

LA NEGOCIACIÓN DESDE UNA PERSPECTIVA COLABORATIVA: EL MÉTODO HARVARD¹

Manzanal, Melisa N.*

Resumen

Este artículo contribuye al estudio de la línea de pensamiento en las Ciencias de la Administración, durante las décadas de los setenta y los ochenta del siglo XX. En concreto, se aborda el nuevo enfoque en la disciplina de la Negociación con una perspectiva cooperativa o colaborativa. Se desarrolla el método Harvard, de Fisher y Ury, describiendo los pasos a seguir que proponen estos autores. Se evidencia que este modelo, suave con las personas y duro con el problema, constituye una verdadera reconfiguración dentro de la tradicional forma de negociar, permitiendo que las partes intervinientes en la negociación logren satisfacer sus verdaderos intereses y necesidades (ganar/ganar). Por último, se concluye que resulta un modelo de negociación sólido y claro, cuya aplicación y valor se mantiene en la actualidad.

Palabras Clave: Negociación, Modelo Colaborativo, Método Harvard.

1. INTRODUCCIÓN

Este documento contribuye al estudio de la línea de pensamiento en las Ciencias de la Administración, durante los setenta y los ochenta del siglo pasado. En sintonía con enfoques y herramientas de *Management* cooperativos, la disciplina de la negociación aplicada a los negocios incorpora esta visión integradora en dicha época.

De esta manera, Roger Fisher y William Ury, junto con Bruce Patton, en su obra llamada "Sí, de acuerdo! Cómo negociar sin ceder", presentan el método Harvard que establece una serie de puntos que ofician de pasos para remodelar la forma

¹ Trabajo elaborado dentro del marco del PGI 24/C056 "Pensamiento administrativo, desde inicios del siglo XX hasta inicios del siglo XXI", dirigido por la Mg. María Natalia Urriza.

* Melisa N. Manzanal. Doctora en Ciencias de la Administración. Profesora Adjunta del Departamento de Ciencias de la Administración, Universidad Nacional del Sur (Bahía Blanca, Argentina).

de negociar, en miras de propiciar que todas las partes intervinientes en la negociación ganen. Entre los puntos más importantes a destacar, sugieren atacar el problema y no a las personas, negociar en base a intereses y no posiciones, buscar alternativas de mutuo beneficio a partir de ideas creativas, y escoger la indicada considerando criterios objetivos de análisis.

Este método marca un punto de inflexión en la citada disciplina y revoluciona la forma de interacción intra y entre organizaciones para lograr acuerdos. Si bien el presente artículo se aborda como aporte para la administración y los negocios, no resulta excluyente de aplicarlo en cualquier vínculo de los seres humanos de la vida misma (grupos de amigos, familia, entre otros).

2. LA NEGOCIACIÓN

La negociación es uno de los mecanismos existentes para la resolución de conflictos. Formalmente se la define como un proceso de toma de decisiones conjunta, donde cada parte que en ella interviniente trata de acomodar sus intereses para lograr sus objetivos y resolver el problema que la origina (Lax & Sebenius, 2006). Asimismo, comprende un proceso de comunicación y de influencia o poder, donde co-existen intereses parcialmente compartidos y otros parcialmente contrapuestos.

Se trata de una disciplina que atraviesa a todas las personas, debido a que es inherente a la naturaleza humana. El marco y/o contexto donde se realice, el fin u objetivo y las partes, son algunas de las cuestiones que modelan la forma que adquiere la negociación (Rodríguez, 2005). Su origen es el conflicto de intereses, objetivos o necesidades. Su cierre puede ser un acuerdo, o no lograrlo (no acuerdo). A su vez, un acuerdo puede resultar mutuamente beneficioso, es decir, que logre satisfacer los intereses, objetivos o necesidades de todos los agentes involucrados (ganar/ganar) o de uno de ellos, en detrimento de los intereses y necesidades del resto (ganar/perder). Lo que determina de resultado o trato al que se arribe, depende del tipo de estrategia o enfoque que se aplique (Lewicki, Saunders & Barry, 2012).

El enfoque inicialmente adoptado para el estudio y abordaje de la negociación es el competitivo. Inspirado en estrategias militares y basado en la obra de Sun Tzu (2008): "el Arte de la Guerra", cuyo fin es obtener el mejor resultado (ganar) a expensas de los intereses de la contraparte, incluso "derrotando al enemigo", se postula como un juego de suma cero. Con el paso del tiempo y conforme las

personas, la sociedad, las organizaciones evolucionan y reconfiguran la forma de vincularse, surgen nuevas formas de negociar.

Las estrategias colaborativas adquieren valor permitiendo, desde un enfoque cooperativo y creativo, que todas las partes ganen (ganar/ganar). Uno de los modelos más conocidos y que aún se estudian en la academia y se aplican en el mundo actual de los negocios, es el método Harvard (Fisher & Ury, 1985).

3. HACIA UNA PERSPECTIVA COLABORATIVA: EL MÉTODO HARVARD

Roger Fisher y William Ury son dos escritores de valiosas obras que, en sintonía con la visión moderna y colaborativa en el marco de las negociaciones, se consideran referentes seminales de la disciplina de la negociación en general y de esta corriente en particular. Su libro “Sí, de acuerdo! Cómo negociar sin ceder” propone un nuevo modelo para enfrentar una negociación: el método Harvard.

Frente al dilema de llevar adelante una negociación “suave” o “dura”, donde la primera persigue una solución amistosa, evitando el conflicto y realizando concesiones, y la segunda resulta un duelo de voluntades basado en posiciones extremas y opuestas por parte de los sujetos involucrados y, con frecuencia, dañando la relación entre ellos, surge una nueva propuesta. Se trata de un proyecto de Harvard, conocido como “método según principios”, “en base a méritos” o “método Harvard”.

Plantea la búsqueda de ventajas mutuas y el arribo de un resultado que se fundamente en un criterio objetivo, por ende, un acuerdo justo. Dista de la negociación tradicionalmente competitiva o a la que los autores llaman “dura”, debido a que no aplica trucos ni engaños, siendo duro con el problema y argumentos y suave con las personas.

Este método establece no negociar en base a posiciones, tal como sucede en las negociaciones “duras” o fuertemente competitivas. Tomar posición en el marco de una discusión para resolver un conflicto, implica comunicar a la otra parte lo que uno quiere y, normalmente, encerrarse dentro de esa postura. En otras palabras, intentar cumplir el objetivo propio o satisfacer el interés personal sin considerar el de la otra contraparte. Obtener un acuerdo bajo dicho enfoque se torna difícil y, si se logra, generalmente no es satisfactorio para todas las partes.

Sin embargo, los objetivos de los sujetos involucrados en una negociación pueden cumplirse de otra forma. En oposición al regateo que desgasta, los autores del método Harvard proponen que la negociación debe juzgarse conforme a tres criterios: (1) conducir a un acuerdo “sensato”, es decir, satisfacer los intereses legítimos de las partes, resolviendo el conflicto con equidad a partir de un trato durable, (2) ser eficiente y (3) mejorar, o al menos no deteriorar, la relación o vínculo entre las partes.

En consecuencia, llevar adelante una negociación basada en posiciones no solo retarda la consecución de un trato, sino que también puede impedirlo. En su forma más pura, este tipo de interacción comienza con posiciones extremas duras, sustentadas y apoyadas con argumentos poco sólidos, aplicando tácticas sucias como el engaño y realizando pequeñas y limitadas concesiones. Durante un proceso de estas características, la relación entre las partes puede desgastarse o romperse.

Fisher y Ury evidencian que el mecanismo que proponen no descansa en una negociación de estilo “suave”, donde la amabilidad y la amistad priman por sobre el cumplimiento de los intereses de los negociadores. Evitar el enfrentamiento no soluciona el conflicto da origen a la negociación. Si bien el estilo suave puede producir un acuerdo eficiente en cuanto al arribo de un resultado rápido, por la buena predisposición de los sujetos a ceder, se corre el riesgo que no sea equilibrado para las partes.

El método según principios o en base a méritos (método Harvard) no se presenta como suave o duro, sino como aquel que produce “resultados prudentes en forma eficiente y amistosa”. Se apoya en cuatro puntos básicos:

- Las personas: Separe a las personas del problema.
- Los intereses: Concéntrese en los intereses, no en las posiciones.
- Las opciones: Genere una variedad de posibilidades.
- Los criterios: Resultado en base a criterios objetivos.

3.1. LAS PERSONAS: SEPARE A LAS PERSONAS DEL PROBLEMA

Los seres humanos, lejos de ser computadoras, son seres emocionales. No solo tienen emociones sino también valores, opiniones, una idiosincrasia definida y un punto procedencia. En el contexto de una negociación, los sentimientos suelen

entrelazarse con el problema que origina el proceso, olvidando con facilidad que la discusión no se lleva a cabo con entes abstractos sino con personas.

A su vez, los actores se enfrentan con la compleja tarea de abordar un problema común sin que surjan malentendidos. Los buenos negociadores deben atacar el problema, y no agredir o atacarse entre ellos. Sentimientos como enojo, ira, frustración, miedo, depresión, por citar algunos, pueden aparecer e inciden negativamente. Además, las percepciones de las personas confunden la realidad y la relación entre los sujetos tiende a confundirse con el problema.

El método basado en principios invita a que las partes involucradas en la negociación generen durante el proceso el compromiso psicológico de lograr un acuerdo mutuamente satisfactorio. Aspectos como la confianza, el respeto mutuo, la comprensión y la empatía y la escucha activa, son algunos de los elementos que facilitan el desarrollo de la negociación y su eficiencia.

Normalmente las negociaciones duras o basadas en posiciones ponen en conflicto la relación entre las partes y a sus intereses sustanciales. En oposición, una negociación suave es proclive a que los sujetos intervinientes prioricen la amistad y buen vínculo por sobre los intereses sustanciales de ambos. Sin embargo, en ciertas ocasiones, esta acción “suave” más que mantener la buena relación, puede ser un camino para convencer a la contraparte “que puede aprovecharse de usted”. En consecuencia, el método aquí propuesto sugiere separar “la relación de lo sustancial”. Es decir, debatir y enfrentar el problema, manteniendo una buena relación entre los negociadores.

Asimismo, es importante considerar las emociones de las personas. Si llegan, permita manifestar las suyas y que el resto exprese las propias. Cuando los malentendidos tengan lugar, mejore la comunicación. Toda carga emocional negativa se convierte en un obstáculo para cerrar un acuerdo beneficioso.

Es necesario tener presente que los sentimientos propios generan otros sentimientos o emociones en los otros. Según cuales estén presentes y el impacto que generen, los individuos pueden estar más predispuestos para la batalla que para lograr un acuerdo o solución al problema en común. Reconocer y comprender las emociones propias y ajenas es clave. Indagar qué las produce y recordar la importancia de explicitarlas y permitir que el otro las manifieste, también. Todo esto libera a los actores de la carga emocional para trabajar objetivamente en la resolución del conflicto.

Por otro lado, las partes se ven atravesadas por percepciones y el conflicto no tiene lugar en la realidad objetiva, sino en la realidad percibida o subjetiva (mente de las personas). Entonces, una habilidad poderosa como negociador es apreciar la situación o problema como lo visualiza o siente la contraparte. La comprensión de la mirada del otro no implica estar de acuerdo con ese punto de vista. Ayuda a revisar o defender los propios (según corresponda) y ser una canal para reducir el área de conflicto.

Otras sugerencias dentro de este primer punto básico del método es no deducir intenciones de la otra parte en base a temores propios, no culpar o malinterpretar al otro y evitar minimizar las preocupaciones ajenas. La comunicación es una herramienta poderosa para evadir estas cuestiones. Otra, es dar participación en el proceso a todos los jugadores. Involucrarlos, solicitando sus opiniones, coopera en el logro de un trato o la aceptación de una propuesta.

Por consiguiente, la comunicación resulta un elemento primordial, ya que sin ella no hay negociación. En muchas ocasiones, las partes se encuentran más concentradas en pensar qué responder o cómo seguir la disputa, que en escuchar los fundamentos y planteos de la otra parte. Lamentablemente, sin una escucha atenta y activa, no se desarrolla una comunicación efectiva, por ende, no se logra una buena negociación.

Por último, es importante emplear la comunicación de forma clara, repitiendo (en una forma positiva) lo que comprendió del discurso del otro y siendo claro con las propias ideas y propuestas enunciadas. Hablar con un propósito concreto es lo más saludable para lograr buenos resultados al cierre del proceso de la negociación.

3.2. Los intereses: Concéntrese en los intereses, no en las posiciones

Otro punto fundamental dentro del método Harvard es conciliar intereses, no posiciones. La tendencia habitual es pensar que cuando las posiciones que toman los negociadores son opuestas, sus intereses también lo son. Sin embargo, un interés puede dar lugar a varias posiciones, por ende, posiciones enfrentadas pueden compartir intereses. Otros intereses pueden ser diferentes, pero compatibles para satisfacer dentro de un mismo trato. Asimismo, los intereses divergentes pueden ser susceptibles a conciliarse.

Fisher y Ury explican que una posición es concisa y concreta, mientras que un interés es algo subyacente y, en general, implícito e intangible, incluso inconsciente. Una técnica que sugieren para develarlos es realizar la pregunta: ¿por qué? O, en su defecto: ¿por qué no?

Se debe tener presente que cada parte tiene intereses múltiples. Dentro de ese conjunto, se debe conocer cuáles son compartidos y cuales independientes. Los intereses más poderosos, sostienen los citados autores, son las necesidades humanas básicas. Estas son: seguridad, bienestar económico, sentido de pertenencia, reconocimientos y control sobre la vida propia. Si bien los intereses son múltiples en cada persona, en muchas negociaciones suele pensarse que el único interés es el dinero.

En este punto (intereses) vuelve a cobrar relevancia la comunicación. El objeto de la negociación es favorecer los intereses de las partes. La posibilidad que esto ocurra aumenta cuando se las comunica. En consecuencia, encerrarse en posiciones si dar a conocer sus propios intereses e indagar sobre el de los otros, no es un camino correcto para la satisfacción mutua.

No solo comunicar, sino esforzarse para que la otra parte los comprenda, otorgándole la debida importancia y legitimidad a sus intereses. También se debe respetar y no subestimar los intereses ajenos. Recordar: “las personas escuchan con más atención si sienten que usted las ha comprendido”.

Resulta fundamental manifestar primero sus intereses, brindado la debida explicación y razonamiento, y luego sus propuestas o alternativas de solución. Otras sugerencias del método en este punto es mirar hacia delante, es decir, al futuro, ser concreto pero flexible, estando abierto a nuevas ideas y teniendo en claro el rumbo. Comprometerme con intereses, no con posiciones. Atacar el problema, sin culpar ni enfrentar a las personas.

3.3. LAS OPCIONES: GENERE UNA VARIEDAD DE POSIBILIDADES

Las opciones a proponer deben perseguir, en el marco del método Harvard, el mutuo beneficio. El problema es compartido entre las partes, y ninguna forma de “repartir el pastel” provoca satisfacción entre las partes. En cambio, una alternativa de solución creativa puede marcar la diferencia entre la insatisfacción y el acuerdo mutuamente favorable. Entonces, la capacidad de buscar y encontrar soluciones ventajosas para

todos los agentes involucrados en la negociación “aumenta el tamaño del pastel” y se la considera una de las más valiosas para negociar bajo este modelo.

Sin embargo, pese al beneficio de generar múltiples opciones en un proceso de resolución de conflictos, normalmente las personas no lo visualizan. En ciertas ocasiones, la única idea creativa es dividir el pastel. Asimismo, existen ciertas trabas a la creatividad o invención de alternativas. Algunas de ellas son:

- Juicios prematuros (los juicios inhiben la imaginación).
- La búsqueda de una sola respuesta.
- El supuesto del pastel de tamaño fijo.
- La creencia que “la solución del problema de ellos, es de ellos”.

Los autores subrayan la importancia de buscar el beneficio mutuo. Plantean que “independientemente del interés común de evitar pérdidas conjuntas, casi siempre existe la posibilidad de ganancias conjuntas”. Esto es posible (satisfacción de intereses de ambas partes) a partir de una solución creativa.

No obstante, sostienen que las diferencias también conducen a soluciones ventajosas para las personas involucradas en el proceso. De hecho, muchos acuerdos con la característica de creativos reflejan el principio de alcanzarlos por medio de las diferencias. Incluso, en el marco de esas diferencias, en ciertos casos algo que es beneficio para una parte puede significar un bajo costo para la otra.

3.4. LOS CRITERIOS: RESULTADO EN BASE A CRITERIOS OBJETIVOS

Como último punto del método en base a méritos, Fisher y Ury manifiestan la necesidad que los criterios de selección de alternativas para solucionar un conflicto sean objetivos. Conciliar las diferencias en base a la voluntad de los sujetos puede presentar grandes costos. En consecuencia, definen que la solución es negociar con una base totalmente independiente de la voluntad de los negociadores.

Lo indicado es el compromiso por la búsqueda de un acuerdo a partir de principios, no presiones. Por consiguiente, la negociación basada en principios permite concluir acuerdos prudentes, de manera amistosa y eficientes. Los criterios aconsejados:

- Equidad.
- Eficiencia.

- Respaldo o juicio científico.
- Prácticas usuales de la comunidad (usos y costumbres, tradición).
- Criterios morales.
- Criterios profesionales.
- Decisiones judiciales (o de un tribunal).

Se debe garantizar que, cualquiera sea el criterio objetivo escogido, el mismo sea independiente de la voluntad de las partes y aplicables a todos ellos. Por lo tanto, durante la negociación nunca se debe ceder ante la presión de la contraparte, solo ante los principios. Actuar con firmeza, pero también con flexibilidad suficiente, concentrado en los criterios objetivos.

Empero, afirmarse en criterios objetivos no significa que deba insistir e imponer los propios. Por un lado, deben consensuarse, y para esto se precisa dejar de manifestar las razones propias y escuchar la de los otros. Así como no se recomienda el uso de la voluntad para solucionar el conflicto, tampoco se sugiere elegir el criterio en base a la voluntad propia. Por otro lado, la legitimidad de un criterio determinado no invalida o bloquea la existencia y utilidad de otros. Incluso, se debe tener en cuenta que las partes pueden estar de acuerdo con el empleo de los criterios (legitimidad) y que estos produzcan resultados u acuerdos diferentes.

Frente al obstáculo de determinar qué criterio utilizar, las partes pueden consensuar someter a prueba una lista de principios a un tercero. Este no soluciona el problema, sino que jerarquiza los criterios propuestos por las partes.

Finalmente, se observa que los negociadores que emplean criterios objetivos utilizan de forma más eficiente el recurso tiempo y arriban a mejores soluciones ante los problemas que originaron la negociación en la que intervienen. Esta práctica requiere identificar los criterios y saber cómo aplicarlos.

4. CONCLUSIÓN

El método Harvard propuesto por Fisher y Ury se mantiene en la actualidad como un eficiente y eficaz mecanismo de resolución de conflictos vía la negociación. Se postula como una herramienta y estrategia distinta y dominante a la basada en posiciones (también conocida como competitiva o distributiva) debido a que, según sus autores, la negociación basada en los méritos logra “que los otros entren en el juego, porque esa es la única manera para obtener sus intereses de fondo”.

En particular, se puede concluir que este método no solo es opuesto al enfoque competitivo. Se trata de un modelo acorde con el enfoque cooperativo o basado en intereses, justamente por los puntos que lo caracterizan y definen. En primer lugar, el ser duro con el problema y, a la vez, suave con las personas, garantiza la eficacia en torno a la solución del conflicto que origina la negociación, preservando la relación entre las partes.

Asimismo, el abordaje de la situación en base a los intereses de los sujetos permite arribar a acuerdos justos y sostenibles en el tiempo. Finalmente, la aplicación de la creatividad para idear alternativas superadoras a un enfoque distributivo donde se divide el pastel, a partir de la elección de aquella más conveniente sobre el fundamento de criterios objetivos y no voluntades subjetivas de las partes, es un valor agregado de esta teoría que continúa siendo valiosa en el Siglo XXI.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- FISHER, R. & URY, W. (1985). *Si, de acuerdo! Como Negociar Sin Ceder*. Barcelona: Editorial Norma.
- LAX, D.A. & SEBENIUS, J.K. (2006). *Negotiation: Powerful tools to change the game in your most important deals*. Ed. Harvard Business School Press.
- LEWICKI, R. J., SAUNDERS, D. S. & BARRY, B. (2012). *Fundamentos de negociación* (5a. ed.). D.F.: Editorial Mc Graw Hill.
- RODRÍGUEZ, F. M. (2005). *Técnicas de Negociación para la Democracia Participativa*. Caracas: Ediciones Fundación Escuela de Gerencia Social.
- SUN TZU (2008). *El arte de la Guerra*. (14a. ed.). Madrid: Editorial Fundamentos.

© 2022 por los autores; licencia otorgada a la Revista CEA. Este artículo es de acceso abierto y distribuido bajo los términos y condiciones de una licencia Atribución-No Comercial 4.0 Internacional (CC BY-NC 4.0) de Creative Commons. Para ver una copia de esta licencia, visite <https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0>