



RESOLVIENDO EL PROBLEMA DE NEGOCIACIÓN CORRECTO

AUTOR: JESÚS SALCEDO



San Marcos

Resolviendo el problema de negociación correcto	1
Error 1: descuidar el problema del otro lado	4
Error 2: dejar que el precio limite otros intereses	5
La relación	6
El contrato social	6
El proceso en una negociación	6
Los intereses de todos los jugadores	7
Error 3: dejar que las posiciones eliminen los intereses	8
Error 4: realizando una búsqueda demasiado difícil para un terreno común	10
Error 5: descuidando el Batna	12
Error 6: no corregir una visión sesgada	13
Sesgo en el rol de parcialidad	14
Percepciones partidistas	15
De la negociación eficaz a la superior	15
Bibliografía	17

Resolviendo el problema
de negociación correcto



En cualquier negociación, cada parte en última instancia debe elegir entre dos opciones: aceptar un trato o tomar la opción de no negociar, el cual sería el curso de acción que tomaría si el trato no fuera posible. Por lo tanto, **el propósito de cualquier negociador es buscar alcanzar sus intereses (excediendo los beneficios de la opción de no negociar) convenciendo a la otra parte para que diga que sí.**

Ahora bien, y ¿por qué debería el otro lado decir que sí?, porque el acuerdo satisface sus propios intereses mejor que su opción de no negociar. Por lo tanto, **todo negociador debe proteger su propia elección de negociar, y al mismo tiempo entender que su problema de negociación es comprender y dar forma a la decisión percibida de su contraparte versus no negociar, de modo que la otra parte elija por su propio interés lo que desea el partícipe opuesto.**

Como dijo el diplomático italiano Daniele Vare hace mucho tiempo acerca de la diplomacia, la negociación es **“el arte de dejar que ellos hagan las cosas a su manera”**. Este enfoque puede parecer como una receta para la manipulación. Pero, de hecho, entender los intereses de su contraparte y dar forma a la decisión para que la otra parte lo acepte por sus propios motivos es la clave para crear y reclamar conjuntamente el valor sostenible de una negociación. Sin embargo, incluso los negociadores experimentados cometen seis errores comunes que les impiden resolver el problema correcto.



Figura 2.
Fuente:Shutterstock/609147971

Error 1: descuidar el problema del otro lado

No se puede negociar con eficacia a menos que se entienda sus propios intereses y sus propias opciones de no negociar. Hasta ahora, muy bien, pero hay mucho más que eso. Dado que la otra parte dirá que sí por sus motivos, no por los de la parte opuesta, por consiguiente, el acuerdo requiere comprender y abordar el problema de su contraparte como un medio para resolver el suyo. Como mínimo, debe comprender el problema desde la perspectiva del otro lado.



Ejemplo

Una compañía de tecnología, cuya junta directiva presionó mucho para desarrollar un nuevo producto poco después de que se hiciera público.

La empresa había desarrollado una tecnología para detectar fugas en tanques de gas subterráneos que era más económica y 100 veces más precisa que las tecnologías existentes, al mismo tiempo en que la agencia de protección ambiental estaba persuadiendo al Congreso a exigir que estos tanques fueran probados continuamente. No es de sorprender que los directores pensaran que el momento era perfecto e impulsaron a los empleados a comercializar la tecnología a tiempo para satisfacer la demanda. Pero para su consternación, la primera venta de la compañía resultó ser la única. Esto fue todo un misterio, ya que la tecnología funcionaba, el producto era menos costoso y las reglamentaciones se cumplieron. Sin embargo, no se tuvo en cuenta los intereses de los potenciales clientes especialmente cuando las regulaciones de la agencia de protección ambiental permitieron fugas de hasta 1.500 galones, mientras que la nueva tecnología podría detectar una fuga de 8 onzas. Por lo tanto, desde la perspectiva de la compañía de tecnología era el producto ideal que le permitiría acuerdos seguros, sin embargo, para la otra parte, esta nueva tecnología era poco interesante debido a que era costosa e innecesaria para sus intereses en el nuevo contexto regulatorio dado que ya podría poner en evidencia rápidamente las falencias de la empresa y a su vez le acarrearía problemas en su imagen corporativa.

Los psicólogos sociales han documentado la dificultad que tiene la mayoría de las personas para comprender la perspectiva de la otra parte. Desde las trincheras, los negociadores exitosos están de acuerdo en que la superación de esta tendencia centrada en sí misma es crítica. Por consiguiente, una de las reglas más importante en el campo de la negociación, es siempre tratar de ponerse en los zapatos de la otra persona.

Es vital tratar de comprender en profundidad lo que la otra parte realmente quiere del acuerdo. Sin embargo, algunos negociadores obstinados a veces ven las preocupaciones de la otra parte, pero las descartan argumentando que no es su problema (que ya tienen suficiente con los propios problemas) y que la otra parte debe resolverlo. Esta actitud puede socavar su capacidad de influir de manera rentable en cómo su contraparte ve su problema.

Una de las personas más exitosas en el mundo de los negocios en Estados Unidos es Rupert Murdoch y resalta que como comprador siempre trata de entender lo que está pasando por la mente del vendedor para así poder construir lo que Bill Ury llama un “puente de oro”, que abarca la distancia entre donde su contraparte está ahora y su punto final deseado. Esto es mucho más efectivo que intentar empujar al otro lado desde su posición hasta la tuya. Como un papa del siglo XVIII observó una vez acerca de las notables habilidades diplomáticas del cardenal de Polignac: *“este joven siempre parece estar de acuerdo con mi opinión (en el inicio de una negociación), pero al final de la conversación parece que estoy con la de él”*. En resumen, el primer error es enfocarse exclusivamente en los problemas propios y no enfocarse en resolver los de la otra parte como el medio para dar solución a estos.

Error 2: dejar que el precio limite otros intereses

Los negociadores que prestan atención exclusivamente al precio convierten los acuerdos potencialmente cooperativos en adversarios. Estos negociadores usan tácticas de negociación ruda que a menudo dejan potenciales ganancias conjuntas sin realizar. Eso es porque, aunque el precio es un factor importante en la mayoría de las ofertas, rara vez es el único. Como resalta Felix Rohatyn, exsocio gerente del banco de inversión Lazard Frères, *“La mayoría de las negociaciones son 50% emoción y 50% economía”*. Hay una gran cantidad de investigaciones para apoyar la opinión de Rohatyn.



Ejemplo

Una negociación simplificada, ampliamente estudiada en laboratorios académicos, que involucre dinero real. A una de las partes se le otorgan, por ejemplo, \$ 100 para dividir con otra parte como quiera, la segunda parte puede estar de acuerdo o en desacuerdo con el arreglo. Si está de acuerdo, los \$ 100 se dividen de acuerdo con la propuesta del primer lado, si no, ninguna de las partes obtiene nada. Una lógica de precio pura sugeriría proponer algo como \$ 99 para mí, \$ 1 para usted. Aunque esta es una asignación extrema, aún representa una posición en la que su contraparte obtiene algo en lugar de nada.

Los negociadores de precios puros predicen con confianza que la otra parte aceptará la división, después de todo, les han ofrecido dinero gratis, es como encontrar un dólar en la calle y ponerlo en su bolsillo. ¿Quién no lo recogerá?

En realidad, sin embargo, la mayoría de los jugadores rechazan propuestas que no les permiten compartir al menos entre el 35% y el 40% de la recompensa, incluso cuando hay mucho en juego y la cantidad que pierden es significativa. Si bien estos rechazos son irracionales en una base de precios pura y prácticamente incomprensible para revertir a los negociadores enfocados en sólo los precios. Sin embargo, las negociaciones reales están integradas por algunos de estos resultados de laboratorio: a los negociadores exi-

tosos les importa mucho más los resultados holísticos que su propio resultado económico como lo son: intereses competitivos incluyen resultados relativos, la equidad percibida, la propia imagen y la reputación.

La relación

Los negociadores menos experimentados a menudo subestiman la importancia de desarrollar relaciones de trabajo con las otras partes, poniendo las relaciones en riesgo mediante tácticas demasiado duras o simple negligencia. Esto es especialmente cierto en los tratos transfronterizos. En gran parte de América Latina, el sur de Europa y el sudeste de Asia, por ejemplo, las relaciones -más que las transacciones- pueden ser el principal interés de negociación cuando se traten acuerdos a más largo plazo. Los norteamericanos orientados a resultados, los del norte de Europa y los australianos a menudo se desalientan al subestimar la fuerza de este interés e insistir prematuramente en que los negociadores *“se pongan manos a la obra”*.

El contrato social

De manera similar, los negociadores tienden a enfocarse en el contrato económico: divisiones de equidad, distribución de costos, gobernabilidad, etc., a expensas del contrato social o el *“espíritu de un acuerdo”*. Más allá de una buena relación de trabajo, el contrato social rige las expectativas de las personas sobre la naturaleza, el alcance y la duración del acuerdo, sobre el proceso y sobre la forma en que se manejarán los eventos imprevistos. Especialmente en nuevas empresas y alianzas estratégicas, donde la buena voluntad y las fuertes expectativas compartidas son extremadamente importantes, la negociación de un contrato social positivo es una forma importante de reforzar los contratos económicos. Correr para verificar los documentos de fundación cuando ocurren conflictos, lo que inevitablemente hacen, puede señalar un contrato social mal negociado.

El proceso en una negociación

Los negociadores a menudo olvidan que el proceso de negociación puede ser tan importante como su contenido.

Se cuenta la historia del joven Tip O'Neill, que más tarde se convirtió en el presidente de la Cámara de Representantes, y se encontró con un anciano en las calles de su distrito de North Cambridge, Massachusetts. Se sorprendió al saber que él no tenía la intención de votar por él, así que O'Neill le pregunto:

- ¿Has conocido a mi familia y a mí por toda tu vida?
- Sí.
- ¿He cortado el césped en verano y despejado los caminos en invierno?
- Sí.
- ¿Has estado de acuerdo con todas mis políticas y posiciones?
- Sí.
- ¿Entonces por qué no vas a votar por mí?
- Porque no me lo pediste.

Una considerable investigación académica confirma lo que O'Neill aprendió de esta conversación: el proceso cuenta. Lo que es más, los resultados sostenibles a menudo se alcanzan cuando todas las partes perciben el proceso tan personal, respetuoso, sencillo y justo.

Los intereses de todos los jugadores

Los negociadores menos experimentados a veces quedan hipnotizados por la economía agregada de un acuerdo y se olvidan de los intereses de los jugadores que están en posición de torpedearlo.

Cuando las juntas de los gigantes farmacéuticos Glaxo y SmithKline Beecham anunciaron públicamente su fusión en 1998, los inversores estaban encantados, aumentando rápidamente la capitalización bursátil de la compañía fusionada por \$ 20 mil millones. Sin embargo, a pesar del acuerdo previo sobre quién ocuparía los puestos ejecutivos más importantes en la nueva compañía combinada, el desacuerdo interno sobre el control y la posición de la gerencia resurgió y hundió el acuerdo anunciado, y se evaporaron los \$ 20 mil millones. (La lógica estratégica abrumadora finalmente condujo a las compañías a volver a estar juntas, pero sólo después de que habían transcurrido casi dos años).

Este episodio confirma dos lecciones relacionadas. En primer lugar, se debe tener claro que los acuerdos económicos favorables son generalmente necesarios, pero a menudo no es suficiente. Segundo, se debe contemplar los roles de todos los jugadores internos potencialmente influyentes, es decir, no se debe perder de vista sus intereses o su capacidad para afectar el trato. Lo que se percibe generalmente racional en un acuerdo puede no serlo para las partes involucradas.

Un negociador a menudo puede influenciar en el rol que jugará el precio en el acuerdo, ya que este puede dominar o mantener la perspectiva en la negociación, esto dependerá de la naturaleza del tipo de acuerdo.



Ejemplo

En las negociaciones entre dos compañías que intentan establecer una empresa conjunta de capital, también intentan asignar un valor a la contribución de cada parte para determinar las participaciones de la propiedad. Un negociador puede conducir este proceso por dos caminos muy diferentes. Un enfoque de precio aísla rápidamente el problema de valoración y luego elimina una resolución.

Alternativamente, las dos partes podrían desarrollar una visión compartida más específica de la empresa en conjunto que lograrían crear (juntos imaginando la "olla de oro" que podrían crear), por lo tanto, se debe indagar para comprender los aspectos más críticos de cada parte, incluido el precio, así como también las compensaciones para cumplir con estos intereses.

En este último enfoque, el precio se convierte en un componente o incluso una implicación de un acuerdo más grande a más largo plazo, en lugar del enfoque principal. Algunas negociaciones son de hecho, acuerdos de precio puro y sólo sobre eficiencia económica global, pero a menudo hay mucho más para trabajar. Los negociadores prudentes ponen la cuestión vital del precio en perspectiva y no se ciñen a su opinión sobre los intereses más ricos en juego. Trabajan con lo subjetivo, así como el objetivo, con el proceso y la relación con el "contrato social" o el espíritu de un acuerdo y con los intereses de las partes, así como con todos los elementos de la negociación en su totalidad.

Error 3: dejar que las posiciones eliminen los intereses

En una negociación se pueden evidenciar tres elementos que siempre están en juego:

- Los problemas están constantemente sobre la mesa para un acuerdo explícito.
- Las posiciones son perspectivas de una parte de los problemas.
- Los intereses son preocupaciones subyacentes que se verían afectadas por los resultados de la negociación.

Por supuesto, las posiciones sobre los problemas reflejan intereses subyacentes, pero no necesariamente deben ser idénticos.



Ejemplo

Para ilustrar el anterior concepto, supongamos que una persona está considerando una oferta de trabajo y probablemente el salario sea un problema para esta persona. Tal vez su posición sobre ese tema es que necesita ganar USD\$ 100,000 al año. Por lo tanto, son diferentes los intereses que subyacen a esa posición como lo es; la necesidad de un buen ingreso, un estatus social deseable y seguridad laboral, estos son necesidades que se pueden satisfacer de diferentes formas distintas al salario.

Sin embargo, incluso los negociadores con mucha experiencia pueden ver la esencia de la negociación como una danza de posiciones. Si las posiciones incompatibles finalmente convergen, se llega a un acuerdo, si no, la negociación termina en un callejón sin salida. De esta manera, el principal interés de los negociadores es percibir el proceso de negociación como una conciliación de intereses subyacentes, por lo tanto, las partes tienen diferentes conjuntos de intereses, por consiguiente, la resolución conjunta de los problemas conllevaría a las partes estar en mejores condiciones para cumplir con ambos conjuntos de interés, y por lo tanto crear un nuevo valor al final de la negociación.



Ejemplo

En una disputa sobre un proyecto de una represa de agua. Ambientalistas y agricultores se opusieron a los planes de una compañía de energía de Estados Unidos de construir una represa. Las dos partes tenían posiciones irreconciliables: "absolutamente sí" y "de ninguna manera". Sin embargo, estas posiciones incompatibles enmascararon intereses compatibles. Los agricultores estaban preocupados por la reducción del flujo de agua del río a causa de este proyecto, y los ambientalistas se centraron en la afectación del hábitat del río, especialmente por las especies en peligro que se encontraban en vía de extinción, y la compañía eléctrica necesitaba nueva capacidad y una imagen más ecológica. Después de un costoso estancamiento legal, los tres grupos concibieron un acuerdo basado en intereses que todos consideraron preferibles que la continuación de la guerra en los tribunales. El acuerdo incluyó una represa más pequeña, la cual garantizaría un flujo de agua constante, protección del hábitat y un fondo fiduciario para mejorar los hábitats de las especies en vía de extinción.

A pesar de las claras ventajas de conciliar los intereses más profundos, las personas tienen un prejuicio incorporado, el cual es centrarse en sus propias posiciones. El supuesto en donde los intereses de cada individuo son incompatibles, implica que la ganancia de una persona es la pérdida de la otra. Los negociadores de precio puro, por ejemplo, se fijan casi automáticamente en los precios y posiciones de negociación como estrategia de valor en la negociación.

Después de los preliminares habituales, un sinnúmero de negociaciones se ponen serias cuando una parte pregunta: ¿cuál es su posición?, o dice, “aquí está mi posición”. Este enfoque posicional a menudo conduce el proceso de negociación hacia un ritual de danza de poderes. Los grandes negociadores entienden que el baile de las posiciones de negociación es sólo el juego de apariencia, la acción real tiene lugar cuando se ha investigado las diferentes posiciones para todos los intereses en juego.

Conciliar intereses para crear valor requiere paciencia y voluntad para investigar y analizar la contraparte, se deben realizar muchas preguntas y escuchar atentamente. Sería una ingenuidad anular el precio o la posición de negociación, ambos son extremadamente importantes. Y, por supuesto, existe un límite para la creación conjunta de valor. **La magia está en reconocer y administrar productivamente la tensión entre las acciones cooperativas necesarias para crear valor y las competitivas necesarias para reclamar valor en las negociaciones.**

Error 4: realizando una búsqueda demasiado difícil para un terreno común



Figura 3.
Fuente:Shutterstock/137478323

La sabiduría convencional resalta que las negociaciones se realizan para superar las diferencias que dividen a las personas. Así que, por lo general, se aconseja que para llegar a acuerdos de común beneficio o también llamados “gana-gana”, se debe realizar una búsqueda de aspectos en común entre las partes involucradas en la negociación, por lo que muchas de las fuentes de generación de valor en las negociaciones surgen de las diferencias entre las partes.



Ejemplo

Recapitulando el ejemplo del conflicto por la represa. La solución: una represa más pequeña, garantías de flujo de agua, conservación del hábitat, no fue resultado de intereses comunes, sino porque los agricultores, los ambientalistas y la empresa tenían diferentes prioridades.

De manera similar, cuando Egipto e Israel estaban negociando sobre el Sinaí, sus posiciones sobre dónde trazar el límite eran incompatibles. Sin embargo, cuando los negociadores fueron más allá de las posiciones encontradas, descubrieron una diferencia vital de interés y prioridad subyacente: a los israelíes les preocupaba más la seguridad, mientras que a los egipcios les preocupaba más la soberanía. La solución fue crear una zona desmilitarizada bajo la bandera egipcia.

Las diferencias de interés o prioridad pueden abrir la puerta a la desagregación de diferentes elementos y dar a cada parte lo que cada una más valora al menor costo posible para la contraparte.

Incluso cuando un problema parece ser puramente económico, encontrar diferencias influye significativamente en lograr acuerdos que al inicio parecían difíciles de negociar o que se encontraban estancados en el proceso.



Ejemplo

Una pequeña empresa de tecnología y sus inversores, estaban atrapados en una difícil negociación de adquisición estratégica de la compañía, donde deseaban pagar el precio de las acciones de la empresa a un precio mucho menor que el solicitado por la contraparte. Sin embargo, al realizar un análisis más profundo de la situación, resultó que el adquirente estaba realmente dispuesto a pagar el precio más alto, pero estaba preocupado por el aumento de las expectativas acerca de los precios en el sector de las telecomunicaciones en el que planeaba realizar más adquisiciones. La solución fue que las dos partes acordaran un precio de compra inicial, incluyendo además en el trato unas complejas contingencias que virtualmente garantizan un precio mucho más alto después.

Las diferencias en los pronósticos también pueden impulsar las ganancias conjuntas. Supongamos que un empresario que es realmente optimista sobre las perspectivas de crecimiento rápido de su compañía se enfrenta a un posible comprador que le gusta la compañía, pero es mucho más escéptico sobre el futuro flujo de caja de la empresa. Han negociado de buena fe, pero, al final del día, las dos partes están muy en desacuerdo sobre el probable valor de la empresa y, por lo tanto, no pueden encontrar un precio de venta aceptable.

En lugar de ver estas diferentes predicciones como una barrera, un negociador inteligente podría usarlas para cerrar la brecha de valor al proponer un acuerdo en el que el comprador paga un monto fijo ahora y un monto contingente más adelante sobre la base del rendimiento futuro de la compañía. Correctamente estructurado con incentivos adecuados y mecanismos de supervisión, dicho pago contingente o “ganancia” puede parecer bastante valioso para el vendedor optimista, que espera obtener su valuación más alta, pero no muy costoso para el comprador menos optimista. Y la disposición a aceptar un trato tan contingente puede indicar que la confianza del vendedor en el negocio es genuina. Ambos pueden encontrar el trato mucho más atractivo que alejarse.

Una multitud de otras diferencias conforman la materia prima para ganancias conjuntas. Una de las partes menos adversa al riesgo puede asegurar una contraparte más adversa al riesgo. Una parte impaciente puede obtener la mayor parte del dinero inicial, mientras que su contraparte más paciente puede obtener considerablemente más durante un período de tiempo más largo. Las diferencias en la estructura de costos o ingresos, el estado impositivo o los arreglos regulatorios entre dos partes pueden convertirse en ganancias para ambos. De hecho, la realización de un disciplinado inventario de diferencias es una tarea al menos tan importante como la identificación de áreas de terreno común. Después de todo, si todos fuéramos clones el uno del otro, con los mismos intereses, creencias, actitudes hacia el riesgo y el tiempo, los activos, etc., habría poco que negociar. Si bien el terreno común ayuda, las diferencias impulsan los tratos. Pero los negociadores que no buscan activamente estas diferencias rara vez se encuentran con ellas.

Error 5: descuidando el Batna

Batna es el acrónimo en inglés que significa “mejor alternativa a un acuerdo negociado”, acuñado hace años por Roger Fisher, Bill Ury y Bruce Patton en su libro *“Getting to yes”*, reflejar el curso de acción que tomaría una parte si el acuerdo propuesto no fuera posible. Un Batna puede implicar alejarse, prolongar un estancamiento, acercarse a otro posible comprador, hacer algo interno en lugar de procurarlo externamente, acudir a los tribunales en lugar de conformarse, formar una alianza diferente o ir a la huelga.

Las Batna establecen un umbral, en términos del conjunto completo de intereses que cualquier acuerdo aceptable debe exceder. Ambas partes deben procurar tener un mejor Batna como condición necesaria para llegar a un acuerdo. Por lo tanto, el Batna define una zona de posible acuerdo y determinan su posición en la negociación.

Un Batna fuerte es una herramienta de negociación importante. Muchas personas asocian la capacidad de infligir o resistir el daño con el poder de negociación, pero realmente un Batna aparentemente bien estructurado a menudo es más importante. Cuanto mejor sea el Batna para las partes, más creíble será la amenaza de alejarse de un buen acuerdo, así como también puede servir como palanca para mejorar el trato.

Por consiguiente, no sólo debe evaluar su propio Batna, también debe pensar cuidadosamente sobre el del otro lado. Hacerlo puede alertarlo sobre posibilidades sorprendentes.



Ejemplo

Una empresa británica esperaba vender una división de bajo rendimiento por un poco más que su valor de activo depreciado de \$ 7 millones a uno de los dos compradores potenciales. Al darse cuenta de que estos compradores eran feroces rivales en otros mercados, el vendedor especuló que cada parte podría estar dispuesta a pagar un precio inflado para evitar que el otro obtenga la división. Por lo que se aseguró de que cada pretendiente supiera que el otro estaba buscando adquirir la división de la empresa y hábilmente cultivó el interés de ambas compañías. La división se vendió por \$ 45 millones.

Los negociadores también deben tener cuidado de no dañar inadvertidamente sus Batna, lo anterior le sucedió en una empresa canadiense de productos químicos que había decidido vender una división grande, pero no estratégica, para recaudar efectivo con urgencia.

El CEO acusó a su segundo al mando de negociar la venta de la división al precio más alto posible. El comprador objetivo era una empresa australiana, cuyo director ejecutivo era un amigo de la vieja escuela del CEO canadiense.

El jefe ejecutivo australiano hizo saber que su empresa estaba interesada en el acuerdo, pero que su alta dirección estaba ocupada, por el momento, con otras prioridades. Si la empresa australiana pudiera tener una exclusiva de negociación de nueve meses para "confirmar su seriedad con respecto a la venta", el jefe ejecutivo australiano le dedicaría el mejor personal para que el acuerdo se concrete.

Se llegó a un acuerdo entre jefes en ese sentido. Lástima que el segundo al mando, encargado de maximizar con urgencia el efectivo de esta venta, se fue en avión a Sídney sin una alternativa significativa durante nueve meses interminables al precio que ofrecían los australianos.

Los negociadores a menudo se preocupan por las tácticas, tratando de mejorar el trato potencial mientras descuidan su propia Batna y la del otro lado. Sin embargo, el verdadero problema de negociación es "negociar versus Batna", no uno u otro de forma aislada. Su potencial acuerdo y su Batna deben trabajar juntos como las dos hojas de la tijera hacen para cortar un pedazo de papel.

Error 6: no corregir una visión sesgada

Se puede tener una completa claridad acerca del problema de negociación correcto, pero no se podría resolver correctamente sin una comprensión firme de los intereses de ambas partes, de un Batna, de las valoraciones de ambas partes, acciones probables,

etc. Sin embargo, así como el sentido del horizonte de un piloto en la noche o en una tormenta puede ser muy impreciso, la psicología de la percepción lleva sistemáticamente a los negociadores a errores importantes.



Instrucción

Revise el recurso: infografía

Sesgo en el rol de parcialidad

Las personas tienden a interpretar inconscientemente la información perteneciente a su propio lado de una manera fuertemente egoísta.



Ejemplo

El siguiente experimento muestra el proceso en funcionamiento. Los investigadores de Harvard le dieron a un gran grupo de ejecutivos información financiera y de la industria sobre una compañía que está negociando para adquirir otra. Los roles de comprador y vendedor fueron asignados aleatoriamente, la información proporcionada a cada lado era idéntica. Después de mucho tiempo para el análisis, a todos los ejecutivos se les solicitó su evaluación privada acerca del valor razonable de la compañía a adquirir, el cual debía ser diferente de la percepción que podrían tener en el proceso de negociación. Aquellos a los que se les asignó el papel de vendedor dieron valoraciones de más del doble que las dadas por los ejecutivos asignados al rol del comprador. Estos abismos de valoración no tenían ninguna base de hecho, fueron en su totalidad asignaciones de funciones aleatorias dadas para el experimento.

Incluso los sesgos de roles comparativamente modestos pueden explotar ofertas potenciales.



Ejemplo

Supongamos que un demandante cree que tiene una probabilidad del 70% de ganar un juicio de 1 millón de dólares, mientras que la defensa piensa que el demandante sólo tiene un 50% de probabilidades de ganar. Esto significa que, en las conversaciones de conciliación, el Batna esperado del demandante para la batalla judicial (para obtener \$ 700,000 menos honorarios legales) excederá la evaluación de la defensa (para pagar \$ 500,000 más honorarios). Sin una aversión al riesgo significativa, las evaluaciones divergentes bloquearían cualquier acuerdo extrajudicial.

Este sesgo de rol cognitivo ayuda a explicar por qué Microsoft adoptó un enfoque de confrontación en su lucha reciente con el Departamento de Justicia de los EE. UU. La compañía ciertamente pareció demasiado optimista sobre sus posibilidades en los tribunales. Del mismo modo, Arthur Andersen probablemente mostró un exceso de confianza en sus perspectivas de arbitraje sobre los términos de la separación de Andersen Consulting (ahora Accenture). Empeñarse demasiado en su punto de vista, "creer en su propia línea", es un error extremadamente común.

Percepciones partidistas

Las personas sistemáticamente se equivocan en el procesamiento de su información crítica, más aún, son deficientes al evaluar la contraparte, especialmente en una situación de adversidad. Esto a menudo conduce a percepciones exageradas de la posición de la otra parte y sobreestima el verdadero conflicto sustantivo. Estas percepciones partidarias pueden volverse incluso más sarcásticas entre las partes en un contexto dividido, como los israelíes y los palestinos, los musulmanes bosnios y los serbios, o los católicos y protestantes en Irlanda del Norte.

Las percepciones partidistas pueden convertirse fácilmente en profecías que se llenan de deseos. Diferentes estudios que evaluaron los efectos de las expectativas de los profesores hacia los estudiantes, diagnósticos de los psiquiatras hacia los pacientes mentales, y las expectativas de alumnos líderes de pelotón confirman la idea de que las percepciones partidistas a menudo dan forma a la conducta. En la mesa de negociaciones, los negociadores se deben aferrar firmemente a la idea de que la contrapartida es obstinada o extrema, por lo tanto, es probablemente que se desencadene precisamente ese tipo de comportamiento, reduciendo de esta manera, drásticamente, la posibilidad de llegar a un acuerdo constructivo.

A medida que los desacuerdos y conflictos se intensifican, los negociadores sofisticados deben esperar percepciones sesgadas, tanto de su propio lado como de la contraparte. Los jugadores menos experimentados tienden a sentirse conmocionados e indignados por el extremismo percibido y desconocen por completo que sus propios puntos de vista están probable-

mente influenciados por sus roles. ¿Cómo contrarrestar estos poderosos sesgos? Sólo saber que ellos existen es de gran ayuda. Se debe buscar las opiniones del exterior, las partes no involucradas también son útiles. Y contar con personas dispuestas para preparar muy bien el caso que se abordara en la mesa de negociación y así evitar errores comunes en el proceso de negociación.

De la negociación eficaz a la superior

Recapitulando a través de las diferentes experiencias en el ejercicio de negociación, se puede resaltar que los negociadores han navegado por diferentes bancos de acuerdos efectivos para lograr identificar y enfrentar los verdaderos problemas en la mesa de negociación. Se han centrado en el conjunto completo de intereses de todas las partes, en lugar de fijarse en los precios y las posiciones. Han mirado más allá de un terreno común para desenterrar las diferencias creadoras de valor. Han evaluado y formado el Batna. Han tomado medidas para evitar los prejuicios de roles y las percepciones partidistas. En resumen, ha comprendido su propio problema con claridad y ha tratado de comprender e influir en el otro lado de modo que lo que elija es lo que quieren. Sin embargo, un sinnúmero de errores aún acecha: emboscadas culturales, estilos irritantes, señales inadvertidas de falta de respeto o falta de confianza, falta de comunicación, mala sincronización, revelando demasiado o muy poco, una agenda mal diseñada, errores de secuenciación, negociación con la persona equivocada, personalizando problemas, etc. Incluso si se logra evitar estos errores, también se pueden encontrar con dificultades al abordar la negociación o tomando

muchos de los elementos del problema como resueltos.

Los mejores negociadores toman un enfoque más amplio para establecer y resolver el problema correcto. Con un agudo sentido del valor potencial que se creará como su guía, estos negociadores son empresarios innovadores. Visualizan la arquitectura más prometedora y toman medidas para que se haga realidad. Estos negociadores virtuosos no sólo juegan el juego como se lo dan en la mesa, son maestros en configurarlo y cambiarlo de la mesa para maximizar las posibilidades de obtener mejores resultados. Para avanzar en el conjunto completo de sus intereses, entienden y dan forma a la elección del otro lado -negociar versus no negociar- de manera que el otro elija lo que quiere. Como dijo una vez François de Callières, un comentarista del siglo XVIII, los maestros en la negociación poseen *“el arte supremo de hacer que cada hombre le ofrezca como regalo lo que era su principal designio asegurar”*.

Sintetizando, en un contexto internacional en donde los múltiples escenarios con aristas de diferente naturaleza son la principal variable estratégica, se hace fundamental tener en cuenta la sincronización de múltiples factores que influyen en el momento de iniciar una negociación, para que de esta forma se tenga una mejor claridad de los puntos de inflexión durante el proceso, así mismo, los negociadores deben afinar eficazmente sus habilidades para lograr adaptarse fácilmente al ambiente competitivo en el que se enfrentan y por consiguiente, convertir su rol en cualquier negociación en la principal característica para su culminación exitosa.



Instrucción

Revise el recurso: video resumen.

Zapata, A. (2009). *Negociación: arte empresarial*. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.

Rodríguez, M. y Ramos, J. (1988). *Técnicas de negociación*. México: McGraw-Hill Interamericana.

Stoshikj, M. (2014). Integrative and distributive negotiations and negotiation behavior. *Journal of Service Science Research*, 6(1), 29-69.

Ma, Z. y Jaeger, A. (2010). A comparative study of the influence of assertiveness on negotiation outcomes in Canada and China. *Cross Cultural Management*, 17(4), 333-346.

