

El genio de la negociación

Cómo superar obstáculos y obtener grandes resultados en una mesa de negociaciones y más por Deepak Malhotra y Max Bazerman

RESUMEN EJECUTIVO

Pocas destrezas son tan valiosas como saber negociar. Bien sea en los negocios, en la política o en cualquier otro sector, los líderes deben contar con un gran poder de persuasión que les permita negociar estratégica, ética y exitosamente.

La buena noticia es que el negociador no nace, se hace. Así pues, cualquiera puede aprender a dominar las diversas tácticas que implementan los grandes negociadores, así como superar los desafíos propios de este quehacer.

En el presente texto, se presentan una serie de principios y recomendaciones que le permitirán aumentar su confianza y su poder de negociación.

Los “genios de la negociación” son personas capaces de superar obstáculos y obtener resultados notables. Pero no sólo tienen el talento para negociar sino que, además, poseen una serie de destrezas que se pueden aprender. En vez de depender de la intuición y del instinto, la idea es desarrollar un marco conceptual que nos permita entender el proceso de negociación, establecer objetivos específicos para cada negociación y prepararnos metódicamente.

Olvídese de ciertos errores conceptuales sobre la negociación, como la idea de que el objetivo es siempre obtener acuerdos en los que todas las partes salgan ganando. Aprenda a tomar en cuenta la psicología de la negociación y aproveche los prejuicios que tenemos todos los seres humanos. Desarrolle su atención y aprenda así de todas las negociaciones.

La negociación empieza mucho antes de tomar asiento. Planifique sistemáticamente cómo reclamar durante la negociación cualquier cosa que sea útil o deseable.

Identifique sus objetivos. Luego identifique sus opciones para establecer la mejor alternativa ante un acuerdo negociado (MAAN). Determine qué tan valiosa es cada opción. A continuación, determine cuál es el peor resultado que aceptará.

Si obtiene algo peor, se levantará de la mesa de negociaciones.

Ahora identifique cuál es la mejor alternativa y el peor resultado que aceptará la otra parte. Esta información le permitirá saber cuánto poder tiene. Finalmente, evalúe su zona de posible acuerdo (ZOPA); es decir, todos los acuerdos que serían aceptables para ambas partes. Este marco general sirve para preparar cualquier negociación, así como para evaluar nuestras negociaciones y aprender de cada una. Emplee algún criterio para evaluar su plan. ¿En qué medida el resultado fue mejor que el peor resultado aceptable? ¿Cuánto obtuvo de lo que estaba en juego?

Evalúe el proceso. ¿Usted hizo la primera oferta? Esto es bueno porque el primer precio funciona como un ancla que determina el alcance de la negociación. Si alguien más hace una oferta, aproveche la información para determinar la situación de la parte contraria, pero no se deje influir por ella.

Busque la manera de moderar el alcance del ancla. Por ejemplo, deje pasar el tiempo. Si usted hace la primera oferta, justifíquela con el fin de mantener tanta ZOPA como sea posible. Explique por qué estableció dicho precio dentro del contexto de esa negociación en particular y de su relación con la otra parte. Si quiere determinar cuánto puede presionar a la otra parte, empiece por investigar. Aprenda todo lo que sea necesario antes de negociar. Identifique sus propias premisas y póngalas a prueba. Formule preguntas indirectas para obtener información y prevea cualquier contingencia. Una vez en la mesa de negociaciones, préstele atención al MAAN y al peor resultado aceptable de la otra parte. Una vez que ambas partes hayan hecho ofertas, ambas partes deben hacer concesiones para llegar a un acuerdo en el medio. Pero no haga ninguna concesión si la otra parte no hace alguna. Permanezca sentado en silencio. Cuando haga concesiones, preséntelas como tales. Si está haciendo una concesión en respuesta a una concesión de la parte contraria, defina el significado de esta jugada. Cuando las concesiones se estancan quiere decir que estamos llegando a los límites de la ZOPA (o, al menos, eso es lo que quiere que creamos la otra parte). Hay dos objetivos cuando respondemos a las ofertas: cerrar las negociaciones y fortalecer nuestra relación con la otra parte.

Para que ambas partes obtengan algo, trate de mantener el balance. Dé por cerrado un asunto y luego agregue otro. Esto permitirá que cada parte escoja el asunto que le interese más.

Si trata varios asuntos a la vez, es posible que aumente las diferencias de ambas partes. Calcule el peor resultado aceptable de diversas combinaciones. Esto supone conocer los intereses de ambas partes. Así que dedíquese a determinar sus prioridades y las de la otra parte. En estos casos es muy útil un sistema de puntuación. Cambie de objetivos: la idea no es cerrar el negocio propuesto sino crear la situación que le rinda los mejores frutos. Ambas partes deben tratar de que al menos una de las partes salga beneficiada sin que la otra pierda. Tras la negociación, revise de nuevo el acuerdo para determinar si un “acuerdo tras el acuerdo” podría mejorarlo. Si no fuera el caso, de todas formas ya tiene un buen acuerdo.

En las “negociaciones interpretativas”, uno aprende todo lo que puede de la situación. Vea más allá de lo que la otra parte está exigiendo. Pregúntese por qué quiere eso. Busque alianzas o puntos en común. Cuando identifique los intereses subyacentes de cada parte, trate de reconciliarlos creativamente, en vez de concentrarse en asuntos específicos.

Convierta cada exigencia de la otra parte en una oportunidad. Por ejemplo, si lo están presionando para que termine un edificio a tiempo, agregue un bono por terminar antes. Si la otra parte tiene un problema, ayúdela a resolverlo. Esto lo beneficiará porque en definitiva usted quiere obtener el negocio. Si rechazan su oferta, no permita que esto acabe con la negociación. Regrese con otras alternativas. Pero no les hable a la manera de un vendedor. Es mejor crear un acuerdo conjunto que forzar el negocio.

Las negociaciones investigativas funcionan mejor cuando hay confianza mutua. Así que haga lo necesario por crear confianza tanto en la negociación como fuera de la misma. Para crear confianza debe formular preguntas personales y compartir información que no tiene por qué dar.

Al negociar debemos enfrentar el hecho de que la gente es irracional y comete errores. Y esto lo incluye a usted también.

La buena noticia es que la mayoría de los errores que se cometen en las negociaciones son sistemáticos y predecibles.

Entre estos podemos citar algunos:

- El “prejuicio del pastel fijo”: asume erróneamente que hay una “suma” limitada que se debe dividir entre las partes. Para superar dicho prejuicio basta con aumentar el valor del objeto de negociación.
- El “prejuicio de la intensidad”: entra en juego cuando, dada la intensidad de un factor, el resto de los elementos de la negociación quedan en segundo plano. Lo mejor para evitar esto es crear un sistema de puntuación que permita evaluar cada elemento metódicamente.
- El “aumento irracional de compromisos”: este es el caso, por ejemplo, cuando los ejecutivos se aferran a una estrategia decadente sólo para no quedar mal. Es lo que sucede en las subastas cuando la gente continúa haciendo ofertas que superan el valor del objeto subastado. Para evitar este prejuicio, planifique su “salida estratégica”. Busque un “abogado del diablo” que desafíe sus razonamientos. Prevea qué elementos lo podrían llevar a comprometer más de la cuenta.
- La “susceptibilidad a las fórmulas”: nuestra respuesta está condicionada al modo en que se presenta la información.

Para superar este prejuicio basta con expresar de otra manera los puntos básicos. Válgase de diversos puntos de vista para evaluar la información.

- Los “prejuicios motivacionales”: nos pueden llevar a tomar malas decisiones. Este tipo de prejuicios aparecen cuando nuestros motivos entran en contradicción; por ejemplo, cuando lo que queremos entra en conflicto con lo que sabemos que debemos hacer. Para evitar esto, debemos cederle la responsabilidad de tomar decisiones a otra persona cuando se trata de puntos particularmente problemáticos.
- El “egocentrismo”: los seres humanos tienden a interpretar las cosas en su favor. En consecuencia, las partes no sólo pueden estar en desacuerdo sobre lo que quieren, sino además, sobre lo que es justo. La solución a este problema es tratar de ver las cosas desde “afuera”.
- El “optimismo” y el “exceso de confianza”: son dos prejuicios relacionados. La gente tiende a creer que el triunfo ajeno resulta de acciones poco éticas. Reconozcamos los riesgos de la confianza excesiva en uno mismo. Evite juzgar a la gente por el hecho de que pertenezca o no a nuestro grupo. Cree confianza entre las partes antes de negociar.

Es importante que estemos al tanto de nuestros prejuicios y los confrontemos sistemáticamente. Es preciso que revisemos nuestro razonamiento a la hora de tomar una decisión.

Es posible que los límites de tiempo nos obliguen a darle un enfoque intuitivo a toda la negociación. Así pues, lo mejor es no negociar cuando los límites de tiempo estén por expirar.

Divida la negociación en sesiones y revise sus decisiones entre cada una de estas. Válgase de analogías para aprender de experiencias ajenas. Trate de ver de nuevo todo desde afuera o recurra literalmente a un tercero. Planifique su respuesta ante los prejuicios de la otra parte.

Ayude a la otra parte a superar sus prejuicios, no por altruismo sino porque los malos negociadores suelen hacer malos negocios.

Confirme toda la información contrastándola con diversas fuentes. Incluya cláusulas de contingencia en todos sus contratos para evitar conflictos que surjan a partir de prejuicios.

Prevea la reacción

Debemos usar la “psicología de la influencia” para modelar la reacción de la otra parte ante nuestra oferta. Dado que la gente le teme más a perder que a ganar, haga énfasis en lo que la otra parte perdería si rechazara nuestra oferta. A la gente no le gusta sentir que pierde. Así pues, si la otra parte sufrirá varias pérdidas, es mejor unir las todas de una vez.

Peticiones extrema

Al principio, haga una petición extrema. La otra parte la rechazará, pero así lograremos que nuestra verdadera propuesta parezca moderada. O al contrario, trate de que la otra parte acepte un punto de poca importancia como base para una propuesta más importante. Aumente las posibilidades de que su propuesta sea aceptada: justifíquela, ofrezca puntos de referencia y demuestre que es socialmente aceptable. Haga una pequeña concesión para apelar a la buena disposición de la otra parte.

Puntos ciegos

A veces, los puntos ciegos pueden causar problemas. Por ejemplo, podemos crear dificultades si hay dos partes interesadas y sólo negociamos con una. Si la otra parte tiene reglas para tomar decisiones (tales como que todos los socios deben firmar un acuerdo), lo mejor será velar por los intereses de todos los involucrados. De lo contrario, estaremos malgastando tiempo y energía. También podemos llegar a puntos ciegos cuando carecemos de información. Si desconocemos las fortalezas de nuestros rivales, no seremos capaces de establecer en qué medida estos

constituyen una amenaza. Si nos enfocamos demasiado en una negociación, es posible que no logremos ver oportunidades y riesgos futuros. Tal vez ganemos ahora, pero, ¿tendremos que lidiar con esta gente otra vez?

Las mentiras en la negociación

Hay mucha gente que considera que se puede mentir en una negociación, pero esto es contraproducente porque sienta un precedente: los demás también nos pueden mentir. Esté atento a las mentiras de los demás. Demuestre que es capaz de confirmar la información y que, por tanto, mentirle será riesgoso.

Formule preguntas indirectas para confirmar lo que le están diciendo. Las respuestas esquivas pueden esconder la intención de confundirlo. Si cree que le están mintiendo, incluya cláusulas de contingencia en el contrato. Si descubre que alguien le mintió, investigue para saber si tal vez dicha persona simplemente cometió un error. No asuma en principio que le mintieron por malicia. Si es de hecho una mentira, decida si quiere seguir negociando y si debe resolver el problema.

Prevea preguntas difíciles. Esto evitará que tenga que decir mentiras.

Conflictos de interés en las negociaciones

Mentir no es el único dilema ético en las negociaciones.

También habrá conflictos de interés. Algunos profesionales, como los abogados y los agentes inmobiliarios, interpretan las situaciones en beneficio propio. Trate de replantear la situación para evitar este problema. Por ejemplo, el agente inmobiliario se beneficiará de un mayor porcentaje sobre la venta, pero tal vez esto retardará la venta del inmueble. ¿Podemos retribuir al agente de otra forma y lograr así que el agente haga lo que nosotros queremos?

Negociar en desventaja

Negociar desde una situación extremadamente mala es un gran reto. En la mayoría de los casos es mejor esconder nuestra debilidad. Más bien trate de replantear el problema para mostrar cómo beneficia a la contraparte. Pero, en ciertas ocasiones, es posible conseguir nuestros objetivos admitiendo francamente nuestra debilidad y nuestro interés en el negocio, y pidiéndole ayuda a la otra parte. Esto nos sacará de una situación pugnaz.

Una contraparte furiosa

Evite este tipo de situaciones cuando la contraparte esté furiosa o parezca irracional. Siempre hay razones tras las palabras, así que, por muy irracional que parezca, trate de hallar los motivos que esconde la otra parte. Cuando nuestro rival se muestre furioso, lo mejor es reconocer el hecho y tratar de identificar lo que está motivando dicha emoción.

No todo es negociable

Finalmente, recuerde que no todo es negociable y que no siempre debemos tratar de negociar. No trate de negociar cuando:

- Sea culturalmente inapropiado.
- Todo el mundo esté de acuerdo en que nuestra MAAN es inaceptable.
- Estemos presionados por el tiempo.
- Negociar transmita una señal errónea sobre nuestros motivos.
- Dañará una relación importante.