

Estrategias para una negociación

Un conflicto no se supera tratando de quedarse con todos los puntos en juego. Su resolución es un proceso que debería dejar a ambas partes gananciosas.

Por Margaret A. Neale

En teoría, en una negociación nadie pierde.

Simplemente porque no hay motivo para aceptar un acuerdo que nos deje peor de lo que estábamos. Sin embargo, en la práctica la gente acepta arreglos que van en contra de sus mejores intereses. Y con mucha frecuencia llegan a acuerdos menos que óptimos, que son los que dejan a una o a ambas partes peor de lo que podrían haber estado. ¿Por qué ocurre tal cosa? Porque cometemos errores. Procesamos en forma incorrecta la información, y nos dejamos influenciar por emociones o hechos irrelevantes. Los errores de criterio socavan nuestro éxito en la negociación.

Durante más de 30 años enfoqué mi investigación y mi tarea docente en la negociación y la toma de decisiones. Mi trabajo se basa en la psicología del conflicto y la negociación, extendiendo el estudio de los criterios para la toma de decisiones desde la psicología cognoscitiva al campo de la negociación.

Con mis colegas descubrimos una serie de principios que influyen significativamente sobre la capacidad para negociar. Identifican comportamientos a evitar, y estrategias y tácticas a implementar, e indican cuándo ha llegado el momento de retirarse. Una estrategia sólida puede ayudar a la parte más débil a nivelar el campo. Aunque usted no encuentre una respuesta específica para la situación que enfrenta, podrá identificar los errores más comunes y los desvíos que conducen a acuerdos menos que óptimos, en los que a menudo queda valor sobre la mesa.

Busque soluciones integradoras

La mayoría de la gente ingresa a las reuniones con la expectativa de negociar una transacción distributiva. En una negociación distributiva, las partes se dividen una torta de tamaño preestablecido: lo que gana una parte lo pierde la otra. Cuando usted discute el contrato de alquiler de una nueva oficina, por ejemplo, cuanto más dinero ahorra, menos obtiene el propietario. En una ne-

gociación puramente distributiva, donde las fortalezas relativas de ambas partes son conocidas, el lado más fuerte se queda con la porción más grande de la torta.

Normalmente es ventajoso para cualquiera, y en especial para el más débil, negociar transacciones integradoras: acuerdos en los cuales ambas partes crean valor. Este tipo de negociación entraña un esfuerzo por identificar e incorporar cuestiones que los oponentes valoran en forma diferente, para que ambos concedan en los aspectos que valoran menos, a cambio de concesiones del otro en las áreas que valoran más. Si bien es complicado trabajar en forma simultánea sobre diversos temas, cuando da resultado, cada uno obtiene más de lo que buscaba.

De hecho, muchas negociaciones aparentemente distributivas pueden transformarse en integradoras, para beneficio de ambas partes. Tomemos, por ejemplo, un reciente acuerdo entre ambientalistas y una compañía hidroeléctrica, para eliminar dos grandes embalses que bloqueaban la ruta del salmón silvestre del

inteligente

Margaret A. Neale es profesora de organizaciones y resolución de conflictos en la Stanford Graduate School of Business.

Atlántico, que desova en los ríos de Maine. Los ambientalistas querían salvar al salmón, especie en peligro. PPL Corporation quería vender más energía eléctrica y librarse de las trabas legales que interponían los ambientalistas. Si bien ambas partes abordaron inicialmente el conflicto como si fuera meramente distributivo y diera lugar a una situación ganador-perdedor, tras dos años de negociaciones encontraron una solución integradora. PPL eliminaría los dos embalses y la coalición ambientalista recaudaría US\$ 25 millones, en cinco años, para indemnizarlos. Incrementando la generación de energía en otros seis embalses, PPL recuperaría hasta un 90 por ciento de lo que producía en los dos cuestionados. Los ambientalistas acordaron abandonar su oposición a los restantes embalses y el acuerdo creó valor para ambas partes.

Debido a nuestro espíritu competitivo, asumimos que nuestra ganancia es la pérdida del otro. Por creer en el mito de la torta preestablecida, consideramos a la negociación como una situación puramen-



Lo que define a los grandes negociadores

- Son pacientes e incansables. Saben que si perseveran podrán obtener concesiones.
- No buscan el conflicto pero tampoco le temen. No conceden porque sí, no se ufanan ni ofenden al otro.
- Preguntan, escuchan, investigan y aprenden. Conocen el poder de la información.
- Están firmes en alcanzar sus metas, pero se muestran flexibles respecto de los medios.
- Buscan soluciones integradoras desde el momento mismo en que empiezan a prepararse para la negociación.
- Se mantienen abiertos a nuevas soluciones durante todo el período post-acuerdo.
- No regalan cosas. Reconocen que aun las concesiones insignificantes pueden tener valor para sus oponentes.
- Confían en su proceder, pero no se muestran arrogantes ni desdeñosos.
- Conocen el valor del arte de vender. Emplean un lenguaje persuasivo.
- Son celosos custodios de su credibilidad.

te distributiva, aunque puede no serlo, y pasamos por alto las oportunidades de llegar a una solución exitosa en conjunto. Al buscar soluciones que contemplen los múltiples intereses y prioridades de las partes, podemos acercar posiciones aparentemente inconciliables.

Conozca y prepare el resultado deseado

Solemos caer en el error de creer que, apenas iniciada una negociación, hay que llegar a un acuerdo. Tenemos una sensación de fracaso si no lo logramos. Por lo tanto, elevamos irracionalmente nuestro compromiso. Podemos ver lo irracional de esta escalada en un ejercicio que llevo a cabo en mi clase de negociación. Allí subasto, al mejor postor, un billete de US\$ 20. Cada nueva oferta debe ser un dólar más alta que la previa. El que ofertó más se queda con los US\$ 20. El gran perdedor es el segundo mayor ofertante, quien también debe pagar, aunque no obtiene nada. La oferta ganadora promedio es de US\$ 44. En el calor de la batalla, alguien llegó a los US\$ 313. ¿Qué los mueve a hacer tal cosa? Quieren evitar ser el segundo ofertante.

En una negociación, su meta no debe ser acordar, sino conseguir el

mejor acuerdo posible sin empeorar su posición actual. Para protegerse, entre a la negociación conociendo cuál sería su mejor opción en caso de no lograr un acuerdo. Nos referimos a esto como su BATNA o Best Alternative to a Negotiated Agreement (mejor alternativa a un acuerdo negociado). Es la opción disponible para usted si decide salir de la negociación. Por ejemplo, si está negociando con un lujoso restaurante el costo de su banquete de premiación anual, su BATNA sería la oferta más baja que usted haya recibido de un lugar nocturno rival. Es importante conocer sus opciones antes de iniciar la negociación, y compararlas con las propuestas que surjan. Obviamente, nunca debe aceptar un acuerdo que sea peor que su BATNA.

Apunte a un objetivo: el valor que le gustaría obtener, el acuerdo soñado. De esta manera, en vez de tratar de asegurarse sólo lo suficiente,

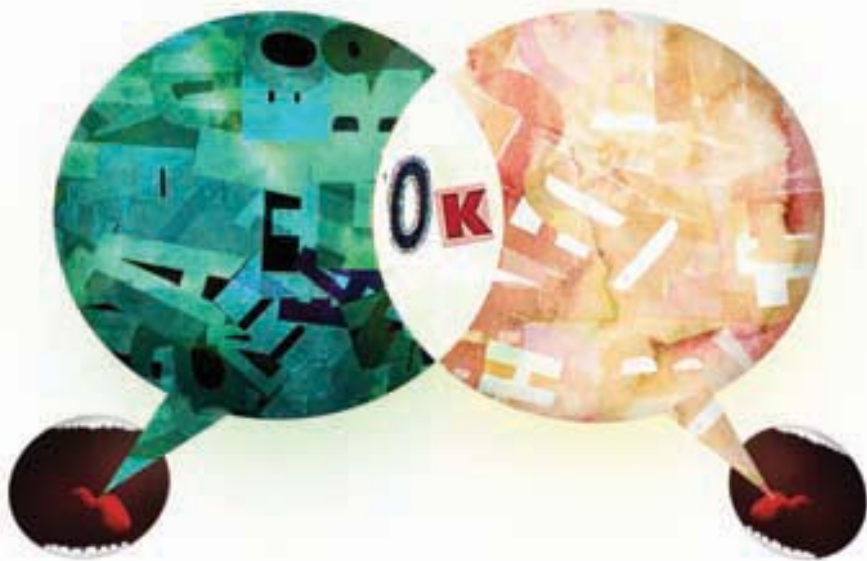
buscará obtener el mejor resultado posible. Concéntrese en su objetivo, no en su BATNA. Esto lo motivará a seguir avanzando, aun después de haber superado los requerimientos mínimos. Por ejemplo, en sus negociaciones con el gerente del hotel donde tendrá lugar su cena de premiación anual, su objetivo puede incluir algo más que la mejor cotización en comida y bebidas. Podría también negociar la presencia de personal que estacione los vehículos, música en vivo, un salón de banquetes más lujoso o mayor cantidad de mozos. Nunca saque el foco de su objetivo. Si ya acordó un buen precio por la comida y el vino, haga un gambito: “Trato hecho, siempre que por este precio me dé también centros de mesa”.

Escuche y aprenda

No se obtiene información hablando, sino escuchando. Una vez que se sentó a la mesa, formule preguntas, escuche cuidadosamente las respuestas, y tome nota fiel de todo lo que aprende. Para evaluar su propia fortaleza, necesita conocer no sólo sus opciones, sino las de su contraparte. Como por lo general la gente no establece sus intereses en forma explícita, tendrá que preguntar para obtener esa información.

Por ejemplo, una fundación menciona dos nuevos programas subvencionados que aparentan ser igualmente importantes, pero la gente de adentro sabe que uno de ellos tiene mayores probabilidades de continuar, por tratarse de algo muy cercano al corazón del director. O bien, la candidata a un puesto de trabajo parece estar presio-

“Tratamos a la negociación como una situación puramente distributiva, y pasamos por alto las oportunidades de llegar a una solución exitosa en conjunto.”



nando para obtener un mejor sueldo, cuando en realidad está preocupada por el tema de la guardería o por otras cuestiones que usted podría fácilmente resolver. Los estrategas exitosos preguntan hasta estar seguros de conocer los motivos profundos y los intereses subyacentes. En el caso de la fundación, usted podría llamar a un contacto y preguntarle cómo fueron seleccionados los proyectos, quién los trajo y cuál de ellos tiene más apoyo. Tal vez su fuente le informe que “el director está obsesionado con la justicia penal” y que el otro proyecto llegó por alguien que ya no trabaja en la organización. A un candidato a cubrir un puesto de trabajo, usted podría preguntarle: “¿Qué otras preocupaciones tiene más allá del salario?”.

Una vez que conoce los intereses de su contraparte, puede proponer trueques basados en las diferencias de valoración. Cuanta más información obtenga antes y durante la sesión, más creativo podrá ser en la construcción de un acuerdo integrador. A tal fin, son más útiles las preguntas abiertas que las cerradas. Por ejemplo, en vez de preguntar si una agencia gubernamental está satisfecha con el proveedor de un servicio social que usted aspira a reem-

plazar, podría decirle al funcionario de la agencia: “Nos ayudaría a entender sus necesidades si usted me contara cuáles son las ventajas y desventajas del actual contratista”.

Escuche lo que no se dice. La renuencia a responder es, en sí misma, una información. Puede indicar que su contraparte siente que esa respuesta debilitaría su posición.

Asegúrese de intercambiar información. Por cada pequeño dato que consiga, haga una devolución equivalente. Por ejemplo, al funcionario que respondió a sus preguntas podría revelar: “Esperamos duplicar el número de clientes en los próximos cinco años”. Este tipo de intercambios genera confianza y entendimiento. Si usted no quiere responder sobre un determinado tema, haga como los políticos: responda sobre un tema diferente, eligiendo alguno sobre el cual hubiese preferido que le preguntaran. También puede rehusarse, dicen-

do que no está en condiciones de responder en ese momento.

La primera oferta

La ventaja de dejar que su oponente formule la primera oferta reside en que ésta podría resultar mejor de lo esperado. La desventaja es que usted está permitiendo que la otra parte fije un ancla. El ancla es el dibujo básico a partir del cual los negociadores agregan o sustraen. La investigación muestra que la gente busca anclas y confía en ellas para establecer sus criterios. Si se va a fijar un ancla, usted preferirá que sea la suya. Si usted habla primero, haga que su oferta extrema sea lo suficientemente razonable como para evitar que la otra parte la rechace por completo. Digamos que usted negocia con un posible editor un contrato para producir su boletín mensual. Al editor actual le está pagando US\$ 4.000 mensuales, dato que no conoce su contraparte. Usted sabe que el mercado editorial está pesado, y que esto le permite regatear. Realiza una primera oferta de US\$ 3.000, sabiendo que le sobra espacio para subirla y, aun así, conseguir un precio inferior al que le cobra su actual editor. Como usted investigó y conoce los valores del mercado, está seguro de que su oferta es lo suficientemente alta como para mantener al editor dentro del juego, pero lo suficientemente baja como para darle a usted una ventaja estratégica.

Ahora bien, ¿cómo debería reaccionar usted si es su oponente el que hace la primera oferta? Puede adoptar la postura de comunicarle que su oferta es inaceptable. O emplear lo que denomino la “gran recula-

“Si está hablando con el candidato para cubrir un puesto de trabajo, no deje de preguntarle qué otras preocupaciones tiene más allá del salario.”

da”. Supongamos que negocia con una agencia gubernamental un contrato para desarrollar un programa de capacitación para ex presidiarios. El funcionario le dice que quiere tener su primera evaluación en tres meses. Tras escuchar esto, usted da un respingo y empuja la silla hacia atrás. El burócrata observa la reculada, asume que el requerimiento es irrazonable y lo modifica a seis meses, sin que usted haya abierto la boca. Una reacción sobresaltada crea dudas sobre la posibilidad de alcanzar un acuerdo y puede evitar que un ancla se afirme. Cuando usted recula, espera antes de formular una contraoferta. Es posible que la otra parte haga concesiones de inmediato o no vuelva a mencionar la oferta original. Cuando la otra parte recula, usted debe mantener su compostura y esperar antes de responder, ya que la reculada podría ser un ardid.

No se menosprecie

Los negociadores excesivamente confiados creen saber por anticipado cómo concluirá la transacción. Se rehúsan a considerar alternativas y a consultar nuevas fuentes, y no se abren a soluciones creativas. Lo opuesto sucede con los que tienen escasa confianza en sí mismos. Subestiman el valor de sus concesiones, y conceden sin obtener una devolución adecuada. Para obtener el máximo en una negociación, usted debe evaluar muy bien su propia fortaleza.

Imagine que un vendedor de computadoras le informa que ofrece a las organizaciones sin fines de lucro un descuento mayorista del 40 por ciento. Como la oferta es mejor

Preparando la negociación

Al prepararse para una negociación, reúna información sobre sus propios intereses, recursos y alternativas, y sobre los de su contraparte. Determine su BATNA, establezca su objetivo, e intente evaluar el objetivo y el BATNA del otro. Pregunte a los de afuera sobre los hechos objetivos.

Antes de comenzar, elabore una lista de potenciales puntos a negociar. Comience por las cuestiones cruciales y obvias, y luego trate de imaginar esferas hasta las cuales podría extenderse el acuerdo. Asígnele un valor a cada tema y estime el que le adjudicará su oponente; observe si hay intereses coincidentes y posibilidades de canjear valor. Evite prejuizar sobre las necesidades y los intereses de su contraparte. Durante la discusión, manténgase abierto a la nueva información.

Si sabe con quién negociará, averigüe qué autoridad tiene y equipare la suya a la de su oponente. Si éste debe consultar antes de firmar, resérvese también esa opción.

que la de su actual proveedor, usted formaliza un pedido de 15 unidades.

Pero hay otro escenario. Un vendedor de computadoras le informa que ofrece a las organizaciones sin fines de lucro un descuento del 40 por ciento. Como la oferta es mejor que la de su actual proveedor, usted está muy interesado. “¿Realiza descuentos por volumen?”, le pregunta. “Sí, ofrecemos descuentos por pedidos de 10 o más unidades”, responde el proveedor. Usted está complacido. “Si también comprara software, ¿tendría un descuento mayor?”, inquiera. “Por supuesto”, dice su nuevo proveedor. “Con el software ofrecemos un descuento del 60 por ciento, más la entrega sin cargo.” Usted formaliza un pedido y sigue, alegre, su camino.

Considere un tercer escenario, igual al segundo, con una salvedad: antes de firmar la orden, usted llama a su proveedor original y le informa que otro proveedor le ofrece un acuerdo mejor. Espera la respuesta y

acuerda con el proveedor que le brinda el mejor acuerdo global.

En una negociación, siga pidiendo concesiones sobre items que valoren, en tanto su oponente continúe concediendo.

Logre salir de un impasse

Suponga que la negociación entra en un impasse. A veces esto indica que ninguna de las partes tiene posibilidades de mejorar sobre sus BATNA, y no queda espacio de maniobra. En otros casos, una solución integradora podría crear mayor valor para todos los involucrados. Si éste es el caso, hay estrategias que pueden usarse para restablecer el acuerdo bloqueado.

Ponga el foco en los intereses (propios y de su contraparte) antes que en las posiciones respectivas. Busque caminos para satisfacer los intereses de su contraparte, en vez de concentrarse únicamente en lo que ésta demanda. En una reciente fusión de dos ONGs en Chicago, la organización más chica inició las negociaciones insistiendo en que la alianza debía adoptar su nombre. Después de discusiones creativas, las partes acordaron fusionarse bajo un nombre enteramente nuevo, y darle el nombre de la ONG más chica a un programa clave.

Otra táctica para quebrar un im-

“Cuando la otra parte recula, usted debe mantener su compostura y esperar antes de responder, ya que podría tratarse simplemente de un ardid.”

“En caso de que no se logre un acuerdo, sea cordial. Diga que lamenta no haberlo alcanzado y que espera que en el futuro se presente una nueva oportunidad.”

passe es dividir la cuestión en temas más puntuales. Usted podría sugerir: “Creo que estamos tratando de hacer mucho al mismo tiempo. Fraccionemos el problema y veamos si podemos resolver un tema por vez”. También puede pedir un descanso o traer a la mesa a una tercera parte. Una perspectiva fresca a veces hace que la negociación retome el buen camino. Por supuesto, también puede ocurrir que usted no logre un acuerdo. Si esto sucede, sea cordial. Diga: “Lamento que no hayamos podido acordar esta vez, pero espero que se presente una nueva oportunidad de hacerlo en el futuro”. Ayúdelos a reiniciar las conversaciones sin sentirse humillados.

Trampas a evitar

Su oponente puede ofrecerle partir la diferencia. Esta es una táctica de negociación que puede sacar ventaja de la tendencia de la gente a usar anclas. Un contratista, por ejemplo, rehúsa pagarle a un subcontratista pese a que éste concluyó el trabajo en la forma apropiada. Al confrontar, el contratista propone: “Dado que tenemos un desacuerdo, ¿por qué no partimos la diferencia? Yo le pagaré la mitad de lo que usted reclama”. ¿Sería justo?

Partir la diferencia es algo que suele percibirse como una herramienta útil para alcanzar un acuerdo “justo”. Sin embargo, probablemente le resulte más “justo” a una parte que a la otra. Desde la perspectiva del subcontratista, partir la diferencia es poco razonable, y mucho menos “justo”. En este caso, lo justo en la noción del contratista es lo que

mejor responde a sus intereses. A veces la noción de justicia o equidad se usa para enmascarar requerimientos descaradamente egoístas.

Ocasionalmente, las negociaciones tientan a dar un ultimátum. Pero ésta es un arma de doble filo: a veces la otra parte cede, pero también pueden terminar prematuramente en una sesión de regateo. Por lo tanto, evítelo, a menos que esté dispuesto a llevarlo hasta el final. Y si enfrenta uno, su mejor respuesta tal vez sea pretender que es un “bluff” e ignorarlo. Actuar como si no hubiera sucedido le deja a su oponente un camino elegante para volver a la mesa.

A veces usted cree que se alcanzó un acuerdo, hasta que su contraparte le dice que “arriba” rechazaron la propuesta. Esta es una táctica exasperante, porque debilita su posición y lo fuerza a mostrar su juego. Sin duda, usted querrá irse indignado. En vez de hacerlo, retire formalmente

su propuesta, retractándose de todas las concesiones que había hecho. Con gran formalidad, diga: “Esta oferta estaba condicionada a su inmediata aceptación, y ya no es válida”. Repita esto todas las veces que el “acuerdo” previo sea mencionado. Finalmente, el tema desaparecerá.

Un comentario sobre la equidad

Quien se siente tratado en forma injusta puede llegar a rechazar, incluso, un acuerdo que satisfaga sus mejores intereses. Recuerde que usted también negocia para el largo plazo. Puede perder una batalla, pero ganar la guerra. Si obtiene una posición demasiado sólida, tal vez coloque a su oponente en una posición insostenible. Asegúrese de que la posición del otro sea viable. Si está negociando un contrato de servicios con un desarrollador de sitios web, por ejemplo, no insista en pagarle tan poco que lleve a esa firma a la quiebra o la obligue a tomar más trabajo afuera y a descuidar su proyecto.

Escuche a su contraparte y responda a su percepción de lo equitativo. Mientras aguarda una oferta, no mienta ni describa falsamente su posición. Cuando las mentiras se descubren, la confianza se evapora y la negociación colapsa. Compartir información es un medio poderoso para construir confianza. Brindar información errónea, cuando existe la posibilidad de interacciones actuales o futuras, es un peligroso curso de acción. Por último, sea amable. No inicie una danza triunfal. Asegúrese de que la otra parte entienda cuánto valora usted las concesiones que hizo, pero evite mostrar fastidio cuando las haga. ●

© Trend Management/
Stanford Social Innovation Review

Reproducido con autorización de
Stanford Social Innovation Review
(www.ssireview.com), publicación trimestral
de la Stanford Graduate School of Business.

