

MÉTODO HARVARD DE NEGOCIACION

“Cómo negociar con inteligencia”

SEGUNDA EDICIÓN



José Ignacio Tobón L.

www.joseitobon.com

**MÉTODO HARVARD
DE NEGOCIACIÓN**
**Cómo Negociar
con Inteligencia**



José Ignacio Tobón L.

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-perde como la lucha entre varias personas por poseer un bien muy preciado 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 aún.⁸ 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 pobre.⁹ 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 importante no es sólo ganar, sino hacer sentir mal al oponente**”. Esta es la aproximación de algunas personas.

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

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 mueven.¹¹ 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 Lertitz, 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.