

www.joseitobon.com

CÓMO NEGOCIAR CON GENTE DIFÍCIL

El Modelo Ury de Harvard

José Ignacio Tobón L.

**CÓMO
NEGOCIAR
CON
GENTE
DIFÍCIL**

El Modelo Ury de Harvard

José Ignacio Tobón L.

CÓMO NEGOCIAR CON GENTE DIFÍCIL, El Modelo Ury de Harvard

Autor: Tobón López, José Ignacio

4ª Reimpresión

Prohibida la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio,
sin la autorización escrita del editor.

ISBN 958-95700-1-1

Impreso en Medellín, Colombia

Septiembre de 2004

1000 ejemplares

Divegráficas Ltda.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	iii
CAPÍTULO 1. LAS PERSONAS DIFÍCILES.	9
CAPÍTULO 2. ADMINISTRACIÓN DE CONFLICTOS.	31
CAPÍTULO 3. LA TIPOLOGÍA DE LOS DIFÍCILES.	39
CAPÍTULO 4. VISIÓN GENERAL DEL MODELO URY.	59
CAPÍTULO 5. MODELO URY - ETAPA UNO. NO REACCIONE. VÁYASE AL BALCÓN.	81
CAPÍTULO 6. MODELO URY - ETAPA DOS. DESARME A SU Oponente. COLÓQUESE A SU LADO.	105
CAPÍTULO 7. MODELO URY - ETAPA TRES. CAMBIE EL JUEGO. NO RECHACE... CAMBIE DE MARCO.	125
CAPÍTULO 8. MODELO URY - ETAPA CUATRO. HÁGALES FÁCIL DECIR SÍ. CONSTRÚYALES UN PUENTE DORADO.	133
CAPÍTULO 9. MODELO URY - ETAPA CINCO. HÁGALES DIFÍCIL DECIR NO. LLÉVELO A SUS SENTIDOS Y NO A SUS RODILLAS.	147
CAPÍTULO 10. A MANERA DE CONCLUSIÓN.	159

CÓMO NEGOCIAR CON GENTE DIFÍCIL

El Modelo Ury de Harvard

Introducción

El objetivo de este libro es **presentar algunas ideas acerca de la forma de negociar con personas difíciles**, pero sin la pretensión de convertirlo en un manual infalible, ni en la panacea, ni tampoco ser parte de la serie «... pero si es muy fácil». **Debe ser visto como «ideas tomadas de otros, unidas a las mías, para entregárselas a usted», es decir, una especie de “alquimia intelectual”**. No deben ser vistas como las ideas de un experto, sino más bien de alguien que está en el interminable camino del aprendizaje,¹ y que debido posiblemente a sus propias imperfecciones, no predica la total «no-violencia». Es un libro de un imperfecto para imperfectos y donde se reconoce que no hay mallas de seguridad para los débiles, pues cada uno labra sus fortunas o sus infortunios.

Siento que existe la necesidad en muchos de nosotros, de recibir ciertas instrucciones que nos ayuden a manejar estas situaciones con personas de comportamientos difíciles, en una forma más eficiente, y sobre todo, con menos tensión. Todos necesitamos ayuda. Todos estamos siempre cercanos a personas difíciles.²

¹ Soy un aprendiz y me siento orgulloso de esto. En nuestro entorno cercano ser aprendiz es ser de estrato intelectual bajo, pero por el contrario, aquel que no sea aprendiz está muerto. El concepto de «learning organization» fue traducido inicialmente al español como organización aprendiz, pero no recibió muy buena acogida. Lo cambiaron por organización inteligente y fue mejor recibido. Esto revela nuestra miopía.

² En el website de la Nasa hay unos buenos cursos de negociación con gente difícil. ¿Será que se están preparando para negociar con marcianos ?

Teodoro Roosevelt decía que «el más importante ingrediente de la fórmula del éxito era saberse llevar bien con los demás», sin importar quienes sean y como sean los demás. Entender lo que convierte a una persona normal, en persona difícil y aprender la mejor forma de manejarla, reduce nuestro stress y hace nuestra vida mejor. Entender que nuestro comportamiento firme, basado en intereses y de largo plazo es uno de los más importantes ingredientes, es también parte de la estrategia.

Lo curioso de esto es que cuando nos preguntan por ejemplos de personas difíciles, **muy pocas veces nos nombramos nosotros mismos como difíciles**, aun cuando, con toda seguridad, lo somos para otros.³ **Estamos tan cerca de nosotros mismos que no nos conocemos.**

Orientación

Para los estudiosos de la negociación, les menciono que la orientación de este tema está en la línea de ciertas fuentes y autores importantes, en mi criterio, y que pueden darnos grandes luces. **La guerra es uno de estos tópicos que nos ayudarán a entender mejor estas negociaciones difíciles.** No se pretende ser experto en teorías de guerra, ni tampoco profundizar el tema en este libro, pero sí aproximarnos a algunas fuentes de excepción tales como **“El Arte de la Guerra”** del autor Sun Tzu, considerado como una obra maestra de la teoría de guerra china. En el Japón a **“El Libro de los Cinco Anillos”** y en occidente al famoso libro **“On War”** (En Guerra) del alemán Karl Von Clausewitz, para quien la fuerza no tiene límites.⁴

También en occidente nos da ideas útiles la aproximación de Nicolás Maquiavelo en su obra **“El Príncipe”**. Algunos autores, españoles y

³ Dicen que “las personas se dividen en buenas y malas, pero los que hacen la división siempre son los buenos”. Por esto cada uno de nosotros está en muchas listas y en diferentes categorías.

⁴ Si se trata de tácticas, las fuentes más importantes son Karras, Scott, Fuller, Las 36 Estrategias Chinas.

norteamericanos, han estudiado estos temas de la guerra y del poder, y se utilizarán los trabajos de ellos. Merece mención especial Greene con su magnífico libro **«Power»**.⁵ También es interesante el libro **«The Art of Peace»** de Moriheu Ueshiba, el fundador del aikido, una de las artes marciales.

Otros autores tienen también aproximaciones similares a las artes marciales para resolver las situaciones difíciles. Entre ellos están George Thompson, autor de **«Verbal Judo»** y Sam Horn autora de **«Tongue Fu»**, quienes son unas fuentes importantes en este caso. Uno se apoya en el judo y la otra en el kung fu.

El libro que presenta la más completa aproximación en el tema de la negociación con gente difícil es el de William Ury titulado **«Getting Past No. Negotiating With Difficult People»**, cuyo título cambió en sus últimas ediciones. Por algunas razones que intuyo, ya no dice “negociando con personas difíciles”, sino “negociando su camino de la confrontación a la cooperación”. **Ury presenta una estrategia de cinco pasos que es efectiva** y tiene en cuenta muchos aspectos importantes. Se presentará entonces **la teoría de Ury como eje central de este trabajo**.

También es una aproximación valiosa la presentada por Stone, Patton y Hen, colaboradores del Program On Negotiation de Harvard, en su libro **«Difficult Conversations»** y se puede considerar como un muy buen complemento a las teorías presentadas por Ury.

Otra fuente muy importante será **Leritz**, pues en uno de sus trabajos **presenta una excelente descripción de las personalidades de los negociadores difíciles**. Sin lugar a dudas, una de las ideas que más me apasiona de Leritz, y en la cual coincidimos, es que él cree firmemente que **los negociadores se clasifican por sus diferentes estilos de**

⁵ El libro Power tiene especial significado para mí, pues las fuentes consultadas por Greene, son similares a las elegidas para escribir este libro de negociación. Parece que bebemos de la misma agua.

pensamiento. Para mí es claro que **siempre el problema está en la mente.** Allí está el real campo de batalla. Dependiendo de cómo percibamos el mundo, así actuaremos. Estos trabajos de Leritz son bien complementados con los aportes de **Brinkman** que incluiremos.

Los trabajos de **Maurer** son una fuente importante además. Estos trabajos están destinados a explicar **los comportamientos de las personas cuando son resistentes a los cambios** y la forma como esa resistencia puede ser vencida. En realidad, en la negociación con personas difíciles, **se trata de vencer una resistencia al cambio sin usar la violencia** y la imposición de poder, **recomendación semejante a las de algunas artes marciales.**

He encontrado que algunos trabajos de **negociación con rehenes** son una fuente importante para este estudio. Por esto he acudido a ciertas instituciones, tales como el **FBI y asociaciones de negociadores de rehenes**, especialmente las de Texas. La información recibida ha sido muy importante.⁶

Gráficos

Mi cerebro es especialmente gráfico y constantemente busco que las personas usen gráficos, pues es la mejor forma de expresar las ideas y de fijarlas. Irónicamente, la mayoría de mis libros han tenido una carencia de gráficos. Alicia le decía a Lewis Carroll en uno de sus apartes del libro “Alicia en el país de las maravillas”, “**¿de qué vale un libro que no tiene dibujos?**”.

Para solucionar esto y para que el libro tenga más valor, presentaré una serie de gráficos, usando unas muy simples y poderosas técnicas, tales

⁶ Una película fabulosa para entender la dinámica de la negociación de rehenes es «The Negotiator», protagonizada por Samuel Jackson y Kevin Spacey.

como la de **Mind Mapping de Tony Buzan**, que es el mismo Concept Mapping de Novack.

Negrillas

Como es usual en mis trabajos y consciente del cada día menor tiempo disponible de todos nosotros, **he hecho un trabajo previo para el lector y consistente en resaltar en negrilla lo que yo consideraría como lo básico de este libro**. En términos prácticos, **si el lector sólo lee lo que está en negrilla, podrá tener en pocas horas una clara visión del contenido**. Esto, sumado a los gráficos, ayuda en forma considerable al lector.

Condiciones implícitas

A lo largo de este trabajo, existen varias condiciones implícitas. Una de ellas es que **estoy suponiendo que el lector no es un negociador difícil y en cambio, con quienes el lector negocia, si lo son**. Esta condición no siempre es válida, pero asumimos que quien tiene la capacidad y madurez para liderar la negociación y gerenciarla de una forma inteligente, es el lector.

En muchas ocasiones somos nosotros mismos quienes convertimos a una persona normal en difícil. Como decía Ortega y Gasset, “yo soy yo y mis circunstancias”. El novio puede pasar a ser amante, luego esposo, más tarde compañero de cuarto y después hermano, extraño o posiblemente enemigo. Lo simpático es que esta misma persona es percibida diferente en otros entornos. Todo es situacional. Además, se pregunta uno «¿cómo se casaron y dañaron ese hermoso noviazgo?».

Nuestra inocencia perpetua

Si analizamos nuestro propio lenguaje, encontraremos que nunca somos culpables de nada y además no percibimos los procesos. Decimos «el matrimonio se dañó», «la fábrica se quebró», «el florero se cayó». El matrimonio no se daña, las personas lo dañan; la fábrica no se quiebra sola, ni el florero toma la decisión autónoma de quebrarse. Además, tampoco se dan los eventos en un momento determinado. Sería más correcta la expresión «el matrimonio lo hemos venido dañando», pues es parte de un proceso de deterioro continuo.

Otra condición importante es que no se trata sólo de negociaciones complejas, pues todo en la vida es negociación. **Los principios mencionados aquí se pueden aplicar a todas las negociaciones, sin importar su complejidad ni su monto.**

Capítulo 1

Las personas difíciles

Definición de personas difíciles

Para lograr una mayor certidumbre en el análisis de estos temas, es preciso primero definir una persona difícil. Podría parodiar lo que los estudiosos de la filosofía, derecho, ética y otras áreas relacionadas, mencionan cuando dicen que «justicia son las acciones de las personas justas». Según esto, **una persona difícil es aquella cuyo comportamiento es difícil**. Tal comportamiento dificulta la relación y normalmente tiene características egocéntricas. Claro que el egocéntrico puede ser el que está mirando al otro como difícil. Muchos conflictos se originan en la rigidez del perfeccionista.

Entrando un poco en detalle, **el mismo hecho de que cataloguemos a una persona como difícil, está implicando que está por encima de nuestras capacidades normales para manejar las situaciones con ellas**. Si nuestra capacidad es mucho mayor que el reto que tal persona nos impone, no la veremos como difícil. Lo definido tiene estrecha relación con la persona que define. En resumen, **una persona difícil es aquella que para mí es difícil**. Puede que para otros no lo sea. Es semejante a la definición de stress que algún día conocí y que lo presentaba matemáticamente como la demanda (D) menos las capacidades (C). Si C es mayor que D, no hay stress; si D excede a C, hay stress.^{7,8}

⁷ Como se menciona lateralmente en otra parte de este libro, algunas personas consideran con cierta razón y otras con exceso de purismo, que con el sólo hecho de mencionar que una persona es difícil estamos rotulándola. Es cierto, pero encuentro que esas personas ya no la mencionan como difícil, sino como incomprensible, desadaptada, inmadura, etc. En último término lo único que están es cambiando el rótulo por su equivalencia en su propio dialecto.

⁸ Al pensar en el rótulo, recuerdo el caso del cura que estaba en el confesionario escuchando los pecados de un hombre, sin percatarse de que, en esos mismos momentos, el pecador le prendía fuego a la sotana del cura. El pecador le dijo: “padre, me acuso de que yo soy pirómano” y el cura al darse cuenta del fuego y sentir las quemaduras le dijo: “...pirómano???, usted lo que es un salvaje HP”.

Las dificultades mayores están derivadas de las diferentes formas de ver el mundo, cuando son incompatibles entre los negociadores.

Depende cómo usted vea el mundo así piensa y dependiendo cómo piense, así actúa. Esta forma diferente implica un diferente código de conducta y una diferente tabla de valoraciones de las cosas. En términos estrictos, podría decir que **nosotros en forma constante hacemos negociaciones interculturales, pues cada uno de nosotros tiene una cultura diferente.**⁹

El cura racista

Un cura era muy racista y todos los comentarios que hacía tenían la intención de degradar a los negros. Las jerarquías se enteraron de esto y se preocuparon ante tantas reclamaciones. Fue así como le advirtieron que si volvía a hacer un comentario de blancos y negros, saldría inmediatamente de la parroquia, lugar que por demás, le encantaba.

Después de esta advertencia se dirigió a la iglesia y en uno de sus oficios, les dijo a sus feligreses: "...a partir de hoy, en esta parroquia no habrá blancos ni negros; todos seremos verdes...", pero no pudo contener su tendencia racista y terminó la frase diciendo: "...sí, efectivamente seremos verdes, claro está que unos verdes claros y otros verdes oscuros".

Además, he llegado a la conclusión, apoyado en la práctica real de la negociación, **que las personas difíciles tienen dos sentimientos muy potentes en su vida y son el egocentrismo y la falta de seguridad**, aun cuando esto parezca un tanto absurdo y contradictorio al lector. Lo invito a usted para que piense en una persona difícil y al analizarla en detalle, encontrará cierta esta aseveración.

Quien en forma constante está haciendo evidente que «aquí mando yo»,

⁹ Alguien decía "todos somos iguales, pero unos más parecidos que otros".

es que realmente no manda. **A las personas es preciso**, en muchas ocasiones, **leerlas por lo contrario**, que es la que yo he llamado «teoría de la antilógica». Sería semejante a la técnica de Leonardo da Vinci que escribía al revés y tenía que leer con un espejo.

Las personas difíciles son personas que ven el mundo como una jungla, ven peleas en donde no las hay; están enseñadas a usar trucos y piensan que allí radica la clave del éxito; piensan que «en la guerra y en el amor todo se vale», y son entonces partidarios de un maquiavelismo burdamente interpretado; **usan la fuerza o la “suave fortaleza” como actos instrumentales**, es decir, destinados a obtener sus objetivos.

Otras de las características de las personas difíciles, pueden derivarse de sus temores, en algunos casos, derivados a su vez de **falta de conocimiento**. Creo que en la historia del mundo, **cada día la ciencia le roba más espacio a la religión y a la magia**. Cuando alguien no sabe algo, entra en un estado de desesperación y una sensación de vacío e impotencia, y es preciso llenarlo de alguna forma, aun cuando sea con supuestos no sustentados. **Algunas personas actúan entonces movidos por sus ignorancias y temores**¹⁰ **y cubriéndolos con inflexibilidades, negativas, evasiones, groserías, entre otros.**

Otra variación de lo anterior es la imposibilidad, por lo menos temporal, de las personas de comprender los asuntos planteados. Del otro lado del espectro podemos encontrar **otro tipo de persona difícil**, y de los más difíciles para mí, y **es aquella persona equivocada, que está completamente convencida de que está en lo cierto, y eso mismo le impide conceder la razón a los demás**. Dentro de su equivocación está procediendo bien.¹¹

¹⁰ Existe en inglés la sigla FUD que significa Fears, Uncertainties, Doubts, o lo que en español podríamos mencionar como MID o Miedos, Incertidumbres y Dudas.

¹¹ Los socialistas y los capitalistas, hasta cierto momento, llegaron a estar convencidos que sus sistemas eran la salvación del mundo, pero llegó un momento donde ninguno estaba tan seguro, como lo mencionaba en los 80 's Galbraith de Harvard en su libro “La Era de la Incertidumbre”.

Estas observaciones apoyan la teoría denominada «**la racionalidad de la irracionalidad**», que aun cuando pueda parecer novedosa, no es más que un axioma, pues toda acción, por ilógica e irracional que parezca, tiene su propia sustentación. De esta forma, **no existen las personas irracionales y más bien existen las personas con criterios de racionalidad diferentes o incompatibles** con los nuestros.

De acuerdo con esto, las negociaciones difíciles pueden generarse cuando las diferencias de pensamiento entre los negociadores no son productivas. Existen diferencias de pensamiento productivas, tales como las que llevan a que dos personas valoren un mismo bien de dos formas completamente diferentes y así se puede crear espacio de negociación. En cambio hay situaciones hostiles generadas por las diferencias en las valoraciones.

Como se mencionó arriba, la persona normal la podemos volver difícil, mediante el entorno que le coloquemos y el tratamiento que le demos. Una sola persona puede afectar totalmente una relación, como se deduce del trabajo de Fisher y Brown (Getting Together). **Si rotulamos a alguien, actuaremos para que el rótulo sea verdadero. Todos somos profetas**, se lo aseguro respetado lector. Estudie esta aseveración y encuentre evidencias en su propia vida.

Efecto Pigmalión

Es una especie de Efecto Pigmalión,¹² que se ha plasmado libremente en el cine en películas tales como “My Fair Lady” y “De mendigo a millonario”. En la primera, dos nobles ingleses hacen una apuesta acerca de la posibilidad de convertir a una vendedora de rosas en una dama. En la segunda, la apuesta es entre dos famosos corredores de bolsa de Wall Street y se refiere

¹² Pigmalión es parte de la mitología griega. Pigmalion I era el Rey de Chipre, quien se enamoró de una estatua que él hizo. Besó la estatua esperando que ella le correspondiera; le hablaba con amor, le daba regalos, la vestía y le colocaba joyas. La llevó a su cama y le pidió a Afrodita que le diera una esposa semejante a su escultura. Afrodita en lugar de esto le convirtió la estatua en una mujer de carne y hueso, con quien luego se casó Pigmalión.

a la conversión de un mendigo en millonario y de un millonario en mendigo. En todos los casos la conversión se logra. **Usted siempre logra lo que espera de la gente.**¹³

Curso de negociación de un minuto o Big Five ©

Lo que yo he llamado el “Curso de Negociación de un Minuto” o “Big Five”©, no es más que el resumen de los resúmenes acerca de las características que debe tener una persona para ser buena negociadora. Creo que si definimos estas características, podríamos inferir que **los negociadores difíciles son los que no cumplen con los postulados de tal curso.**

Para ser muy buen negociador **es imprescindible** i) **buscar incesante y metodológicamente los intereses de las partes**, ii) **aprender a preguntar sin atacar**, iii) **tener la habilidad de escuchar activamente**, iv) **tener una visión sistémica y de largo plazo** y v) **generar opciones inteligentes para llegar al acuerdo.**

Las personas difíciles entonces son aquellas que **sólo se preocupan de sus propios intereses y no tienen la capacidad de empatía** ni el deseo de buscar los intereses de la persona con quien está negociando. Es muy posible que piensen que preocuparse de los intereses de los demás sea símbolo de debilidad.

Son aquellas que atacan y **consideran el ataque como pieza fundamental de sus estrategias de negociación y además lo disfrutan.** **No se preocupan por escuchar**, pues no les interesa hacerlo.

¹³ My Fair Lady es una película de 1964, basada en la obra de Shaw. Ganadora de premios como la mejor película, mejor actor, mejor director, mejor cinematografía, mejor director artístico, entre otros.

No conocen el efecto de sus propias acciones y no se dan cuenta que acciones que las colocan como ganadoras en el corto plazo, son las mismas que las hacen perdedoras en el largo plazo. **No se dan cuenta que continuamente están cavando sus propias tumbas.** No son capaces de pensar en el largo plazo. Podría decirse que no conocen el sabio dicho ruso que dice que «**los cazadores de hoy son las presas del mañana**».

No tienen la habilidad de ver los problemas desde diferentes perspectivas, ni la de generar creativamente opciones que satisfagan los intereses. **Esto hace que se aferren a las pocas posibilidades que tienen** a su mano y a paradigmas obsoletos, dado el temor a lo desconocido y a la experimentación. **La falta de creatividad es una de las mayores deficiencias del negociador** y por esto he dedicado una obra aparte a tal tema.¹⁴

El dientecito

Un viejito no tenía sino un sólo dientecito y se mantenía enamorado de su diente, pues era el 100% de sus dientes; lo único que tenía. Adoraba su diente y lo cuidaba, lo acariciaba. Un día comenzó a detectar cierto dolor en el diente y llegó hasta la depresión, con sólo pensar que podría perder su 100%. El dolor fue tan grande que visitó al odontólogo, quien después de hacer un examen, le comentó: «viejito, le tenemos que extraer el dientecito».

Ante tal noticia el viejito cayó en depresión total, requiriendo ayuda profesional. Lo calmaron y le hicieron ver que la extracción era lo mejor. El viejito aceptó y le dijo al odontólogo: «¿qué podemos hacer entonces?», y el odontólogo le dijo «debemos extraer hoy el dientecito, le tomamos unas impresioncitas, le

¹⁴ Ver el libro «La caja de herramientas para la creatividad» (J.I. Tobón, Editorial UPB, 1998)

mandamos a hacer la cajita de dientecitos y en ocho días se la entregamos». El viejito ante esto se desesperó y le dijo «doctor, ¡¡¡¡ocho días??!!!; eso no puede ser; me va a dejar ocho días mueco?»

Para el viejito un diente era el 100% de sus dientes y se aferraba a él. Si pierde un diente, queda mueco. **Si el negociador sólo tiene una idea, esa será el 100% de sus ideas y la defenderá a muerte.**

Comportamientos

El conocimiento ha sido vital siempre, pero su importancia es más evidente en los últimos tiempos. «El Arte de la Guerra» dice que **«si no conoces a los demás ni te conoces a ti mismo, correrás peligro en cada batalla»**. Para conocer más acerca de las personas difíciles, es útil conocer los diferentes tipos de comportamientos de las personas. Existen muchas formas de clasificar a las personas, entre ellas las originadas por los estudios de Myers-Briggs y que son la fuente del **famoso test MBTI o Myers-Briggs Type Indicator**. Otras son un poco más elaboradas y entre ellas merecen especial mención los estudios de personalidad de California y los del Center for Management Excellence, basado en las adaptaciones de Stevens.

El tema de los estudios de personalidad es algo muy tratado, e incluso maltratado, y el lector fácilmente podrá conseguir información suficiente. Por esto y para no entrar en detalles que no son propios de este libro, a continuación, y tomando como referencia a Cava Consulting, se hace una breve descripción de la más básica clasificación de los comportamientos, para luego encajar dentro de ellos a las personas difíciles. Debe tenerse en cuenta que nosotros podemos tener diferentes comportamientos dependiendo de las circunstancias.

- **Comportamiento pasivo**

Este comportamiento tiene características muy específicas, tales como: i) **rara vez expresa sus propias necesidades y deseos**, ii) **se pliega a las demandas de otros**, iii) **no defiende sus propios derechos**, iv) **no se respeta a sí mismo**. En administración, estas personas se conocen como “personas sí (yes people)”, pues siempre están diciendo sí ante todo, debido a que no tienen la fortaleza suficiente para encarar conflictos y el decir sí, no necesariamente implica que estén de acuerdo. Las «personas sí» pierden vigencia y respeto con facilidad, pues son un ejemplo viviente más de la ley que yo denomino “Ley de la muerte del consultor” y que dice que «cuando dos personas piensan exactamente igual en todo y siempre, una de las dos sobra».

Los pasivos están atrapados en su debilidad y no son los que lideran, ni siquiera lo que es vital para ellos. Por esto **se sienten mal con su propia debilidad y con su incapacidad de decir lo que piensan** y en el momento apropiado. Los pasivos entonces se sienten furiosos, frustrados, inseguros, ansiosos, vencidos. **Muchas personas hacen malas negociaciones, pues les “da mucha pena” exigir lo que les corresponde.**

Creo que todos en algún momento, con ciertas personas y bajo ciertas circunstancias, actuamos como pasivos cuando no deberíamos serlo y nos sentimos mal. Mi respetado lector, le aseguro que **no importa la edad que usted tenga, nunca es tarde para encargarse de su propia vida y no dejar que los demás tomen decisiones por usted.** ¹⁵

- **Comportamiento agresivo**

Las características principales del comportamiento agresivo son: i) **muestra poco respeto por los demás**, ii) **todo tiene que ser a su**

¹⁵ Jack Welch, Presidente de General Electric y uno de los mejores ejecutivos del mundo, sabiamente dice «controle su destino o alguien más lo hará por usted».

manera, iii) le falta empatía, iv) se aprovecha de los demás. Seguro piensa como Maquiavelo cuando dice que «**a los hombres se les ha de aplastar; la afrenta que se hace a un hombre debe ser tal que no haya ocasión de temer su venganza**».

Los agresivos se sienten poderosos en el corto plazo, pero un tanto culpables. Desarrollan cierto complejo de persecución y se ven amenazados. Se ven como unas personas acertadas, críticas, enérgicas. Sin embargo, el aprovecharse de los demás va deteriorando su auto imagen y aumentando su soledad. El respeto por aquellos que se dejan dominar se reduce.

Los métodos de control usados por los agresivos, van perdiendo su efecto con el paso del tiempo, y por eso ellos, para lograr los mismos efectos, tienen que aumentar su dureza cada día más. Los afectados van desarrollando formas de escaparse de estos controles, haciendo sólo lo justo para no hacerse merecedores de castigos, preparando su venganza o manteniendo desinformado al agresivo.

Las teorías de guerra nos dicen que “**...se puede hacer un buen o mal uso de la crueldad. Bien usada** se puede llamar aquella crueldad que **se hace de una sola vez y de golpe. Mal usada** es aquella que, poca en principio, **va aumentando con el curso del tiempo** en lugar de disminuir».

- **Comportamiento resistente pasivo**

Este es un comportamiento típico de **un pasivo que quiere ser más asertivo**. Se queja, emplea muchos juegos y manipula para lograr lo suyo. Es una persona que no ha aprendido a enfrentarse.

- **Comportamiento agresivo indirecto**

El agresivo indirecto no es más que **un agresivo que no quiere sufrir retaliación** y por esto es sutil y trabaja encubierto.¹⁶ En mi criterio, este es **uno de los más comunes y peligrosos comportamientos**.

Estas personas están de acuerdo con la teoría de guerra cuando recomienda “sé extremadamente **sutil, discreto**, hasta el punto de no tener forma; sé completamente **misterioso y confidencial**, hasta el punto de ser **silencioso**; de esta manera podrás dirigir el destino de tus adversarios”.

El cocinero del barco

En la fuerza naval de un país, un capitán de un barco tenía un comportamiento indignante y agresivo con su cocinero. Cuando la comida no le gustaba hacía los mayores escándalos y se volvía realmente agresivo, llegando incluso a atacar físicamente al cocinero delante de toda la tripulación. En varias ocasiones los ataques llegaron a tales extremos que fue preciso llevar al cocinero al hospital.

Las jerarquías de la fuerza naval se enteraron de esta situación y decidieron ponerle solución. Fue así como tomaron algunas medidas y una de ellas fue enviar al capitán fuera del país, a una prestigiosa entidad, para que tomara un entrenamiento intenso en relaciones humanas. Cuando el capitán llegó de nuevo al barco, era otro hombre. Estaba completamente transformado y lo primero que hizo fue reunir a toda su tripulación y llamar al cocinero. Al tenerlo allí, lo llamó para que estuviese a su lado y con voz entrecortada, y delante de todos, le dijo «quiero que me excuse; lo que yo he hecho con usted es indignante y no tiene

¹⁶ Un maestro experto en las artes marciales deshace los planes de los enemigos, estropea sus relaciones y alianzas, le corta los suministros o bloquea su camino, venciendo mediante estas tácticas sin necesidad de luchar. Esto dicen los expertos en guerra.

perdón, pero le pido que haga un gran esfuerzo y me perdone; le juro que nunca lo voy a volver a tratar mal; se lo juro». El capitán se sumió en un llanto inconsolable.

El cocinero al ver a su capitán llorando y pidiéndole perdón en público, también se conmovió y empezó a llorar inconsolablemente, abrazado del capitán. Cuando estuvo en condiciones de hablar, el cocinero le dijo «capitán, si usted me promete entonces que no me va a volver a tratar mal nunca, yo también, delante de todos, le hago una sagrada promesa y le juro que a partir de hoy nunca más me le vuelvo a orinar en su sopa». **Mi respetado lector, le sugiero que averigüe iiiquién le puede estar condimentando su sopa!!!.**

- **Comportamiento asertivo**

Los asertivos, o firmes como mencionan otros, se caracterizan porque i) **se respetan y respetan a los demás**, ii) **se sienten confortables comunicando sus propias necesidades**, iii) **defienden sus derechos**, iv) **reconocen que los demás también tienen sus necesidades y derechos**, v) **son buenos negociadores**.

Estas personas **no son débiles y saben que preocuparse por los intereses de los demás no se constituye en debilidad**. Los asertivos se ven positivos, calmados, directos, confiados y responsables.

Comportamientos y estilos de negociación

Uniendo estas descripciones con teorías acerca de los estilos básicos de negociación, descritos en el libro “Método Harvard de Negociación (J.I. Tobón, 1997)”, el **comportamiento agresivo** es propio de aquellos **negociadores duros**, que piensan que i) **deben ganar a toda costa**, ii)

golpeando al otro se gana, iii) no sólo se trata de ganarle al otro, sino también hacerlo sentir bien mal. Son personas que no conocen otra forma de negociar y piensan que la fuerza es el único medio de lograr las cosas. Ven el mundo como una jungla y hay que comer o ser comido.

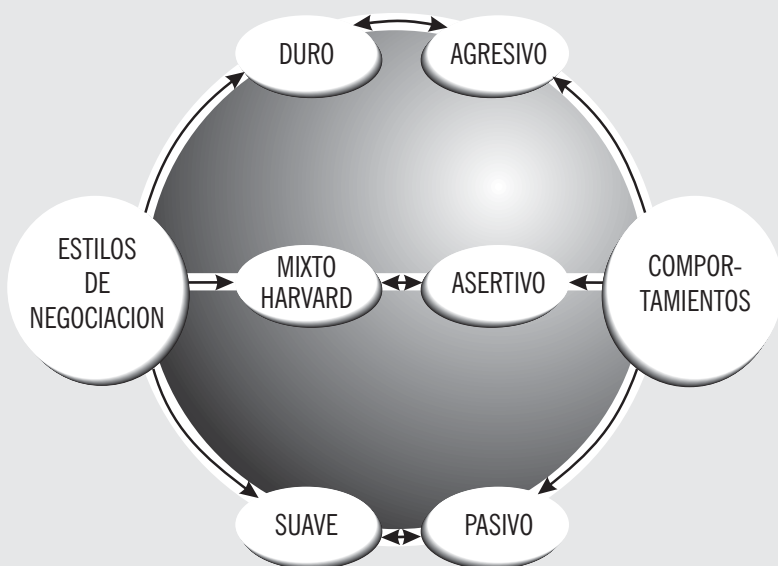
Los **negociadores suaves** son los prototipos del **comportamiento pasivo**. Green que i) **primero es la persona**, ii) **si les toca, se sacrifican por el otro**, iii) **cualquier acuerdo es suficiente para ellos**. No se trata de unos santos, pues tal sacrificio lo hacen por debilidad y para terminar el conflicto, y poder entrar así en una zona de confort. Estas personas **tienen uno de los mayores defectos del negociador y es el temor al conflicto**. Por acabar con el conflicto **entregan todo** y con esto **hacen las cosas más fáciles para el otro**, pero en las siguientes jugadas, se harán las cosas peores para ellos.

Los **asertivos** son los negociadores que usan **el estilo mixto de negociación o Método Harvard**, que busca ser **duro con el problema y suave con las personas**. Son **negociadores firmes y no necesariamente duros**. Buscan siempre los intereses de las partes. Esto se puede ver en el Gráfico 1.

En el Gráfico 2 se presenta la que yo denomino “La Z de la negociación” y en donde se aprecia que los duros son duros tanto con el problema como con la persona. Los suaves son suaves con todo y los que usan ese estilo mixto son duros con el problema y suaves con las personas. Estos últimos están convencidos que **la clave está en resolver los problemas sin dañar a las personas**.

Tradicionalmente se considera que el negociador duro es el buen negociador, así como también que los jefes y padres distantes son los mejores, **pero esto dista mucho de ser real**. Es cierto que puede lograr grandes cosas, pero los costos pueden también ser enormes. **A uno no lo miden por los ingresos solamente, sino por las utilidades**, que ya

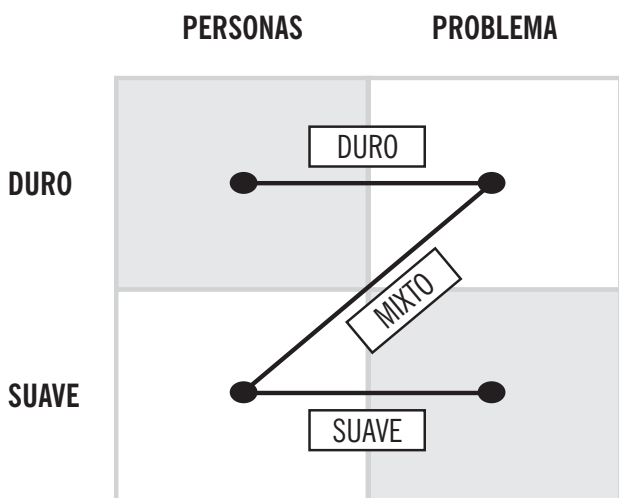
COMPORTAMIENTOS Y ESTILOS DE NEGOCIACIÓN



© José Ignacio Tobón

Gráfico 1

LA Z DE LA NEGOCIACION



© José Ignacio Tobón

Gráfico 2

tienen involucrado el costo para lograr los ingresos. **A lo que usted ha logrado réstele los costos materiales y emocionales y después sí califíquese como negociador.**¹⁷

Si pudiésemos hacer que las personas difíciles entendieran que con este método mixto, se pueden obtener resultados mejores que usando los métodos duro y suave, con toda seguridad habría menos personas difíciles. Si entendieran que la fortaleza debe ser enfocada en el problema, dejarían más en paz a las personas y podrían verlas como aliadas.

Socio pelotero

Es famoso el caso del bateador que tenía un promedio de bateo alto, sobre todo con el lanzador más efectivo. Le preguntan: «¿a qué se debe su alto promedio con este excelente bateador? y él responde: «es que él es mi socio, pues si él no lanza, yo no puedo batear». Los demás bateadores miraban al lanzador como el que los iba a eliminar y «cumplían la profecía». Otra vez Pigmalión.

El negociador difícil es, en cierta medida, un instructor nuestro y un motivador de nuestro aprendizaje. Con esta óptica debe ser mirado. Es el mismo caso de empresas, que desde su fundación se «beneficiaron» de ser monopolios, pero que si hubieran tenido una competencia, serían mejores de lo que son hoy.

La teoría de juegos

En la teoría de juegos se define un **juego** como aquello en **donde el resultado final no depende sólo de lo que yo haga**. Esto implica que

¹⁷ En los años setenta se trabajó en el mundo el concepto del poder basado en el temor y aparecieron estudios interesantes. Uno de ellos analizó las vidas de las personas más exitosas financieramente y encontró patrones interesantes, entre ellos el de vidas personales y familiares destrozadas. Réstele ese costo a su éxito por favor.

el resultado dependerá también de lo que otra persona o entidad haga. Los juegos se dividen en **juegos suma cero** y en **juegos suma no-cero**. Los suma cero son aquellos en los que la victoria de uno se compensa con la derrota del otro. Los no-cero son aquellos en donde ambos pueden ganar o ambos pueden perder simultáneamente.

Es mucho más común que las personas piensen que **para que uno gane tiene que haber otro que pierda**, es decir suma cero o gane pierde. Si esto es así, no puede haber espacio a la compasión y se trata de una guerra. **Si esta es la visión, es explicable su comportamiento agresivo.**

La realidad es que la mayoría de **las situaciones pueden aparecer inicialmente como un gane pierde**, pero un buen negociador **puede convertirlas en un gane gane o suma no-cero (positiva)**. **Las situaciones tienen un marco inicial (frame) y generalmente se les puede cambiar de marco (reframing)**. Este concepto es sin lugar a dudas, uno de los conceptos más vitales para el buen negociador y allí está el **«terrenal milagro de la negociación»**.

Los enemigos invisibles

He desarrollado la teoría llamada «los enemigos invisibles» y que define con claridad la miopía de los agresivos. Ellos piensan que ganaron, pero no comprenden y ni siquiera se enteran, que debido al mal proceder con una persona, pierden múltiples negocios con otras que ni siquiera conocen. Una mala referencia, debida a un comportamiento inconveniente nuestro, hace que potenciales compradores desistan de aproximarse a nosotros para cerrar un excelente trato. Lo irónico de esto es que i) el trato perdido puede ser mayor que el trato que dañamos, ii) los compradores que nunca llegaron no están en nuestro estado de pérdidas y ganancias, iii) consideramos que el trato dañado fue un costo que había que asumir.

Creemos que ganamos y podemos morir con esta falsa creencia.^{18, 19}

Ganar con sabiduría es una de las características más importantes del negociador. Es preciso ganar grande y largo, es decir, ganar lo más que se pueda, pero sabiendo que la ganancia se ve en el largo plazo.

Los Miserables

Analizando «Los Miserables» de Víctor Hugo, encuentro que se presentan una serie de eventos en la obra, que pretenden mostrar el efecto de nuestras acciones en el largo plazo y demostrar la visión sistémica. Lo que llamamos la trama, no es más que el tejido de eventos, unidos causalmente unos con otros. Invito al lector para que haga un gráfico con los eventos que se mencionan a continuación y establezca las relaciones entre ellos. Lo que usted hace hoy tiene clara relación con el mañana.

Valjean, se muere de hambre y se roba un pan; por el robo es sentenciado a 20 años de cárcel y tiene como «carcelero» a Javert; en la cárcel se vuelve efectivamente malo; sale de la cárcel y se roba los cubiertos de plata en la casa del cura, donde le brindaron alimento y alojamiento; lo detienen y el cura lo salva al «mentirle» a la policía y decirles que era un regalo para Valjean; el cura le dice que le acaba de comprar el alma y que a partir de ese momento tendrá que ser un hombre bueno.

¹⁸ Muchos abogados me han mencionado que no creen en esta teoría. Ellos consideran que se trata de una guerra y que los clientes los buscarán más mientras más duros, agresivos y despiadados sean. Respeto este concepto, pero por el bien de todos, espero que lo vayan modificando.

¹⁹ Alguna persona había definido desde su juventud que sería una de las personas más ricas de la región y efectivamente lo estaba logrando con estrategias muy agresivas. Se enorgullecía de esto y de ser “una de las personas más odiadas de la ciudad”. Tremendo orgullo y tremenda estupidez.

Valjean empieza, en otra región, su nueva vida y llega a ser empresario y luego alcalde; hace donaciones a diferentes instituciones religiosas; en su empresa se enteran que, Fantine, una de sus empleadas tiene una hija por fuera del matrimonio; la despiden del trabajo y tiene que mendigar y llega a la prostitución; unos hombres golpean a Fantine y la policía interviene; el policía es Javert su antiguo carcelero; Javert la condena a 6 meses de prisión y Valjean la salva del castigo, la cuida y se enamora de ella.

En la empresa, a Lafitte, uno de los obreros de Valjean, le cae encima una carreta; Valjean con fuerza increíble levanta la carreta y lo salva; aquel queda incapacitado para el trabajo y Valjean lo recomienda como jardinero en un convento en París, al que hacía normalmente donaciones; al ver a Valjean levantando la carreta, Javert lo reconoce como el convicto, pero no tiene pruebas; para obtener pruebas presenta entonces una idea de censo o revisión nacional de identificación y es reconocida su idea ampliamente en Francia; Valjean tiene papeles y Javert no puede comprobar su real identidad; decide entonces denunciarlo sin pruebas. En un juicio en una ciudad cercana acusan a un retrasado de ser Valjean y lo van a condenar; el verdadero Valjean se presenta para salvar al acusado; la prostituta antes de morir le pide a Valjean que cuide de su hija; Valjean sale huyendo de Javert y en busca de Cosette, la hija de Fantine.

Huyen Valjean y Cosette a París y él por intermedio de Lafitte consigue empleo de jardinero en el convento; permanecen ambos sin salir de allí por 10 años; unos días antes de convertirse en monja, Cosette decide no hacerlo y prefiere salir a conocer el mundo; salen del convento y Cosette conoce a Maurius, un revolucionario; la policía está detrás de estos revolucionarios y el encargado de esta persecución es Javert, quien por la idea del censo fue trasladado a París y ascendido; Javert persiguiendo

a Maurius llega a Cosette y se entera que es la hija de Valjean; en el entierro del republicano Lamarcque se inicia una batalla y Javert es detenido por los revolucionarios de Maurius; Valjean toma a Javert para ejecutarlo y en lugar de eso le da la libertad; Javert inicia luego la persecución de Valjean y lo captura; llega el momento de matarlo y Javert se confunde y toma la decisión de suicidarse, pues ya no quiere matar a Valjean, pero no quiere dejarlo libre. Antes de suicidarse, Javert dice: «nunca en mi vida he violado una ley». Javert se espasa y se lanza al río. Valjean es libre.

Escasez y abundancia

Sin lugar a dudas, para mí, una de las formas de distinguir a las personas es por su aproximación a la vida y para esto no he encontrado mejor forma que mediante la distinción entre la aproximación de escasez y la de abundancia.

Cuando una persona tiene **visión de escasez** piensa que **no hay suficiente para todos** y por esto **tiene que competir** basado en la **diferencia relativa de habilidades** de los competidores. Cree que **la gente es ambiciosa y lo amenaza** con dejarlo sin nada. Por esto cree que **lo mejor es usar trucos**.

Quien piensa con escasez tiene una concepción del mundo bastante difícil. Puede estar de acuerdo con Maquiavelo cuando decía que «Se puede decir que **los hombres son ingratos, volubles, simulan lo que no son y disimulan lo que son, huyen del peligro, están ávidos de ganancia;** y mientras les haces favores son todos tuyos, te ofrecen la sangre, los bienes, la vida y los hijos cuando la necesidad está lejos; pero cuando ésta se te viene encima vuelven la cara. **Los hombres olvidan con mayor rapidez la muerte de su padre que la pérdida de su patrimonio**».

Cuando la persona tiene una visión de **abundancia**, cree que **hay para todos y no ve a la gente como ambiciosa**, sino como necesitada; por esto considera que **lo mejor es llegar a un entendimiento**.

Lo curioso es que las personas que ven competición en todo, que son **las que ven el mundo con escasez, tienen la falsa ilusión de ganadores**. Es posible que consigan más que sus competidores, pero **no consiguen tanto como conseguirían si lograran la cooperación inteligente**.

En mis entrenamientos en habilidades de negociación, este concepto es uno de los pilares, pues demuestra que es necesario abandonar el paradigma de la competición pura, para entrar en un mundo donde coexisten la cooperación inteligente y la competición. Con una misma persona, en unas se coopera y en otras se compete. He encontrado personas que consideran imposible el cooperar con su competidor y después de un análisis detallado, comprenden que esto no sólo es posible, sino que es necesario.

Tomando algunas frases de los textos de guerra, se puede decir que «nunca he visto a ningún experto en el arte de la guerra que mantuviese la campaña por mucho tiempo. No es beneficioso para un país dejar que una operación militar se prolongue por mucho tiempo». **Es preciso tener treguas y hablar con el enemigo**. Cuando aparece un enemigo común de mayor trascendencia, puede aparecer también la posibilidad de cooperación con el competidor.²⁰ Considero que **aquellos que tienen enemigos vitales no son sabios**.

Como conclusión, **aquellos negociadores difíciles**, tema central de este trabajo, **son unos de los que ven el mundo con escasez**. Hasta que no se logre que ellos cambien la forma de ver el mundo, actuarán en forma difícil.

²⁰ Es interesante analizar las razones para que USA y los aliados, con tal tecnología de guerra, no hayan derribado del poder a Saddam Hussein. La razón puede estar en que si Saddam sale del poder, lo sucederán otros más radicales y más peligrosos, como lo menciona lateralmente la revista Time.

El paradigma del pastel fijo

En negociación existe el concepto de pastel, en donde el pastel significa lo que se va a negociar. **Algunas personas creen que el pastel es fijo** y por lo tanto lo que se debe hacer es repartirlo y obviamente tratar de llevarse la mayor porción, sobre todo porque los demás estarán pensando lo mismo. En este caso se usan **estrategias distributivas**.

Otras personas piensan que el pastel puede crecer, es decir es un pastel de tamaño variable, y por esto diseñan las estrategias para que esto ocurra así. Estas son las **estrategias integrativas**.

Si usted está pensando que el pastel no puede crecer, es claro que debe ser duro y agresivo para poder llevarse una porción del pastel. Si la persona piensa esto, sus comportamientos serán difíciles.

Algunos llaman a esto «el mítico pastel fijo», entre ellos Max Bazerman, de Northwestern University y una de las personas que más respeto en el tema de la negociación. Es muy acertado hablar del mito del pastel fijo, pues la realidad demuestra que hay muchas posibilidades de crecer el pastel. **Crecer el pastel es una de las más importantes recomendaciones para ser un buen negociador** y es un caso del mencionado «reframing».

Posiciones e intereses

Sin entrar mucho en detalle, los negociadores duros son aquellos que negocian por posiciones y se aferran a ellas. Inicialmente presentan sus posiciones, pero al encontrar cierta resistencia, empiezan a defenderlas y luego a atacar al que tiene la posición contradictoria y terminando con ataques al contradictor, e inclusive pasando a su eliminación. Un dicho español menciona que «muerto el perro, se acaba la rabia» y muestra un

forma de eliminación del poseedor de la idea. Lincoln de otro lado también eliminaba, pero de forma diferente. Lincoln decía: «... yo elimino a mis enemigos, convirtiéndolos en amigos».

Lo recomendable es negociar por intereses, en donde el peso del esfuerzo no está en imponer nuestra posición sobre la del otro, ni tampoco en acercar las posiciones de las partes. La estrategia está en entender los intereses y tratar de encontrar las soluciones razonables que los satisfagan.

Un resumen de la relación de estilos, aproximaciones y comportamientos se puede ver en la tabla 1.

ESTILOS, APROXIMACIONES Y COMPORTAMIENTOS DEL NEGOCIADOR					
COMPORTAMIENTO	ESTILO	JUEGO	PENSAMIENTO	PASTEL	ORIENTACION
AGRESIVO	DURO	SUMA CERO	ESCASEZ	FIJO	POSICIONES
PASIVO	SUAVE	SUMA CERO	ESCASEZ	FIJO	POSICIONES
ASERTIVO	MIXTO HARVARD	SUMA NO-CERO	ABUNDANCIA	VARIABLE	INTERES

Tabla 1