

## Definiciones de negociación

Por: José Ignacio Tobón L.  
director@joseitobon.com

### Objetivo

En este documento voy a dedicar un espacio para definir lo que es negociación para explicar de esta forma los alcances y aclarar ciertas confusiones acerca de lo que es o no es negociación.<sup>1</sup> Presentaré algunas definiciones de expertos en el tema y luego presentaré lo que para mí es negociación.

### Expresiones confusas

La expresión “estamos conversando, pero no negociando” la hemos escuchado y leído muchas veces de aquellas personas que no quieren comprometerse con los contactos. Otras personas dicen también que estuvieron varias horas con la contraparte, pero no pudieron negociar.

Es muy posible que estas personas no tengan la suficiente claridad acerca de lo que es negociación; es posible que confundan la negociación con el acuerdo y no sean conscientes de que la negociación es el proceso, proceso que puede llegar a un acuerdo positivo o a un acuerdo negativo.<sup>2</sup> El solo hecho de estar con la contraparte presentando sus posiciones, mostrando sus desacuerdos e insatisfacciones, ya indica que están en un proceso de negociación. El acuerdo es el resultado de la negociación, pero también el no acuerdo es otro resultado.<sup>3</sup>

Puedo expandir este concepto diciendo que los acuerdos se dividen en **acuerdos de primer nivel (en lo que estamos de acuerdo)** y **acuerdos de segundo nivel (en lo que estamos en desacuerdo)**. Son de primer nivel cuando decimos que acordamos que estamos de acuerdo en el asunto 1 y en el asunto 2. Son de segundo nivel cuando decimos que acordamos que estamos en desacuerdo en el asunto 3 y en el asunto 4.<sup>4</sup> La negociación según esta óptica, se trata de lograr que todos los asuntos lleguen a acuerdos de primer nivel. Los acuerdos de segundo nivel son además la meta y objetivo, pues debemos concentrarnos en ellos para pasarlos a acuerdos de primer nivel.

Una forma inteligente de abordar la negociación es evidenciar lo que une a los negociadores y también lo que los separa. Lo que los une es una forma de tener inversión emocional en la negociación y sirve como un lubricante para tratar aquello que los separa.<sup>5</sup>

En algunas ocasiones lo que más le conviene a usted es no llegar a un acuerdo, pues las condiciones propuestas no le agregan valor. El “sí” no siempre es positivo y el “no” no siempre es negativo. Si usted analiza los eventos importantes en su vida, es posible que llegue a la conclusión de que muchos de esos eventos importantes y decisivos tuvieron que ver con un “no”.

1. Dado que mi orientación en estas dos décadas pasadas ha estado en el entrenamiento de negociadores, he repetido con cierto orgullo que puedo estar con un grupo 150 horas en entrenamiento de negociación, sin llegar a definir lo que es negociación. Ese es realmente un falso orgullo y puede mostrar algunas de mis debilidades. Cada día me queda más claro que no hay algo más práctico que una buena teoría, cuando esta proviene del análisis de las realidades.
2. Cuando las negociaciones se rompen y no llegan al acuerdo buscado, en realidad las partes si llegaron a un acuerdo que podría definirse como “estamos de acuerdo en que no hay acuerdo”.
3. Una expresión usada por algunos negociadores, más del campo político, y que parece un juego de palabras es: “estamos de acuerdo en el desacuerdo”. Esta expresión es inteligente y tiene mucho significado.
4. Una estrategia muy efectiva en el proceso de negociación es hacer resúmenes periódicos en la mesa de negociación evidenciando los puntos en los que estamos de acuerdo y los puntos en los que todavía no estamos de acuerdo.
5. El hecho de que dos personas estén de acuerdo en algo no implica que haya paz entre ellas. Si una persona me dice “veo que usted está muy enamorado de su señora y le quiero decir que yo también estoy muy enamorado de ella”, es muy posible que se generen conflictos entre estas personas. El conflicto se podría ver más claro cuando se plantea en forma de pregunta, algo así como: “quién tiene el derecho a estar con mi señora?”.

Derechos Reservados de José Ignacio Tobón L.

En otras negociaciones, las partes tienen como objetivo no llegar a un acuerdo, aun cuando estén en la mesa de negociación. Toda persona hace algo si encuentra algún beneficio en hacerlo y esos negociadores pueden estar derivando beneficios tales como poder exponer sus ideas, hacer proselitismo, mostrar que tienen actitud de negociación, conseguir información, ganar tiempo, conocer las intenciones del otro negociador, bloquear a otros potenciales negociadores, etc.<sup>6</sup>

Otras personas dicen que ellas no negocian y se sienten orgullosas de ello, queriendo implicar que negociar es algo indebido o una muestra de debilidad. La expresión es técnicamente incorrecta, pues todos negociamos todo el día, aun cuando no queramos admitirlo. De otro lado, es posible que estas personas estén asumiendo que negociar implica el ceder, pensamiento bastante común, pero que no es necesariamente cierto cuando el negociador está bien entrenado. La negociación se trata más bien de intercambiar que de ceder.

### Definición de Lax & Sebenius (Harvard University)<sup>7</sup>

Para Lax & Sebenius, la negociación se define como:

Elemento de la definición	Significado
Un proceso	La negociación es un proceso y no una actividad puntual. No debe verse solo como lo que pasa en la mesa de negociación, pues son posiblemente más importantes las actividades antes de la mesa y después de la mesa. <sup>8,9</sup> Como todo proceso, debe ser administrado, debe tener su dueño, sus límites, objetivos, procedimientos. <sup>10</sup> Proceso es el paso de una situación A hasta una situación B, en donde se espera que B sea mejor que A. <sup>11, 12</sup>
De interacciones estratégicas potenciales	Las partes deben tener la posibilidad de interactuar y no solo al nivel táctico <sup>13, 14, 15</sup> ; la estrategia es parte

6. En las guerras es muy común que la parte que esté en situación de debilidad busque una negociación, pero no para llegar a un acuerdo de paz, sino para comprar tiempo. Si ese deseo de negociar se hace en forma pública, el ejército fuerte perderá imagen pública cuando ataca a un ejército que pidió en forma pública una negociación.
7. Lax & Sebenius presentan esta definición en su libro "The Manager as Negotiator" y en mi criterio, fue un aporte muy importante a la teoría vigente en esos momentos en Harvard. Es muy acertado en incluir el concepto de valor en la negociación, concepto que viene más de la administración que del derecho. La negociación en Harvard se ha manejado más en la escuela de leyes que en la escuela de negocios.
8. En la implementación del acuerdo es donde podremos detectar la calidad de la preparación de la negociación y la ejecución de la negociación.
9. Lax & Sebenius en su libro "3D Negotiation" muestran que la mayoría de los negociadores son unidimensionales, queriendo decir que se concentran solo en la dimensión táctica, que es lo que ocurre en la mesa. Sugieren que los negociadores deberían ver otras dimensiones que implican actividades tales como el diseño de la mesa y el diseño del acuerdo.
10. Las reglas de gerencia de procesos aplican perfectamente a la negociación.
11. El negociador debe tener la habilidad de diseñador y de arquitecto, de tal forma que pueda entender plenamente la situación actual (A) y diseñar en detalle la situación ideal (B).
12. La negociación debe verse entonces como una forma de gerencia de cambio, pues se trata de modificar una situación para que evolucione a un estado mejor.
13. Para poder negociar con alguien es necesario poderlo contactar, ya sea en forma directa o indirecta. Algunas personas se vuelven inalcanzables para la otra parte y pueden llegar a convertir su presencia en una concesión que podrá intercambiar por algo de importancia.
14. Hay negociaciones en donde el nivel de interacción es mínimo y por eso son más difíciles. Técnicamente una licitación puede considerarse como una negociación, aun cuando la interacción sea mínima y solo al nivel de entregar una

	esencial de la negociación <sup>16,17</sup> ; son potenciales pues las partes tienen la decisión de interactuar o no.
Por medio de las cuales dos o más partes,	La negociación se hace entre al menos dos partes. <sup>18</sup> Cuando es entre dos partes es negociación bilateral y cuando hay más de dos, es multilateral. <sup>19,20</sup>
Con algún aparente conflicto,	El conflicto a veces es solo aparente y basado en percepciones. Conflicto es diferencia. <sup>21</sup>
Buscan a través de acciones conjuntas y decididas,	La acción es la forma de plasmar las intenciones y los pensamientos. La acción es la forma de avanzar. La acción es el resultado del acuerdo. Las acciones deben ser conjuntas y además involucrar recursos de las partes. <sup>22</sup> Decididas significa que las partes quieren trabajar y esforzarse por solucionar las situaciones.
Lograr mejores resultados que los que lograrían de otra forma.	El negociador debe evaluar otras vías alternas a la negociación. Debe preguntarse además lo que pasaría si no hay acuerdo. Siempre negociamos para estar mejor. <sup>23,24</sup>

- propuesta. Es negociación, pues una de las partes presenta sus expectativas y objetivos y las otras deciden si presentan sus propuestas y la forma de presentarlas.
15. Cuando se habla de una interacción táctica se está pensando más en el corto plazo. Cuando la interacción es estratégica, se está pensando más en el largo plazo y se debe estar pensando en las consecuencias generadas por las decisiones que se tomen en la mesa de negociación.
  16. Para mí cada día es más claro que es imposible separar la negociación de la estrategia. Cuando hago un coaching o acompañamiento a un grupo de negociadores en sus negociaciones reales, veo que mis recomendaciones son recomendaciones de estrategia y de proceso.
  17. El Arte de la Guerra define en forma magistral lo que es estrategia en ese contexto. Dice el autor que estrategia es la forma de simplificar situaciones complejas por medio de metodología.
  18. Una parte puede estar compuesta por varias personas o entidades, pero no siempre están sincronizadas en sus pensamientos e intenciones.
  19. Algunos preguntan si uno puede negociar consigo mismo y para mí, la respuesta es sí. La clave está en que cuando uno negocia consigo mismo, realmente están negociando al menos dos partes; una que nos dice que sería bueno o recomendable hacer algo y otra que nos dice que no lo es. En algunas ocasiones tenemos esos dilemas entre el placer que nos proporcionaría hacer algo y las consecuencias negativas de hacerlo. Por eso, si usted le va a ser infiel a su señora, lo mejor es que le sea infiel con una mujer de la categoría de Sharon Stone, pues de esa forma todos ganarían.
  20. Las dinámicas de las negociaciones bilaterales son diferentes a las multilaterales. En estas últimas es necesario tener una gran habilidad para manejar grupos y entender las sensibilidades. Creo que en las multilaterales es necesario ser más estratega.
  21. Algunos ven el conflicto como indeseable, otros como algo inevitable y otros como algo positivo. El mundo va evolucionando hacia ver los beneficios del conflicto, pero no podemos caer en la trampa de pensar que siempre en positivo; hay conflictos positivos y conflictos negativos.
  22. Una de las formas de verificar si el otro está interesado en negociar con nosotros es hacer que aquel involucre recursos, ya sean monetarios, tecnológicos, humanos.
  23. Técnicamente las formas alternas son las alternativas mencionadas como uno de los elementos del Método Harvard de negociación.
  24. Cuando en la mesa de negociación se toma una decisión, cada parte busca resolver un problema o aprovechar una oportunidad. Esa decisión es la solución, pero normalmente cada solución genera externalidades, positivas y negativas, en otras personas o entidades. Lo que se busca es que maximizar las externalidades positivas y minimizar las externalidades negativas. Las personas afectadas por las externalidades negativas serán los enemigos de la solución propuesta.

**Derechos Reservados de José Ignacio Tobón L.**

**Definición de Thompson (Northwestern University)<sup>25</sup>**  
 Para Thompson, la negociación es:

Elemento de la definición	Significado
Un proceso interpersonal	Son las personas las que negocian, aun cuando sea en representación de grandes conglomerados. <sup>26,27</sup> Las personas, como humanos, tienen sus cualidades y defectos en un solo paquete. <sup>28,29,30</sup>
De toma de decisiones	La negociación puede verse como un proceso de toma de decisiones e implica el estudio de posibles soluciones. <sup>31,32,33</sup>
Por el cual dos o más personas	Las negociaciones son bilaterales y multilaterales. Podría decir que siempre hay más de dos personas, pues aun cuando haya dos partes, cada parte tiene múltiples personas interesadas. <sup>34</sup>
Acuerdan cómo distribuir unos recursos escasos	Si los recursos fueran ilimitados no habría necesidad de negociar. <sup>35</sup> En la escasez de los recursos está el valor. <sup>36</sup>

- <sup>25.</sup> Thompson ha tenido una enorme influencia en el tema de negociación. Sus trabajos son muy fundamentados y están consignados en el libro "The mind and heart of the negotiator".
- <sup>26.</sup> Kissinger en sus disertaciones en Harvard decía que la historia se construía a través de decisiones impersonales, pero el mismo cambió su idea tiempos después.
- <sup>27.</sup> En la negociación hay intereses u objetivos personales y de negocio. Los personales son los intereses que los mismos negociadores buscan satisfacer, mientras que los de negocio son aquellos que la empresa busca y que encomienda al negociador para lograrlos satisfacer en al mesa de negociación.
- <sup>28.</sup> Usted negocia con personas y es muy importante que considere el ego de la contraparte como algo muy valioso que usted debe cuidar, si es que quiere llegar a un acuerdo. Si quiere hacer fracasar el acuerdo, use también el ego de la contraparte. El ego es el punto que siempre hay que tocar en la forma adecuada.
- <sup>29.</sup> Los conceptos de la sicología son dramáticamente importantes en la negociación, pues se trata de personas. Cuando una persona de negocios aborda una negociación, debe fortalecerse en sicología. Cuando un profesional de la sicología aborda una negociación, debe fortalecerse su manejo de cifras, de finanzas, de datos, pues son la otra parte de la ecuación. La negociación es personas y problemas.
- <sup>30.</sup> Todos llegamos, tarde o temprano, a la conclusión que lo más complejo en las organizaciones son los procesos humanos, es decir, aquellos en los que las personas son los protagonistas. Estudios demuestran que las más notorias fallas de los ejecutivos se dan por carencias en la habilidades para tratar y liderar a las personas (people skills).
- <sup>31.</sup> Raiffa, el famoso profesor de Harvard, ve la negociación dentro del ámbito de la toma de decisiones. El es profesor de toma de decisiones y experto en negociación.
- <sup>32.</sup> Podríamos ver, en términos del Método Harvard de Negociación, que el problema puede ser visto como el interés o la necesidad, mientras que las opciones pueden verse como las soluciones a dicho problema.
- <sup>33.</sup> El negociador, así como el tomador de decisiones, debe primero definir el problema correcto en forma correcta y luego decidir correctamente la solución correcta. El error tipo tres (3) es cuando se resuelve el problema que no es. Se resuelve correctamente el problema incorrecto.
- <sup>34.</sup> Es importante hacer un análisis de stakeholders o partes interesadas, pues cada una de dichas partes tiene sus intereses y grado de participación en la negociación.
- <sup>35.</sup> La escasez es también tema central de la economía y de la administración.
- <sup>36.</sup> En economía se dice que el precio es la medida de la escasez, ley que me ha ayudado a comprender muchos procesos y a definir mi actitud correcta en muchas situaciones.

**Derechos Reservados de José Ignacio Tobón L.**

**Definición de Shell (Wharton School)<sup>37</sup>**

Para Shell, la negociación se define como:

Elemento de la definición	Significado
Un proceso	La negociación es un proceso definitivamente
Prudentemente cooperativo	La cooperación es parte fundamental de la negociación y debe buscarse. <sup>38</sup> Las personas pueden ser cooperativas y/o competitivas. <sup>39</sup> Debe entenderse que el otro también tiene que definir si va a ser cooperativo o competitivo. <sup>40,41</sup> La decisión de ser cooperativo implica un riesgo y por eso debe adoptarse en forma prudente. <sup>42,43</sup>
De comunicación interactiva	La comunicación es vital en el proceso de negociación y es un proceso de dos vías.
Que puede darse cuando nosotros queremos algo de alguien	Lo primero que surge es una necesidad y luego se busca el lugar donde puede ser satisfecha dicha necesidad. Si una persona puede satisfacer nuestra necesidad, será creadora de valor y será atractiva. <sup>44</sup>
Y la otra persona quiere algo de nosotros.	La negociación se trata de un intercambio y el mejor intercambio es aquel en el que entregamos algo que no es de mucho valor y recibimos a cambio algo de mucho valor para nosotros. <sup>45</sup>

<sup>37.</sup> Shell en su libro "Bargaining for advantage" presenta una muy buena aproximación a la negociación.

<sup>38.</sup> Darwin decía que las especies que sobrevivían eran aquellas que aprendían a cooperar y lo dice la persona que se volvió famosa por hablar de que los más fuertes serían los que al final sobrevivirían. Podría decirse entonces que la cooperación es fortaleza.

<sup>39.</sup> Lo más indicado es pensar en términos de cooperación y competición, pues en algunos casos se debe cooperar y en otros competir, incluso con la misma persona. Es factible que dos empresas tengan duros combates en los mercados, pero habrá posibilidades de cooperar cuando estén ante enemigos comunes, cuando deban ir unidos a entidades reguladoras, etc.

<sup>40.</sup> La decisión de cada una de las partes en la negociación acerca de cooperar o competir, es una decisión autónoma y no se puede caer en el error de asumir cuál será la posición del otro. Un error muy común es el llamado proyección, que consiste en asumir que el otro es como yo soy.

<sup>41.</sup> La negociación se debe ver como de motivos mixtos, es decir, de cooperación y de competición. Se coopera para lograr crear valor y se compete en la forma de distribuir ese valor.

<sup>42.</sup> La teoría de juegos, que es parte de las matemáticas, es la arena en la que definen las estrategias de cooperación y de competición. El dilema del prisionero y sus variantes muestran con claridad la forma de decidirse entre la cooperación y la competición.

<sup>43.</sup> La confianza se construye y se hace con cautela. Algunas personas son muy abiertas en la negociación desde el comienzo, sin averiguar la actitud de la otra parte y esta se aprovecha de dicha apertura.

<sup>44.</sup> La creación de valor es uno de los puntos centrales del proceso de negociación. Se deben buscar las formas de crear valor y luego decidir la forma más inteligente y razonable para repartir o distribuir ese valor creado.

<sup>45.</sup> Uno de los principios que más privilegio es aquel que dice "no ceda, intercambie". Ceder es una decisión unilateral de pérdida, mientras que el intercambio es entregar algo y recibir algo más.

### Definición de Schoonmaker (Consultor)<sup>46</sup>

Para Schoonmaker, la negociación se define como:

Elemento de la definición	Significado
Un método	Es un método y también es un proceso. La palabra método ayuda a aumentar el nivel de seguridad de los negociadores, pues implica pasos y recomendaciones. <sup>47</sup>
Para llegar a un acuerdo	El acuerdo es el resultante o producto de dicho proceso, pero también deben verse otros resultados, tal como una relación de mejor calidad.
En la presencia de elementos competitivos y cooperativos	La cooperación y la competición están presentes en la negociación.

### Nuestra definición (José I. Tobon Consultores)

La definición de negociación que propongo, basada en las definiciones presentadas arriba, es la siguiente:

La negociación es un **proceso estratégico** de **comunicación** tanto **cooperativo** como **competitivo** entre **partes interdependientes**, que tienen una **diferencia** y que buscan llegar en **forma conjunta** a un **acuerdo razonable** que **satisfaga** los **intereses** de las partes con **mejores resultados (en los asuntos y en la relación)** que los logrados de **otras formas** y que se **comprometen** a cumplir.

### Nuestra definición y el Método Harvard

Quiero hacer una comparación entre los elementos incluidos en la definición que propongo y los elementos del Método Harvard de Negociación:

Elemento Método del Harvard	Elemento de nuestra definición
Intereses	Intereses: lo que se quiere satisfacer
Alternativas	Otras formas: son las vías alternas
Criterios	Razonable: los criterios son la forma de determinar la razonabilidad de las propuestas
Opciones	Acuerdo: está compuesto por las opciones o propuestas que buscan satisfacer los intereses
Compromiso	Comprometen: las partes se comprometen a cumplir el acuerdo que ellas diseñaron
Comunicación	Comunicación: es un proceso estratégico de comunicación
Relación	Relación: el acuerdo debe ser satisfactorio en cuanto a los asuntos y a la relación

<sup>46.</sup> Schoonmaker presenta una visión práctica de la negociación en su libro "Negotiating to win".

<sup>47.</sup> Las personas se sienten mejor cuando se les presenta una metodología y una serie de herramientas que podrán usar en diferentes situaciones.