

# Negociación

## Algunas notas y aspectos sobre el tema.

C. A. Nallim

¿Cuándo hay lugar para negociar?

A veces nos imaginamos la negociación en escenas típicas, casi clichés: negocio cuando voy a comprar algo, situación que es parte del día a día de alguien que se desempeña en algún rol dentro del departamento de compras o “Supply chain” de una organización (por supuesto depende de qué necesito, de a quién se lo voy a comprar, en carácter de qué negocio, y de la situación en la que estamos todos enmarcados).

Si trabajo en otro sector de la organización posiblemente necesite negociar internamente ciertos compromisos al realizar, por ejemplo, el presupuesto anual del sector.

O quizá también negocie con mis jefes, o mis subordinados. Y esto no es fácilmente entendido por todos los miembros de una organización:, ya que muchas personas pueden encontrar que el hecho de “negociar” abiertamente en el puesto de trabajo puede afectar negativamente los supuestos de status y jerarquía en los que todas las organizaciones, en mayor o menor medida, se basan. Además, el admitir que se puede negociar en el puesto de trabajo también podría significar que no todo está tan claro como se ve en los organigramas, y poner en evidencia la interdependencia y los conflictos potenciales.

Este tipo de situaciones no hacen más que generar incomodidad, y cómo esa incomodidad, en muchos casos, en vez de ser usada para atacar situaciones potencialmente mejorables es usada para generar excusas que en la superficie hacen desaparecer la incomodidad al redefinir el problema como uno que es solucionable con algún conocimiento técnico específico o dedicándole mayor análisis en términos que enmascaran el conflicto subyacente al problema en sí.

Sin embargo hay un ámbito laboral en el que negociar es insustituible y además es imprescindible. Y por ámbito laboral me refiero tanto a si estamos trabajando en relación de dependencia para una organización como si estamos trabajando de manera “independiente” (en lo que sigue se verá porqué acabo de usar comillas para la palabra independiente).

En todo trabajo – y especialmente mientras más alto estemos en la jerarquía- para realizar el cometido que se espera de nosotros y producir los resultados buscados nos encontramos con que dependemos de otros.

El problema es que muchos de esos otros no son reportes nuestros (es decir, no somos su jefe), e incluso muchas veces están en otras divisiones de nuestra organización o directamente afuera de la misma (como otras organizaciones o individuos que son nuestros proveedores o clientes). Esto es más agudo y crítico en el caso de un emprendedor que recién está lanzando su proyecto (y que previsiblemente tiene poca ayuda en ese momento del interior de su organización –y eso si ya ha podido armar un esbozo de organización). Lo más interesante es que si se le pregunta directamente, en muchos casos va a responder que está en un trabajo “independiente”, cuando en realidad está en una situación en la que es crítico que reconozca el alto nivel de interdependencia en el que se desenvuelve y pueda influir en terceros para que le ayuden a salir adelante.

En definitiva, actualmente los trabajadores se encuentran con que tienen responsabilidades concentradas sobre sí –y de las cuales deben dar cuenta- mientras que los recursos y la autoridad están repartidos. Acá tenemos otra situación en la que hay lugar para la negociación –mejor dicho, en estos casos negociar es imprescindible.

Los invito a ver a William Ury, uno de los co-fundadores del programa de Harvard sobre negociación, presentándonos situaciones en las que aparentemente no habría lugar para negociar. Y les recomiendo la anécdota final. En este caso, si quieren aprovecharlo mejor, les sugiero transformar un video que por naturaleza nos tiene como espectadores pasivos en un caso de estudio en el que podemos participar. ¿Cómo hacerlo? Vean el video hasta 1:32 minutos, cuando el protagonista se pregunta cómo hacer para negociar con la persona que lo molesta. En ese momento pongan el video en pausa e imaginen qué harían Uds. Es un buen ejercicio para probar cómo andan nuestras dotes de creatividad aplicadas a la negociación. Una vez que tengan su idea de cómo Uds. habrían enfrentado la situación, continúen viendo el video normalmente y vean qué pasó. Les sugiero que a lo largo de este curso y de otros en los que participen usen este simple método para practicar respuestas a “¿qué hubiera hecho yo en esta situación?” antes de continuar adelante.

Acá está el link al video:

<http://www.youtube.com/watch?v=JT40a-loeKQ&feature=related>

En este último caso vemos cómo incluso podemos negociar en una situación no convencional,

## **Las cuatro fases de la negociación tipo: fase de investigación, fase de presentación, fase de negociación propiamente dicha y fase del acuerdo.**

Cuando se habla de negociar aparentemente se trata de una acción. Pareciera que se esperara escuchar la orden (incluso interna, en nuestra cabeza) que dice “Negociemos” y allá vamos. En realidad, si bien toda negociación consta en algún momento de la acción de negociar en sí (que implica una serie de actitudes y conductas, no una única acción), la negociación debe verse como un proceso. Y como todo proceso esto significa que hay que ir paso a paso, dentro de ciertas pautas generales, ya que cada negociación es única en sí misma. Pensemos esto último: ¿son las mismas personas? ¿es el mismo entorno? ¿están en el mismo lugar? ¿existe la misma información disponible?, etc. Como se ve, aunque a primera vista podría parecer que nada se hubiese modificado, muchas cosas sí se van modificando.

¿Cuáles son los pasos de un proceso de negociación?

El primero es cerciorarse de que realmente haya que negociar. ¿Cuándo se negocia? Si vemos que se trata de un proceso que genera incomodidad, ¿por qué habríamos de sentirnos obligados a realizarlo? Después de todo es humano intentar evitar las situaciones que nos dificultan la existencia. La clave la tenemos en la definición de “negociar”. Veamos una:

Negociar es cuando dos o más partes intentan satisfacer sus intereses y llegar a un acuerdo sobre una situación en la que dichas partes son interdependientes.

¿Cuál te parece que es la clave que obliga a las personas a negociar, aún estando incómodas?

Sí pensaste que está en el final de esa definición, acertaste. Se trata de la interdependencia, es decir que ninguna de las partes puede solucionar sus intereses sin la participación obligada de las otras (y esto se cumple para todas las partes involucradas). Después de todo, si para solucionar lo que me preocupa pudiera hacerlo por mis propios medios, sin depender de terceros (o ni siquiera buscando terceros “más fáciles”), ¿para qué me molestaría siquiera en pensar en sentarme a negociar?.

Luego de haber superado esta instancia (parece obvia, pero para muchos no lo es, especialmente para los principiantes que quieren arreglar todo “negociando”), podemos seguir pensando de manera egoísta para intentar

dilucidar el próximo paso del proceso de la negociación. ¿Qué quiero decir? Pensemos en nosotros mismos en la situación: no querríamos negociar por la incomodidad (riesgos / miedos) que conlleva, y sin embargo estamos obligados a hacerlo. ¿Qué sería lo lógico? Pues que si no hay forma de escapar del proceso, entonces reduzcamos la incomodidad, es decir, pensemos en cómo pasar la situación de la mejor manera posible. A esto me refería cuando dije “de manera egoísta”. ¿y cómo lo hacemos?

Si estamos encaminados, la discusión de ideas debería haber girado alrededor del concepto de “investigación”.

Esto es, debemos realizar cosas como las siguientes:

Tener certeza de qué queremos obtener (y de ser posibles armar escenarios de máxima y de mínima, es decir qué sería lo mejor o ideal que nos satisfaría, y, en el otro extremo, cuál sería el límite inferior que estamos dispuestos a aceptar).

Habiendo aclarado eso, ¿con qué recursos contamos? Digo recursos porque acá entran temas como los siguientes: ¿qué nivel de información tenemos? ¿de qué calidad es?

Otro recurso es el tiempo: ¿estamos urgidos o podemos esperar todo lo que sea necesario? Recursos adicionales, por ejemplo alianzas con otras personas que se sientan identificadas con nuestro interés (no por solidaridad, sino porque si satisfacemos nuestro interés también se satisfacen los intereses de estas otras partes, en principio ajenas a la negociación primaria)

¿Con quiénes negociaremos? ¿Cómo es la historia de negociación de la otra parte? ¿Son directos o no? ¿Juegan limpio o no? ¿Podemos saber quiénes representarán a la otra parte en la negociación? ¿Qué podemos averiguar sobre estas personas?

¿Dónde se negociará? ¿en la misma ciudad, en el mismo país, en otro país? ¿En territorio neutral o en las instalaciones de alguna de las partes?

¿En qué condiciones? ¿alguién deberá viajar inmediatamente antes de comenzar con la negociación en sí? ¿quién? ¿En qué momento será? ¿a qué hora? ¿qué día? ¿hay alguna situación óptima para nosotros (¿será aceptable para la otra parte? Si no lo es, no sirve para nada)

Anticipación: conociendo aunque sea algo de lo anterior, podremos imaginar situaciones posibles (al menos las más importantes) y prepararnos para ellas.

Habiendo cumplido con estas actividades previas de preparación e investigación, ahora estaremos en condiciones de avanzar hacia el

segundo paso del proceso. Este, en alguna manera, tiene que ver también con la preparación, pero a un nivel distinto del anterior.

En este momento llega el turno de que nos preguntemos, ¿cómo podemos usar el análisis previo que acabamos de realizar en aquella etapa para que sea lo más efectivo posible?. Intentamos respondernos preguntas del estilo de qué presentar primero y qué después, cómo lo graduamos (en intensidad y en profundidad), qué no presentamos, cómo lo mostramos (¿sólo hablando?, ¿usamos ayudas visuales – ¿rotafolios, pizarras, proyecciones?- o no?), ¿usaremos analogías o metáforas para que la audiencia pueda tener un ancaje más claro de lo que queremos decir?, ¿quién presenta; si somos varios?, ¿qué rol juega cada uno?

Todas estas preguntas y las similares que se les puedan ocurrir están apuntadas a tener algún escenario de presentación preparado para no desaprovechar el trabajo de investigación y relevamiento previo.

Nuevamente se trata de una actividad de anticipación, pero esta vez más cercana al proceso de la negociación en sí.

Y este es el próximo paso del proceso. Llegó el momento. Si hemos trabajado bien las dos etapas anteriores, aunque no se reduzca la incertidumbre a cero, al menos nos sentiremos más confiados de hacer un buen papel, acercarnos a obtener nuestro objetivo, e idealmente no dañar las relaciones con las otras partes en el camino.

Este último punto no es menor: salvo algunos casos excepcionales, no es raro que con el correr del tiempo tengamos que enfrentarnos en otras negociaciones con las otras partes con quienes hemos debido negociar ahora (empresas o, más crítico aún, las personas que las representan). Por lo tanto es crucial, pensando en el largo plazo, ser capaces de negociar profesionalmente, separando a las personas de los temas en discusión, para poder encontrarnos nuevamente en el futuro, más allá de quien se haya acercado más a su objetivo en la negociación presente.

En la negociación en sí deberemos tomar distintas posiciones en función de quién tengamos adelante y de su estilo.

Hay personas (y esto también depende de las culturas de los diferentes países) que están interesadas en concluir la negociación cuánto antes para poder continuar con sus negocios y ocupaciones –lo que no significa rápidamente, sino que significa que le darán el tiempo necesario pero sin perderlo. También están quienes consideran la negociación como una oportunidad de mostrar poder –si lo tienen- o de lucirse frente a otros. También están quienes son claros respecto de lo que esperan y aquellos que son retorcidos y difíciles. En fin, como se ve hay de todo, lo que nos obligará a entender dónde estamos para poder enfrentarnos lo mejor posible a este proceso, que estudiaremos en clases sucesivas.

Esto nos deja en la última de las etapas, la que se vincula con los acuerdos o el cierre de la negociación.

Es que el proceso no se termina cuando se acaba con la negociación propiamente dicha. Una vez que se han alcanzado los acuerdos finales, éstos deben quedar registrados de alguna manera en que ninguna de las partes pueda alegar ignorancia, mala de fe la otra parte, o lisa y llanamente echarse atrás.

Para realizar esto se sugiere redactar un documento en el que consten claramente dichos acuerdos, a qué se ha comprometido cada una de las partes, los tiempos y recursos involucrados (si los hubiera), y dejar firmado este documento por todas las partes con copia a cada una de ellas.

No es infrecuente que se registren los acuerdos, a posteriori de los encuentros físicos o virtuales de la negociación en sí, a través de medios electrónicos como el correo electrónico. Sin embargo, dependiendo de la importancia del tema y de lo que haya estado involucrado en la negociación, en la mayoría de los casos luego se firman documentos con validez legal que plasman lo acordado y vinculan a las partes para el efectivo cumplimiento de ello.

Por lo tanto nos encontramos que en muchas negociaciones pueden haber cuatro etapas:

Preparación  
Presentación  
Negociación  
Cierre

¿Qué nos motiva en cada una de ellas?

En la preparación, buscamos información, datos, que nos ayuden a no ser sorprendidos y, de ser posible, a sorprender a la otra parte. Es una etapa de investigación, de detalle y de rasgos generales a la vez.

En la segunda etapa, nos motiva el no desperdiciar los esfuerzos anteriores, y emplearlos de la manera más efectiva posible. Es una etapa en la que las habilidades interpersonales son más importantes que las analíticas que empleamos en la primera etapa.

Durante la negociación en sí, nos encontramos al máximo de las habilidades interpersonales, ya haciendo jugar todo lo analizado y lo entendido, siendo flexibles para captar nuevos elementos y rápidos –o no– para actuar en consecuencia. En este momento es donde se debe practicar el autocontrol. No se puede negociar emocionalmente (en realidad sí se puede, pero lo más probable es que obtengamos resultados menos satisfactorios que si mantenemos la cabeza fría). En este momento de negociación las motivaciones pueden ser de lo más variadas: desde la

evidente de obtener lo que se busca, hasta lucirse frente al público presente, demostrar algún punto –como que la negociación no valía la pena-, apabullar a la contraparte, etc. En ocasiones, dependiendo del tema y de las partes, alguna de estas motivaciones secundarias puede ser más importante que la primaria y evidente ya mencionada.

Finalmente, al momento del cierre, cuando se enumeran los compromisos alcanzados y los términos acordados, la motivación está en que el acuerdo al que se ha llegado más o menos trabajosamente se cumpla. Para esto se deben controlar y registrar todos los puntos acordados. No es de extrañar que en una negociación larga las etapas que hemos mostrado se repitan en ciclos, ya que al llegar a este último momento, cuando se pone todo en blanco sobre negro, suelen aparecer temas a definir que disparan nuevas instancias de negociación y acuerdo.

Hay algunos autores que, a título mnemotécnico, buscan personajes que representen, estereotípicamente, alguna de las características mencionadas, y que nos recuerden las actitudes y motivaciones a tomar.

Así S. Kozicki menciona un juego de representaciones con los siguientes:

Etapas 1 – Preparación => detective: busca información y la relaciona entre sí.

Etapas 2 – Presentación => abogado: arma el “caso”, viendo qué argumentos usar y cómo hacerlo

Etapas 3 – Negociación => juez: escucha racionalmente para evitar decisiones apresuradas

Etapas 4 - Cierre => contador: arma el acuerdo meticulosamente, sin olvidar ninguno de los temas acordados.

## **¿Hay una manera más eficaz de negociar? Enfoques de la negociación: juego de suma cero.**

Presentaremos dos concepciones de la negociación, con la intención de poder decidir, más adelante, si hay una que resulte más eficaz para nuestros propósitos.

Pero antes, nos parece importante que reconocer que aún existen resistencias al rol de la negociación. A veces por un tema de concepción (“nuestra organización no es un mercado persa en el que haya que estar regateando todo el tiempo”) o por un estilo de dirección anticuado (“dirigir personas es la práctica del control o la dirección unilateral”, por ejemplo).

Y sin embargo cualquier persona en una organización vivirá negociando, incluso si a veces no se percata de ello: cuando persuadimos (o nos dejamos convencer), cuando buscamos quiénes son los interesados afectados por una situación dada para entenderlos o hacerlos participar o escucharlos, cuando buscamos alternativas que sean viables para todos; cuando sucede este tipo de cosas en el fondo estamos negociando.

Por otra parte, la negociación como proceso inherente en el funcionamiento de una organización, puede ser visto como una amenaza a la jerarquía y a la autoridad (“si tengo que negociar todo el tiempo, ¿cuál es la razón de ser de mi autoridad y de mi posición?”). Este otro tipo de incomodidad que aparece lleva a que algunas situaciones o problemas intenten ser resueltos por medios técnicos o analíticos, en vez de enfrentarlos directamente. Este enfoque alternativo cumple las veces de una excusa o justificación para evitar la incomodidad ya estudiada, potenciada en este caso por la concepción del rol de la persona dentro de la organización. Por lo tanto hay que ser conscientes de que para muchos el que la negociación sea una parte importante dentro del funcionamiento propio e interno de una compañía o institución es una idea a evitar.

#### Analizando el fondo de la cuestión:

Veremos que hay dos escuelas o tendencias generales en los estudios y enfoques que tratan sobre la negociación. Uno de ellos se refiere a que la negociación consiste en crear alternativas y oportunidades nuevas de las que todos se puedan beneficiar. El énfasis está en la creatividad y en una comunicación expedita entre las partes. En contraste con esta visión, hay otra que sostiene que la negociación es un proceso en el que yo debo perseguir mis intereses, aún a costa del conflicto que surgirá, y que mostrar cualquier tipo de apertura frente a la contraparte es un signo de debilidad.

De acuerdo con estas dos concepciones, las actitudes y los enfoques personales varían. Está desde quien acepta de manera irrestricta que una buena disposición y apertura mental, sumadas a una comunicación clara y frecuente entre las partes lleva a que las situaciones se resuelvan casi por sí solas de una manera satisfactoria para todos, que quedarán contentos y satisfechos con el resultado. La otra visión es la de aquellos que miran todo el proceso desde el punto de vista competitivo. Oscilando entre ambos están quienes aceptan que existen ambos aspectos pero en

su fuero íntimo le dan más importancia a alguno de ellos, que es el que los guía. También aquellos que creen que pueden separar ambas visiones.

El problema que surge de este punto es que en la realidad ambos procesos están presentes y unidos de manera intrínseca, por lo que es imposible separarlos o favorecer uno de ellos y olvidarse del otro. Pretender negarlos o dejarlos de lado por la incomodidad que acarrearán no ayudará para nada.

En toda negociación las partes pueden coincidir en buscar alternativas que mejoren las opciones globales de todos (colaboración), pero también hay que admitir que cada una de ellas en algún momento va a pretender obtener su parte, lo que hará a través de competir con la contraparte. Es decir que en todo proceso de negociación se involucran al mismo tiempo alternativas de colaboración con movimientos competitivos.

Más adelante trataremos acerca de la primera concepción que se acaba de mostrar. Ahora nos enfocaremos en la segunda, la negociación vista desde un punto de vista competitivo.

En este marco, el negociador competitivo enfoca el proceso como un encuentro duro, no apto para ingenuos o débiles. Pretende convencer a la contraparte de que lo que él tiene vale mucho más que lo que él necesita y que aquella puede ofrecerle. Da la impresión de no tener apuro, con lo que puede manejar el tiempo. Y por supuesto, para “ganar, haciendo por consiguiente que el otro “pierda”, empieza negociando alto, las concesiones son pocas, mínimas y demoradas. Al mismo tiempo los esfuerzos de la otra parte son minimizados.

Usa todas las tácticas que se le ocurran para demostrar su poderío, incluyendo invocar principios extemporáneos y forzados, siempre que apoyen su posición. Usa el ridiculizar, atacar e intimidar a su “adversario”. Y puede culminar con la amenaza de abandonar la mesa de negociación si sus pretensiones no se cumplen.

Este tipo de negociación competitiva es lo que se conoce como juego de suma cero.

El nombre implica una creencia que está en la base del mismo: lo que uno gana, el otro lo pierde. Si estoy negociando sobre el precio de algo, supongamos que sea \$10.000, si la parte competitiva lograra conseguirlo por \$ 8.000, habría “ganado” \$ 2.000, que al mismo tiempo la otra parte habría “perdido”. Para uno la situación es + \$ 2.000, para el otro -\$ 2.000,

con lo que el total es  $+ 2000 - 2000 = 0 \Rightarrow$  acá está evidenciado porqué el nombre de “suma cero”. También pueden encontrarse referencias a esta manera de enfrentar la negociación bajo el nombre de “negociación distributiva” (el proceso está enfocado en distribuir lo que existe), o “negociación ganar – perder”, que no requiere de mayores explicaciones.

En la base de este enfoque está la premisa de que aquello por lo que se negocia tiene un valor (medido no sólo en términos de pesos) fijo. El valor es único, fijo e inamovible y vale lo mismo para todos. A lo que se debe agregar la creencia de que ninguna de las partes puede hacer algo para modificar eso, y que la negociación enfrenta a las partes.

Entonces está claro que lo que uno consiga va a ser en desmedro del otro. Por este motivo, el negociador competitivo va a intentar obtener el máximo posible de ese valor, y lo hará dándole lo mínimo posible a la contraparte. Además, para quien suscribe esta visión, las relaciones no son importantes.

Entendiendo esta concepción y lo que está en la base de la misma hecha luz sobre la forma y los comportamientos de un negociador agresivo.

Veamos el comportamiento de un negociador competitivo un poco más en detalle:

Si se trata de una venta, por ejemplo, el negociador competitivo empezará pidiendo mucho. Esto tiene ciertas connotaciones y objetivos: marcar el campo de juego a su favor, que la otra parte tenga que presionar reiteradamente para obtener concesiones, mientras que al mismo tiempo se envía un mensaje de reducir las expectativas (la idea es que la contraparte piense algo como: “si pide 40.000, nunca voy a poder llegar a 20.000, que es lo que me interesaría”, y que sea esta contraparte quien tengo que dedicarse a aceptar la situación planteada).

Mencionamos también el uso del tiempo. Este va más allá de transmitir “tengo todo el tiempo del mundo”, ya que sabemos que puede no ser cierto. Entonces también es esperable encontrar que se usen plazos que no podrán modificarse. Es otra forma de presionar, sin reconocer específicamente que hay tiempos límites. Dentro de estas consideraciones se puede encuadrar la “última oferta”, es decir el famoso “tómelo o déjelo”.

Más aún, si se piensa sobre ello, el uso del tiempo también puede encontrarse cuando se recibe una propuesta de “partamos la diferencia”.

Es decir, yo pido 8000, Ud pide 4000, acordemos en 6000. Si se recibe una propuesta así de un negociador competitivo, sabiendo que este tiene una tendencia a aumentar desmedidamente el valor de su oferta, está claro que aún una solución “justa” como la propuesta posiblemente esté de su lado. En este caso lo más prudente sería declinar esa oferta y continuar negociando.

El recurso de usar disposiciones y principios externos, “fuera de nuestro control”, también es una manera de intentar que la situación se defina a favor del negociador competitivo. Pueden ser políticas de la organización, o principios que el negociador no podría violar. Asociado a esto está el tema de mostrar limitaciones en la capacidad de toma de decisiones basadas en la autoridad que posee el negociador (“eso está más allá de mis poderes”, “escapa a mi decisión”, etc.), que se puede transformar en un elemento dilatorio o de desgaste adicional.

Por supuesto que se incluirá dentro del abanico de actitudes y herramientas del negociador competitivo el fanfarronear, dando una imagen de poder y de suficiencia que intimiden y a la vez generen el deseo de cerrar el proceso con este “experto”. Es una forma de transmitir fuerza –exagerada e incluso inexistente- para que abra la posibilidad de reclamar o solicitar concesiones “justas” a la contraparte.

También podemos encontrar una faceta más, en el caso de negociaciones grupales, es decir cuando hay más un representante negociando para una parte. En este caso se pueden encontrar las conocidas tácticas del “bueno y el malo”, roles que intentan amedrentar e intimidar por un lado, mostrando al mismo tiempo una faceta comprensiva y conciliadora.

O también, una vez que las relaciones se han desgastado mucho, una parte puede decidir reemplazar, parcial o completamente, al equipo negociador que tiene en el campo, con lo que el negociador de la contraparte deberá empezar a conocer a un equipo nuevo con todo lo que eso implica.

## **Enfoques de la negociación: win-win. El dilema básico de la negociación: crear y reclamar valor.**

Nos toca tratar la segunda de las grandes concepciones de la negociación, popularizada a partir de los años 90 por profesores de Harvard.

Es el modelo de la así llamada negociación win-win (o ganar-ganar), tratado extensamente por W. Ury y R. Fisher según el cual si el proceso de negociación se aborda desde un punto de vista colaborativo es mucho más fructífero y positivo que si se lo hace desde el punto de vista competitivo analizado en la última clase.

¿En qué se basa este enfoque?<sup>1</sup>

En primer lugar, en estar muy atento a la comunicación entre las partes. Si no hay buena comunicación se puede optar por soluciones que no son convenientes.

Una forma de mostrar esto es a través de la situación imaginaria llamada “el dilema del prisionero” Esta consiste en imaginar que dos ladrones, cómplices, son apresados y se intenta obtener de cada uno de ellos una confesión que implique al otro (la policía sospecha que ambos están vinculados, pero no tiene pruebas firmes, cosa que los delincuentes no saben esto). Para lograrlo, la policía evita que los delincuentes sepan qué dice uno sobre el otro, ya que no se les permite ningún tipo de contacto entre sí.

Lo que se les propone es que sí uno confiesa y acusa al otro, el acusador obtendrá una pena reducida de 5 años por colaborar, mientras que el acusado tendrá la máxima, de 10 años de prisión en un delito realizado en connivencia con otro. Si no acusan, la pena será de siete años y medio, que es la pena prevista para el delito individual

¿Cuál es el abanico de posibilidades racionales al que se encuentra enfrentado cada uno de los dos prisioneros?

Las posibilidades son las que se presentan en el siguiente cuadro:

---

<sup>1</sup> Quien esté interesado en conocer más, puede leer “Sí, de acuerdo”, publicado por estos autores (Título original: “Getting to yes”),

		Preso B	
		Callo	Acuso
Preso A	Callo	7,5	5
	Acuso	10	10
		5	10

Como se puede constatar, el hecho de no poder comunicarse entre sí hace que el desenlace sea desfavorable para ambos, que terminan cumpliendo una pena de 10 años. La desconfianza, basada en la incertidumbre de qué dirá el otro compañero de cárcel, es lo que desencadena la condena final. En efecto, la posibilidad de que éste último haya acusado y salga libre luego de cinco años mientras que el primero, por no acusar se arriesgue a purgar una condena doble, hace que ambos opten por una opción “segura” y se acusen mutuamente (consiguiendo así 10 años de prisión para cada uno). Menos conveniente para ambos que si hubieran podido coordinar y acordar no decir nada bajo ninguna circunstancia (condena simple: 7,5 años).

Usando situaciones como esta, parecería que es muy importante una mantener una predisposición positiva y de confianza en los demás antes que una postura netamente competitiva.

Otro de los puntos centrales de este enfoque es el que se refiere a considerar los intereses en vez de las posiciones.

Según este principio, es muy frecuente que en una negociación nos involucremos con una posición, mezclándola con tintes emocionales referidos a la persona, que tienen como resultado que nos cerremos en defender esa “posición”, en vez de investigar cuáles son los intereses subyacentes que podrían permitir una negociación más breve y satisfactoria para las partes involucradas.

El ejemplo típico que presenta Ury es el siguiente: dos niños se pelean por una naranja. Ambos la quieren. En principio, se trata de un caso de suma cero, como ya hemos visto: lo que le dé a uno será porque se lo quito al otro. El enfoque “salomónico” sería cortarla en dos mitades, y entregarle una a cada uno. Sin embargo, el enfoque ganar-ganar postula que hay que

ir más allá de la posición (“yo quiero la naranja, o la mayor parte de la misma”), e indagar para entender qué hay detrás de estas posiciones. Al hacerlo nos enteramos de que uno de los niños quiere la naranja para exprimirla y hacerse un vaso de jugo. Y el otro quiere la cáscara para rallarla y usarla para preparar una torta. Habiendo aprendido esto –los intereses de las partes- entonces estamos en condiciones de llegar a un final mucho mejor que el mejor que existía hasta el momento (la mencionada división en mitades). De hecho ahora se pueden satisfacer completamente ambos intereses, ya que no son incompatibles entre sí.

Es evidente que en este enfoque prima el respeto, la empatía (poder ponerse en los zapatos del otro), y la confianza para poder crear soluciones que puedan satisfacer más allá de lo evidente a las partes. Y asociado a lo anterior, el hecho de poder separar a las personas del problema.

Hemos presentado los dos enfoques básicos de negociación. Es evidente que ninguno es superior al otro. Más bien se puede decir que uno u otro es más apropiado dependiendo de las circunstancias e incluso de la fase de negociación en que estemos dentro de un mismo proceso negociador. Y esto dentro del contexto mayor que ya mencionamos anteriormente: por más que en un proceso de negociación se pretenda usar sólo el enfoque ganar-ganar para crear valor, luego habrá que distribuirlo entre las partes. Y la situación del ejemplo de la naranja, en la que esto no se produce porque en la solución final se pueden identificar intereses que no tienen puntos en común y por lo tanto pueden ser satisfechos al 100 % para todas las partes, no siempre se da así. Es por este motivo que normalmente existirá tensión entre ambos enfoques.

Y hay algo más, que muchos que se embarcan en una negociación pueden olvidar: este tipo de procesos no es un fin en sí mismo, sino que es un medio para llegar a cierto objetivo deseado. Tener en cuenta esta perspectiva abre la mente a una posibilidad: la de no alcanzar ningún tipo de acuerdo.

Es importante, porque puede suceder que la negociación se complique tanto que se transforme en una opción peor a la de no alcanzar el acuerdo, y si nos damos cuenta de esto, la negociación deja de tener sentido y se puede abandonar. Esa opción existe siempre.

De hecho, como venimos haciendo hincapié en el hecho de que la negociación es un proceso, esto puede ir variando a lo largo del proceso (por ejemplo, porque transcurrió demasiado tiempo, y si este era un factor crítico para lo que queríamos, ya invalida o posibilita no realizar acciones subsiguientes).

El entender este hecho nos abre un punto de vista adicional para analizar un proceso de negociación y afectarlo a nuestro favor: es el de modificar los límites para que la negociación ocurra, o para cerrar o abrir nuevas alternativas posibles de acuerdo. Las alternativas pueden modificarse porque se cuenta con nueva información, nuevas interpretaciones, avances competitivos que fuercen ciertos movimientos o nuevas oportunidades que pongan bajo una nueva luz la justificación de la negociación. Las opciones posibles son: mejorar nuestras alternativas en caso de no llegar a ningún acuerdo, o empeorar las de los demás de hacerlo.

Una forma de mejorar las opciones propias es la de lograr involucrar a terceras partes para que nos apoyen en caso de inconvenientes. Otra es trabajar sobre las percepciones de la contraparte sobre el margen de negociación posible que tengamos (es lo que hace alguien que tiene un título rimbombante en el trabajo –aunque su salario no lo sea tanto- al intentar negociar su compensación con un nuevo empleador, por ejemplo). Como se puede ver, a veces es mejor trabajar la negociación fuera del proceso de negociación en sí, afectando los límites y las percepciones.

## **El proceso de la negociación. Fase de Investigación. La planificación. Fase de Presentación. La clave del éxito: Hacerlo sencillo. Las técnicas de presentación.**

Nos dedicaremos a analizar más en concreto las etapas de la negociación que ya han sido presentadas.

Comenzaremos con la etapa de investigación, y lo que eso implica.

La preparación no consiste solamente en juntar información (que, obviamente, también es importante y debe ser realizado). También consiste en considerar algunos de los otros temas que hemos visto:

¿Quién es la contraparte?

¿Está sometida a ciertas presiones especiales? ¿Cuáles? (¿tiempo, resultados?)

¿Qué pasa con nuestra organización? ¿Todos entienden de qué se trata esta negociación? ¿Deberían saberlo? ¿Cuál es la importancia real de la misma?

¿Hay apoyo político dentro de mi organización?  
¿Cuáles son las alternativas de salida de que disponemos en caso de no poder concluir la negociación?

¿Qué alternativas tiene la contraparte?  
¿Puedo influir en las alternativas de no negociación de ellos? ¿Puedo modificarlas o eliminarlas? ¿Es conveniente hacerlo si se considera el largo plazo?

Como se puede ver, la etapa de investigación o búsqueda de información va de la mano con una reflexión profunda de elementos conceptuales (¿por qué negocio (¿cuál es el fin último?))? ¿Qué pasa si no logro acordar? ¿Qué pasará conmigo si no logro –o si logro- cierto resultado?)

Considero la situación desde diferentes puntos de vista, y en función de ellos planeo escenarios posibles:

Si estoy negociando en representación de mi organización, ¿dónde está el poder real en la misma? ¿Qué significa tener “éxito” en la negociación? ¿Ese resultado sea el que sea- molestará a alguien? ¿A quién? ¿Por qué? ¿Tendrá consecuencias a futuro? ¿Cuáles? ¿Cómo las compatibilizo con el resultado que busco?

Es decir que hay preguntas a hacerse que van más allá de la negociación en sí y por lo tanto más allá de las técnicas o métodos que queramos usar.

Por esto debemos conocer la estructura formal de las organizaciones que están negociando, la estructura informal (suele ser más importante y más resbaladiza de desentrañar –no está escrita en ningún lado), y entender cuál es el marco general o ambiente en el que se está desarrollando esta negociación. Por ejemplo, si es una negociación comercial internacional

seguramente habrá un tema de tasas de cambio de moneda. ¿En qué situación se está? ¿Hay variaciones frecuentes? ¿Una de las monedas está más apreciada/devaluada que la otra? Ese tipo de cosas, a las que se le debe sumar la situación comercial general, el ambiente político de los países y de las organizaciones involucradas, la posición de poder relativa de los participantes en la negociación..

Con la información recogida, y habiendo respondido algunas de las preguntas del tipo de las presentadas, estamos en condiciones de empezar a preparar la negociación.

Esto significa que decidimos el estilo que usaremos (más amistoso, más agresivo), la concepción de negociación (ganar-ganar o suma cero), las alternativas frente a una falta de acuerdo, cuáles serán los escenarios generales que podremos enfrentar (deseable, aceptable, innegociable), y los elementos que usaremos como fusibles o alternativas que nos permitan pasar de un resultado deseable a uno aceptable.

Este último hecho es sumamente importante. Generalmente es probable que nuestra propuesta inicial no sea aceptada. Esto hace que sea frecuente incluir en la misma alternativas que se puedan dar como concesiones en el proceso negociatorio.

Por ejemplo supongamos que Ud ofrece servicios profesionales de asesoramiento hotelero o turístico. Su mayor activo es su experiencia, su capacidad de diagnóstico y su historial de poder presentar alternativas prácticas de ejecución viable.

Calcula sus honorarios en base al costo de su hora (sin embargo no necesariamente lo va a presentar de esta manera). Digamos que su hora vale \$ 400. ¿De dónde sacó ese valor (acá lo estamos inventando a los efectos del ejemplo)? Por una parte, puede ser de sus experiencias anteriores. Por otra, porque lo está comparando con honorarios similares de consultores equiparables a Ud (pueden ser de otras industrias, lo que lo debe llevar a contemplar si en el sector de la hospitalidad esos otros valores que ha podido averiguar están en el rango aceptable). Por otra parte, si sus valores no son de lo más actuales, deberá ajustarlos por inflación si este fuera un valor relevante en su situación y lugar de acción. Otro de los parámetros a tener en cuenta para fijar ese valor es el costo de oportunidad. Supongamos que por hacer ese trabajo dejo de hacer otro. Me fijo en cuánto me impacta monetariamente el no hacer este último, y ahí tengo un piso sobre el cual deberá estar el valor a proponer.

También podría incluir no sólo el valor de la hora neta de trabajo en la organización para la que se le va a hacer el trabajo, sino también el tiempo de preparación extra (que aquella organización no verá). Si es muy relevante debo tenerlo en cuenta. Si no lo es o no lo es tanto, podría tenerlo en cuenta y este sería uno de los fusibles que podría usar para ajustar valores durante la negociación.

¿Hay valores que vayan más allá del trabajo en sí? Ejemplo de esto sería visitas exploratorias (¿implican viajes, comidas alojamiento? Si la respuesta es sí debemos incluirlo. El tiempo ocupado ya fue considerado en el ítem anterior).

¿Hay valores que correspondan a servicios necesarios pero que no nos generan valor a nosotros (ejemplo: proyectores, pantallas, material de escritura, alquiler de salas)? Si se lo incluye en el valor total que se está preparando deberá tener en cuenta que los impuestos por facturar estos valores nos impactarán en nuestro balance global. Podríamos intentar mostrarlos por separado (y que los consiga la otra parte), o mostrarlos y gestionarlos (pero que los contrate la contraparte), o pedirlo como requisito y que se encargue por completo la contraparte. Estas opciones dependerán de cuán necesitados estemos nosotros del trabajo, de nuestra posición negociadora (¿somos tan reconocidos que nos podemos dar esos lujos?), de lo dispuesta que esté la contraparte a querer hacerse cargo de algunas molestias, o de si prefieren un servicio completo. Como se puede ver, no hay reglas fijas.

Nos basamos en información que tengamos, en intuición, en experiencias previas, en los usos y costumbres, en el poder relativo de negociación de las partes, y en realizar tanteos que posibiliten explorar reacciones sin que se llegue a interrumpir el proceso (no tirar demasiado de la soga).

Llegamos así, luego de estas tareas de preparación y planificación, a tener que considerar cómo vamos a presentar nuestras propuestas: en qué momento, en qué lugar, frente a quién (en el caso de que la contraparte tenga varios representantes en la mesa de negociación), a través de qué medios

Esto parece, en una primera aproximación, ser un aspecto secundario. Sin embargo, no lo es.

Veamos, por ejemplo, el caso anterior que estábamos usando a título de ejemplo.

Podemos decidir enviar la primera propuesta por mail (claro que antes nos habremos reunido personalmente para presentarnos e intentar entender lo mejor posible la problemática a solucionar, la urgencia de la misma, su importancia; además de intentar darnos una idea de la compañía a través de su gente, sus instalaciones, etc.).

Antes de enviarlo averiguamos a quién se lo estamos pasando, y cuál es su experiencia en negociaciones (¿cómo lo averiguamos? Podríamos intentar saber en qué trabajaba antes, quizá nos enteráramos que estaba en el departamento de compras de una multinacional. Esto ya nos da una pista de alguien habituado a negociar, generalmente desde una posición dominante –salvo que le indiquen que en este caso debe negociar y, de no haber pretensiones desmesuradas, cerrar satisfactoriamente un acuerdo. También podríamos averiguar que tiene cierto título universitario, y poner esta información en el marco de la organización para la que trabaja –por ejemplo, podríamos investigar cómo se presenta la compañía en sus sitios oficiales, e intentar darnos una idea de su cultura organizacional. Esto podría llevarnos a considerar que, por ejemplo, es una organización que se basa en operar con costos bajos. Entonces esperaríamos una negociación tendiente a bajar el importe total de nuestra propuesta, lo que nos llevaría a contemplar más “fusibles” dentro de la misma, que nos permitan llegar a un acuerdo aceptable sin perder, por ejemplo, calidad, que nos impactaría en nuestra reputación a futuro. También nos obliga a pensar hasta dónde es factible continuar con la negociación, y dónde deberíamos abandonarla. Lo que trae aparejado pensar en cómo lo haremos, cuáles serán caminos de salida posibles.

El hecho de enviar un correo tiene la ventaja de que deja ciertos parámetros escritos (que si están mal redactados podrían ser usados en contra nuestra), da tiempo para reflexionar, puede ser compartido entre varias personas que podrán opinar si fuera necesario,

Es más que seguro que recibiremos una respuesta por la misma vía, y que posiblemente haga que pasemos a considerar un contacto telefónico, por ejemplo. Podría ser que recibamos información de que nuestra propuesta está por encima de los valores para actividades de ese tipo, o que no hay presupuesto, o que no se corresponde con ciertos valores de referencia que pueden presentarnos.

En el encuentro telefónico pueden intervenir varias personas (recordar que existen las conferencias telefónicas), aunque sea poco probable por el momento.

En esta instancia deberemos prepararnos para defender nuestra propuesta (sin olvidar centrarnos en nuestro interés, no necesariamente en nuestra posición), y contar con algunos de los puntos a ceder en caso de que sea necesario. Al mismo tiempo podremos enterarnos de más detalles acerca de la posición e intereses de la contraparte, que podremos utilizar en nuestro próximo encuentro. Evidentemente el hecho de ser una conversación nos obligará a estar más atentos a lo que decimos, ya que no habrá demasiado tiempo para reflexionar. Se espera que digamos algo. No podemos cortar y decir “lo llamo en cinco minutos” (al menos no lo podemos hacer permanentemente. En presentaciones persona a persona en las que he participado, dos personas por cada parte, llegados a un punto aparentemente duro de modificar, la parte que era el anfitrión (ya que la reunión se desarrollaba en sus instalaciones) ofrecía salir y dejarnos a solas unos minutos –razonables- para que pudiéramos discutir en privado el rumbo a seguir, si era posible conceder algo, o si se debía llevar el tema a otra instancia, por ejemplo).

En estas situaciones es imperioso conocer los usos y costumbres de las partes, mucho más si se está realizando una negociación internacional, en la que se involucran diferentes culturas. Este es un aspecto a estudiar e incorporar: por ejemplo, un alemán no verá con buenos ojos una broma – que podríamos hacer para distender el ambiente- si está negociando algo serio; consideraría que no tomamos en su justo valor el tema sobre el que se está trabajando, que es de negocios y no de diversión. O alguien del norte de Europa, que querrá precisión numérica y no tolerará demasiadas palabras sin números que las validen de manera suficiente. Un norteamericano no querrá perder el tiempo, un latinoamericano será capaz de empezar luego de la hora, con un café y una charla intrascendente y general sobre deporte antes de ir al tema; un japonés no discutirá en público y sus “sí” deben ser tomados como “entiendo, escuché” y no como afirmaciones o asentimiento (esto lo hacen en grupo, y fuera de la mesa de negociación pública). Se puede decir que son estereotipos, pero también se puede afirmar que detrás de los estereotipos suele haber algo de verdad, entonces, más vale pecar por exceso de cuidado que por defecto.

## **Estrategias y estilos de negociación: negociación individual y en equipo.**

Esta es una de las situaciones que se suelen encontrar al decidir entrar en una negociación ¿quién negocia? Y bajo esta pregunta hay otra, implícita: ¿cuántos negocian?

La idea de un negociador único por cada parte puede ser útil para visualizar ciertas situaciones, como lo hemos venido viendo. La realidad indica que en muchas ocasiones hay varios negociadores por cada parte, y que pueden estar presentes al mismo tiempo, o ir rotando según ciertos criterios (por ejemplo jerarquía, autonomía de decisión, conocimientos específicos, poder, etc.).

¿Cuándo y porqué pueden cambiar los participantes en una negociación?

La situación puede darse de manera unilateral en una de las partes, o por acuerdo entre ellas partes o por consenso entre los negociadores originales.

Otra razón es que durante la negociación aparezcan temas que no estaban presentes originalmente, por lo que aquellos que se vean afectados de una u otra forma querrán, llegados a este punto, participar. Esta participación puede ser explícita —el afectado pasa a formar parte de la mesa de negociación— o tácita (influye y es mantenido al corriente pero no está visible físicamente).

Otra situación que se puede dar es que una parte acerque al proceso a un tercero que tenga poder e influencia sobre la contraparte en orden de apoyar y satisfacer sus intereses de manera más fuerte, evidente y rápida.

También puede usarse al tercero como un reaseguro de que se va a cumplir con el acuerdo al que se llegue. Si la contraparte se negara a cumplirlo a posteriori por algún motivo, no sólo se enfrentará a uno sino a dos o más interesados que pueden disuadirlo de esa alternativa de no cumplimiento.

Sin embargo, la pregunta de si negociamos solos o acompañados que se acaba de tratar podría ser no tan relevante si se la considera desde un punto de vista estratégico profundo. De hecho, y puestos en la situación de alguien que ocupa cierta posición en una organización (no importa ni su tamaño, ni si es pública o privada, o si es con fines de lucro o no), nos damos cuenta de que en cierta forma siempre negociamos acompañados. Y esto en el sentido de que si bien podemos orquestar y pensar ciertas alternativas, deberemos convencer, influir y ganar a otros para que podamos tener éxito.

Es decir que siempre el ejecutivo o funcionario en su rol de negociador requerirá de otros para lograr su meta.

Y esos otros, como veremos, pueden estar en la misma organización o afuera de ella. Pueden ser colegas y pares, o superiores, o reportes, o incluso algunos sobre quienes no tenga autoridad formal derivada de su rango jerárquico. O incluso puede estar negociando en nombre de alguien, es decir estar cumpliendo la función de agente de negociación.

Esta es otra faceta de la negociación, y mucho más real que la idea que posiblemente muchos se hayan formado hasta ahora: que una negociación es entre “nosotros”, por una parte, y “ellos” por la otra. La realidad es que además de ese enfoque, siempre hay negociaciones dentro del “nosotros” (en nuestra propia organización) que muchas veces hacen más difícil la negociación con los terceros. Por esto no es raro que un proceso de negociación incluya muchas negociaciones en paralelo, algunas internas, otras externas, que se van influenciando mutuamente, cambiando prioridades y modificando agendas y alternativas, de manera que tienen el potencial de hacer fracasar la negociación principal, sea la que sea.

Lo que acabamos de decir es que quien está ejerciendo el rol de negociador en muchos casos –por no decir prácticamente siempre- está en el centro de una red de negociaciones simultáneas que debe saber coordinar y gestionar.

Y como el acuerdo al que se llegue tiene implicancias múltiples, no sólo debe dejar satisfecha a la parte con la que se negociaba externamente – por ejemplo- sino también debe ser consistente con las promesas, intereses, y valores puestos en juego internamente para que todos los que se vieron involucrados de una u otra forma vean el acuerdo final como coherente con los diferentes acuerdos parciales que se debieron cerrar en diferentes niveles y que posibilitaron dicho resultado final.

¿Qué se puede hacer en el caso de negociaciones múltiples?

Consideremos por ejemplo el frente interno: en éste es imprescindible formar alianzas para no estar solos en la defensa de la forma que planteamos para satisfacer el interés de nuestra organización. Otra alternativa, que sería un negativo de ésta, consiste en bloquear alianzas que se nos opongan.

Sin embargo, al conseguir aliados internos, no debemos olvidar que estamos en una negociación externa, por lo que los compromisos internos que se negocien no deben comprometer las posibilidades externas de acuerdo.

También hay tácticas, como el control de la información, que se pueden usar (por ejemplo alguien podría aducir al comienzo que cierto valor o cierta condición es innegociable desde el punto de vista de sus superiores –a quienes la contraparte no tiene acceso- o podría no mencionar a sus superiores o colegas ciertas condiciones más blandas a las que está dispuesta la contraparte externa pero que debilitarían al negociador internamente).

Otra estrategia que se puede usar es separar los diferentes actores internos de los diferentes actores externos: esto deja cierto margen para la ambigüedad (o para que el negociador no quede fuera de juego y sea reemplazado por un grupo de actores internos y externos más fuertes, por ejemplo).

Un factor más que se puede emplear es el tiempo, es decir elegir o planear cuándo ciertos actores nuevos se incorporarán a las discusiones o tendrán influencia sobre ellas.

Como se puede ver, el campo de la negociación es un campo fértil para ejercitar la creatividad al manejar tiempos, influir en personas, mover las alternativas de acuerdo posible, incorporar nuevos temas o quitar temas actuales que reformulen la negociación.

## **DE VUELTA A LO BÁSICO**

I ) No es posible negociar (esta herramienta es inutilizable) si no están presentes algunas de las dos siguientes condiciones:

- a) Interrelación (las dos partes deben querer/necesitar algo que la otra tenga)
- b) Posibilidad de acuerdo

II) Y como la negociación es un proceso por el cual me someto a incomodidad (por la incertidumbre involucrada intrínseca de la situación), para tener algo que en principio no puedo conseguir de otra manera (por ej. porque lo que busco es escaso o –extremo- es único, porque creo que puede ser más barato, o quizá lo pueda conseguir más rápido, o lo que sea), si en el proceso el entorno cambia o tengo más información o aparecen alternativas o cambia mi percepción y encuentro sustitutos, la negociación deja de tener sentido y puedo abandonar. Lo mismo vale para la/s contraparte/s

III) En toda negociación, en general, es muy probable que haya que usar los dos enfoques, win-win para crear valor adicional, y suma cero para distribuir u obtener parte del valor total.

## **TEMAS PARA QUE EXPLOREN MÁS ALLÁ DEL MATERIAL Y DE LA VIDEOONFERENCIA QUE REALIZAMOS :**

Poder de negociación (vincular con “poder en general”)

Plan B (mejor alternativa en caso de que la negociación falle. En el libro de Fisher, “MAAN”. En inglés, “BATNA”). Relacionar con el punto anterior.

¿Qué pasa si tengo que cerrar un acuerdo y no logramos ponernos de acuerdo? => más allá de la negociación tenemos la mediación y el arbitraje. ¿Qué son? ¿Qué características tienen los terceros que intervienen? ¿Qué consecuencias tiene su recomendación?

¿Cuál es, entonces, el esquema general para gestionar un conflicto?  
(¿qué herramientas uso? ¿en qué orden (¿hay un orden o no?))?