

Negociación

Análisis de la lectura:

Proyecto BID-CCB. **Una Visión Racional y Estratégica de la Negociación**, Capítulo 3, Bogotá, 1999. Reproducido con mínimas modificaciones de forma, exclusivamente para efectos académicos. Publicado para América Latina en <http://www.geocities.com/negoziacion/neg1.html>. Descargado el 19 de junio del 2006.

El análisis de esta situación lo efectuaremos teniendo en cuenta una recomendación básica en los procesos de negociación:

Concentrarse en los **intereses**, **necesidades** y **valores** asociados con la negociación.

A continuación se examina este punto con una mayor profundidad, haciendo énfasis en tres aspectos:

- Superar la negociación basada en posiciones.
- La Exploración a fondo de las Necesidades y los Intereses.
- La evaluación de las prioridades en relación con esas necesidades e intereses.

Resulta evidente en la historia que el resultado para las dos hermanas hubiera podido ser mucho mejor si la hermana menor se hubiese quedado con la pulpa de las diez naranjas y hubiera cedido a su hermana mayor las cáscaras de estas diez frutas. Pero esto no sucedió así. Sin embargo, resulta curioso observar que, las dos se sentían satisfechas con el resultado que obtuvieron. Aún más, es factible que ninguna de las dos imaginara lo lejos que estaban de haber llegado a un resultado óptimo.

Durante la controversia que las dos sostuvieron, cada una se centró en la defensa de su posición, posición que consistía en quedarse con un número determinado de naranjas (10, 8, 5, etc.). De hecho, es factible que durante la acalorada discusión las hermanas no pensarán ni un momento en el para qué o el por qué de su deseo de quedarse con las naranjas.

Si hubieran explorado de lado y lado el por qué de las posiciones, o el para qué de estas posiciones (en otras palabras, si hubieran sabido que una hermana deseaba jugo de naranjas mientras la otra lo que quería era un dulce fabricado a partir de las cáscaras), una solución muy buena al problema hubiera resultado evidente para las dos (de hecho, la claridad de esta solución hubiera motivado la terminación de la controversia entre las hermanas).

La forma en que las hermanas sostuvieron la discusión ilustra el estilo de negociación denominado "negociación basada en posiciones". Bajo este esquema, el negociador asume una posición (por ej., "yo me quedo con las diez naranjas") y la defiende intentando no ceder frente a las demandas o argumentaciones del otro. Si el otro adopta la misma táctica (como en el caso de las dos hermanas), entonces cada negociador asume una posición inicial y efectúa concesiones a medida que transcurre la negociación, generalmente tratando que sus concesiones sean a cambio de concesiones de su contraparte. Esto hace que habitualmente el proceso lleve a un acuerdo que es una posición intermedia entre las posiciones iniciales de los dos negociadores.

Negociación

Muchos procesos comúnmente utilizados ilustran lo que es la negociación basada en posiciones (que no se debe confundir necesariamente con el "tradicional regateo" tan enraizado en la cultura latinoamericana). Por ejemplo, este es el caso del vendedor ambulante que inicia la venta solicitando por un paraguas \$10 a un potencial comprador. Este último le hace una primera contraoferta de \$7. El vendedor le argumenta que esta es una oferta excesivamente baja, y que él, siendo muy complaciente, le puede dejar el paraguas en \$9. El comprador argumenta que esta rebaja no es suficiente, y que el paraguas aún está muy caro. Le ofrece entonces \$8 al vendedor. Este último arguye que esta oferta es más razonable, pero que aún es muy baja. Manifiesta entonces su deseo de "partir diferencias", a lo cual responde afirmativamente el comprador, quien de esta manera acepta comprar el paraguas por \$8,500.

Obsérvese que en este proceso resultan fundamentales tres elementos:

- las posiciones iniciales adoptadas por las partes (denominadas anclas);
- las estrategias de concesión empleadas; y
- eventuales estrategias de engaño a las que en ocasiones recurren las partes.

Este estilo de negociación basado en posiciones presenta múltiples inconvenientes que se pueden agrupar en dos categorías:

1. Conduce a resultados pobres

Esto se hace evidente en el caso de la controversia por las naranjas, en la cual es justamente el planteamiento por posiciones el que evita que las partes exploren los intereses que las motivan y lleguen a una mejor solución. El esquema de negociación basado en posiciones es uno de los mejores obstáculos a la búsqueda de opciones creativas en las negociaciones.

Por ejemplo, obsérvese que en el ejemplo de la venta del paraguas (así como en el caso de las naranjas) el resultado final no es más que un punto intermedio entre las posiciones iniciales que adoptan los negociadores. Y evidentemente, un punto intermedio entre dos posiciones iniciales que muchas veces son arbitrarias y planteadas sin información completa sobre la situación, no necesariamente constituye una buena opción para las partes en controversia. Un punto intermedio es simplemente una opción, pero no necesariamente pertenece al conjunto de mejores opciones al problema que enfrentan las partes en disputa. Sin embargo, el proceso de negociación basado en posiciones da prioridad a estos puntos intermedios. Por esto, con gran frecuencia el proceso de negociación basado en posiciones conduce a resultados pobres, a pesar de que las partes se sientan satisfechas con ellos (como sucedió en la historia de las naranjas, pues el proceso mismo evita que las partes perciban que los resultados son pobres).

2. Contribuye al deterioro de las relaciones entre las partes.

Las técnicas asociadas con la negociación por posiciones implican con frecuencia la adopción de conductas adversariales en la cual se considera que lo que gana una de las partes necesariamente lo debe perder la otra. Esta situación configura lo que se denomina una Negociación Distributiva en la cual el monto a repartir es fijo y por lo tanto un peso ganado es un peso perdido para el contrincante y viceversa. De manera adicional, dentro de este esquema se amenaza con frecuencia a la contraparte de que la última propuesta hecha es la definitiva, es decir, a partir de ella ya no se harán más concesiones (por ej., "es que yo ya

Negociación

no le puedo pagar más porque no me queda un solo peso"). Y sin embargo, con frecuencia se dan concesiones a regañadientes a partir de esta posición, desmintiendo de esta manera argumentos que se habían citado con el fin de no realizar concesiones adicionales ("milagrosamente", el negociador saca de su bolsillo el dinero que había insistido no tener).

Todas estas situaciones, con frecuencia deterioran la confianza entre las partes y refuerza en ellas la sensación de que la negociación es ante todo un proceso en el cual el otro es un adversario. Así, en la historia de las naranjas, cuando dentro del esquema de la negociación basada en posiciones, una de las hermanas cede 4 naranjas a la otra, se trata justamente de 4 naranjas que ella percibe que pierde.

Así en vez de propiciar buenos resultados para las dos partes, y una mejora en las relaciones entre ellas, estos esquemas de negociación basados en posiciones y en una distribución de un monto fijo, conducen con frecuencia a resultados pobres y al deterioro de las relaciones entre las partes.

En nuestro medio latinoamericano se debe distinguir con claridad entre:

Negociación por Posiciones, Negociación Distributiva y Regateo.

En la mayoría de nuestros países el Regateo es una conducta cultural que busca establecer un relacionamiento como un requisito emocional propio del proceso de negociación. Así el Regateo puede lo mismo llevar a una rebaja en los precios como a aumentar la cantidad o la calidad de lo comprado.

Se diferencia claramente de la negociación por posiciones, que aunque está muy presente en nuestras realidades es a la vez rechazado por la mayoría de los latinos. Piense no más en su reacción personal cuando su contraparte le da un ultimátum "o lo toma o lo deja" y es claro que la mayoría de los latinos lo dejará... acusándolo al irse alejando sin querer continuar negociando, de intransigente y neurótico...

El Regateo es a su vez diferente de la Negociación Distributiva y esto se expresa en el complejo sistema de fijación de los precios iniciales y finales. El vendedor tiene un precio básico que no está dispuesto a rebajar -y que por el contrario desea incrementar-, pero como conoce que el comprador necesita de una demostración de "aprecio", establece un valor inicial bastante más alto que el real para dejar la sensación del éxito de su contraparte al "rebajar" ese valor finalmente.. Se mezcla así el regateo con la Negociación Distributiva apareciendo como una misma cosa siendo en esencia muy diferentes.

En América Latina con frecuencia nos vemos abocados a sufrir estos esquemas de negociación distributiva y basado en posiciones. Pero el que nos veamos forzados a usarlo no significa que sean unos buenos esquemas de negociación.

Es necesario comprender y explorar estos esquemas por dos razones fundamentales:

- para evitar o aminorar en la medida de lo posible sus efectos más perjudiciales en la negociación;
- para reconocerlo con mayor facilidad y evitar su uso siempre que sea posible.

Volvamos a nuestra historia de las naranjas. Obsérvese que en este caso una buena solución a la controversia se puede lograr en la medida en que al menos una de las partes explore el por qué y/o el para qué de las propuestas de la contraparte. En otras palabras,

Negociación

resulta fundamental una exploración de los intereses y/o necesidades de la contraparte para abrir el camino que facilite la construcción de acuerdos satisfactorios para las dos partes. Por ej., si para las hermanas resulta claro que a una de ellas le interesa disponer de jugo de naranja en su casa, mientras que a la otras lo que le interesa es poder preparar dulce de naranja, entonces se hace evidente una buena solución a la disputa para ambas.

Aquí se evidencian dos de los elementos fundamentales que ilustra este caso, y que se observan con gran frecuencia en negociaciones reales:

- escasa habilidad para comprender los intereses de la contraparte;
- asumir intereses de la contraparte de una manera simplista, y no ser sensible a la búsqueda de los intereses y necesidades que el otro siente (se le atribuyen intereses al otro, y durante la negociación no se evidencia casi ninguna preocupación por indagar realmente los intereses de la contraparte).

Estos dos elementos son una manifestación de que los procesos de resolución de conflictos son invitaciones a participar en diferentes dominios explicativos de la experiencia (punto básico que se desarrolló en el capítulo anterior). Como ya se señaló, el tema central en una negociación no es la búsqueda de una supuesta realidad objetiva, sino más bien la comprensión a fondo de las experiencias y las interpretaciones de éstas que han tenido y tienen los negociadores.

En ocasiones, es difícil explorar los intereses de la contraparte porque ésta se muestra reacia a manifestarlos explícitamente.

Generalmente esto ocurre por desconfianza hacia el otro negociador, pues se piensa que el mostrar nuestros intereses facilita ataques o el uso de "artimañas sucias" de la contraparte.

Vale la pena resaltar un hecho aún más singular: Con frecuencia los negociadores no identifican nunca en el proceso de negociación los intereses de la contraparte no por que ésta no desee manifestarlos, sino porque el propio negociador carece de habilidades para explorarlos.

Este fenómeno es supremamente común en los procesos de resolución de controversias, y constituye uno de los principales problemas de muchísimos negociadores.

Sin embargo, una gran cantidad de negociadores no son conscientes de este mal que en ocasiones los aqueja; de hecho, con gran frecuencia lo niegan. Múltiples equipos de negociación han sido filmados desarrollando casos de negociación.

Con posterioridad, cuando el equipo observa con detenimiento la filmación de la negociación, es muy usual que ellos mismos descubran que en múltiples ocasiones desperdiciaron oportunidades clarísimas que les hubieran permitido explorar tempranamente en la negociación los intereses y necesidades de la contraparte.

¿ Por qué nos es a veces tan difícil explorar los intereses y necesidades de los otros negociadores ?. Existen múltiples respuestas, que pueden resultar válidas en diversas ocasiones:

- No somos conscientes de que explorar los intereses y necesidades de la contraparte resulta valioso para nosotros como negociadores.

Negociación

- No somos sensibles a las oportunidades que la contraparte nos brinda para explorar sus intereses.
- Creemos que la negociación es una actividad en la cual el que más habla es el que mejores resultados obtiene.
- Pensamos que lo más importante en negociación es que nuestra contraparte entienda nuestras preocupaciones y se comprometa a tratar de satisfacerlas.
- Somos torpes indagando los intereses de la contraparte.

Podrían citarse otras razones igualmente. Sin embargo, las anteriores constituyen una buena muestra del por qué a veces no exploramos los intereses de la contraparte. Se analizará brevemente cada una de ellas.

a. **No somos concientes de que explorar los intereses y necesidades de la contraparte resulta valioso para nosotros como negociadores.**

Algunas personas consideran que explorar los intereses de la contraparte nos debilita como negociadores, pues podemos llegar a compartir sus motivaciones y abandonar la defensa de nuestros intereses. Este supuesto no es compartido en nuestro planteamiento. En primer lugar porque explorar no implica compartir, Implica comprender. Y comprender es fundamental aún para aquellos que se enfrentan a un enemigo peligroso.

Por ejemplo, en un partido de fútbol frente a un adversario difícil, el buen entrenador investiga con anterioridad al partido las fortalezas y debilidades del contrario, su estilo de juego, etc. Durante el partido, el buen entrenador analiza al equipo contrario, en otras palabras, se esfuerza por comprender su conducta. Lo mismo hacen los grandes generales en el campo de batalla.

Uno de los textos más antiguos e influyentes entre los grandes estrategias militares de los dos últimos milenios es el denominado "El Arte de la Guerra". Fue compilado hace más de dos mil años por un misterioso filósofo de la guerra, y es quizás hoy en día el texto de estrategia más prestigioso e influyente en el mundo.

En Japón, por ejemplo, los estudiosos contemporáneos de "El Arte de la Guerra" han aplicado sus estrategias y recomendaciones en el mundo de los negocios y la política.

El General Norman Schwarzkopf lo usó como uno de sus libros de cabecera al planear la estrategia que condujo a los norteamericanos y sus aliados a ganar la Guerra del Golfo Pérsico.

"El Arte de la Guerra" ofrece recomendaciones al estratega, siempre dentro de la noción de que ganar sin luchar es la mejor habilidad del gran estratega.

He aquí algunas de estas recomendaciones, que resultan también muy interesantes dentro del contexto de la negociación:

"Estúdielos para descubrir sus planes, sus aciertos y sus errores. Incítelos a la acción para descubrir los modelos de sus movimientos y esperas." (Anónimo, 1988, p. 109-110)"Pruébelos para descubrir donde son fuertes y auto-suficientes y dónde están débiles o muestran fallas ". (Anónimo, 1988, p. 111)"

Negociación

"Una fuerza militar no tiene una formación constante, así como el agua no tiene una dimensión estable: la habilidad para obtener la victoria, cambiando y adaptándose de acuerdo con el oponente, es lo que se denomina genialidad." (Anónimo, 1988, p. 113)

La forma de desarrollar una estrategia victoriosa depende de nuestra habilidad para adaptarnos a la contraparte. Por ende, comprender su conducta, sus debilidades y fortalezas, sus intereses y necesidades, sus gustos, sus recursos, etc. resulta fundamental en el arte de la negociación.

- b. **No somos sensibles a las oportunidades que la contraparte nos brinda para explorar sus intereses.**

En ocasiones los negociadores se concentran tanto en promover y defender sus propios argumentos, que no perciben las "invitaciones" de la contraparte a explorar sus intereses.

- c. **Creemos que la negociación es una actividad en la cual el que más habla es el que mejores resultados obtiene.**

Curiosamente, en muchas negociaciones ocurre todo lo contrario: Aquel que sabe escuchar con paciencia, es quien mejores resultados obtiene.

Fundamentalmente en las primeras etapas de una negociación es cuando más receptivos a las ideas del otro deberíamos ser. En estas primeras etapas deberíamos escuchar al otro con atención, comprender sus necesidades, intereses y gustos, e inclusive explorar sus más profundas preocupaciones.

"El Arte de la Guerra" recomienda al estratega:

"La conquista militar es un asunto de coordinación, no de contar con una gran masa de combatientes" (Anónimo, 1988, p. 81).

En igual forma, la negociación no es el arte de hablar, sino el de escuchar y planear coherentemente las acciones propias.

- d. **Pensamos que lo más importante en negociación es que nuestra contraparte entienda nuestras preocupaciones y se comprometa a tratar de satisfacerlas.**

Este es un supuesto ingenuo en muchas ocasiones, sobre todo en aquellas en las cuales la contraparte nos considera sus adversarios.

- ¿Por qué debería el otro preocuparse por satisfacer nuestros intereses?
- ¿Qué tal si nuestra situación no interesa en absoluto a nuestra contraparte?
- ¿Qué tal si nuestra contraparte tiene un oscuro deseo por perjudicarnos?
- ¿Deberíamos entonces planear una estrategia de negociación basada en el supuesto de que obtendremos buenos resultados si convencemos al otro de que se preocupe por nosotros?

Indudablemente, una estrategia de este tipo sería una estrategia muy poco confiable y altamente vulnerable. Resulta mucho mejor una estrategia en la cual el otro opta por

Negociación

una alternativa porque él o ella la considera conveniente en relación con sus propios intereses, pero que simultáneamente a nosotros también nos resulta conveniente.

Este punto queda claramente ilustrado con la historia de las naranjas: si la hermana menor encuentra que lo que a su hermana mayor le interesa es un dulce de naranja, inmediatamente le puede proponer que ella se quede con todas las cáscaras, pero que a cambio le entregue todas las diez pulpas.

Es decir, puede concebir y proponer una alternativa que resulta muy buena para su contraparte (por lo que la otra debería aceptarla), pero que simultáneamente es muy buena para ella también.

La concepción de este tipo de alternativas depende en gran medida de la habilidad que podamos desarrollar para poder comprender integralmente a nuestra contraparte, y especialmente, lo relativo a sus intereses y necesidades.

e. Somos torpes indagando los intereses de la contraparte.

Indagar los intereses de la contraparte puede ser visto como un arte del buen negociador.

En negociaciones con una carga emocional muy alta, en las cuales reina la tensión entre las partes, indagar directamente al otro por sus intereses puede generar reacciones muy negativas ("mis intereses son problema mío; ocúpese usted de sus asuntos").

Existen diferentes opciones para explorar los intereses de la contraparte. ¿Cuál de ellas resulta más conveniente?

Depende de la contraparte, y de nuestra relación con ella. Recordemos "El Arte de la Guerra": "...la habilidad para obtener la victoria, cambiando y adaptándose de acuerdo con el oponente, es lo que se denomina genialidad." Anónimo, 1988, p. 113).

Y en una misma negociación es necesario ser flexible en cuanto a la estrategia que adoptemos para explorar estos intereses:

"por lo tanto la victoria... no se consigue con la repetición constante de lo ya realizado, sino porque se adapta y re-adapta permanentemente. La determinación cambia según sea necesario, re-elaborando las estrategias anteriores hasta obtener la victoria." (Anónimo, 1988, p. 112).

Max Bazerman (1990) ha resaltado cinco tipos genéricos de estrategias para obtener información del otro en una negociación:

- construir la confianza y compartir información;
- realizar muchas preguntas;
- compartir información con el otro (información que no pueda ser usada en su contra, aun cuando sea información de poca importancia);
- realizar múltiples ofertas simultáneamente, y comparar las respuestas del otro a estas ofertas;

Negociación

- buscar acuerdos post-acuerdo.

Antes de efectuar una oferta, un buen negociador debe intentar recopilar la mayor cantidad de información posible sobre su contraparte y sobre la situación en general.

Una buena alternativa es la de solicitar la crítica o la ayuda de la contraparte cuando se está tratando de conseguir información del otro.

Por ejemplo, si se presenta una propuesta y ésta es rechazada de manera tajante por el otro, resulta inapropiado pasar inmediatamente a efectuar una nueva propuesta. Más provechoso es pedirle primero al otro que nos explique el por qué de su rechazo a nuestra propuesta ("ayúdeme a comprender por qué es que le parece tan molesta nuestra propuesta").

Esta constituye una invitación a uno de los tipos de conducta más "irresistibles" en una relación de negociación adversarial: la crítica. Pocos negociadores se resisten a efectuarla. Lo importante es propiciarla pero sabiéndola canalizar.