

## Cómo es un buen negociador

### Informe Hammond

Por: José Ignacio Tobón L.

#### Listado de Hammond

John Hammond de la Universidad de Harvard presentó un estudio estadístico acerca de las características que debería tener un buen negociador y las ordenó de acuerdo con las respuestas de los entrevistados.<sup>1,2</sup>

Esta investigación surgió de la adaptación de un trabajo previo de Chester Karras.<sup>3</sup> La encuesta se hizo con corredores de bolsa, ejecutivos de mercadeo, gerentes de compra, jefes de reclamaciones, vendedores y banqueros.

Se le presentó a cada uno de los entrevistados un listado de características (34) del negociador para que las calificara según la importancia para un buen negociador, es decir, aquello que constituye un buen negociador.<sup>4</sup> La escala usada fue de 1 (sin importancia) hasta 5 (extremadamente importante). Los resultados de las características más importantes es el siguiente:

Orden	Característica	Puntos
1	Habilidad para planear y preparar	4.8
2	Conocimiento del asunto que se está negociando	4.5
3	Habilidad para pensar clara y rápidamente bajo presión	4.5
4	Habilidad para expresar los pensamientos verbalmente	4.4
5	Habilidad para escuchar	4.4
6	Juicio e inteligencia general	4.3
7	Integridad	4.2
8	Habilidad para persuadir a otros	4.1
9	Paciencia	4.0
10	Decisión	3.9
11	Habilidad para ganar respeto y confianza con el oponente	3.8
12	Habilidad analítica y de solución de problemas	3.8
13	Autocontrol de sus emociones	3.8
14	Capacidad de conocer los sentimientos de los demás	3.8
15	Persistencia y determinación	3.7
16	Habilidad para percibir y explotar el poder disponible	3.7
17	Capacidad para descubrir las necesidades ocultas del otro	3.6

<sup>1</sup> Este estudio de Hammond es presentado originalmente en el libro de Raiffa "The Art and Science of the Negotiation".

<sup>2</sup> Este estudio fue ya citado en el libro "Bases y Fundamentos de la Negociación" (José Ignacio Tobón) y se puede ver en [www.joseitobon.com](http://www.joseitobon.com)

<sup>3</sup> Karras y Nieremberg son dos personajes muy famosos por sus entrenamientos de técnicas de negociación. Empezaron en los sesentas y son miembros de la primera escuela de técnicas de negociación, la que existía antes de la influencia de Harvard. Fueron muy exitosos profesional y financieramente.

<sup>4</sup> Dichas características del negociador podrían clasificarse en estrategias de negociación, en técnicas de negociación y en competencias del negociador.

18	Habilidad para liderar y controlar a su propio equipo	3.6
19	Experiencia previa en negociación	3.5
20	Sentido de seguridad personal (confianza en sí mismo)	3.5

### Listado propio

Para nuestros entrenamientos de negociación hemos usado un listado propio que contiene las siguientes características:

- Manejo efectivo del conflicto
- Planeación de la negociación
- Indagación
- Escucha
- Comunicación
- Persuasión
- Estrategia
- Creatividad
- Solución de problemas
- Toma de decisiones

### Big Five

Alguna vez alguien me pidió que escogiera de todas las habilidades del negociador las más críticas y fue así como presenté el Big Five o las 5 grandes habilidades, como son:

1. Habilidad para enfocarse en los intereses de las partes (los intereses propios y los intereses de los demás) y negociar basado en intereses. <sup>5</sup>
2. Habilidad para preguntar sin atacar (indagación efectiva). <sup>6</sup>
3. Habilidad para escuchar activamente. <sup>7</sup>
4. Habilidad para buscar posibilidades tanto adentro de la mesa (opciones) como afuera de la mesa (alternativas). <sup>8</sup>
5. Habilidad para pensar sistémica y estratégicamente. <sup>9</sup>

### Big Two

Alguna vez estaba en un viaje con un destacado ejecutivo de una importante empresa y me preguntó por las habilidades que yo desarrollaría en los ejecutivos de dicha empresa si yo tuviese la posibilidad. Eso fue una presión para reducir esas cinco habilidades.

Después de un momento le contesté: “yo quisiera que los ejecutivos de mi empresa desarrollaran dos habilidades básicas. Una es la habilidad de escuchar y la otra la de graficar”.

<sup>5</sup> La negociación por intereses es parte central del Método Harvard, pero en internet hay abundante información bajo el tema IBN (interest based negotiation) que es el genérico.

<sup>6</sup> La indagación efectiva implica preguntar sin atacar. Muchos atacan con preguntas y esto no es efectivo.

<sup>7</sup> La escucha es posiblemente la reina de estas habilidades, pues como dicen los expertos en procesos, tiene el mayor grado de motricidad, es decir que si somos expertos en escucha podremos tener más fácilmente las demás habilidades.

<sup>8</sup> Para esto se requiere de la habilidad creativa y de innovación

<sup>9</sup> El pensamiento sistémico me ayuda a pensar más en causa y efecto, como también pensar más en círculos que en línea recta

Para mí la escucha es la puerta a las demás habilidades y además exige humildad, paciencia, respeto. Me refiero a escuchar a todos. Escuchar los mercados, escuchar a los clientes, escuchar a los colaboradores, escuchar a las comunidades, escuchar a la familia, etc.

Viene a mi mente un cuento acerca de un ejecutivo que preguntaba a sus colegas cuál era la enfermedad del ejecutivo moderno. La mayoría respondía el stress, la hipertensión, etc. El ejecutivo respondió que en realidad la enfermedad del ejecutivo moderno era la sordera. Yo estoy de acuerdo con el ejecutivo del cuento, pues somos muy poco efectivos para escuchar las señales. Solo escuchamos el sonido de la bomba cuando nos explota en la cara. Deberíamos tener la habilidad de escuchar el tic toc del reloj de la bomba, mucho antes de explotar.<sup>10</sup>

En cuanto a la habilidad de graficación tengo mucho que decir, pero me concentraré en decir que llegué a ella a comienzos de los noventa y me ha dado una mayor efectividad de pensamiento. Me refiero a técnicas como las de mind mapping. Con la graficación de esta forma se desarrolla el pensamiento estratégico y el pensamiento sistémico. Graficando se ven más fácilmente las relaciones, así como las causas y los efectos. Me permite ver el mapa completo y hacer la doble creación.<sup>11</sup> Permite igualmente desarrollar una habilidad importante que es “imaginarse el acuerdo corriendo”, es decir imaginarse que el acuerdo se está cumpliendo para poder así detectar las posibles fallas en la implementación.

#### **Dónde usar las habilidades**

En una forma sucinta debo mencionar que esas habilidades se deben usar en tres fases de la negociación, como son:

- La planeación de la negociación
- La ejecución de la negociación
- La implementación de los acuerdos

Requerimos ser sólidos en las tres fases, aun cuando hay algunos negociadores más fuertes en una de ellas. En los equipos de negociación hay que detectar las fortalezas de cada uno de sus miembros para ubicarlos en su rol más efectivo. Lo que uno debe aportar al equipo es la fortaleza y no la debilidad.

Normalmente un buen planeador puede tener algunas debilidades en la ejecución. El buen planeador tiene muy claros los conceptos y lo que hay que hacer, pero cuando llega a la mesa de negociación puede dejarse influir por las presiones de la negociación y ser menos efectivo. Quien tenga habilidades de planeación debe ser usado en la planeación y en la implementación. Además debería ser usado como asesor en el “cuarto de al lado” donde las presiones no le nublen su pensamiento.

---

<sup>10</sup>. Es importante la habilidad de detección de lo que llamaríamos alarma tempranas (early warning systems)

<sup>11</sup>. La doble creación es que primero se deben crear las cosas en la mente y luego en la realidad.