

Seis hábitos negativos de un negociador

Negociamos con muchas personas y negociamos todo el tiempo. Esa repetición nos puede hacer creer que, aplicando sentido común y sensatez, estamos a salvo de cometer errores. Sin embargo, existen estudios que demuestran que incluso los negociadores más avanzados caen en, al menos, uno de seis errores comunes.

Por Joaquín Ramos

CV

Máster en Dirección y Administración de Empresas, IEEM, Universidad de Montevideo; programa focalizado Changing the Game: Negotiation and Competitive Decision Making, Harvard Business School; licenciado en Comunicación, Universidad de Montevideo; profesor de Dirección Comercial del IEEM.

Una de las negociaciones más difíciles de la semana tiene lugar el viernes o sábado a la noche. En medio de un clima distendido, la familia o el grupo de amigos se reúne con el objetivo de pasar un momento agradable. Entonces llega la hora de llamar al *delivery*, lo que obliga a ponerse de acuerdo con la opción gastronómica. ¿Qué pedir y a dónde?

La situación puede empeorar si el objetivo es organizar un programa para el fin de semana... por



Negociación es una comunicación de ida y vuelta en la que dos o más partes tratan de conseguir algo que les interesa del otro.

WhatsApp. En grupos donde ponerse de acuerdo para comprar un litro de leche parece una verdadera odisea, llegar a un consenso para un programa nocturno es la quimera.

En el fondo, negociamos a toda hora y con todo el mundo. Incluso, y con mayor frecuencia, con nosotros mismos. La primera negociación del día comienza cuando escuchamos el despertador. ¿Cinco minutos más o nos levantamos al instante? Si acordamos una prórroga, ¿sacrificamos parte del desayuno o la afeitada?

Entonces, ¿cómo podemos mejorar este proceso, o, al menos, evitar caer sistemáticamente en los mismos errores?

UN PASO ATRÁS, ¿QUÉ ES LA NEGOCIACIÓN?

Negociación es una comunicación de ida y vuelta en la que dos o más partes tratan de conseguir algo que les interesa del otro. Es un proceso a través del cual las partes involucradas procuran satisfacer determinados intereses intercambiando recursos aptos para tal fin.

En clase, un participante narraba sus experiencias tratando de alcanzar acuerdos con el gremio de la empresa. Comentó con orgullo que todo había salido muy bien, que habían “ganado” la negociación. En ese punto le agradecí el aporte, pero le aclaré algo que evidentemente no era obvio para todos: la negociación no es un deporte, en el que hay un ganador y un perdedor, ni un argumento,

Una negociación exitosa involucra, en todos los casos, recopilar información, y satisfacer las necesidades del otro, al mínimo costo posible.

en el que alguien tiene razón y otro está equivocado.

Incluso, si nos vamos con la sensación de que “triumfamos” (*ergo*, alguien fracasa

só), tenemos que saber que, si la otra parte accedió al acuerdo, es porque logró algo mejor a la alternativa que tenía antes de llegar a la mesa de negociación. Encontró un precio, condiciones o una solución superior a su MAAN (Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado).

Una negociación exitosa involucra, en todos los casos, recopilar información y satisfacer las necesidades del otro, al mínimo costo posible. Sin embargo, por más sencillo que parezca, una y otra vez caemos en algunos errores, muy comunes, que evitan maximizar el valor para nosotros y la contraparte.

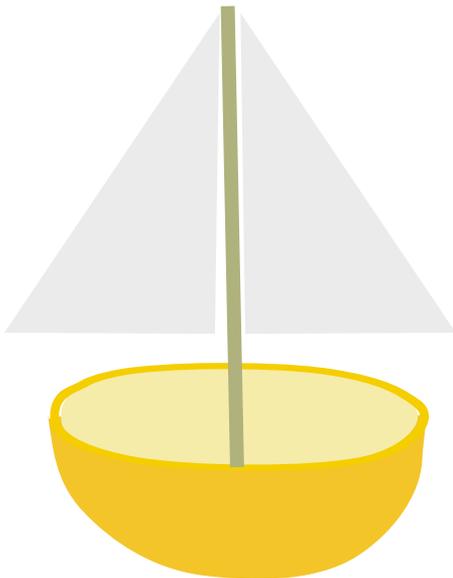
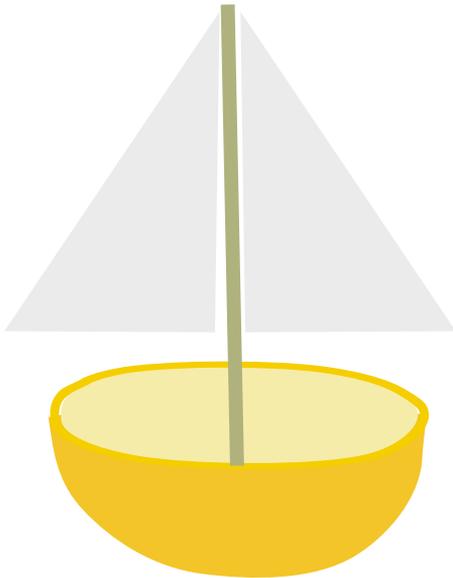
SEIS HÁBITOS NEGATIVOS

El profesor James K. Sebenius, de Harvard Business School, investigó cientos de procesos de negociación de todo tipo de profesionales, y con ese material detalló seis errores comunes en los que cualquier negociador termina cayendo.

En cada negociación, las dos partes siempre tendrán al menos dos opciones: llegar a un acuerdo, o quedarse con su mejor alternativa por fuera del trato (MAAN). Así, los negociadores buscan colmar sus intereses de la mejor manera posible, persuadiendo a la contraparte para que acepte una opción que sea mejor que su alternativa existente. Entonces, ¿por qué la otra parte debería aceptar ese trato?

La respuesta: porque el acuerdo satisface sus necesidades o intereses mejor que su alternativa. Por eso, mientras cuidamos nuestros intereses, el problema consiste en entender y darle forma a la percepción de la contraparte, para que elija, por su propia conveniencia, un acuerdo que nos favorezca.

Por eso, para Sebenius, el primer error consiste en descuidar el problema de la contraparte. Ya quedó claro que no se puede negociar sin conocer y entender los intereses en juego y las alternativas existentes fuera del acuerdo. Pero ese es tan solo el primer paso.



En cada negociación, las dos partes siempre tendrán al menos dos opciones: llegar a un acuerdo, o quedarse con su mejor alternativa por fuera del trato (MAAN).

La otra parte va a aceptar por sus propios motivos, no los nuestros, así que más vale que entendamos esas motivaciones y tratemos de resolverlas, para así solucionar nuestras necesidades.

Una de las críticas al modelo de negociación de Harvard es que tiende a generar la expectativa de que la gente compartirá sus intereses con honestidad con nosotros. La mayoría de las veces habrá poco clima de cooperación, es trabajo nuestro construir el ambiente adecuado. Incluso si somos escépticos sobre la posibilidad de cooperación, tenemos que entender que precisamos de la otra parte para cerrar el acuerdo y, por eso, aunque pueda sonar egoísta, sí o sí debemos ocuparnos de los intereses del otro.

Para eso resulta clave la empatía, ponerse en lugar del otro y tratar de ver y analizar el asunto desde la otra vereda, ocupando sus zapatos.

En segundo lugar, Sebenius alerta sobre dejar que el precio intimide otros intereses. Muchas veces, al enfocarnos demasiado en el precio, tendemos a convertir negociaciones integradas o cooperativas en adversarias o distributivas. Si lo analizamos bien, el precio es un factor importante, pero sería muy raro que fuera el único.

A las personas nos interesan muchas más cosas que el resultado económico, hay factores no monetarios tan o más importantes. Por citar algunos

Muchas veces, al enfocarnos demasiado en el precio, tendemos a convertir negociaciones integradas o cooperativas en adversarias o distributivas.

podemos nombrar la relación con la contraparte; el espíritu del acuerdo y la buena voluntad; el proceso, cómo se llega al acuerdo puede ser tan relevante como

Una de las críticas al modelo de negociación de Harvard es que tiende a generar la expectativa de que la gente compartirá sus intereses con honestidad con nosotros.

el resultado mismo; y los intereses de todos los jugadores.

Un tercer error consiste en permitir que las posiciones dejen de lado los intereses.

Una posición es la visión que cada parte tiene del problema, mientras que el interés es la preocupación oculta, detrás de la posición. Es decir, las posiciones dejan escaso margen de acción, al creer que solo existe una manera de satisfacerlas. Por el contrario, los intereses pueden ser satisfechos de más de una forma. Se dice que los intereses son el resorte silencioso detrás de las posiciones.

Una buena forma de indagar los intereses detrás de las posiciones consiste en preguntar por qué y para qué. Dos niños disputándose una naranja, tiene como resultado a un adulto partiendo la naranja en dos. La posición es querer la naranja. La justicia aparente es dividir la naranja a la mitad. Pero si resulta que un niño tenía hambre, y el otro quería

Un error consiste en permitir que las posiciones dejen de lado los intereses; una buena forma de indagar los intereses detrás de las posiciones consiste en preguntar por qué y para qué.

jugar con la cáscara, vemos intereses diferentes. Profundizar en esos intereses puede provocar acuerdos de mayor valor.

Cuarto hábito negativo: buscar demasiado el terreno común. To-

dos negociamos para superar las diferencias que nos separan. Por eso, es recomendable encontrar acuerdos "ganar-ganar" al buscar terreno en común. Y el terreno en común generalmente es muy bueno.

Sin embargo, muchas de las fuentes de valor que surgen en los acuerdos, aparecen por las diferencias entre las partes. Las diferencias de intereses o prioridades pueden llevar a descubrir nuevos ele-

Deténgase.

Lea
atentamente.

Piense.

“No hay que temer a los que tienen otra opinión, sino a aquellos que tienen otra opinión, pero son demasiado cobardes para manifestarla”

*Napoleón Bonaparte
(1769-1821), militar
y gobernante francés*



El MAAN es la herramienta más poderosa. Mientras percibamos y perciban que nuestro MAAN es muy bueno, es más creíble que podamos retirarnos de la mesa, lo que ayuda a apalancar la negociación.

mentos que ayuden a cada parte a satisfacer sus intereses, al menor costo para el otro.

Descuidar el MAAN es el quinto error usual que cometen hasta los negociadores más experimentados.

Como mencionamos, las dos partes tienen que mejorar su MAAN para que haya un acuerdo.

El MAAN es la herramienta más poderosa. Mientras percibamos y perciban que nuestro MAAN es muy bueno, es más creíble que podamos retirarnos de la mesa, lo que ayuda a apalancar la negociación. Por eso, hay que pensar muy bien en nuestro MAAN y más aún en el de la contraparte.

En sexto, y último lugar, el profesor Sebenius alerta sobre fallar en corregir, por tener una visión sesgada. Podemos entender cuál es el problema exacto de la negociación, pero no podemos resolverlo sin entender los intereses, MAAN, valoraciones, acciones posibles y demás de las dos partes.

Por lo general, nos cuesta mucho ponernos en el lugar del otro, porque caemos en el sesgo de rol. Tendemos a interpretar la realidad a nuestro favor, para reforzar nuestras creencias. Creernos demasiado nuestra propia versión es un error muy común.

Además, mientras que caemos en el error de procesar información hacia

En el fondo, la mayoría de estos errores puede evitarse con una buena preparación. Paradójicamente, los latinos solemos dedicar poco tiempo a la parte más importante del proceso de negociación.

nuestro favor, somos peores para valorar la de la contraparte. Sobreestimamos la nuestra y subestimamos la del rival. Esta percepción se convierte en una profecía autocumplida.



A photograph of two men in business suits sitting at a desk, looking at a document together. The man on the left is older with a beard, and the man on the right is younger. They are both smiling and appear to be in a collaborative work environment.

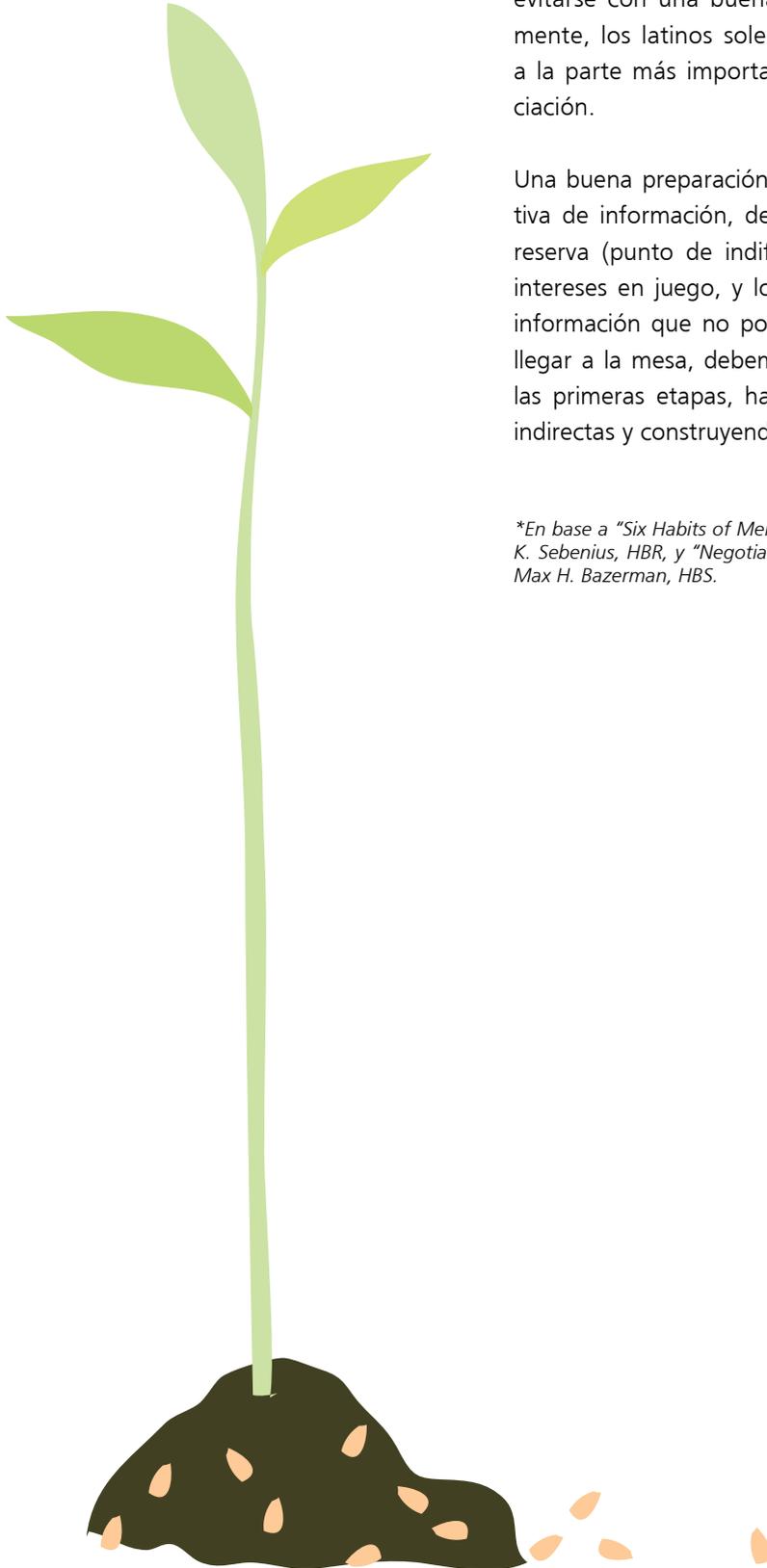
EXPERTOS EN INVERSIONES

Conozca la tranquilidad de invertir junto a una compañía lationamericana que cuenta con:*

- **USD 135 billones de activos administrados.**
- **18 millones de clientes.**
- **9.800 colaboradores directos.**

Un equipo de expertos está disponible para asesorarlo de forma personalizada, diseñando una propuesta específica para sus necesidades.

EXPERTOS EN INVERSIONES. EXPERTOS EN FUTURO.



En el fondo, la mayoría de estos errores puede evitarse con una buena preparación. Paradójicamente, los latinos solemos dedicar poco tiempo a la parte más importante del proceso de negociación.

Una buena preparación incluye búsqueda exhaustiva de información, definir mi MAAN, precio de reserva (punto de indiferencia) y los objetivos e intereses en juego, y los de la contraparte. Toda información que no podamos averiguar antes de llegar a la mesa, debemos tratar de obtenerla en las primeras etapas, haciendo muchas preguntas indirectas y construyendo confianza. ●

**En base a "Six Habits of Merely Effective Negotiators", James K. Sebenius, HBR, y "Negotiation Genius", Deepak Malhotra y Max H. Bazerman, HBS.*