

La negociación

La negociación es un proceso de comunicación dinámico en el cual dos o más partes intentan resolver diferencias y defender intereses en forma directa a través del diálogo con el fin de lograr una solución o un acuerdo satisfactorio.

Se suele pensar que la negociación sólo se da entre grandes ejecutivos y que es sólo una cuestión de dinero, pero lo cierto es que la negociación es algo que todos nosotros realizamos a diario en distintos aspectos de nuestras vidas cada vez que existen conflictos de intereses (generados por las diferencias propias de las personas, ya sea en preferencias, gustos, valores, actitudes, etc.) y se pretende llegar a un acuerdo.

Hay negociación cuando acordamos las condiciones de compraventa de un producto, cuando pretendemos resolver un conflicto laboral, cuando vamos a asociarnos con alguien, pero también hay negociación cuando nos ponemos de acuerdo con nuestra pareja en qué película ver, cuando nos ponemos de acuerdo con nuestros vecinos en la decoración del vecindario, cuando vamos a la tienda y pedimos un descuento, etc.

Existen dos tipos o estilos de negociación: la negociación distributiva y la negociación integrativa. Por lo general, las negociaciones combinan elementos de ambos tipos, pero para una mejor comprensión, veamos cada uno de estos estilos de negociación en su forma pura:

Negociación distributiva

La negociación distributiva, también conocida como negociación posicional, negociación de suma cero, negociación competitiva, o negociación ganar-perder, es un tipo o estilo de negociación en donde las partes compiten por la distribución de una cantidad fija de valor.

Al final de una negociación netamente distributiva, lo que una parte ha ganado la otra lo ha perdido. Los puntos al final siguen sumando cero ya que previamente no se ha creado valor, a diferencia de lo que sucede en una negociación integrativa.

La negociación distributiva suele darse en negociaciones basadas en compraventa de productos en donde lo único que importa es el precio, por ejemplo, en la compraventa de una automóvil o de un bien raíz.

El negociador netamente distributivo suele ser una persona agresiva, desconsiderada, terca, astuta, mentirosa, egocéntrica y, sobre todo, manipuladora.

Antes de ver las diferentes estrategias y tácticas que se pueden utilizar en una negociación distributiva, es necesario que conozcamos algunos conceptos importantes propios de este tipo o estilo de negociación:

- **Poder de negociación:** ventajas que uno tiene para ganar una negociación. Básicamente está dado por las alternativas que uno tiene a una negociación; por ejemplo, hoy en día los compradores en general tienen más poder que los vendedores, pues tienen más alternativas para elegir un producto.
- **Percepción:** lo que una parte piensa de la otra. En una negociación distributiva lo importante no es tanto lo que uno tiene, sino lo que la otra parte piensa que uno tiene.
- **Alternativas:** alternativas que uno tiene a una negociación; por ejemplo, si uno tiene un solo cliente aparte del cliente con el que está negociando, solo tendrá una alternativa. Mientras más alternativas uno tenga, mayor poder de negociación tendrá.
- **BATNA** (*best alternative to a negotiated agreement*): mejor alternativa que uno tiene a una negociación (la alternativa que uno tomaría en caso de no llegar a un acuerdo). Antes de toda negociación, debemos determinar nuestro BATNA y, de ese modo, saber cuándo es mejor un no acuerdo y retirarnos (cuando el posible acuerdo sea menos favorable que nuestro BATNA); por ejemplo, si calculamos que podemos cobrar a un cliente 1000, dicha cantidad será nuestro BATNA al momento de negociar con un segundo cliente; en ese caso, nuestro objetivo será llegar a un acuerdo en donde nos pague 1000 o de preferencia más y, en caso de ofrecernos una cifra menor, sabremos que es preferible un no acuerdo, y que buscaremos al primer cliente.

Algunas peculiaridades del BATNA es que dinámico, es decir, cambia constantemente, y es psicológico, es decir, se basa en una perspectiva personal, la cual suele ser subjetiva (por ejemplo, un vendedor podría considerar que su producto vale mucho más de lo que en realidad vale).

- **Punto de reserva:** punto que fija el límite inferior de una negociación. Es lo mínimo (o máximo) que uno está dispuesto a aceptar. El punto de reserva deriva del BATNA aunque no siempre coinciden (por ejemplo, cuando al comprar un local, no sólo consideramos el precio de otro local similar, sino también su ubicación). Antes de toda negociación, debemos determinar nuestro punto de reserva y, de ese modo, saber cuánto es lo mínimo (o máximo) que deberíamos aceptar.
- **Zona de posible acuerdo:** rango dentro del cual se puede cerrar un trato. Se encuentra ubicada ubicado entre los puntos de reserva de las dos partes; por ejemplo, si un comprador de un producto establece su precio de reserva en 3000 (lo máximo que pagaría), y un vendedor del mismo producto establece su precio de reserva en 2500 (lo mínimo que aceptaría), la zona de posible acuerdo entre ambas partes estaría ubicada entre 2500 y 3000.

Estrategias de la negociación distributiva

Las estrategias de la negociación distributiva se orientan a moldear la percepción de la contraparte sobre los límites de la zona de posible acuerdo, buscando que la otra parte modifique su punto de reserva haciéndolo

retroceder, y que piense que el nuestro está más cerca del suyo de lo que realmente está.

Para que, de ese modo, una vez moldeada la percepción de la contraparte con respecto a los límites de la zona de posible acuerdo, sea más fácil influir en su percepción de la solución, y así lograr el objetivo final, que es el de que el acuerdo termine cerca de su punto de reserva o, de ser posible, en él mismo.

Por tanto, las estrategias de una negociación distributiva básicamente consisten en:

- No revelar información propia: no revelar, ocultar o distorsionar información propia tal como las propias motivaciones, necesidades e intereses, el propio BATNA y el punto de reserva, etc. Para lo cual, se falsea información, se dicen medias verdades, se calla información relevante, se contesta preguntas con otras preguntas o con respuestas incompletas, se guarda silencio, se aleja la atención hacia otros temas, no se muestra demasiado interés en algo, se disimulan emociones o reacciones, etc.
- Obtener información de la contraparte: obtener la mayor cantidad de información de la contraparte, sus verdaderas motivaciones, necesidades e intereses, sus alternativas, su BATNA y su punto de reserva, su estilo de negociación, su forma de negociar (si es agresivo o pasivo), sus fortalezas y debilidades, etc. Para lo cual, se hacen preguntas formales e informales, se lee entre líneas, se analizan sus acciones, se interpretan el lenguaje no verbal, se obtiene información de otras fuentes, etc.

Tácticas de la negociación distributiva

Las tácticas de una negociación distributiva, a diferencia de las estrategias, son acciones específicas, pero tienen el mismo objetivo, que es el de lograr un acuerdo lo más cercano posible al punto de reserva de la otra parte, básicamente moldeando previamente su percepción sobre los límites de la zona de posible acuerdo.

Las siguientes son algunas de las principales tácticas utilizadas en una negociación distributiva:

- Establecer una oferta elevada: consiste en establecer una oferta elevada y así lograr que la otra parte “anclé” su percepción sobre el rango de posible acuerdo.
- Hacer demandas excesivas: consiste en realizar demandas excesivas, algunas de las cuales podrían ser irrelevantes y tendrían como único objetivo el de ser intercambiadas por concesiones.
- Hacer miniconcesiones: consiste en hacer miniconcesiones con la finalidad de dar la impresión de estar cediendo bastante.
- Establecer límites: consiste en establecer límites con el fin de convencer a la otra parte de que no vamos a ceder más, por ejemplo, “es imposible aceptar, implicaría un aumento del 10% de nuestros costos”.

- Precedentes: consiste en señalar precedentes con el fin de sustentar nuestros argumentos, por ejemplo, “siempre les hemos pagado dicha cantidad, ¿por qué ahora nos piden esta otra?”.
- Comparaciones: consiste en hacer comparaciones con el fin de lograr el mismo resultado que los precedentes, por ejemplo, “sé de otros locales similares que se alquilaron hace poco en menos de 1000 dólares”.
- Moldeo de aspiraciones: consiste en moldear las percepciones de la contraparte procurando que baje sus aspiraciones; por ejemplo, si un empleado quisiera un aumento de sueldo, podríamos hablarle del mal año que hemos tenido.
- Serrucho: consiste en procurar cambiar la posición de la otra parte poniéndola contra una segunda alternativa, ya sea real o imaginaria, por ejemplo, cuando un posible cliente hace creer al propietario de un local en alquiler que ha tenido contacto con otros propietarios.
- Influir en sus utilidades subjetivas: consiste en procurar que la otra parte baje su punto de reserva al ser influenciado por la idea de obtener ventajas o utilidades subjetivas; por ejemplo, si queremos que un vendedor nos venda barato podríamos prometerle recomendarlo con otras personas.
- Captura de valores primordiales: consiste en aprovechar algo que sabemos que la otra parte desea o le importa mucho y, por ejemplo, pedir bastante a cambio de ello.
- Rabia fingida o real: consiste en tener o fingir rabia con el fin de demostrar la seriedad de nuestra posición, para hacer dudar a la otra parte de su posición, o para intimidarla.
- Reducir el tiempo: consiste en apurar a la otra parte ya sea directa o indirectamente, con el fin de que se ponga tensa, se atolondre y tome una decisión sin que la medite tanto.

Para ver en detalle estas tácticas de negociación distributiva, así como para conocer otras más, te invitamos a leer el artículo: tácticas de negociación.

Negociación integrativa

La negociación integrativa, también conocida como negociación principista, negociación cooperativa, o negociación ganar-ganar, es un tipo o estilo de negociación en donde las partes cooperan para lograr un resultado satisfactorio para ambas.

En vez de aproximarse al problema de un modo competitivo como en la negociación distributiva (reclamando valor sólo para uno), en la negociación integrativa las partes adoptan una actitud orientada a resolver el problema y a buscar un resultado favorable para ambas.

De ahí que la meta de la negociación integrativa sea la de crear tanto valor como sea posible para uno mismo y para la otra parte, por ejemplo, a través del intercambio de valores en donde cada parte hace concesiones, aporta o renuncia a algo que valora poco o no tanto, a cambio de algo que valora mucho.

La negociación integrativa suele darse en negociaciones en donde existen varias cosas por negociar, por ejemplo, en la creación de una sociedad en donde cada socio puede aportar recursos diferentes, pero complementarios a los de los demás socios.

Estrategias de la negociación integrativa

Las estrategias de la negociación integrativa se orientan a crear el mayor valor posible para ambas partes; por tanto, las estrategias de una negociación distributiva básicamente consisten en:

- Revelar información propia: identificar propias necesidades, preferencias, intereses, inquietudes, capacidades, recursos, etc.
- Obtener información de la otra parte: obtener información sobre sus motivaciones, necesidades, preferencias, intereses e inquietudes, por ejemplo, al realizarle preguntas formales e informales, o al tratar de comprender sus motivaciones.

Tácticas de la negociación integrativa

Las tácticas de una negociación integrativa, a diferencia de las estrategias, son acciones específicas, pero tiene el mismo objetivo, que es el de crear tanto valor como sea posible para ambas partes.

Las siguientes son algunas de las principales tácticas utilizadas en una negociación integrativa:

- Enviar un mensaje sobre la intención de cooperar: enviar un mensaje claro a la otra parte sobre nuestra intención de cooperar, de resolver el problema, de ser flexibles; por ejemplo, al hacerle saber que ambos enfrentamos al mismo problema, al mostrar preocupación por sus intereses, al mostrar disposición al diálogo.
- Generar un clima de resolución de problemas: generar un clima de resolución de problemas, a diferencia de lo que sucede en una negociación distributiva en donde se suele crear un clima de competencia y beligerancia.
- Procurar una comunicación fluida: crear las condiciones para una buena comunicación, mantener abiertos los canales de comunicación.
- Buscar diferencias: es a través de las diferencias (ya sea en necesidades, preferencias, gustos, valores, intereses, recursos, habilidades, etc.) que se puede crear valor, por ejemplo, al identificar algo que no sea tan valioso para uno, pero para la otra parte sí, e intercambiarlo por algo que para la otra parte no sea tan valioso, pero para uno sí. Por ejemplo, supongamos que dos coleccionistas de libros raros, Juan y Pedro, empiezan una negociación. Juan está interesado en comprarle a Pedro un libro de Hemingway. Durante la negociación Pedro menciona que está buscando un libro de William Prescott y da la casualidad que Juan lo tiene y que está dispuesto a desprenderse de él. Al final Pedro le vende a Juan el libro de Hemingway a cambio de unos cuantos dólares más el libro de Prescott, terminando ambas partes

satisfechas, pues los bienes intercambiados tenían un valor moderado para sus dueños originales, pero un valor excepcional para sus nuevos dueños.

Bibliografía consultada:

Pinkas Flint, "Negociaciones Eficaces".

Harvard Business Press, "Negociar con Resultados".