



## REVISANDO LA TEORÍA DEL GANAR-GANAR

**P**ara por un momento. Recuerda justo aquella negociación en la que te fue tan bien hace poco. Ahora sorpréndete: ¿sabías que los últimos descubrimientos en teoría de la negociación dicen que quizá no fue así? ¿Que incluso quizá te fue bastante mal?

Todo el que se precia de saber negociar cita con frecuencia la famosa escuela de las ganancias mutuas originada en los años 70 en Harvard. Popularizada por Fisher y Ury en "Getting to Yes" y vulgarizada como la teoría del ganar-ganar, podemos festejar en su aniversario 55 que no llegará a la tercera edad sin grandes novedades para nuestra actividad.

Si durante décadas la teoría de la negociación tuvo como objetivo brindar a los negociadores una aproximación sistemática para crear y repartir aquello que está "sobre la mesa", el significado de ganar-ganar empezó a cambiar en estos últimos años para incorporar las enseñanzas de la Psicología del Comportamiento. Hoy no solo se negocia lo que está sobre la mesa sino, ojo, sobre todo lo que el proceso de negociación y su resultado significan en la mente de tu contraparte.

La más reciente investigación ha demostrado que puedes haber tomado

absolutamente todo lo que estaba en la mesa, haber "ganado todo", para marcharte sintiendo que hiciste la peor negociación de tu vida. Inversamente, puedes haber hecho la peor negociación de tu vida, dejando todo en la mesa y garantizándole un "triumfo" material a tu contraparte, para marcharte sintiendo que hiciste una gran negociación.

Viene bien explicarlo un poco. Al lado de la negociación objetiva que gira alrededor de montos, volúmenes, cuestiones cuantificables sobre la mesa, en los últimos años ocupa el lugar preponderante en la praxis especializada un cuerpo de conocimiento sobre la "negociación subjetiva", aquella que se relaciona con las percepciones y opiniones de las partes sobre la negociación misma. En otras palabras una cosa es lo que objetivamente te llevas de la negociación, y otra muy distinta lo que subjetivamente extraes de ella.

En lenguaje de la teoría clásica, ahora sabemos que las negociaciones en las que los recursos han sido repartidos bajo una lógica de "suma cero", pueden producir para las partes resultados psicológicos que no son de suma cero. Tal es el rol de la Psicología y de la interacción entre las personas cuando negocian que sus percepciones se vuelven autonomía de la negociación material y pueden llegar a ser muy distantes del resultado objetivo de la negociación.

Los resultados de miles de ejercicios prácticos en las escuelas de negocios, derecho y gobierno de Harvard, MIT y TUFTS lo dicen de una forma aún más contundente. Vale tomar nota pues no existe correlación alguna entre los resultados de la "negociación objetiva" y los de la "negociación subjetiva". Por eso no es tan extraño el caso extremo del amigo que cree que hizo la mejor negociación de su vida y que cuando nos la cuenta, consideramos que fue timado. No escapará al entender del lector más concentrado

la importancia que esto tiene para sus negociaciones diarias.

En 2013 tuve la suerte de participar en la primera promoción de la Clase de Maestros del Programa de Negociación de Harvard. Junto a profesionales como el negociador de crisis de la Policía de Los Ángeles o los responsables de contratos de los Knicks y Bayer, fuimos ratones de laboratorio a la vez que revisores de la teoría que he relatado. Lo que aprendimos valió toda la pena, aunque la cautela es regla cuando de poner en práctica nuevas teorías se trata. Al final del día parece un descubrimiento sencillo, como todos los descubrimientos importantes. Las negociaciones tienen lugar entre humanos y por ello sus interacciones personales andan por su propio andarivel, no siempre por el mismo que los negocios. Antes nos recomendaban tener muy en cuenta la interacción (construir relaciones, ser

empáticos, etc.) ahora aprendemos que quizá aquello es lo que más cuenta.

Atención entonces: ganar-ganar deja de ser un concepto relacionado con la ampliación y repartición más o menos equitativa del valor que se encuentra sobre la mesa, en función de las preferencias que cada parte proyecta

sobre ellos. La teoría actual, la de Harvard, empieza a incluir cada día más la creación, administración y repartición de recursos emocionales. Por eso me gusta recordar cada vez que negocio las sabias palabras del conejo Harvey, por supuesto personificado por James Stewart como no lo podía ser por nadie más: "[...] En este mundo mi querido Elwood, tienes que ser o muy listo o muy encantador...durante años fui listo, recomiendo encantador. Pueden citarme". ■

Por Jaime Rumba  
Miembro de la primera promoción del  
Master Class del Programa de Negociación  
de Harvard-MIT-TUFTS.