzos grandes para ponérselas y quitárselas.

El buen negociador es aquel que negocia al nivel de las necesidades o intereses, pero para hacerlo debe apoyarse en las posiciones que son expresiones de estos intereses. No es fácil decir que estoy 20% más feliz, 10% más tranquilo, 5% más justo, con un 32% más de status, etc. Sin embargo, existen formas de traducir estos intereses en escalas más concretas. Tales formas son sólo posiciones. **Tenga en cuenta que el problema surge de los conflictos entre las necesidades, deseos, preocupaciones y temores de las partes.**

Esto me sirve para intervenir un tanto en defensa de las posiciones. Dado que la recomendación del método es negociar basado en los intereses y no en las posiciones, se genera una cierta animadversión contra las posiciones y se les considera como las causantes de malas negociaciones. Toda negociación empieza con la exploración de las posiciones que las personas tienen. **La diferencia entre negociar bien y mal está en la forma de tratar estas posiciones.**

El mal negociador se concentra en las posiciones como tal y comienza a negociar directamente en el plano posicional. Esto obviamente lo va a conducir a un túnel o un callejón sin salida y con dificultades. El buen negociador, en cambio, ve las posiciones iniciales sólo como una forma de interpretar ciertas necesidades, que muy posiblemente en el momento no ha descifrado, pero cuyo entendimiento es su objetivo. Al identificar las necesidades o intereses subyacentes tiene más claridad acerca de la forma de llegar a una buena negociación. Pero para poder concretar tendrá que usar de nuevo posiciones. Las posiciones entonces no son buenas ni malas per se y su calidad es sólo una calidad de uso.

De los análisis de las negociaciones reales y simuladas **he llegado a la conclusión de que la mayoría de las negociaciones se plantean inicialmente bajo un esquema gane-pierde y por posiciones.** Muchas de ellas se presentan sin solución óptima, pero gracias a la capacidad de los negociadores, éstos la replantean y la transforman a intereses para que cada uno logre más. Este es el valor agregado del buen negociador.

El lector puede recordar algunos de los ejemplos de negociación por posiciones y por intereses mencionados en capítulos previos, pero de todas formas quiero presentar el caso de Israel y Egipto, por ser uno de los más analizados desde el punto conceptual de la negociación.

El caso de Israel y Egipto

Este es el caso de Israel y Egipto cuando hicieron las negociaciones de paz en Camp David en 1978.

La guerra de estos países, realizada en 1967, duró

sólo seis días, pero la negociación de paz mucho más. La discusión se basó inicialmente en posiciones, pues el punto central era la Península del Sinaí que había tomado Israel. Este quería quedarse con parte o con la totalidad de esta península, mientras que Egipto exigía que se le devolviera totalmente. Se hicieron muchos mapas de la repartición, pero ninguno aceptable para las partes. Sólo cuando se comenzó a pensar al nivel de los intereses se pudieron vislumbrar soluciones factibles.

En realidad detrás de la posición de Israel había un afán por mantener su seguridad y su separación de sus potenciales enemigos. En el caso de Egipto, detrás de sus posiciones estaba su soberanía. Durante muchos años habían sido dominados por griegos, turcos, romanos, franceses e ingleses y sólo recientemente habían logrado su soberanía y no estaban dispuestos a entregarla.

Después de entender esto aparecieron las soluciones al conflicto. La península se le devolvía a Egipto y éste aceptaba restricciones en los aspectos que pudieran causar alguna inseguridad a Israel. Se firmaron acuerdos de no agresión, corredores aéreos restringidos, armamento restringido, etc. y todo esto avalado por las Naciones Unidas.³⁸

38 En este caso de Israel y Egipto, el efecto de las Naciones Unidas no es muy grande, pues la efectividad de éstas es mínima en el aseguramiento de la paz. Sólo basta ver el caso de Bosnia, en donde han fracasado estruendosamente. Lo importante es la intención real de cada una de las partes de velar por el cumplimiento del acuerdo.

Insisto en que la recomendación de negociar basada en intereses y lograr soluciones gane gane no tiene nada que ver con beneficencia, es sólo efectividad; **durante años hemos estado aplicando modelos ineficientes y negociando poco inteligentemente**, además que en cierto sentido, **hemos estado negociando a ciegas.**

Aproveche el hecho de que por cada interés pueden existir varias posiciones que lo satisfacen. Cuando se descubre este concepto se puede ver el potencial de la negociación por intereses. Normalmente las personas tratan de resolver los problemas de las mismas formas. **No adopte las posiciones más obvias** y ayúdese de su creatividad para buscar más opciones. **Busque posiciones que satisfagan los intereses suyos y los del otro.**

Considere que en posiciones opuestas pueden existir más intereses compartidos que conflictivos. Es ingenuo pensar que el otro es sólo nuestro oponente y que no existe campo para la cooperación³⁹. No se debe ver la negociación como un espacio en una confrontación o una guerra en la que difícil y traumáticamente se llegará a un acuerdo. Los otros, a pesar de ser diferentes a nosotros, no son malos necesariamente, ni nuestros enemigos. Muchos de éstos son sólo rótulos que nos colocamos.

Gerente y sindicalista

Nuestra contraparte puede tener intereses en común

39 En el libro Bases y Fundamentos de la Negociación se presenta el dilema del prisionero que evidencia el dilema de cooperar y competir. Una de las conclusiones es que con los competidores también se puede cooperar si se crea el espacio para ello.

con nosotros a pesar de las posiciones tan diferentes que mostramos. Un caso muy diciente es la agria y agresiva relación entre un sindicalista y el gerente de una empresa. Si tratamos de encontrar las áreas de interés común, llegaremos a una lista más grande de lo que nos imaginamos. Es muy posible que a ambos les importe la continuidad de la empresa, el bienestar de los trabajadores, la eficiencia en el trabajo, etc. y eso sin tener en cuenta su vida personal en donde coincidirán en el amor a los hijos, el respeto a los derechos, ser hinchas del mismo equipo de fútbol, etc.

Identificación de intereses

En la identificación de los intereses es muy importante la apertura de los canales de la comunicación y el uso de técnicas apropiadas. **Tenga como meta la identificación de intereses.** Para identificar los intereses la calidad de las preguntas es fundamental. Se debe preguntar por qué ellos han tomado una determinación o posición y además debe complementarse esto con otra pregunta compañera que es el ¿por qué no han tomado otra posición si es una opción viable? Una versión de estas preguntas es la técnica llamada «de los por qué sucesivos». Se pregunta a algo por qué y a la respuesta se le vuelve a decir por qué.

Las formas de identificar los intereses en la negociación consideran una especie de diálogo ficticio o simulado entre los negociadores y deben tener en cuenta que la decisión en último término es una toma de decisión. En dicho diálogo se buscan identificar las circunstancias que ayudan, así como las

que impiden al otro negociador tomar la decisión que queremos que tome. **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. Así mismo es preciso que tenga claridad acerca de la decisión que usted desea que el negociador tome.**

Entender el pensamiento y el comportamiento del otro negociador es vital. Es algo así como descifrar un mensaje en clave; después de conocida la clave podremos entender todos los contenidos. Para lograr ese entendimiento es necesario trabajar en forma reiterada sobre algunas preguntas. **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.**

En las temáticas de administración del desempeño existe la teoría americana del ABC (Antecedent-Behavior-Consequences) o antecedentes, comportamientos y consecuencias. Los negociadores se acogen a estas mismas teorías. Es por eso que es útil que **determine las posibles consecuencias positivas y negativas para el negociador de tomar la decisión que usted desea que tome.** Considere además que el negociador es una persona y también un integrante de un grupo. Entonces **piense en las consecuencias para el negociador como persona y como parte de un grupo.**

No se puede caer en la trampa de ver al otro negociador como una persona inconsistente. Sería tanto como invalidar

un mensaje cifrado por el solo hecho de no entenderlo y esto debido a que obedece a patrones diferentes. En la mayoría de las veces el negociador tiene un alto grado de coherencia. **Trate de entender que el comportamiento de ellos está acorde con el pensamiento que tienen.**

Debe mirarse al otro negociador como un tomador de decisión y las decisiones se toman cuando existen opciones. Por esto debe hacerse un mapa de las opciones potenciales del negociador. **Analice las opciones que tienen ellos.**

Acerca de las potenciales opciones, Fisher presenta una herramienta que él llama la **Opción Percibida Actual** y consiste en definir la opción y luego identificar las razones que ellos tienen para decir sí y paralelamente las razones que tienen para decir no. Dicho de otra forma sería como **preguntarse que pasaría si ellos dijeran sí y luego qué pasaría si dijeran no.** Con este análisis es muy posible que aclaremos la situación desde el punto de vista de ellos. **El lector debe consultar directamente el libro “Getting To Yes” para entender el uso de esta herramienta.**

Generalmente cuando se usa la herramienta de la Opción Percibida Actual, se presentan ciertas redundancias al contestar por qué sí y por qué no. Encuentro que **una mejor forma de conocer estas situaciones de quien tomaría la decisión es usar la herramienta llamada “Campo de Fuerzas”**, en la que se presentan las fuerzas o circunstancias que favorecerían una decisión y también aquellas que la dificultan. Esta herramienta es bastante usada y puede conseguirse fácilmente.

Es importante entonces que podamos entender cuáles son las consecuencias que se pueden derivar de tomar una determinación en una negociación, tanto para ellos como para nosotros. Lo que se analiza es el impacto de esta determinación. Fisher presenta unas preguntas que deben considerarse para ver el impacto en mis intereses y en los intereses del grupo. Tales preguntas son las siguientes y sirven como una muestra:

- ¿Se perderá o ganará soporte político?
- ¿Los colegas criticarán o alabarán la actitud ?
- ¿Cuáles son las consecuencias a corto y largo plazo (económicas, políticas, legales, etc)?
- ¿Los precedentes serán malos o buenos?
- ¿Es consistente la decisión con los principios?
- ¿Nos limita para tomar luego una mejor decisión?

No sólo conflictivos

No se puede ver al otro negociador como el antagonista puro, ni tampoco como el amigo excelso. Es más conveniente verlo como alguien con quien tenemos cosas en común y cosas en conflicto. **Recuerde que existen tanto intereses compatibles como conflictivos.**

Es cierto que en la negociación se pueden manifestar posiciones opuestas entre los negociadores, pero esto no indica que los intereses también están en conflicto. **No asuma que si las posiciones son opuestas los intereses también lo serán.**

Puede que parezca un tanto ingenuo, pero la diferencia real en los intereses y en su valoración es lo que hace posible la negociación. **No podemos pensar que los demás tienen que pensar como nosotros. No asuma que ambos lados tienen los mismos intereses.** Si usted tiene un carro y quiere venderlo por \$US 15.000 y alguien está interesado en comprarlo, la transacción será efectiva siempre y cuando el vendedor piense que es mejor recibir \$US 15.000 que conservar el carro y que simultáneamente el comprador considere lo contrario, es decir que prefiere despojarse de \$US 15.000 para tener el carro. Tienen valoraciones completamente diferentes y por esto es posible el negocio. Si no fuera así el negocio sería imposible. **Busque tanto los intereses conflictivos como los que sólo son diferentes. Considere que el acuerdo se produce porque hay intereses diferentes entre las partes.**

Existe además un tipo de intereses muy importantes y productivos y son los complementarios. Estos hacen que claramente ganen ambas partes. Una persona que es experta en producción, pero odia vender, quisiera encontrarse y asociarse con otra que odia producir y le encanta vender. **Busque los intereses complementarios,** pues allí puede existir una negociación benéfica y armoniosa.

La multiplicidad de intereses

Dese cuenta que cada lado tiene múltiples intereses y esto hace que la negociación se haga más fácil, pues sin dificultades se pasaría de una negociación distributiva a una integrativa. Se pueden cambiar unos asuntos por otros.

Cuando en una negociación usted no ha encontrado sino un solo interés, es muy posible que no haya hecho el esfuerzo suficiente. **Recuerde que difícilmente hay negociaciones con un solo interés, así que intensifique su labor de identificación.**

Para asegurar aún más la multiplicidad en las negociaciones aparece el hecho de la multiplicidad de partes. **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 que tiene el derecho a juzgar la bondad del acuerdo.** Este elector tiene sus propios intereses y poseen una jerarquía importante.

Las escalas jerárquicas

Antes de identificar en detalle los intereses de las partes es preciso ubicarlos en una forma genérica en una escala jerárquica. **Considere las escalas jerárquicas de intereses.** En este punto se cometen muchos errores en la negociación, pues nos proyectamos en el otro y terminamos “haciéndole la reforma agraria a la finca del otro, sin el debido permiso”.

Es claro que muchos estudiosos han teorizado en la jerarquía de necesidades. ¿Quién no ha oído hablar de Maslow? El negociador no debe olvidar que estas priorizaciones de necesidades se aplican también a las negociaciones. **Recuerde que los intereses o necesidades tienen una escala jerárquica** y que los intereses de los negociadores

están dentro de esta jerarquía. **Ubique los intereses del negociador en la escala jerárquica.**

En muchas negociaciones se pretenden ver los intereses del negociador desde una óptica netamente económica. Este es un error y debe ser corregido. Es preciso ver lo que hay detrás del dinero; eso que está detrás es en realidad lo valioso. **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. Basta estudiar el comportamiento de los diferentes países y entender que los de un muy bajo PIB son diferentes a los ricos en la negociación. Recuerdo con tristeza, por ejemplo, cuando hace unos años el nuevo Presidente de Haití decía para Time: “...espero hacer un digno tránsito de la miseria a la pobreza”.

La lista de los intereses

Ahora es necesario entrar a detallar los intereses de cada una de las partes en la negociación. **Inicialmente haga una lista de los intereses derivada de una tormenta de ideas.** Esta lista debe analizarse para encontrar redundancias y para buscar afinidades. **Haga una purificación inicial y agrupación inteligente de intereses**⁴⁰.

40 Para esta purificación inicial puede usar la técnica del Diagrama de Afinidades y ojalá que no trabaje con más de 5-6 intereses diferentes.

Tales intereses deben tener informaciones de soporte para no dejarlos únicamente como un resultado de las corazonadas. **Refine las informaciones que permiten justificar los intereses expuestos.** Cuando hayan sido justificados y refinados, haga una priorización de estos intereses y luego **pregúntese de qué formas podrían ser satisfechos estos intereses**⁴¹.

Intereses explícitos

Haga explícitos y vivos sus intereses. El que usted tenga claridad meridiana acerca de sus intereses propios en la negociación no implica que el otro negociador los conozca. Antes por el contrario, es muy probable que tal conocimiento se le haya dificultado por diferentes razones. **Recuerde que el otro negociador no necesariamente tiene habilidades de lectura de mente**⁴². Entonces **manifiéstele al negociador los intereses suyos hasta un punto no perjudicial para usted.**

Usted probablemente se encontrará en ocasiones con problemas de credibilidad. Usted le manifiesta al otro los intereses suyos en una forma honesta y aquel no le cree aún. Es por esto que es conveniente que usted **muestre detalles**

41 Esta priorización se puede hacer con alguna de las Matrices de Priorización o simplemente repartiendo un puntaje total (100 puntos) entre los diferentes intereses de acuerdo con su importancia.

42 Esta situación de lectura de mente se da mucho en las discusiones entre jefe y subordinado y entre parejas. El jefe asume que para su subordinado tiene que estar claro lo que aquel piensa. En las parejas, la mujer en algunas ocasiones se molesta porque el hombre no se da cuenta de muchas cosas obvias que a ella le pasan.

específicos pues dan más credibilidad y causan impacto.

También pueden registrarse problemas de legitimidad de sus intereses. La legitimidad es un elemento esencial en la negociación y no se puede pasar por encima de él sin incurrir en grandes riesgos. Si el otro negociador no considera que los intereses suyos son legítimos, no estará dispuesto a negociar nada al respecto. **Muestre la legitimidad de sus intereses.**

No es sólo problema de ellos

No se puede usar esa expresión que dice: «eso es problema de ellos». La independencia total no se puede dar fácilmente. Normalmente hay dependencia mutua. Es importante entonces que **reconozca los intereses de ellos como parte del problema.**

Si el negociador entiende plenamente el concepto de la interdependencia, sabrá que es ineficiente pensar que el objetivo es lograr sólo sus propios objetivos. **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. El buen negociador reconoce que los problemas del otro son también problemas suyos, pues debe preocuparse porque el otro los resuelva de forma eficiente. **Dele importancia a los intereses de ellos.** En la negociación

yo obtendré lo mío en la medida que el otro obtenga lo suyo, pues así él estará dispuesto a entregarme lo que yo deseo. Por esto debo comprender los intereses del otro y tratar de diseñar formas para que él logre lo suyo sin afectarme a mí.

No se trata de aplicar la Ley de Oro ni la Ley del Talión, pero sí es importante que **si usted los ha comprendido, hágase los saber con claridad para que ellos estén en mejor disposición para comprenderlo a usted**. Esta comprensión se refiere a ver lo razonable que puede haber en la forma de pensar de ellos y a la valoración que pueden darle a los intereses. Sobra decir que tal comprensión debe ser sincera y es más racional que emocional.

Si usted ha percibido algunos intereses del otro negociador es importante que haga un proceso de verificación. **Enuméreles explícitamente los intereses de ellos que usted ya ha percibido**. En caso de que los intereses detectados por usted sean ocultos, considere que el hacerlos explícitos puede tener cierto riesgo y por eso este proceso debe hacerse con cuidado.

Es importante que usted les brinde la posibilidad de aportar nueva información acerca de los intereses. Esto ocurrirá si ellos se sienten tranquilos y motivados para hacerlo. **Pregúnteles si tienen otros intereses adicionales no mencionados hasta ahora y además hágales saber que los intereses de ellos son parte importante del problema que se quiere resolver satisfactoriamente**.

Sin dar órdenes, por favor

A todo negociador le gusta sentirse comandando la negociación en los asuntos de importancia para él. **Recuerde que si usted comienza mencionando las acciones que el otro debe ejecutar, lucirá usted como dando órdenes y no encontrará la suficiente acogida**⁴³.

Por esto es conveniente que **primero exprese el problema y después su solución**. Adicionalmente, es posible que el problema no haya sido claramente definido o definido en forma diferente por las partes. Por esto **concéntrese primero en explicar sus intereses y visión del problema**. Después de definido bien el problema pase a sugerir soluciones. Si usted sólo se queda en el diagnóstico, no será un buen negociador. Es fácil hablar de los problemas; lo difícil es hablar de las soluciones.

Mire hacia adelante y no hacia atrás

La negociación no debe ser considerada como un debate y no se busca que haya total claridad acerca de quién tiene la razón. Además, el buen negociador debe tener un grado adecuado de amnesia.

⁴³ Debido a las circunstancias de mi vida tengo alguna sensibilidad un tanto anormal por las órdenes. Mi padre murió cuando yo era muy niño y fui educado por las hermanas de mi mamá. Esto hizo que yo recibiera órdenes de una especie de Junta Directiva, a donde yo apelaba las decisiones. Hacía lobby, imponía recursos de reposición, etc. Nunca recibí órdenes arbitrarias y por esto me afectaron tanto los jefes arbitrarios. En las negociaciones evito al máximo dar órdenes.

En muchas situaciones no es fácil pensar en función de blanco y negro, cuando se quiere buscar el culpable, pues en realidad la situación tiene bastantes zonas grises, en las cuales ambas partes tienen su cuota de culpa. Invertir recursos en la claridad total no es rentable. Es preferible hacer un balance «grueso» y hacer lo posible para que en el futuro las cosas salgan bien, olvidando un poco el pasado. Pregúntese mejor **¿qué hacer para que el problema no vuelva a suceder?**

Si usted entra prevenido a la negociación y pensando que es un combate o un debate o un partido de ping pong, actuará de forma tal, tal vez dándole la razón a William James cuando decía “.....si quieres lograr cierta habilidad, actúa como si ya la tuvieras”. **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.**

No caiga en la trampa de responder todo argumento que el otro le presenta, sobre todo si usted lo encuentra sin sentido. Es increíble cómo la ley de la entropía hace que los inteligentes se dejen atrapar por los minusválidos del pensamiento. Los inteligentes son muy vulnerables a los argumentos tontos, pues profesan una idolatría por el razonamiento lógico y puro. Hace muchos años, cuando empecé con el tema de la negociación, iniciaba mis conferencias con una de las leyes de Murphy que dice “...**nunca discutas con un tonto, pues rápidamente nadie podrá distinguir al tonto**”. En cierta ocasión fui invitado por un prestigioso colegio de abogados para hablar de negociación y en uno de los descansos un famoso abogado

me dijo refiriéndose a esta frase: “...si yo hubiera conocido y racionalizado esta frase antes, no hubiera perdido tanto caso”.

Hay una diferencia aparentemente sutil entre aquellas personas que ven la razón de la negociación originada por una causa y las que la ven como justificada por un propósito. Las primeras se anclan más en el pasado y las otras más en el futuro. **Recuerde que usted está negociando con un propósito y no debido a un hecho pasado.**

Desarrollar el sentido de largo plazo es una de las mayores habilidades de un buen negociador. **Cuando se ve en el largo plazo cambian de proporción los problemas**⁴⁴. Unos que en el momento se ven como grandes problemas, sólo son pequeños inconvenientes desde una óptica de largo plazo. También puede pasar lo contrario. En las relaciones personales, especialmente las de pareja, unos detalles aparentemente insignificantes acumulados en el tiempo, son los causantes de las separaciones. **Evite los atranques dejándose guiar por los intereses a largo plazo.**

Derivada de esa visión a largo plazo el negociador desarrolla la conciencia de la posibilidad de crear su propio futuro. **En**

44 Remito al lector para que se aproxime a las teorías del extinto Carl Sagan cuando habla del Calendario Cósmico. En una forma figurativa, el Big Bang se dio el primer segundo de enero 1 en tal calendario y el hombre aparece en la tierra el 31 de diciembre después de las 10 de la noche. Como decía un científico, “no llevamos en el mundo ni dos horas y creemos que lo nuestro será lo que perdurará. En el largo plazo se ven las cosas diferentes.

lugar de ser reactivo usted debe ser proactivo y así saber que usted puede determinar su futuro. Después de determinar sus objetivos en el largo plazo o su visión deseada, sabrá que toda situación que atente contra el logro de tales objetivos deberá ser resuelta en forma apropiada. Ese proceso de generar visión debería ser realizado en forma conjunta entre las partes. **Defina en forma conjunta la visión deseada, es decir, el futuro que se desea.**

El negociador **debe mirar hacia adelante y no concentrarse en hablar del pasado** y de los problemas que se dieron. Esto es difícil cuando se tiene el factor emocional involucrado. **Haga que la negociación se enfoque más en tener claro hacia dónde se va que concentrarse en determinar con máxima claridad desde donde se viene.**

Concreto y flexible

Se debe **ser flexible y concreto con los intereses.** Flexible no significa debilidad; más bien es fortaleza. Ser concreto es facilitar las negociaciones. **Tenga claro lo que quiere conseguir y esté abierto mentalmente a las ideas nuevas que le ayuden a cumplir los objetivos.**

Algunas personas, por falta de claridad acerca de lo que quieren y por falta de confianza en sus capacidades de negociación, van en una actitud pasiva a las negociaciones. **No se acostumbre a ir a las negociaciones sin ningún plan diferente al de escuchar lo que el otro dice y propone.**

Si usted tiene claridad en sus intereses y conoce el entorno de la negociación tendrá más posibilidad de éxito. Obviamente existirán variables no controlables por usted y es por esto que usted debe incrementar sus capacidades de pensar en términos de escenarios. **Visualice diferentes escenarios posibles en la negociación. Plantee diferentes opciones como ilustrativas.**

Duro con el problema y suave con las personas

Por más conflictiva que sea la situación usted no puede determinar que su objetivo es el otro negociador. **Recuerde que el problema, representado en los intereses, es su punto focal.** Tampoco es su punto focal la defensa de sus posiciones. **Comprométase al máximo con los intereses pero no con sus posiciones.** Ojalá que el otro negociador tenga un pensamiento correcto acerca del enfoque de las energías. **Promueva que el otro negociador se enfoque también en los intereses de él.**

Las energías no se deben desperdiciar y es preciso dirigir las al lugar de mejor rendimiento. **Use todas sus energías y creatividad para atacar el problema. Enfáticele al otro negociador que usted está atacando el problema y no a él.**

Use la misma intensidad para atacar el problema y para dar soporte al otro negociador. Reafirme su intención de negociar y de llegar a un buen acuerdo. **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.

Los negociadores enérgicos pueden dar la impresión de estar trabajando sólo para sus propios intereses y esto es perjudicial. **Demuéstrele al otro negociador que a usted le interesa lograr la satisfacción de las necesidades básicas de él.**

Ante los problemas se debe ser duro, pero no se debe ser duro con las personas. La ley dice: «**Sea duro con el problema y suave con las personas**». Esta combinación de apoyo y ataque genera la llamada disonancia cognoscitiva, que hace que la persona trate de eliminar esa disonancia o inconsistencia. Se puede además generar una posición de cooperación con el otro, donde ambos tienen el mutuo interés en solucionar los problemas. Ambos quieren ser duros con el problema y suaves con las personas.

Capítulo 9

Las Opciones en la Negociación

La necesidad de la creatividad

La creatividad, en mi criterio, será una de las áreas que en el futuro más se trabajarán en conjunto con la negociación para mejorar los acuerdos. Las diferentes escuelas de negociación han enfatizado mucho las teorías y se han vuelto un tanto metódicas, pero han descuidado el desarrollo de la creatividad. Fisher y Ury cuando hablan de las opciones se concentran básicamente en el manejo de las técnicas de tormenta de ideas, pero existe todo un arsenal de técnicas, algunas de ellas más estructuradas y efectivas que la tormenta, para lograr hacer una mejor negociación.

Llegué al convencimiento de que un **buen negociador necesariamente tiene que ser creativo**. Si usted lee el material existente acerca de la negociación, es muy posible que no haya recibido lo suficiente en el tema de la creatividad. Es preciso asociar más estos temas y este es uno de los proyectos en los que trabajo actualmente.

Primero invente y después decida

Las técnicas de tormenta de ideas tienen una característica que debe respetarse y es la llamada juicio suspendido. Indica que mientras una idea se genera, nadie puede hacer ningún comentario ni positivo ni negativo. En otras palabras se recomienda que **separe las etapas de invención y de evaluación.**

Este concepto está muy arraigado en las buenas técnicas de negociación y en la de conciliación. Se insiste en dejar que las partes expresen sus ideas y que tengan tiempo para ello. No se propicia la interrupción. Se debe asignar un tiempo justo a cada una de las partes para que expresen sus ideas en una forma más o menos completa. Las ideas son la materia prima de las decisiones; por esto invente antes de decidir.

Es conveniente que la creatividad sea un ingrediente en toda la negociación y ojalá estuviera presente tanto en usted, como en los de su equipo y además en el otro negociador. Asegurar la creatividad del otro es difícil, pero por lo menos trabaje en la suya. **Desarrolle sesiones de creatividad con su grupo de negociación para inventar las opciones en la fase de preparación.**

Acerca de la capacidad creativa y negociadora del otro, se presenta una paradoja y es que mientras mejor negociador sea el otro posiblemente es mejor para usted, pues si negocia con alguien que no sabe negociar, es posible que tome decisiones equivocadas e inconvenientes tanto para él como para usted. **Es preferible negociar con alguien que sepa negociar.**

Dese permiso para generar ideas diferentes que para los “pragmáticos” pueden ser consideradas como locas.

Hacer una negociación ineficiente es fácil; sólo basta aplicar las mismas ideas que se aplican a todas las negociaciones. Hacer una excelente negociación requiere el rompimiento de esquemas y proponer esas ideas locas. Alguien decía que si se quería llegar a un lugar diferente era necesario no tener las mismas ideas de siempre.

La creatividad en la negociación puede tener dos niveles muy diferentes. Uno es el logrado en la preparación de la negociación dentro de su propio equipo de negociación y el otro es cuando usted está en la negociación real. **Tenga en cuenta que la presencia del otro negociador puede inhibir su creatividad.** No es tan claro que se pueda tener una generación libre de ideas en la presencia del otro negociador. **La invención en la negociación debe tener ciertos controles para no dar a conocer información que disminuya su capacidad de negociación.**

Juicios prematuros

Normalmente nuestra cultura y nuestra educación nos limitan o compelen a mantener un juicio continuo de las ideas. Somos críticos y no permitimos que las ideas sean expresadas en forma libre. **Recuerde que la “no invención” es el estado natural de las cosas y usted debe actuar en contra de esto.** Antes que la idea se desarrolle por completo, hay toda una lluvia de críticas. Algunos expertos en creatividad piensan que normalmente en las organizaciones las personas piensan que las ideas deben ser presentadas “ready to use (listas para

usarse)”, mientras que lo que se debe hacer es mirarlas como “ready to refine (listas para refinarse)”. **Evite hacer juicios prematuros que matan las ideas.** Tampoco se puede caer en el error de usar estereotipos que previenen en la negociación. Es necesario generar hipótesis y luego comprobarlas, además de tener en cuenta las informaciones de experiencias previas propias o de otros.

Cuando desarrollo talleres de negociación de casos multipartes, es decir, en donde hay muchas partes diferentes, constato que nuestra crítica es bastante intensa. Como analista de la negociación veo que ninguna idea es completamente desarrollada antes de ser criticada. En otras palabras, nadie, excepto quien la quiere expresar, puede conocer la idea completa y dentro de contexto, pues quien la trata de expresar es interrumpido por diferentes agentes. Siendo claros, es poco probable que una negociación de estas se pueda desarrollar exitosamente si la información fuente y básica no se conoce. Esto es negociar a ciegas.

Los bloqueos de la invención

La invención de opciones tiene muchos obstáculos, la mayoría derivados de los errores de nuestra naturaleza humana. Como siempre, “el enemigo está adentro”. Fisher presenta algunos obstáculos típicos para la invención de opciones y los clasifica en 1) juicios prematuros, 2) la búsqueda de la única respuesta, 3) la asunción de un pastel fijo y 4) el pensar que el resolver el problema es un asunto de ellos. Podrían mencionarse muchos más y para esto podríamos seguir el hilo conductor de muchos autores, entre ellos Adams. Es recomendable que

debido a los múltiples bloqueos, no se haga una generación de opciones al azar. **Use técnicas creativas para la invención de opciones.**

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. En la negociación es preciso primero entender que hay posibilidades de solucionar las cosas de diferentes formas. Cuando se asume que sólo hay una única forma de solucionar el problema, ya hay dos problemas, pues el primero es el bloqueo mental de no ver más de una solución. **Genere múltiples opciones para poder decidir entre ellas.**

Este bloqueo ha sido muy estudiado y se conoce como “la solución correcta”, nombre que le dieron Adams y Von Oeck. Es preciso eliminar tal bloqueo y saber que por definición normalmente hay más de una forma de solucionar los problemas, aun cuando muchas de ellas estén fuera de nuestro conocimiento en el momento. **No busque la única respuesta correcta.** La creatividad tiene una regla que dice que “la calidad está dentro de la cantidad”, es decir que es necesario generar bastantes ideas para que dentro de éstas esté la idea que soluciona el problema.

No asuma que el pastel es fijo

Asumir que el pastel es fijo es otro de los bloqueos en la generación de opciones. Si se cree que ya no se puede crecer el pastel, claro está que lo mejor es proceder a repartirlo. En

cambio, si por el contrario se cree que éste puede crecer, el esfuerzo se invertirá en su crecimiento. **No vea la negociación como una situación de suma cero**, pues muy pocas negociaciones pueden ser consideradas como de pastel fijo o suma cero. Siempre habrá posibilidades de crecer el pastel, ya sea a través de reformulación de la negociación o la introducción de nuevos asuntos. **No asuma que el pastel es fijo y no puede crecer**. Más bien, invierta las energías en analizar las posibilidades de crecimiento de los beneficios de la negociación. **Busque las formas de hacer crecer el pastel**.

El último bloqueo se refiere a pensar que la solución del problema es problema de ellos. Esto ya se mencionó y se enfatizó que hay una marcada interdependencia entre los negociadores, mucha más de la que generalmente se reconoce. Desde la óptica de la teoría sistémica, podemos ver que incluso aquellas relaciones que aparentemente son lineales y en una sola dirección se convierten después en circulares.

La Frontera de Pareto

En economía existe lo que se llama la Frontera de Pareto que indica lo máximo obtenido con la utilización de diferentes combinaciones de dos insumos. Cuando para una mezcla específica de estos dos insumos se produce menos de lo que se debería producir, se dice que se logró una solución subóptima. Cuando esto ocurre en la negociación se dice que se dejó dinero en la mesa⁴⁵. Un acuerdo de estos puede

45 Un experto negociador de Harvard decía hace poco que se están formando una serie de empresas asesoras en negociación, ya no para ayudar a hacer los acuerdos sino para mejorar los acuerdos existentes.

mejorarse aun más. Este sería el caso de las dos hermanas que pelean por una naranja. Tal ejemplo evidencia las soluciones subóptimas, la determinación incorrecta de los intereses y el mal uso de la partición de diferencias.

La naranja de las dos hermanas

Dos hermanas estaban discutiendo por obtener una naranja y era tal la pelea que su madre acudió a saldar tal diferencia. Ella, seguramente recurriendo a las enseñanzas de Salomón, procedió de inmediato y sin preguntar nada, tomó la naranja y la partió en mitades, dando una mitad a cada una de las niñas. La madre creyó estar decidiendo con inteligencia y justicia, pero si hubiera consultado los verdaderos intereses de las niñas, la decisión hubiera sido otra y las niñas estuvieran mejor cada una. Una de las niñas quería la naranja porque le gustaba comerse los cascotes, mientras que la otra la quería sólo por la cáscara, la cual usaría en un pastel.

La sesión creativa conjunta

Aun cuando parezca un tanto tonto, es recomendable que el otro negociador también use la creatividad para generar las mejores ideas que solucionen el problema conjunto. **Busque que el otro negociador acepte tener una sesión creativa con usted.** Claro está que existirán ciertos riesgos para cada una de las partes, pero es la función de los negociadores minimizar este riesgo. No podemos caer en la trampa de buscar las soluciones de costo y riesgo cero, pues éstas

raramente existen. **Diseñe las condiciones de la sesión para eliminar los riesgos para ambas partes.**

Una posibilidad de reducir estos riesgos es la de tener a alguien externo para que ayude a dirigir la sesión. Éste debe ser neutral e imparcial, además de conocedor de las técnicas creativas y de las metodologías de facilitación. **Considere la posibilidad de tener un facilitador externo y neutral para dirigir la sesión creativa.**

Es importante que quede claro que es una labor meramente exploratoria y no significa un compromiso. **Tenga presente que discutir opciones es diferente a tomar posiciones.** Se busca un proceso de generación de ideas y de abrir nuevas ventanas para ver la situación que se quiere resolver. Es preciso apalancarse en las ideas generadas y disponer de un ambiente propicio para ello. **Construya opciones a partir de otras opciones**, es decir, lo que yo llamo alquimia ideológica. **Use un lenguaje basado en preguntas abiertas y no en aseveraciones, pues no se busca juzgar ni desalentar la generación.**

El diagrama circular

Fisher presenta un elemento útil para organizar la generación de opciones, que no es más que un esquema de solución de problemas. Aun cuando no es muy novedoso, como la mayoría de las técnicas de análisis y solución de problemas, **el diagrama circular es de gran utilidad para la generación y evaluación de las ideas en una forma metodológica.**

El diagrama puede verse como formado por cuatro cuadrantes, los cuales a su vez son el resultado de dos variables, las cuales yo denominaría Estado (lo que es y lo que debería ser) y Campo de Acción (la teoría y el mundo real).

Los cuadrantes determinados son los siguientes:

I. Problema

Mundo real y Lo que es

II. Análisis

Teoría y Lo que es

III. Aproximaciones

Teoría y Lo que debería ser

IV. Ideas para la acción

Mundo real y Lo que debería ser.



En el Cuadrante I (Problema), se toma el problema en su mismo contexto, es decir, en el mundo real y se analiza lo que es o, como dicen otros, lo que está mal. Aquí se ve lo que no funciona, se determinan los síntomas y se clarifican las características que están distintas a lo deseado.

En el Cuadrante II (Análisis) se diagnostica el problema, se agrupan los síntomas en categorías⁴⁶ y se sugieren unas causas

46 En todas las técnicas de solución de problemas es de importancia vital la agrupación de las causas o los efectos en categorías. De esta forma se puede hacer más simple el análisis.

probables. Se identifica qué es lo que está faltando para que el comportamiento sea normal y se identifican los más importantes obstáculos para resolver el problema.

En el Cuadrante III (Aproximaciones) se comienzan a enunciar las más probables estrategias y los remedios teóricos del problema ya identificado. Se genera una serie amplia de ideas que potencialmente solucionarían el problema. Además se trata de generar una cierta visión del futuro deseado.

En el Cuadrante IV (Ideas para la acción), se entra a definir qué de lo sugerido podría, en efecto, ser hecho y cuáles serían las etapas para implementar las soluciones en el mundo real.

De todas formas **es conveniente que el lector estudie más en detalle este Diagrama Circular** y que además se remita a las múltiples fuentes de técnicas de solución de problemas, especialmente a Parnes y su CPS (Creative Problem Solving). La Universidad de Buffalo es una muy buena fuente.

De lo específico a lo general y viceversa

Es importante enriquecer el proceso de generación de las ideas y de las opciones y para esto se pueden seguir muchos caminos. Uno de ellos es la vista de diferentes mundos. Es preciso no centrarse en el mundo donde se supone está el problema. Si se va a otros mundos se perciben diferentes realidades, pero relacionadas. El paso entre lo específico y lo general es importante. **Vaya de lo específico a lo general y viceversa.**

El instrumento propuesto por Fisher y Ury es interesante y puede ser muy útil en el análisis, diagnóstico y generación de soluciones. **Use la Carta Circular para recorrer los pasos de la generación de opciones.** De esta forma el proceso es más sistemático y no al azar. Cada uno de los pasos de la generación tiene sus propias características y objetivos. **Recuerde que hay diferentes tipos de pensamiento útiles en las diferentes etapas de generación de opciones.**

En términos muy genéricos, estos pasos pueden ser: **a) Defina el problema en términos simples y enuncie sus síntomas; b) Diagnostique el problema indicando las causas; c) Genere una serie de posibles acciones correctivas.**

Consultando a los expertos

Para generar las opciones se puede considerar útil que **mire el problema a través de expertos.** Es muy posible que se tengan sesgos en la solución de problemas. Muchas expresiones populares nos ayudan a entender esto. Entre ellas están “nadie da lo que no tiene”, “lo que usted ve depende de dónde se siente”, “cada cual juzga por su condición” y la más importante, y que me acompaña siempre, “cuando la única herramienta que usted tiene a su mano es un martillo, todo lo que ve alrededor le parecerá clavo”.

El problema es que estamos inmersos en micromundos que tienen sus propias dinámicas y estados naturales de las variables y cada día más llegamos a creer que el mundo se comporta de acuerdo a nuestro micromundo. Necesitamos disponer de referencias externas para saber si progresamos o deterioramos.

Reconozca que muy posiblemente usted tiene bloqueos de visión debido a su propia profesión o disciplina.

Los llamados filtros mentales nos habilitan para ver la realidad a través de ventanas específicas, pero simultáneamente nos impiden verla a través de otras. Nuestras visiones de la realidad son generalmente correctas pero parciales. Sumando diferentes visiones parciales complementarias podemos construir la realidad global. Es aplicable el caso de los ciegos a quienes se les pide que con el tacto describan a un elefante, obviamente sin saber que era un elefante lo que tocaban. Cada uno de ellos lo describe de acuerdo a lo que toca.

Pidiendo a expertos que opinen acerca de una situación específica podemos ampliar nuestra visión crítica de la situación. Después de tales opiniones, lo que nos parecía imposible se vuelve factible. Para esto es necesario usar una capacidad de analogía. **Pregúntese cómo negociarían y qué opciones generarían otras personas con profesiones o disciplinas diferentes a la suya.**

La mirada a través de expertos no sólo nos va a dar una óptica diferente, sino que nos va a entregar cierto tipo de conocimientos que sabemos que se necesitan, pero no los tenemos nosotros. Usar las experiencias y conceptos de un evaluador, de un banquero, de un tributarista, etc, son esenciales en muchas negociaciones. Esto nos lleva entonces a un concepto importante en la negociación y es el del trabajo en equipos multidisciplinarios. Con la evolución del mundo actual y el aumento en la cantidad mínima para poder decidir, se hace imposible trabajar solo. **Trate de usar, con las**

apropiadas adecuaciones, instrumentos de análisis pertenecientes a otras disciplinas.

Invente acuerdos de diferente intensidad

En muchas ocasiones el negociador debe conformarse con un acuerdo de menor intensidad que el originalmente buscado.

Considere la posibilidad de acuerdos de menor intensidad y no piense que esto es necesariamente un fracaso. Hay negociaciones muy difíciles en donde no se encuentra ningún punto de acuerdo. **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

Una posibilidad interesante para generar soluciones más factibles y pragmáticas es la modificación en el alcance de las propuestas consideradas en la negociación. **Considere acuerdos con alcances diferentes en asuntos, cobertura geográfica, tiempo de vigencia, etc,** para explorar nuevas y más factibles formas de lograr el acuerdo.

Considere la posibilidad de fraccionar el problema en unidades más manejables. A esta aproximación se le conoce como el método de fraccionamiento. Cada uno de nosotros tiene su propio nivel de incompetencia derivado de

su propia estructura. Es conveniente entonces recurrir a la estrategia del “bite size” o del “tamaño mordisco”, para que así podamos resolver el problema en forma apropiada.

Esto es cambiar el alcance de las propuestas. Si no se quiere contratar el mantenimiento de toda la empresa, pues busquemos contratar sólo el del cuarto piso; si no se quiere firmar el acuerdo por 5 años, busquemos firmar un contrato anual renovable, etc. Estos acuerdos de diferente alcance son muy útiles cuando se tiene cierta duda acerca de la bondad del acuerdo y en donde no hay una forma muy clara de asegurarla; sólo el tiempo lo dirá. Se hacen acuerdos de menor alcance y los buenos resultados asegurarán los acuerdos mayores.

Tenga en cuenta que aumentar el alcance de los acuerdos puede ser atractivo en algunas situaciones. Puede ocurrir fácilmente este caso, es decir, que se requiera aumentar el alcance de las propuestas para hacer atractivo el acuerdo para los negociadores, sobre todo cuando éstos tienen altas inversiones para redimir. Si esto es posible y no se aumenta el riesgo en forma considerable, hágalo.

Don Carlos rechaza alabando

Invito al lector para que reflexione un poco en una situación específica en la cual el crecer el alcance de las propuestas puede ser perjudicial. En una empresa muy cercana a mí trabajaba Don Carlos, una persona resentida por años con la empresa. No conocí en detalle las razones pero sí palpé los efectos en los comportamientos de Don Carlos. Cada vez que se

le encomendaba un trabajo o se le presentaba una idea, Don Carlos la alababa y decía: "...excelente idea; ¿por qué hacerla sólo para esta ciudad? Hagámosla extensiva a toda la región...". Luego la volvía a crecer y la proponía para todo el país y después para los tres países vecinos y seguramente proponía que se estudiara la posibilidad de implantar esta idea en el lado este de la luna. De esta forma se pasaba creciendo la idea y no se hacía nada en absoluto. Una idea de cierto tamaño es factible, pero si se propone de mayor tamaño es muy atractiva pero no se realiza.

Identifique los intereses compartidos

En la fase de intereses se exploraron los intereses de las partes y es preciso volver sobre ellos para encontrar soluciones potenciales. Esta nueva búsqueda se hace tanto sobre los intereses compartidos como sobre los diferentes. Sobre todo en las negociaciones polarizadas y con alta carga emocional, **recuerde que es necesario "bucear" un poco para encontrar los intereses compartidos, pero de todas formas tenga presente que los intereses compartidos están latentes en cada negociación.**

Aun para el utilitarista es recomendable que **siempre piense como primera medida que debe buscar soluciones que dejen al otro también satisfecho.** Usted está negociando con el otro debido a que no tiene algo que él sí posee y viceversa. En cierto sentido, cada uno de los negociadores está temporalmente en las manos del otro y establecen una

relación de interdependencia. **Recuerde que la satisfacción suya depende de la satisfacción que el otro pueda lograr.**

Es muy importante que desde el comienzo usted **averigüe si hay intereses compartidos en conservar la relación**, pues esto marca el patrón de comportamiento del negociador. De todas formas usted debe tener claro si existe futuro en dicha 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. De esta forma se va desarrollando un campo coincidente entre los negociadores que los acerca más al acuerdo. **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.** Si usted elige la persona que más odia, inevitablemente usted y él tendrán más cosas en común de las que inicialmente usted esperaría.

En mi mente siempre está Henry Ford como el símbolo de la negación de opciones. Me refiero al caso del Ford Modelo T. Ford decidió en una forma inteligente que quería masificar el consumo de automóviles y para ello sólo se concentró en la producción de un modelo y de un solo color. Fue así como decidió que únicamente produciría el Ford Modelo T, color negro. Esa fue la base de su éxito y de su fracaso. Las personas estaban pidiendo variedad de modelos y de colores, pues ya estaban cansadas de lo mismo, pero Ford repetía “si

quieren opciones les podemos vender cualquier carro que deseen, siempre que sea un Ford Modelo T, color negro”.

Piense en opciones múltiples.

Es importante resaltar que cuando me refiero a la generación de opciones no estoy refiriéndome a las opciones que son buenas sólo para nosotros. No; éstas deben ser opciones que sean buenas tanto para ellos como para nosotros, aun cuando en diferente proporción. Como se dijo antes, **una función nuestra es generar opciones que sean buenas para ellos y que satisfagan los intereses que ellos persiguen.** Insisto en que en la medida en que ellos logren lo que quieren estarán en disposición de entregarnos lo que tienen y que nosotros queremos. **Identifique las opciones de mutuo beneficio.**

Identifique los intereses diferentes

Debe entenderse que unos intereses diferentes no necesariamente son intereses incompatibles. Al entender esto se puede ver el gran potencial que allí puede existir. **Tenga presente que muchos acuerdos se llevan a cabo debido a que cada parte quiere cosas diferentes.** Este concepto ya se mencionó anteriormente y se destaca aquí también. Entenderlo es muy importante y hace que la negociación se vuelva menos traumática. En las familias este concepto sería de gran utilidad. Los padres tienen gustos de padres y los hijos tienen gustos de hijos. **Las diferencias en muchos casos son generativas. No asuma que las diferencias son sinónimo de dificultades** y también recuerde que los acuerdos se basan en desacuerdos, pues son los que generan las zonas de acuerdo posible.

Identifique las diferencias en intereses, pues allí puede estar escondida la solución inteligente de la negociación.

Una misma variable puede tener diferentes valoraciones o apreciaciones entre los negociadores. El hecho de existir esa diferencia crea la zona de acuerdo. Una diferente situación de liquidez configura una posibilidad interesante de negociación, en la que el líquido financia al ilíquido. Una diferencia en la actitud al riesgo hace que se pueda pensar en que el más arriesgado compre a bajo costo pero asumiendo el riesgo, mientras que el temeroso vende bajo pero seguro. Estas son sólo dos situaciones en las que la solución inteligente sale de las diferencias. **Piense que es posible lograr satisfacer en muchas ocasiones tanto los intereses de ambos negociadores.**

Si las negociaciones son más complejas e incluyen múltiples asuntos y partes, **tenga en cuenta que no es fácil lograr satisfacer intereses diferentes con una sola solución. Es mucho más fácil con un paquete de soluciones.**

En la negociación es posible y productivo explorar la potencialidad de las diferencias. A manera de ejemplo, estas son algunas preguntas que pueden hacerse para explorar:

- ¿Puede a uno interesarle sólo 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?

- ¿Puede uno de ellos estar interesado en el progreso y la innovación, mientras que al otro le interesa conservar la tradición?
- ¿Puede a uno interesarle el resultado concreto de la negociación y al otro sólo su simbolismo?
- ¿Puede a uno de los negociadores interesarle el efecto de la negociación en el corto plazo mientras que al otro le preocupa el largo plazo?
- ¿Puede que a uno de los negociadores le interese sólo este caso y al otro le interese el precedente que esta negociación pueda crear en su propio futuro?
- ¿Puede que uno de los negociadores esté visualizando un escenario optimista y el otro uno pesimista?
- ¿Puede que uno tenga una alta propensión al riesgo mientras que el otro tiene una alta aversión al riesgo?
- ¿Puede que uno de los negociadores le dé un alto valor al dinero en el tiempo mientras que el otro le da un bajo valor?

Averigüe las preferencias de ellos

No olvide que usted debe mantener el comando de la negociación aun cuando esto se haga con bajo perfil. También, aunque pueda parecer duro, su primera responsabilidad es con usted mismo. Por esto **prepare además una serie de propuestas u opciones atractivas para usted.**

Para usted es muy importante conocer lo que el otro piensa y aun cuando en la fase de planeación de la negociación usted

pudo haber simulado en una forma empática la actuación del otro como negociador. En la negociación real es cuando se definen las situaciones y preferencias reales. **Recuerde que es importante que usted conozca lo atractivo de sus propuestas antes de preguntarle al otro.** Entonces mediante un análisis completo y considerando los apropiados criterios de valoración **ordénelas de acuerdo con su atraktividad para usted.**

Mediante un proceso gradual, **someta las opciones más atractivas para usted a la consideración del otro para conocer las preferencias de él.** Haga esto en una forma desinhibida y como opciones para analizar, pues si usted presiona y las presenta como decisiones, el otro no estará en disposición de aceptarlas. **En la búsqueda de estas preferencias use las preguntas para indagar y no para intimidar o atacar.** Gerry Spence en su último libro referente a cómo discutir con todo el mundo y siempre ganar, hace una mención que me impactó. Él dice que es necesario entender que las palabras también son armas.

Cuando esté generando las opciones es posible que varias de ellas sean igualmente atractivas para usted, pero esto no indica que ocurra lo mismo con el otro. Esto se debe a que los patrones para evaluar las opciones son diferentes para cada una de las partes.

Aun cuando el otro esté totalmente de acuerdo con las opciones presentadas, siguiendo su naturaleza humana, es muy posible que le vea algunas dificultades y ejerza así su papel de crítico. No le reste importancia a estos comentarios y **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. Esto implica que las opciones que usted presenta se muestren en un orden descendente de atractividad para usted y al mirar las objeciones se pueda construir una opción que satisfaga las inquietudes del otro.

Lo ideal en la negociación es lograr resultados de una alta relación beneficio/costo. **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.** Esta búsqueda se da en el proceso de averiguar las preferencias del otro.

Hágales la decisión fácil

La negociación puede ser vista como un proceso en el cual se busca influir en la decisión que el otro va a tomar. **Recuerde que a usted le interesa que el otro tome la decisión que a usted le gusta.** Depende de usted en mucha parte que ese proceso sea traumático o no. **Trate de facilitarle al otro la toma de sus decisiones,** obviamente sin sacrificarse usted.

Siempre existe una gama de soluciones a los problemas. Unas de ellas no son efectivas ni inteligentes, pero dentro del conjunto de soluciones efectivas es preferible tomar las que tengan menor efecto adverso en el otro. **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. Para mí es claro que “..tener la razón no es suficiente razón”. Cuando usted conduce la negociación basado sólo en la fortaleza de sus argumentos, puede considerarse asistido y soportado por la razón y se convierte en una persona intransigente. No olvide que el otro puede tomar decisiones suicidas en algunos casos y es mejor que no lo presione indebidamente. **Recuerde que una fase importante de su trabajo aquí es la de influenciar efectivamente.**

Para poder desarrollar ese proceso de influencia en una forma efectiva es preciso entender lo que el otro está pensando. En algunas ocasiones, sobre todo cuando se negocia con grandes empresas o gobiernos, el tomador de decisión puede volverse nebuloso. Es entonces necesario darle más concreción a la decisión y a quien la toma. **Escoja una persona específica a quien usted debe influenciar para tomar la decisión y mediante un ejercicio “virtual” trate de ver el problema a través de los ojos de esta persona escogida.**

Esa persona puede tener algunas dificultades para tomar la decisión, derivadas de estructura, coyuntura o de su propio ego. **Identifique las dificultades que el otro tiene para tomar la decisión y después de esto defina su objetivo como la entrega de una solución y no la generación de un problema para el otro.**

Mediante tablas y análisis usted debe pensar en los detalles que conforman esa potencial decisión que se va a tomar.

Concéntrese en el contenido de la decisión que debe el otro tomar y luego ubique los niveles o dimensiones de los asuntos involucrados en la decisión que usted considera satisfactorios. Obviamente lo mejor sería lograr lo máximo en todos los asuntos, pero esto es inconveniente incluso, pues con esta situación es muy posible que el otro logre menos de lo necesario para poder avalar el acuerdo. Usted lo que debe determinar es una zona de acuerdo. **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.**

En la negociación pasa lo mismo que con los mal preparados constructores de equipos o de obras civiles. Debido a esas deficiencias diseñan sus obras con un factor de seguridad exagerado y por esto gastan materiales en exceso. **No se acostumbre a pedir demasiado alto para contrarrestar su incertidumbre acerca de lo requerido, pues esto obligará al otro a ofrecer muy bajo o a rechazar el acuerdo de plano.**

Es importante que se entienda que en la negociación el acuerdo final se comienza a confeccionar desde las primeras fases de la negociación. **Comience desde el principio a hacer con el otro borradores del acuerdo.**

Prepare múltiples versiones del acuerdo comenzando con las más simples. Para esto es conveniente que **determine los puntos del acuerdo que serían atractivos para ambas partes** pues estos puntos servirán de incentivo para lograr acuerdo en los asuntos más divergentes.

El buen negociador, así como el ejecutivo exitoso, siempre está pensando en la factibilidad de implementación. Es muy posible que el técnico o el teórico en cualquier disciplina sólo se concentre en la solución teórica. **Piense en un acuerdo que puede ser implementado en una 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.**

El otro puede tener algunas dificultades para decidir originadas por la falta de claridad que tiene acerca de lo adecuado de la decisión, sobre todo cuando no es una decisión rutinaria. Es muy importante que **presente los acuerdos de tal forma que sea clara su legitimidad.** Como su función es ayudarlo al otro a decidir **busque precedentes que pueden ayudar a la decisión** y además es muy útil que usted **busque las justificaciones que tuvieron otras personas para tomar una decisión similar a la que se espera tomar.** Estas razones o justificaciones de la decisión servirán para que el negociador presente luego el acuerdo a sus propios electores.

No use las amenazas

El otro negociador tiene situaciones que le generan temor. Es importante que usted explore y **visualice tanto los resultados que pueden hacer temer al otro como los que lo harían feliz.** Usted tiene la posibilidad de trabajar sobre aquellas áreas de temor o las de satisfacción. Los métodos tradicionales sugieren que es sobre el temor que se logran los

mayores rendimientos, incluso existen algunos ejecutivos y teóricos de la administración que defienden la gerencia del temor y aseguran que la eficiencia se logra por el temor de perder lo bueno alcanzado. En este nuevo estilo de negociación no se aconseja esta directriz. **No se acostumbre a usar amenazas y advertencias de lo que le pasaría al otro si no toma la decisión que queremos.** Con las amenazas ocurre lo mismo que con las armas. Si se tienen es para usarlas cuando sea necesario. Si usted amenaza y no cumple, quedará con un poder mínimo. **Considere que es más productivo concentrarse en generar ofertas que le mejoren la situación al otro.**

Determine algunas cosas específicas que el otro desearía. En el área de gerencia del desempeño se conoce que los refuerzos pueden ser positivos o negativos. Los positivos se generan mediante el ofrecimiento de algo agradable o anunciando la eliminación de algo desagradable. Los refuerzos negativos se logran anunciando la inclusión de algo desagradable o por la eliminación de algo agradable. Es preferible que **muestre las consecuencias positivas para el otro al aceptar las ofertas** y que **trate de mejorar estas consecuencias desde el punto de vista del otro.** Obviamente la efectividad de este proceso está directamente relacionada con la credibilidad. **Mejore la credibilidad de las ofertas.**

Es recomendable que usted deje que el otro negociador se sienta como un ganador en la negociación y además como un autor del acuerdo. **Considere la posibilidad de darle crédito**

al otro por lograr la propuesta final y por anunciar el acuerdo. Para que esto pueda pasar **usted debe cuidar la imagen del otro negociador en los ambientes más importantes para él** desde el punto de vista político, entendiendo política en un sentido amplio. Normalmente toda persona está constantemente expuesta a las críticas de sus electores o de sus detractores. Es recomendable que usted **seleccione algunos de los más duros críticos que puede tener el otro.**

Para ayudarle al otro negociador es preciso que se haga un análisis en detalle y concreto acerca de las potenciales actitudes de sus críticos. **Imagínese y escriba las diferentes críticas que recibirá el otro si toma la decisión que usted busca.** Después de refinar la lista de críticas, **escriba las posibles respuestas que podría tener el otro a tales críticas.**

Si usted realiza el proceso de decisión en una forma conjunta, simple y efectiva, la presentación de argumentos favorables y desfavorables deben conducir a una opción clara y que no requiere mucho “buceo” para entenderla, ni manual para explicarla. **Presente las opciones de tal forma que el otro sólo tenga que responder “sí”.**

Capítulo 10

Los criterios en la negociación

Sin subjetividades

El uso de criterios objetivos en la negociación, según algunos autores, podría llamarse **“el efecto positivo de la razón” en la negociación**. Hemos dicho que la negociación tiene mucho de subjetivo y que nada tiene valor absoluto, pero esta subjetividad tiene sus límites. Es imposible hacer un negocio con alguien en donde no hay nada objetivo o unido a un razonamiento lógico. Mientras más tiempo dedique a la negociación con una persona que no usa la lógica en ninguno de sus argumentos, peor será para usted y para sus objetivos.

Los criterios objetivos tienen especial importancia cuando se negocia con personas a las que estamos atados sentimentalmente. Es preciso definir con mayor claridad los criterios que se usarán y no caer en la trampa de la “no necesidad de definición, dada la amistad que nos une”. La definición será la que protegerá la relación.

Existe mucho riesgo de convertir una negociación en un asunto personal, sobre todo cuando hay un gran componente emocional. Actuar subjetivamente trae muchos problemas en

la negociación. **No decida con base en opiniones subjetivas.** Tampoco se ancle en sus propias opiniones y posiciones. **No negocie por posiciones,** ni se enfrasque en luchas infructuosas por posiciones subjetivas. **No convierta la negociación en una lucha de voluntades.**

Se busca disponer de una arena en la que se tengan ciertas reglas definidas y se reduzca así el área de incertidumbre. Es algo así como las medidas de peso, volumen, distancia, etc. Es mejor definir la distancia en kilómetros que definirla en “tabaquitos”. Estas reglas o medidas nos van a ayudar a precisar en forma más concreta los acuerdos.

Las negociaciones no se pueden hacer dependiendo sólo de los criterios subjetivos y de las voluntades de las partes.⁴⁷ Un buen acuerdo es el resultado de análisis subjetivos y también objetivos. Cada uno tiene el derecho a pensar y a sentir lo que quiera del acuerdo, pero también es preciso que parte de su análisis lo haga con la ayuda de criterios objetivos o independientes. **Use criterios objetivos.**

Se dice que todas las negociaciones son únicas y esto es parcialmente razonable, pero de todas formas, como dice el SRI “todo está relacionado con todo lo demás y viceversa”. Es posible entonces encontrar algunas referencias en otras negociaciones o situaciones de donde podamos encontrar ayudas para eliminar la subjetividad. **Recuerde que no vive**

47 Las empresas familiares están en crisis en el mundo por muchas razones, pero una de ellas es que algunas de ellas pueden ser manejadas con criterios subjetivos del dueño, los que en algunos casos pueden ser distantes de la realidad empresarial.

en una isla desierta y que hay historia, costumbres y estándares morales. Busque bases independientes de las voluntades de las partes. Tenga en cuenta precedentes y prácticas aceptadas que soporten el acuerdo.

Si usted hace que las negociaciones se desarrollen con un alto componente racional y objetivo, podrá crear el ambiente para que no se usen presiones y sólo se expongan las razones. **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.** Tampoco ejerza usted presión sobre el otro negociador, sobre todo cuando usted no está seguro que el otro puede cumplir el acuerdo. **No presione acuerdos que no serán cumplidos.** Esto me recuerda una de las frases famosas de la Escuela de Negocios de Harvard cuando dice “...nunca dé una orden que usted sabe que no se va a cumplir”.

Es posible que el otro negociador tenga el paradigma de ver como debilidad el acto de ceder ante las razones de peso expuestas. **Entonces genere un ambiente de apertura a las razones soportadas de tal forma que el ceder a la razón no se vea como debilidad.**

Para poder tener claridad acerca de lo que es razonable y lo que no lo es, es preciso que se definan unos estándares. **Piense en estándares de justicia, eficiencia y soporte científico para soportar el acuerdo. Enfóquese en usar estándares o procedimientos justos.**

Estándares justos

En la negociación se negocian muchas más cosas que los asuntos. Uno de estos casos es la negociación de estándares justos para aplicar a los acuerdos. Cada una de las partes tendrá su propia forma de definir y ver la justicia, y por lo tanto tendrá sus propios estándares justos. Se busca que las partes acuerden unos estándares justos y éstos pueden salir de una gama de criterios. **Tenga en cuenta que normalmente existen varios criterios objetivos disponibles para usar en el acuerdo.**

Estos criterios o estándares deben cumplir con algunas condiciones, entre las cuales se destacan la independencia, la legitimidad y su pragmatismo. La independencia significa que no estén atados a ninguna de las partes en forma irracional y que preferiblemente sean diseñados por otras personas o entidades afuera de la negociación. La independencia está relacionada con la objetividad. La objetividad indica que otras personas diferentes a los negociadores actuales podrían conceptualizar lo mismo con base en tales criterios.

La legitimidad indica que los criterios deben ser justos y la justicia de éstos se mide por los efectos en la distribución de los recursos que sugieren. El pragmatismo es la posibilidad de usar los criterios con facilidad y eficiencia. **Busque que los criterios sean independientes, objetivos, legítimos y prácticos.**

Use estándares justos. Una de las formas de verificar lo justos que son los criterios es mediante la comprobación de

su aplicabilidad en ambas partes. Si una empresa inmobiliaria tiene contratos completamente diferentes para la venta de propiedades y para la compra, es un indicio de lo sesgados de los criterios usados. Es común que cuando nos quieren comprar algo nuestra propiedad vale poco, pero cuando la misma propiedad la quieren vender, posee todos los atributos necesarios. **Chequee si los criterios objetivos se cumplen para ambas partes.** Lo que normalmente pasa es que las personas cambian los criterios según les convenga. Lo que en realidad hacen es usar un criterio subjetivo y tratar de disfrazarlo de objetivo⁴⁸.

La disolución de la sociedad:

Recientemente estaba en la reunión de disolución de una sociedad y al entrar a valorar los activos cada uno de los socios mostraba su interés en los activos y se negociaba su valor. Al llegar a un activo específico, uno de los representantes de una de las partes entendió que yo quería quedarme con este activo y comenzó a valorarlo, de tal forma que el precio subiera y yo tuviese que pagar más. Esto fue un mal entendido, pues el otro de los representantes de la otra parte era quien se iba a quedar con el activo. Al comprender esto, ellos comenzaron a dar una serie de argumentos totalmente contrarios a los ya expresados, que hacían bajar el precio del activo.

48 Es increíble cómo un despiadado criminal cuando es atrapado, lo primero que pide es un trato justo y piedad. Lo que pasa es que viene de una área fuera de la ley, en donde existe mucho más margen de maniobra.

La medida con igual vara:

La dureza con la que se juzga a los demás no es siempre la misma que la que se usa para juzgarnos a nosotros mismos. Una empresa que conozco bien era muy dura para dar crédito a sus clientes. Los estándares que les exigía eran muy exigentes. Un día uno de los vendedores, bastante inteligente y poco ortodoxo, hizo el ejercicio hipotético en el cual la empresa estudiaba sus propios balances financieros para ver si se podía prestar a sí misma. El resultado fue sorprendente. No pasó la prueba. Les exigía a los demás más de lo que ella era.

Justos procedimientos

Los procedimientos para tomar decisiones en la negociación deben ser también justos. Esto es más útil sobre todo en las negociaciones de mayor complejidad, tales como las negociaciones con comunidades, en las cuales la justicia de los resultados puede ser más difícil de mostrar como evidente para todas las partes. Por esto se insiste en la justicia de los procedimientos y de los procesos. **Use procedimientos justos.**

Con esto se asegura la justicia del procedimiento, pero no la justicia del resultado. La justicia es una entidad difícil de definir y en muchos casos depende de quien la defina. **No olvide que los resultados del procedimiento no son necesariamente iguales pero sí son iguales las oportunidades.**

Class Action

El lector posiblemente habrá visto la película “Class Action” con Hagman y Mastrantonio, quienes son dos abogados, padre e hija respectivamente. Class Action es una figura jurídica en la cual un grupo de personas pelean por sus derechos. Es algo, según lo que un ingeniero como yo puede percibir y con perdón de mis amigos abogados, una figura semejante a la de las acciones de grupo que están en nuestras legislaciones.

El papá está demandando a la empresa productora de un carro específico, el Meridian, del cual se dice que tiene un problema de diseño que hace que muchos de los carros exploten cuando se les golpea por detrás y la dirección está hacia la izquierda. La empresa recibió este reporte interno de sus ingenieros y vio que era confiable la información. Pidieron a los técnicos de riesgos que estimaran el porcentaje de los carros que podrían tener este accidente. Ellos informaron que de 175.000 carros que salieron al mercado, 150 tendrían el accidente de esta forma, por teoría de probabilidades. La empresa estimó que para reformar los carros necesitaría invertir 50 millones de dólares y que por cada accidente debería pagar 200.000 dólares, es decir 30 millones de dólares. Según este criterio decidió correr el riesgo. Este puede ser un criterio objetivo, pero está alejado de la justicia y de la ética. Coloco este ejemplo para evidenciar lo que no se debe hacer.

Las fundaciones

Se debe tener presente que los criterios sólo son una forma de concretar los intereses. Fisher y Ury mencionan un ejemplo muy claro y se refiere a la discusión entre un ingeniero y una persona, acerca de la casa que aquel le construye. Están discutiendo la profundidad de las fundaciones y existen grandes diferencias. El ingeniero le pide a la persona que acepte lo que él dice, ya que él ya le cedió en otros asuntos del diseño. La persona no cae en la trampa y sugiere que es posible que el ingeniero tenga razón, pero que quiere que algún otro experto conceptúe. Recuerda que para él no es importante la profundidad de las fundaciones sino el efecto que éstas tienen. Lo que él busca es seguridad. Este ejemplo nos evidencia la negociación al nivel de los intereses y la búsqueda de criterios objetivos.

Los procedimientos usados con el objetivo de dirimir conflictos y buscar resultados justos son de variadas clases. **Considere el criterio “uno parte y el otro escoge”** que hace que cada una de las partes no busque aprovecharse del otro, pues si lo hace es fácil que sea el propio perjudicado. Una forma gráfica y simple de ilustrar este procedimiento es con el caso de los dos niños y la chocolatina. A pesar de ser un procedimiento simple, se usa universalmente en negocios de grandes proporciones. Otro ejemplo es el de los divorcios en lo que toca con la custodia de los niños.

Los dos niños y la chocolatina

El caso se refiere a dos niños que se encuentran una chocolatina y están peleando por definir quién parte

la chocolatina. Saben que quien parta se llevará la mayor porción. Un transeúnte les ayuda a resolver el problema de la forma más justa. Les define que uno de ellos quedará encargado de partir la chocolatina y el otro tendrá la primera opción para escoger la porción que desee. De esta forma se aseguró la partición y escogencia justa. Si quien partía se equivocaba le tocaría la porción más pequeña, es decir, todos sus esfuerzos se enfocaban en partir en forma igual.

La custodia de los niños

En los casos de divorcio es muy común que se defina la custodia de los niños, pero se sabe que los derechos de visita, de la otra parte, están asociados intensamente a la negociación. Se ha encontrado que después de que se le da la custodia a una de las partes, ésta se endurece en el aspecto de la visita. Una forma que es justa es primero negociar los derechos de la visita sin saber quién tendrá la custodia. Cada una de las partes es menos dura, pues existe la posibilidad de que la custodia quede en manos del otro⁴⁹.

Considere otros criterios como sorteos para decidir, lanzamiento de monedas, un tercero que decida, etc.

49 En muchos países ya no es tan claro el asunto de la custodia de los hijos. En Estados Unidos se han venido presentando algunos casos en los que se le entregan los hijos al papá, a pesar de ser la mamá competente. Esto se debe a que si uno de los padres continúa soltero, sin pareja, después del divorcio, se considera que puede ofrecerle menos vida familiar al hijo y por esto no le dan la custodia.

Todos estos son procedimientos justos y equilibrados siempre y cuando se sigan según las reglas. En la vida diaria se ven imperfecciones de estos procedimientos, pero derivadas de imperfecciones de los encargados de administrarlos. Por ejemplo, las estrategias de las empresas de tiempo compartido han demeritado el procedimiento de sorteo, pues toda persona que es encuestada en las calles para uno de estos planes es ganadora de un sorteo, hecho con condiciones desconocidas. El lanzamiento de monedas puede también fallar, como en el caso de la película *Propuesta Indecente*, en la que Robert Redford, un multimillonario, tenía su dólar de la suerte. Era una moneda con la que nunca perdía, pues tenía dos caras.

Considere la posibilidad de usar el “arbitraje de la última mejor oferta”. Este procedimiento regula que las ofertas estén siempre dentro de límites razonables. Cuando en la negociación se entra a una lucha conceptual acerca de lo que es correcto o no, y cada una de las partes tiene una posición diametralmente diferente, lo más sabio es recurrir a un concepto externo e independiente. De lo contrario se seguirá en una discusión interminable y cada una de las partes haciendo hasta lo imposible para llenarse de argumentos. Sin quererlo, la negociación se convierte en un debate y éste se vuelve más importante que los asuntos centrales.

Mantengo bastante miedo de entrar en discusiones de este tipo y prefiero no involucrar demasiado mi ego en ellas. Para esto uso la advertencia “...según el nivel de información que tengo en el momento, los criterios deben ser....”. Esto me permite estar buscando la objetividad, pero sin desconocer

la posibilidad de que sólo sea una realidad subjetiva particular y no compartida.

Podemos entonces pensar que el papel del mediador o, genéricamente, de la tercera parte, tiene como una de sus funciones principales el aportar criterios objetivos. Las partes deben tener la sincera intención de buscar ayuda en una persona que por definición tiene que tener una actitud de neutralidad e imparcialidad.⁵⁰, ⁵¹

Búsqueda conjunta

Mientras más partes estén involucradas en la negociación es más importante disponer de criterios objetivos negociados. **Haga de la determinación de los criterios objetivos apropiados un objetivo común.** No se puede dejar que cada una de las personas diseñe su propia gama de criterios, pues sería imposible llegar a un acuerdo. Los criterios se negocian y este proceso de negociación es, por definición, un

50 Algunos autores diferencian la neutralidad de la imparcialidad y lo hacen con sabiduría, en mi criterio. La neutralidad la relacionan más con la procedencia, es decir, que la tercera parte no proceda de ninguna de las partes en conflicto. La imparcialidad se refiere más a la posición que ésta asume frente a los asuntos.

51 Una de las escenas para mostrar la imparcialidad por anti-modelaje es la registrada en una de las películas famosas de Laurel y Hardy (el gordo y el flaco). Al gordo lo montan en un ring para hacer una pelea de boxeo. El árbitro les da las instrucciones antes de empezar, pero hace las demostraciones de lo que no se puede hacer en la pelea en una forma real, usando al gordo. Es tan brutal en estas demostraciones que el gordo queda en knock-out antes de empezar a pelear. El árbitro no fue neutral.

proceso de búsqueda conjunta de soluciones. **Busque conjuntamente con ellos los criterios objetivos.**

Esta búsqueda es un trabajo creativo más que de debate. **Brinde un ambiente propicio para la generación de estos criterios.** De todas formas es necesario un criterio semilla que usted debe sugerir. **Inicie sugiriendo algunos criterios** y luego es mejor que usted **invite al otro para que sugiera sus propios criterios objetivos.**

La teoría de ellos

La buena negociación debe estar soportada en criterios defendibles y aceptados por las partes. Cuando las partes están conscientes de esto y lo aceptan, la negociación es más eficiente. Es conveniente que usted no presione por sus criterios propios. Más bien **involúcrelo en la búsqueda conjunta de criterios objetivos que soportan las cifras y posiciones.**

Nunca se debe atacar una cifra o una posición del otro en una forma directa, pues esto no produce un resultado positivo. **Recuerde que al recibir posiciones no se debe responder con posiciones.** También recuerde que el negociador profesional no es altamente emocional ni reactivo. **No rechace de inmediato la posición del otro.**

En mi caso personal, la práctica de la negociación y el entendimiento de los conceptos me han llevado a asumir una actitud diferente a la que solía tener. Ahora, por más alejada que sea la cifra que me presentan, no la descalifico ni

descalifico tampoco a quien la lanza. Más bien la considero como una cifra real, pues así es a pesar de que sea en primera instancia una cifra inconveniente, y pido con respeto que me digan de dónde salió tal cifra. **Pregúntele la teoría que soporta la posición de él.**

Primero los estándares

Es muy común que en la negociación se presente el error llamado activismo, es decir, empezar a actuar sin planear. Este error se registra también al pasar por alto las negociaciones de agenda, protocolo y criterios objetivos, para citar solamente algunos casos. Esta omisión es grave, pues tales negociaciones son las que hacen de la negociación de los asuntos una negociación eficiente. **Antes de estar de acuerdo en los asuntos busque acuerdo en los estándares que se aplicarán.**

Igual que con los asuntos, preste atención a los criterios sugeridos por el otro y no los rechace de plano. **Valore intensamente los estándares que el otro propone.** Trate de realizar un proceso de persuasión con el otro negociador basado en los mismos criterios propuestos por él. Se trata de aceptar en primera instancia tales criterios propuestos y mediante razonamientos demostrar su falta de aplicabilidad. **Prepárese para generar mecanismos de persuasión basados en los estándares propuestos por el otro.** El objetivo de todo esto es acordar el cómo. **Busque primero estar de acuerdo en los estándares.**

La negociación será más duradera mientras más se haga al nivel de los intereses, sobre lo fundamental y con criterios

negociados. Acordar en los criterios disminuirá con toda seguridad los tiempos requeridos en las potenciales renegociaciones. La aproximación americana tradicional difiere un tanto con la europea y japonesa. La primera tiende a concentrarse mucho en los detalles específicos de la negociación, mientras que las otras dos van a lo fundamental y se concentran en los criterios con más intensidad que la americana.

El precio del café

La fijación del precio interno del café en Colombia es un ejemplo típico del uso de criterios objetivos. Tradicionalmente lo fijaba el Gobierno después de una incesante lucha con los cafeteros y de una sonada estrategia de medios a cargo de cada una de las partes, obviamente cada uno tratando de influenciar la opinión a su favor. Cada parte descalificaba a la otra y se autoproclamaba como la afectada. Este tipo de negociación se hacía anualmente y desgastaba bastante a las partes. No existía una cierta aproximación acerca de lo justo de los resultados.

Debido a los grandes cambios en el precio internacional, las negociaciones del precio interno se requería que fueran más frecuentes, lo que implicaba aumentar el conflicto. Fue cuando surgió una forma inteligente y justa de hacer las cosas, pues usaba ciertos criterios objetivos. Se definió una fórmula que relacionaba el precio interno como resultado del precio internacional, siendo este último el criterio objetivo. De esta forma las fluctuaciones externas se reproducirían adentro y las negociaciones se

acabaron. Después de estar de acuerdo en la fórmula usada, lo demás es lo de menos.

Tenga apertura mental

En la determinación de los estándares o criterios a usar en la negociación no se puede llegar con prejuicios y presiones, pues dependiendo del otro negociador, esto se puede devolver en su contra. **Entre a la negociación con una mente abierta.** Lo que se busca es que esta apertura mental sea de ambos lados y que puedan usar la razón como uno de los ingredientes de la negociación. **Trate de que ambos sean razonables.**

Puede darse el caso de que el negociador entre con la mentalidad de abogado litigante y vea la negociación sólo como una lucha intelectual, usando todas las posibilidades que la ley le otorga para lograr un resultado a favor de su cliente; resultado que seguramente será legal, pero no necesariamente justo ni ético. **No use los estándares y precedentes sólo para soportar sus posiciones iniciales.**

No acostumbre protegerse aduciendo que sus posiciones son cuestión de principios, pues esto le puede rebotar a usted. El otro puede rotular otros asuntos como cuestión de principios y cada vez que los negociadores hacen esto se reduce el área potencial de acuerdo.

No obstante, cada una de las partes tiene sus definiciones de justicia. **Recuerde que lo que es justo para usted no necesariamente es justo para el otro** y lo que es negociable para uno puede que no lo sea para el otro.

Parejas cruzadas

Pidiendo de antemano perdón a los lectores sensibles, quiero mencionar que en cierta ocasión entraba una pareja a uno de esos “pequeños lugares de diversión íntima por horas” y por falta de cuidado chocaron al carro de otra pareja que salía del establecimiento. El chofer del carro que salía se bajó furioso y comenzó a discutir con el chofer que entraba. Después de unos momentos se percataron ambos que cada uno estaba con la esposa del otro. Así que el que salía le dijo al que entraba: “...Vea hombre; tratemos esta situación como dos personas civilizadas. Usted está con mi señora y yo con la suya. ¿Por qué no arregla usted su carro y yo arreglo el mío; su señora se monta a su carro y la mía al carro mío, nos vamos ya cada uno para sus respectivas casas y solucionamos el problema? No le parece que este es un procedimiento justo? El que entraba le dijo: “...¿Llama usted a eso justo? ¿Cómo va a ser justo esto si usted está saliendo y yo apenas voy entrando”.

Ante la presencia de diferentes estándares, lo recomendable es que usted **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.**

En muchos casos los estándares de ambas partes son inadecuados, pero también **considere la posibilidad de que ambos estándares pueden ser igualmente legítimos aun cuando diferentes.** En este último caso es mejor que usted **lleve a un chequeo de su efectividad a los estándares**

estudiados o presente a un tercero para su análisis los estándares estudiados.

Nunca ceda a las presiones

Es bastante común que algunos negociadores decidan no usar la razón como uno de sus aliados y prefieran la presión como su estrategia. No se puede ceder a estas presiones cuando vemos que no hay nada razonable en ellas. **Nunca ceda a las presiones.**

Los negociadores pueden ejercer presiones de muchas formas. **Reconozca la presión que ejercen sobre usted aun cuando sea vestida de amabilidad. Usted como negociador no debe aceptar que le exijan actitudes no objetivas por tratarse de alguien cercano a usted o afectuoso. Recuerde que es preciso separar el problema que se está tratando de las personas involucradas.**

Sea cauteloso con estas presiones y rechácelas desde los primeros momentos, sin entrar en un combate. Más bien, **no responda a la presión e invite al otro a que sustente con razonamientos sus acciones y presente criterios objetivos.**

No estoy aquí sugiriendo que la mejor forma de actuar es con terquedad, antes por el contrario quiero sugerir la flexibilidad y la apertura mental para ver lo razonable que puede haber en las aseveraciones del otro. No se debe ceder a las presiones indebidas del otro, pero sí se cederá a los razonamientos lógicos que éste presente. **Nunca ceda a la presión, sólo a la razón y a los principios que le presentan.**

Capítulo 11

Las relaciones en la negociación

Fisher y Brown (1988) en su libro “Getting Together. Building Relationships as we Negotiate”, después de analizar el desarrollo de las teorías de la Escuela de Negociación de Harvard, intuyó que pensaron que debían profundizar un poco más en el estudio de las relaciones entre las partes presentes en la negociación. Encontraron que **muchas personas sacrifican asuntos sustanciales de la negociación por mantener una buena relación con quienes negocian.** Determinaron que **existen personas compradores de relación, así como también existen vendedores de relaciones.**

Para mí los aportes de Fisher y Brown son de suma importancia, pues la relación es algo esencial en la negociación y uno de los elementos que salen más maltrechos en muchas transacciones, incluso las llamadas exitosas por alguna de las partes.

Para algunos los resultados son tan importantes que descuidan las personas que los producen. Para otras lo importante son las personas y descuidan los resultados. Está dentro de la misma línea de pensamiento esta aseveración con la teoría

expuesta por Covey en sus trabajos y cuando se refiere a la fábula de Esopo de la “Gallina de los Huevos de Oro”. Siempre existirá la producción (los huevos) y la capacidad de producir (gallina). Es necesario balancear entre estos dos elementos para tomar decisiones exitosas.

Dedicaron entonces un libro a hablar de cómo construir las relaciones mientras se negociaba. Sin pretender ser exhaustivo acerca de estos planteamientos de Fisher y Brown, es importante tomar un tiempo para analizar las ideas y modelos centrales propuestos por estos autores.

Las relaciones estarán siempre presentes en la vida. Tenemos relaciones con muchas personas pues, como dicen los sociólogos, nosotros somos seres sociales y aun los individuos más aislados tienen relaciones y las deben cultivar. Las relaciones no están ausentes de la negociación, pues **se negocia inmersos en un “continuum” de acontecimientos y circunstancias.** Incluso cuando negociamos con alguien que vemos por primera vez, pueden existir circunstancias que antecedan a la relación de la negociación. Ejemplos de esto son las preconcepciones que existen frente a una persona, dadas su raza, nacionalidad, cultura, religión, etc.

Un postulado central de Fisher y Brown es que **las relaciones se pueden cambiar siempre y cuando al menos una de las partes decida que quiere cambiarlas.** Esto implica que si uno de los negociadores quiere cambiar sus comportamientos, este cambio influirá en el comportamiento del otro y por ende en la relación.

Los paradigmas de las relaciones

Las relaciones se pueden cambiar al cambiar algunos de los paradigmas que existen en torno a ellas. Algunas de estas asunciones dicen que es mejor evitar el desacuerdo para mantener una buena relación; que es necesario hacer un trueque entre aspectos sustantivos de la negociación para poder tener una buena relación; y que la reciprocidad es la clave de las buenas relaciones.

Estas premisas son falsas y deben cambiarse. **La mayoría de las personas confunde una buena relación con estar de acuerdo todo el tiempo o con compartir valores. Una buena relación es aquella en la que podemos estar en desacuerdo en diferentes cosas y aun así no deteriorar la relación.** Una pareja en la que el señor y la señora sean de partidos políticos antagonistas y que a pesar de esto el matrimonio no se deteriore, está basada en una buena relación.

Un padre confundido en estos paradigmas es aquel que dice a sus allegados "...mi hijo y yo tenemos una relación extraordinaria; todo lo que le ordeno hacer lo hace". Las leyes de la evolución, trabajadas en los estudios más modernos de estrategia y presentadas en repetidos artículos en la Harvard Business Review, mencionan que dos especies idénticas no pueden convivir en el mismo medio, es decir que la diferencia es la justificación de la existencia. Esto mismo se puede deducir de la frase que utilizo en mis labores de consultoría gerencial que dice que **"cuando dos personas en una organización están de acuerdo en absolutamente todo, es porque una de las dos sobra"**.

No se puede tampoco pensar que para tener una buena relación es necesario entregar parte de los aspectos sustantivos de la negociación. **No se compran las relaciones ni se venden.**

Es común que las relaciones en una negociación se deterioren por un hecho eventual y una de las formas de mostrar la desaprobación por el hecho es romper la relación, acción que va en contra de la lógica, pues cuando surgen problemas es más preciso hacer esfuerzos por mejorar la relación, pues una buena relación facilitará la solución del conflicto. De todas formas este es un razonamiento y se produce cuando la razón impera, pero en muchas circunstancias la emoción es quien dirige.

Las aproximaciones básicas

Las relaciones se pueden manejar por medio de dos aproximaciones tradicionales básicas. Una de ellas es la llamada Regla de Oro que dice que yo debo hacer a los demás lo que quisiera que me hicieran a mí. La otra es la que los americanos llaman Ley del Ojo por Ojo (la Ley del Talión más comúnmente para nosotros).

Con la Ley de Oro se supone que el efecto de nuestro buen comportamiento en la relación hará que el otro se comporte de igual buena manera. Esto es supremamente ingenuo y quien asuma una posición como estas estará entregándose a los demás.

Cuando se procede con la Ley del Talión se está desconociendo que existe el llamado efecto de escalación de

conflictos. Proceder de esta forma no es inteligente y cada momento que pase se estará más lejos de la solución del conflicto.

La aproximación de Fisher y Brown

Fisher y Brown entonces mencionan que existe una aproximación más equilibrada que produce resultados mejores. El modelo que ellos proponen es el de «incondicionalmente constructivo». Este modelo debe ser independiente de si se llega o no a un acuerdo o de si hay o no concesiones. No acepta que haya partes permanentes, es decir, partes que se crean poseedoras de la verdad y más bien suponen que cada una de las partes hará una autoevaluación de las posiciones y eventualmente cambiará siempre para mejor. El modelo tiene una definición fuente que es: «...**hagamos sólo las cosas que son buenas para la relación y para nosotros, sin importar que ellos tengan o no reciprocidad...**». Este modelo tiene además seis postulados de soporte que son realmente sabios y aplicables a cualquier tipo de relación y más adelante se describen.

Esta aproximación no se refiere a la famosa frase de la Biblia que decía que «...si te golpean en una mejilla debes poner la otra». Aquí se trata de que **en las relaciones exitosas al menos una de las personas debe asumir una actitud estabilizadora**. Lo más fácil es responder a las agresiones con agresiones o, genéricamente, respondiendo con reacciones de las mismas características de las acciones.

La Etapa Básica

La primera etapa que sugieren Fisher y Brown **es separar los asuntos referentes a la sustancia con los de la relación**. Como en cualquier aspecto de la vida, siempre existe un producto o resultado y un proceso con el cual se logra tal producto. Es necesario tener un balance entre la importancia que se presta al proceso y al producto. Si lo que queremos es una buena relación (producto) debemos preocuparnos por tener un buen proceso.

Cuando pensamos en una buena relación estamos pensando en una relación que facilita nuestra negociación con el otro y que nos ayuda a conseguir lo que deseamos. Esta no es una mala visión, pero sí es incompleta, pues la buena relación también es un resultado de un buen proceso. Hay una clara dependencia entre la calidad de la relación en la negociación y lo que obtengamos negociando, pero es preferible pensar en relación y sustancia en una forma separada.

Cuando no se separa la relación y la sustancia es posible que se pida una concesión sustancial a cambio de mejorar la relación. Una pareja puede estar cediendo todo el día con el objetivo de mejorar la relación. Los matrimonios en donde cada uno de los miembros concede y concede, como si fuese un trueque, van rumbo al fracaso. Mientras menos se tenga que conceder en un matrimonio, mejor estará la relación. ¿Por qué no pensar mejor en dejarle espacios a cada uno en los cuales pueda moverse?

No se trata de ceder ni de sacrificarse, pues esto no es una panacea con la que resolvemos las diferencias. **El evitar los efectos incómodos de tratar con las diferencias no hace que las diferencias desaparezcan.** Cuando se concede para no hablar de las diferencias lo único que estamos haciendo es postergando y creando un problema de mayores magnitudes y estamos perdiendo la oportunidad de aprender a hablar para solucionar nuestras diferencias.

Indudablemente es más difícil construir que comprar. En las relaciones pasa lo mismo. Algunos quieren comprar las relaciones para lograr sus cometidos. Esto lo hacen a través de la entrega de favores, la cesión de aspectos sustanciales, las amenazas, los sobornos, etc. Prefieren eso a sentarse a planear como construir una buena relación y preocuparse por mantenerla. Es muy posible que cuando se compre una relación sea más costoso su mantenimiento que cuando se construye. Basta con tomar el ejemplo de un soborno. Después de haberse hecho el primero, las negociaciones posteriores deberán ser hechas de la misma forma y a un costo ilimitado en el tiempo.

La Estrategia

La estrategia que Fisher y Brown sugieren para negociar y mejorar la relación simultáneamente es denominada “incondicionalmente constructivo”. Para definir esta estrategia es preciso volver a mencionar los dos extremos, uno de los cuales es dado por la Ley del Tali3n y el otro por la llamada “Ley de Oro”.

Como presupuesto de esta estrategia existe el hecho evidente de que **cada una de las personas tiene su propia percepción de la realidad, la cual le lleva a actuar y a pensar de determinada forma.** Si aceptamos que la percepción de cada uno de nosotros puede ser una visión parcial de la realidad, estaremos un paso adelante en la resolución de los problemas.

Como se mencionó antes, nosotros tenemos filtros y embudos mentales. Vemos la misma realidad de diferente forma, pues nos concentramos en aspectos diferentes, los cuales nos impiden ver la realidad como un todo, tal cual es. El error está en no aceptar que nuestra visión es parcial y considerarla como “la realidad”. Si hacemos esto último, es lógico que pensemos que quien no está de acuerdo con nosotros debe estar equivocado.

El proceso psicológico de esta percepción lo describen Fisher y Brown en una forma muy simple:

- Observamos cosas diferentes
- Enfocamos la atención en diferentes aspectos de las cosas
- Nos concentramos en la evidencia que soporta nuestras visiones anteriores
- Filtramos y rotulamos la información para que sea fácilmente almacenada
- Recordamos información de una forma tal que sea coherente con “nuestra historia”

- Reacomponemos la información previamente almacenada para que se ajuste a nuevas necesidades.

En este proceso se pueden ver aspectos psicológicos muy interesantes. Depende de quiénes seamos y de nuestra formación, cultura, religión, etc., veremos las cosas, pues tenemos “embudos mentales” que nos están forzando a ver las cosas desde una óptica especial. Tenemos además una percepción selectiva en el sentido de buscar la información que corrobora que estamos en lo cierto, pero lo peor es que rechazamos o le damos menor peso a la que puede mostrarnos que estamos equivocados. Siempre estaremos buscando la coherencia entre lo que vemos y lo que pensamos.

En la terminología de Harvard, las percepciones individuales se denominan percepciones partidarias o “partisanas”. El lector tendrá ejemplos múltiples de situaciones en la cual cada uno de los lados tiene su propia percepción. Una de las áreas más ricas en ejemplos es la del amor entre parejas, sobre todo en el momento de la inseguridad acerca del amor. Una de las parejas ve en ciertas actitudes que su pareja piensa algo acerca de la relación y se enfoca en la “caza de evidencias”. Comienza a observar y analizar toda actitud y frase de su pareja y empieza a buscar la coherencia y el respaldo a su hipótesis inicial. Es muy posible que alguna de estas actitudes pudiera ser interpretada como refuerzo de la hipótesis, pero también puede tomarse como una charla, ser indicativo de otras situaciones. Pero lo que importa es que le refuerza el pensamiento a esta persona. A medida que pasa el tiempo y la “cacería”, se hace más claro que la hipótesis es cierta y se llega hasta el convencimiento y se toma una decisión radical.

Una forma fácil de entender estas percepciones partidarias es hacer un análisis de una situación real con la metodología de las dos columnas. Consiste en colocar arriba la situación específica y luego hacer dos columnas; se eligen dos personas o grupos de personas involucradas en la situación; se seleccionan algunos elementos de la situación; en una de las columnas se coloca lo que piensa una de las personas acerca de cada elemento y en la otra se coloca la opinión de la otra. Se puede ver que, en un caso muy agudo y conflictivo, cada una de las personas tiene su propia percepción de la situación y cree que está en lo cierto.

Uno de los ejemplos que muestran Fisher y Brown es el de un jefe y un subordinado. El subordinado dice por ejemplo que el jefe cambia como un camaleón, mientras que el jefe tiene la impresión que su gente responde muy lentamente a las situaciones. El subordinado cree que hay mucho papeleo y el jefe se queja de lo lentos que son para entregar los reportes. Así sigue el paralelo de las situaciones y casi en todo están en desacuerdo. En lo único que concuerdan es en que el uno no aprecia lo que hace el otro.

Uno de los problemas más considerables de estas percepciones es el que cada uno está convencido de que está procediendo bien y por esto no reconoce ninguna necesidad de cambio; por el contrario, espera que el otro cambie.⁵²

52 Esto me recuerda a una secretaria que contraté alguna vez. Tenía la peor ortografía que he conocido. Los amigos me decían que le consiguiera un buen diccionario, pero esto era inútil, pues uno busca en el diccionario cuando tiene dudas de que está equivocado, pero esta secretaria no alcanzaba a percibir sus atrocidades ortográficas.

Muchas de las personas basan la relación en la reciprocidad, palabra que tiene una vestimenta de pureza, pero que tiene efectos bastante negativos en muchos casos. Cuando le hacemos un favor a alguien, instintivamente estamos esperando que ese alguien sea recíproco con nosotros, pero estamos introduciendo bastantes variables inexactas. Una de ellas es la valoración que ese alguien hace de lo recibido y la magnitud de la reciprocidad que nosotros esperamos.

La reciprocidad puede ser vista desde la óptica de la Ley de Oro o desde la Ley del Talión. Estas dos ópticas pueden ser abordados a la luz de los postulados mencionados arriba. A continuación se presenta primero la Ley de Oro que, como se recordará, viene de la expresión bíblica “haz a los demás lo que quieres que te hagan a ti” o “no hagas a los demás lo que no quieres que te hagan a ti”. El análisis es el siguiente, considerando que una persona está actuando conforme a esta ley:

Racionalidad:

Como yo quiero que usted actúe basado en el amor hacia mí, yo también actuaré basado en el amor hacia usted y no en la razón.

Entendimiento:

Como yo quiero que usted acepte mi entendimiento de la situación y la juzgue como correcta, yo aceptaré sus entendimientos.

Comunicación:

Como yo no quiero que usted me moleste con

problemas, no lo molestaré a usted y así no tendremos necesidad de hablar.

Confiabilidad:

Como yo quiero que confíen en mí completamente, yo voy a confiar en usted.

Coerción/persuasión:

Como quiero que se acerque a mí, yo me acercaré a usted.

Aceptación:

Como yo quiero que acepte mis intereses y puntos de vista como los que controlan la situación, yo haré lo mismo.

La Ley del Talión produciría una serie de actitudes que serían las opuestas a las mencionadas en esta Ley de Oro y por esto no se describe. Lo que queda claro es que se manejan las relaciones con reciprocidad, de tal forma que lo que el otro me haga yo se lo haré también a él. La lógica nos lleva a decir que ninguna de estas dos alternativas de comportamiento pueden llevarnos a un acuerdo aceptable y a una eficiente forma de conducir las relaciones. Una alternativa salvadora sería una intermedia que es la que proponen Fisher y Brown.

El doble para el vecino

Hace poco tiempo estuve trabajando en una región en donde existe el paradigma, generado por los mismos habitantes, de la envidia. No resisten que al otro le vaya bien. Allí me refirieron un cuento de una

persona de esta región que un día se encontró en su camino una botella y al destaparla se salió el genio. Éste, para mostrar su agradecimiento, le dijo a su salvador: “...pídeme lo que quieras; la única condición que te pongo es que lo que yo te dé, se lo daré también a tu vecino, pero en doble cantidad”. Esta persona se quedó pensando un momento y respondió: “...genio, por favor sáqueme un ojo...”.

Esta estrategia “incondicionalmente constructiva” debe pasar las pruebas requeridas por una estrategia exitosa. Esta estrategia tiene seis postulados, los cuales se presentan a continuación:

- **Racionalidad:**

Aun si ellos están actuando emocionalmente, balancee emociones y razón.

- **Entendimiento:**

Aun si ellos no lo entienden a usted, trate de entenderlos.

- **Comunicación:**

Aun si ellos no lo están escuchando, consúltelos antes de decidir acerca de asuntos que los afectan.

- **Confiable:**

Aun si ellos están tratando de engañarlo, ni confíe plenamente en ellos ni trate de engañarlos. Simplemente sea de fiar.

• **Modos de influencia no coercitivos:**

Aun si ellos están tratando de ser coercitivos, nunca deje que la coerción de ellos tenga efecto, ni trate de ser coercitivo con ellos; más bien sea abierto a la persuasión y trate de persuadirlos.

• **Aceptación:**

Aun si ellos lo rechazan y sus asuntos no son de la consideración de ellos, acéptelos, preocúpese por ellos y esté abierto para aprender.

El modelo presentado por Fisher y Brown es muy especial y a mí me ha servido mucho en todas las negociaciones, sobre todo en aquella en las que más cuidado tengo que tener con las relaciones. En nuestro medio estas recomendaciones son muy útiles pues el estilo de educación que recibimos no es precisamente el mejor para manejar relaciones cuando hay conflictos involucrados. Es muy probable que lo más común en nuestro medio sea pensar que una buena relación es aquella en la que no hay conflicto, pero deja de ser buena cuando aparece un conflicto. Digo esto, pues en los autoanálisis que yo me hago referente a mi capacidad de negociación, detecto esta debilidad, la cual he venido corrigiendo desde hace unos años.

Descripción del modelo

Este modelo, basado en los seis postulados se puede describir a continuación, presentando una más detallada descripción de cada uno de estos postulados:

Racionalidad (Balancee emoción y razón)

- Mucha emoción puede nublar su juicio
- Muy poca emoción le quita emoción y entendimiento
- Sea consciente de sus emociones y de las de los demás
- No reaccione emocionalmente y controle su comportamiento
- Reconozca sus emociones
- Prepárese para las emociones antes de que lleguen

Entendimiento (aprenda cómo ven las cosas ellos)

- Entienda las diferencias para poder resolverlas
- Explore el pensamiento de ellos
- Piense siempre que es necesario aprender más
- Primero pregúntese ¿qué es lo que a ellos les interesa?
- No le dé miedo aprender algo nuevo
- Aprenda la historia de ellos
- Use reverso de roles
- Construya la tabla de Opción Actualmente Percibida
- Use una tercera parte

Comunicación (consulte siempre antes de decidir)

- No asuma que no hay necesidad de hablar
- No comunique en una sola dirección
- No envíe mensajes mezclados
- Siempre consulte antes de decidir
 - Consulte para ayudar a balancear emoción y razón

- Consulte para promover un mejor entendimiento
- Consulte para promover una comunicación de dos vías
- Consulte para ser más confiable
- Consulte para evitar el coercitivo “fait accompli”
- Consulte para establecer aceptación.
- Escuche activamente
 - Busque las necesidades de escuchar
 - Enganche a la otra persona
 - Pida más explicaciones
 - Hable claramente para mejorar la comunicación
- Planee la comunicación
 - Clarifique los propósitos
 - Use la privacidad para eliminar el problema de audiencia múltiple
 - Planee encuentros para minimizar interferencias emocionales
 - Monitoree las comunicaciones con la relación en la mente

Confiabilidad (sea totalmente confiable pero no totalmente confiado)

- Preocúpese de su propia confiabilidad
 - No tenga una conducta errática
 - Comuníquese con cuidado
 - Haga promesas claras
 - No sea deshonesto
- Preocúpese de la confiabilidad de los otros
 - No confíe demasiado en ellos
 - Confíe en ellos cuando se lo merezcan

- Aporte igualmente críticas positivas y negativas
- Trate los problemas de conducta como un problema conjunto y no como un crimen
- Logre una percepción precisa de la conducta de ellos
- Distinga entre varias clases de no confiabilidad
- Confíe en los análisis de riesgo

Persuasión, no coerción (negocie lado a lado)

- No ataque la persona y ataque el problema
- Resuelva un problema y no busque ganar una batalla
- Permanezca abierto y no se comprometa muy temprano
- Explore intereses y no se enfoque en las posiciones
- Persuádalos de lo que es justo y no busque acabar con las aspiraciones de los otros
- Mejore sus alternativas y no busque empeorar las alternativas de salida de los otros

Aceptación (trate seriamente con aquellos con quienes tiene diferencias)

- Trátelos con respeto
- Dé a los intereses de otros el valor que se merecen
- Trátelos como iguales
- Elimine los temores

Estos postulados tienen estrecha relación con las demás ideas mencionadas en otros apartes de este libro, especialmente con lo tratado en la descripción de los elementos y fundamentos del Método Harvard. Por esta

razón no se entra en una descripción detallada de estos postulados en este libro y sólo se hace una breve referencia a continuación:

Racionalidad (balancee emoción y razón)

El postulado de racionalidad se trata en el fundamento de las personas en la parte que corresponde a la emoción. Se enfatiza en la necesidad de balancear la emoción y la razón, pues esto hace que los juicios y las actuaciones sean más inteligentes. No obstante se menciona que una relación carente de emoción hace que se reduzca la motivación. En lograr el balance está la solución.

No reaccionar emocionalmente es una sugerencia muy inteligente y es además el primer paso en el Modelo Ury para negociar con personas difíciles. Lograr este autocontrol es producto de los procesos de desarrollo personal tan necesarios en nuestra época.

Fisher y Brown sugieren que para lograr un tratamiento efectivo de las emociones es preciso ser explícito con las emociones, hablar con una dosis adecuada de sentimiento, ser bastante específico acerca de las causas de las emociones, evitar la exigencia de las disculpas, introducir momentos para chequear los malentendidos, dar una salida fácil.

Las ideas mencionadas aquí por Fisher y Brown son ya tratadas en el libro “Getting To Yes” cuando analiza a las personas, concretamente en su característica emocional.

Entendimiento (aprenda cómo ven las cosas ellos)

El postulado del entendimiento es una extensión del concepto de percepción incluido y descrito en el Método Harvard. Si se parte del hecho de que la percepción es un aspecto central de la relación y que además la diversidad es real, se llegará al convencimiento de que es necesario aprender cómo ven las cosas los demás.

El reconocimiento de la importancia de la percepción es un ingrediente clave para lograr entrar a la negociación por intereses, pues se considera como un axioma que todo lo que me gusta a mí no necesariamente le gusta a los demás. Este axioma se vulnera la mayoría de las veces debido a nuestra falta de preocupación por lo obvio.

Comunicación (consulte siempre antes de decidir)

La comunicación tiene un sitio de honor en el Método. Preocuparse por tener una buena comunicación es vital en las relaciones. No podemos asumir que no hay necesidad de hablar, ni comunicar en una sola dirección. Tampoco podemos descuidar la calidad del mensaje. En muchas ocasiones enviamos mensajes mezclados, con bastante ruido y sin un previo análisis de la audiencia.

El aporte más significativo y adicional que presenta la aproximación de Fisher y Brown es el de la consulta. Éste se refiere a que se debe consultar antes de decidir. Las personas

se sentirán más involucradas en la relación si se les consulta antes de tomar decisiones que las afectan.

Este postulado no se refiere sólo a la calidad de la comunicación, sino también a su intencionalidad. Se busca también que las relaciones se administren en una forma efectiva. Por esto se involucra el concepto de participación.

La comunicación debe ser vista como un proceso que debe ser planeado. Esto implica que tiene que tener un propósito, unas acciones tanto a largo como a corto plazo, unos planes de contingencia, una definición de dónde y cuándo comunicar, etc.

Confiabilidad (sea totalmente confiable pero no totalmente confiado)

La confiabilidad es otra forma de hablar del compromiso y de la verificación de los acuerdos. Es preciso que usted se preocupe de su propia confiabilidad y que no tenga una conducta errática. Cuando una persona puede contar con otra es tan importante como cuando sabe con seguridad que no puede contar con ella. Aquí lo que importa es la reducción de la incertidumbre⁵³.

Cuando en una relación se logra un buen grado de confianza y de confiabilidad, se está en una fase muy importante y

53 En una reciente película titulada “I Like Troubles” con Nick Nolte y Julia Roberts, ellos son dos buenos reporteros siempre a la caza de noticias. Hacen un pacto para no competir y cooperarse, pero ninguno confía en el otro y se engañan mutuamente. Terminan casándose pero aun desconfiando el uno del otro.

efectiva. No se puede caer en las trampas de prometer más de lo que se puede entregar, ni de ser deshonesto, pues el corto o largo plazo se perderá lo ganado.

El conocimiento de la naturaleza humana nos permite comprender la diversidad de calidades existentes. El hecho de que usted sea una persona confiable no implica que los demás lo sean. Por esto es preciso que usted se preocupe de la confiabilidad de los otros. La confiabilidad es algo que se gana con hechos y que se va consolidando a medida que los hechos lo indican así. Esto se aplica a las grandes promesas como a las de poca monta.

Trate los problemas de conducta como un problema conjunto y no como un crimen. Piense más en el futuro que en el pasado y hable de la conducta y no de las personas.

Persuasión, no coerción (negocie lado a lado)

El postulado de la persuasión no es otra cosa que el refuerzo de la necesidad de negociar en lugar de pelear. Cuando se usa la persuasión se está entendiendo que entrar en una batalla no es la mejor vía y que lo que se busca es resolver un problema y no ganar una batalla. El Método tiene una recomendación muy sabia en lo referente al tratamiento de los problemas y de las personas. No ataque la persona y ataque el problema es tal recomendación. De igual importancia son los demás elementos y recomendaciones del Método, tales como la de negociar con base en los intereses, tener en cuenta las alternativas, etc.

Aceptación (trate seriamente con aquellos con quienes tiene diferencias)

En la descripción del Método Harvard se trató el tema de las personas en la negociación y se mencionó que los negociadores, ante todo, son personas. De esto se deriva que es preciso aceptar a la otra parte y reconocerle su importancia; reconocerla como persona desde el punto de vista sociológico.

Una palabra que podría mostrar con gran precisión la ruta sabia a seguir por el negociador es “respeto”. Trátelos con respeto; dé a los intereses de ellos el valor que se merecen; trátelos como iguales y elimine los temores.

Capítulo 12

El Modelo Ury

En 1991 William Ury publicó un excelente libro titulado originalmente como «Getting Past No. Negotiating With Difficult People». ⁵⁴ Escrito posiblemente como una respuesta a algunas de las críticas a «Getting To Yes», primer libro famoso de esta serie, escrito por él mismo en compañía de Fisher.

El objetivo de este capítulo es hacer un análisis detallado de las aproximaciones a las negociaciones con personas difíciles y para ello tomaremos como brújula algunas de las ideas de Ury consignadas en el libro en mención. Igualmente presentaremos en forma simple las fundamentaciones y conclusiones del que hemos llamado Modelo Ury. Es por esto que estos apartes deben ser considerados en primera instancia como una actitud de respeto a las ideas de William Ury.

La portada original del libro «Getting Past No» tiene una figura que muestra muy claramente el sentido del contenido. La figura es una mano de una persona que trata de estrechar la mano

54 Algunas traducciones en español lo han titulado «Supere el no».

de otra. Esto parecerá normal, pues universalmente el estrechar las manos es símbolo de un acuerdo; el problema es que la mano de esta última persona está llena de espinas como si fuera un cactus. En realidad esa persona sí es alguien difícil.

El Método Harvard propuesto en el libro «Getting To Yes» tiene una orientación central más hacia las personas que racionalmente entienden que es mejor negociar y tratar de encontrar las soluciones que produzcan resultados benéficos mutuamente para ambas partes. Sin embargo, siempre se generó la pregunta, incluso dentro de los mismos colaboradores del Programa de Negociación de Harvard, acerca de la factibilidad de este Método cuando la otra parte era difícil, irracional, grosera, egoísta.⁵⁵ El libro «Getting To Yes» hace algunas menciones de esta situación bajo el esquema comparativo del jujitsu y del negociador duro, pero la fortaleza con la que lo menciona no es la suficiente y es por esto que el aporte de Ury es bastante importante y complementario.

Debido a que este tipo de personas difíciles es tan común, los aportes de Ury dan un tono de mayor realismo a la teoría de la negociación y pueden verse como un buen complemento del libro «Getting To Yes». Aun cuando Ury menciona que no es necesario leer este libro antes de leer el suyo, creemos que la lectura de ambos tiene un efecto sinérgico muy

55 En la década de los 70 fue famosa una forma de publicitar el turismo a Suramérica. Las publicidades decían algo así como «...venga a Suramérica, un continente difícil».

Debe mencionarse que en algunos casos las provocaciones sólo serán tácticas fríamente calculadas. Es posible que el oponente sea un muy buen actor y esté interpretando el papel de una persona fuera de su control e indignada, el de alguien ofensivo, etc., etc., mientras que en su interior está con un dominio total. Responder a una de sus tretas sería el mejor premio a su comportamiento teatral.

Lo menciona Ury así como también Covey y Frankl, al referirse a la posibilidad de escoger responder o no a las amenazas y provocaciones. Para esto ellos recuerdan que **la famosa ley de Newton, que nos dice que para toda acción existe una reacción, es una ley que se cumple con los objetos, pero no necesariamente con las mentes.**

El caso de Frankl es famoso y mencionado en muchos libros de todo tipo y se refiere a su experiencia como judío en los campos de concentración alemanes. Allí era tratado con dureza, desprecio y humillación por sus carceleros. El maltrato lo tenía destruido moral y espiritualmente, hasta un día que entró en razón y entendió que a él sólo lo afectaría aquello que él mismo decidiera que lo podría afectar. A partir de este momento su vida en el campo de concentración cambió y todas aquellas ofensas que lo hacían sentir tan mal, sólo fueron actuaciones. Entendió que el sentido de las ofensas no lo daba totalmente quien las generaba, sino también quien las recibía.

• **Etapa Dos: Desarme a su oponente.
Colóquese a su lado**

Así como nosotros debemos tener un balance mental y un equilibrio emocional para controlar los resultados de la negociación, debemos dedicar también esfuerzo para que nuestro oponente tenga ese equilibrio y ese balance. Esta es también una labor de generación de un clima propicio para la negociación.

En los estilos de negociación anteriores se decía que cada uno debería resolver sus problemas. En la realidad, el buen negociador entiende que una de sus funciones es hacer que el acuerdo y la forma de llegar a éste, sean buenos también para la otra parte, aun cuando sea una persona difícil y nos tengamos que referir a ella como el oponente.

Estas personas actúan, en la mayoría de los casos, con un contenido de emociones alto y, como se dijo, no debemos reaccionar ante ellas. Lo que sí debemos hacer es entender qué hay debajo de esas emociones y cuáles son sus orígenes. Nos sorprenderemos cuando entendamos que las furias son la manifestación de una real sensación de debilidad, que las amenazas son símbolos de inseguridades, etc, etc. Si no respondemos con ataques desarmaremos al oponente.

• **Etapa Tres: Cambie el juego. No rechace, replantee.**

Se busca que el oponente abandone sus estilos de negociación basados en posiciones, trucos, tácticas coercitivas, etc. y se concentre en la solución conjunta de los problemas. Para que

el oponente entienda esto debe ver las ventajas de negociar buscando la satisfacción de los intereses de cada una de la partes en forma simultánea.

En esta etapa el objetivo central es mostrarle al oponente que sus metodologías no serán de mucha utilidad con nosotros y que es necesario que el sistema de juego se cambie. Ocurre algo similar a lo que sucede con el juego de tres en línea o Tick Tack Toe que llaman otros. Si están dos personas conocedoras del juego e inteligentes, nadie ganará nunca. Estas personas, después de varios intentos, entenderán que lo mejor es cambiar de juego⁵⁶.

• **Etapa Cuatro: Hagáles fácil decir sí. Constrúyales un puente dorado**

Después de que las partes son conscientes de que el sistema de juego anterior ha perdido vigencia en esta negociación específica, es necesario mostrarle al oponente una buena alternativa de sistema. Por esto debe entrarse en la labor de convencimiento y de «venta» del método de negociación basado en intereses.

Algunas de estas personas difíciles, aun cuando no lo acepten inicialmente, están negociando con un objetivo doble. El primero es el de ganar y el segundo es que la otra parte pierda.

56 En nuestro anterior libro «Negociación: Bases y Fundamentos» se menciona con más detalle este caso, haciendo para ello alusión a la famosa película Juegos de Guerra.

57 Este sería uno de los usos disuasivos del poder. Este tipo de uso es el responsable, en alta proporción, de la carrera armamentista internacional entre las grandes potencias mundiales.

No está dentro de sus posibilidades aceptar que hay otras alternativas que producen unos muy buenos resultados para ellas, a pesar de que la otra parte también queda satisfecha.

Es importante que el oponente se sienta ganador y para ello es necesario eliminar en el concepto de que si nosotros ganamos, esto significa que él pierde. Esa creencia puede ser derivada de las personas que están a su alrededor. Por esto es necesario salvar el orgullo de él y hacerle fácil decir sí.

• **Etapas Cuatro y Cinco: Hágales difícil decir no. Llévelos a sus sentidos y no los haga arrodillar**

Aun cuando la labor de convencimiento haya sido efectiva, es posible que el oponente se resista a entrar en el nuevo juego y es allí donde se requiere que nosotros usemos algo del poder del que dispongamos para hacer que el oponente se sienta a negociar bajo el nuevo esquema. La cantidad de ese poder es la mínima que lleve al oponente a la mesa de negociación. Se entiende que el objetivo es que colabore y no convertirlo en un enemigo.

En algunos casos sólo basta insinuar el poder potencial existente para que se entienda que aun cuando tal poder existe, no se considera como la mejor opción ejercerlo. Sólo se ejercería en casos extremos.^{57, 58}

58 En estos momentos estoy trabajando sobre un tema específico de la negociación. Este es la visión sistémica de la negociación y concretamente estoy uniendo los arquetipos presentados por Senge del MIT con los modelos de negociación. Algunos de ellos nos muestran que los ciclos retroalimentados, como la guerra armamentista, son sólo otro ejemplo de una mala negociación.

Detalle del Modelo Ury

El siguiente es un detalle del Modelo Ury presentado en forma de recomendaciones. Es un buen complemento con el detalle del Método Harvard presentado antes.

No reaccione (váyase al balcón)

- No se deje llevar por las reacciones naturales
- Sea consciente de los peligros de reaccionar
- Conozca los botones que lo encienden a usted
- Identifique claramente sus intereses
- Váyase al balcón como espectador
- Manténgase fijo en los intereses
- Identifique su BATNA
- Decida si debe negociar
- Conozca las tácticas existentes
- Reconozca las tácticas
- Evidencie las tácticas en la negociación
- Neutralice las tácticas
- Compre tiempo para pensar
- Use bien las pausas
- Rebobine la cinta
- Tómese un descanso si lo necesita
- No tome decisiones importantes en la agitación

Desarme al oponente (colóquese al lado de ellos)

- Escuche activamente
- Dele una oportunidad de ser escuchado
- Haga el “parafraseo” y pida correcciones

- Reconozca los sentimientos del oponente
- Ofrezca una disculpa si es necesario
- Projete una sensación de confianza
- Manifieste el acuerdo siempre que pueda y sea real
- Esté de acuerdo sin conceder
- Acumule respuestas afirmativas
- Busque sintonizarse con la longitud de onda del oponente
- Reconozca la autoridad y la competencia del oponente
- Construya una relación de trabajo
- Exprese sus ideas personales sin provocar al oponente
- No use la estructura “sí...pero”
- Use la estructura “sí...y”
- Construya las frases con “yo...” y no con “usted...”
- Reconozca las diferencias con optimismo
- Cree un clima favorable para la negociación

Cambie de juego (no rechace...replantee)

- No contraataque, mejor cambie el juego
- Pregunte ¿por qué?
- Pregunte ¿por qué no?
- Pregunte ¿qué pasa si...?
- Pida asesoría a su oponente
- Pregunte ¿qué hace justo a eso..?
- Haga las preguntas abiertas
- Use el poder del silencio
- Cambie las tácticas
- Esquive los ataques
- Evidencie los trucos del otro
- Negocie las reglas de la negociación

Hágales fácil decir Sí (constrúyales un puente dorado)

- Determine los potenciales obstáculos para el acuerdo
- Construya un puente dorado
- Involucre a su oponente
- Pregunte las ideas a su oponente
- Pida críticas constructivas
- Ofrezca opciones a su oponente
- Trate de satisfacer los intereses insatisfechos
- No trate a su oponente como irracional
- No olvide las necesidades básicas de su oponente
- No asuma el pastel fijo
- Ayude a su oponente a salvar su imagen
- Permita que se retire sin quedar mal
- Ayúdele a quedar bien con sus electores
- Guíelo paso a paso hacia el acuerdo
- No presione por acuerdos definitivos prematuramente
- No presione indebidamente los cierres
- Ayúdelo a cruzar el puente extendido

Hágales difícil decir No (llévelos a sus sentidos y no los haga arrodillar)

- Use el poder para educar
- Haga preguntas para chequear la realidad
- Advierta pero no amenace
- Demuestre su BATNA
- Use su BATNA y no reaccione
- No provoque a su oponente

- Neutralice los ataques de su oponente
- Involucre a una tercera persona
- Muestrele a su oponente que aun tiene salidas
- Deje que su oponente escoja
- Aun cuando usted pueda ganar, negocie
- Mantenga la implementación en su mente
- Reafirme la relación
- Busque la satisfacción mutua y no la victoria

www.joseitobon.com

Capítulo 13

A manera de conclusión

Después de haber analizado todo este material, espero que el lector tenga claridad acerca de los elementos sugeridos por Fisher, Ury y Brown para poder realizar negociaciones en forma inteligente. Las sugerencias son realmente sabias y si se aplican de verdad, pueden significar un mayor bienestar para el negociador.

Si usted ha leído este libro con el único ánimo de hacer negocios monumentales y rápidamente ser mucho más rico de lo que era antes de iniciar tal lectura, es muy probable que no deba aplicar muchas de las recomendaciones hechas aquí. Antes, por el contrario, puede que el aplicarlas lo aleje del dinero rápido.

Usted debe saber qué es lo que espera en la vida y la forma de lograr su felicidad. Si usted piensa que debe lograr resultados armoniosos, es decir que en los diferentes roles de su vida profesional y privada usted sea exitoso, este libro le puede ser de utilidad.

Mi recomendación es que, aparte de las condiciones morales, usted tenga un pensamiento sistémico, de tal forma se asegure de que las acciones que usted considera como buenas en el corto plazo también lo sean en el largo plazo. Lo que se busca

es ser un ganador en el largo plazo. Aproxímese a la teoría de sistemas en versiones más amigables tales como las de Peter Senge (La Quinta Disciplina) para que juzgue sus propias acciones en las negociaciones.

Mi intención con este trabajo fue enfatizar las recomendaciones del Método Harvard y ampliar los conceptos principales que hacen una buena negociación. Tales conceptos pueden ser igualmente aplicados a los diferentes tipos de negociaciones, ya sean transacciones o conflictos.

Haciendo un recorrido a través de estos conceptos vale la pena destacar algunos de ellos como los más fundamentales para lograr una negociación exitosa.

- Negociar por intereses es una orientación acertada y se debe elegir en reemplazo de la tradicional negociación por posiciones.
- Es mejor ver la negociación como un proceso de influencia y en el cual usted espera que el otro tome la decisión que a usted le gusta.
- Es necesario que usted se coloque en la posición del otro negociador y conozca los obstáculos que él tiene para tomar la decisión esperada por usted. Su función es eliminar tales obstáculos y hacerle al otro más fácil la decisión.
- Las negociaciones tienen efecto cuando existe una relación de interdependencia entre los negociadores.
- Se negocia cuando los negociadores consideran que a

través de ella se pueden obtener resultados mejores que los logrados por una decisión unilateral.

- Es necesario ver al otro negociador como una persona con sus fortalezas y debilidades y con necesidades de sentirse exitoso.
- El negociador también es parte de un grupo y dentro de éste están algunas personas, los electores, que afectan considerablemente la decisión de él. Ellos son para usted un punto focal.
- La negociación será más eficiente si se separa la relación del problema.
- Se debe evitar que las negociaciones se vayan totalmente al plano subjetivo y por esto es fundamental que se usen criterios objetivos de decisión.
- Los acuerdos se deben construir de tal forma que sean posibles.
- Se debe hacer un esfuerzo considerable por mantener una buena relación en la negociación.
- Gran parte de su éxito en la negociación y también del éxito del otro negociador depende de la disponibilidad de alternativas, es decir de la existencia de otros acuerdos potenciales.
- La visión de largo plazo es la que cambia la óptica de las negociaciones y de los negociadores.

Cualquier comentario acerca de este libro puede ser dirigido a la dirección electrónica libros@joseitobon.com

www.joseitobon.com

© José Ignacio Tobón

ISBN: 958-95700-2-X

Edición:

José I. Tobón Consultores

www.joseitobon.com

director@joseitobon.com