



La Negociación Empresarial

Pinkas Flint*

Material Didáctico N.º 4
Mayo de 2004

Profesor de ESAN, área de Administración. Master in Law, Harvard Law School. Magíster en Administración, ESAN. Master in Business Administration, Université du Québec à Montréal. Doctor en Derecho, Pontificia Universidad Católica del Perú. Estudios en curso en el Doctorado en Administración y Dirección de Empresas ESADE-ESAN. Socio principal del Estudio Flint Abogados. pf Flint@esan.edu.pe.

La Negociación Empresarial

Pinkas Flint

© Escuela de Administración de Negocios para Graduados
Av. Alonso de Molina 1652, Surco, Lima-Perú
Mayo de 2004

www.esan.edu.pe esanediciones@esan.edu.pe

Hecho el Depósito Legal N.º 1501402004-4636

Prohibida su reproducción sin permiso de los editores.

La negociación puede ser definida como un proceso dinámico de comunicación, verbal o no verbal, entre dos o más partes con el objeto de satisfacer intereses. Puede ser distributiva, también llamada ganar-perder, o integrativa, también llamada ganar-ganar. Cabe señalar, sin embargo, que una misma negociación presenta elementos distributivos y elementos integrativos.

Antes de iniciar el análisis de ambos tipos de negociación, conviene señalar cuándo es negociable un asunto:

- Cuando existe interdependencia. Las partes deben cooperar para lograr sus metas y satisfacer sus necesidades.
- Cuando las partes pueden influirse mutuamente; realizar o prevenir acciones para recompensar o dañar.
- Cuando hay presión por plazos y tiempo limitado.
- Cuando las alternativas a la negociación no parecen viables o tan deseables como un arreglo entre las partes.
- Cuando las partes son capaces de identificar a los interesados.
- Cuando las partes son capaces de identificar los temas en disputa.
- Cuando las partes perciben que sus intereses no son totalmente incompatibles.

- Cuando las partes consideran que la influencia de factores externos determina una alta incertidumbre.

1. LA NEGOCIACIÓN DISTRIBUTIVA

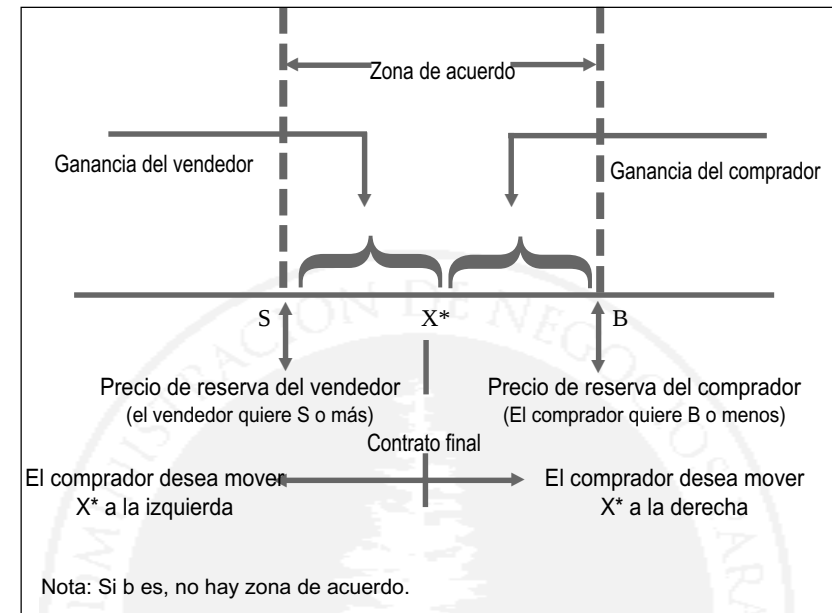
La negociación distributiva es aquella en la cual el beneficio de una parte se traduce inmediatamente en pérdida para la otra parte. Lo que gana una lo pierde la otra. De allí su tipo de suma cero y su denominación: ganar-perder.

En la negociación distributiva se maximiza el beneficio individual. La habilidad negociadora reposa principalmente en una gran dosis de voluntad, tenacidad, cierto tipo de engaño y tácticas afines.

El rango de negociación se establece entre los valores de reserva de ambas partes. El valor de reserva equivale al Best Alternative to a Negotiated Agreement (conocido más por sus siglas, BATNA), y es dinámico. Por ello, el valor de reserva de la contraparte debe evaluarse antes del proceso, y luego reevaluarse constantemente durante el proceso. Mejoramos nuestro poder de negociación al mejorar nuestras alternativas (BATNA); en ningún caso, debemos llegar a un acuerdo inferior al BATNA.

Si existe poca incertidumbre sobre el rango de negociación, es ventajoso efectuar la primera oferta. Si existe alta incertidumbre sobre el rango de negociación, conviene que la primera oferta la haga la contraparte, o hacerla nosotros pero con una oferta extrema y flexible. Se volverá sobre este tema más adelante.

Hay que tratar de variar la percepción que tiene la contraparte sobre el rango de negociación mediante acciones como:



Geometría de la negociación distributiva

ofertas extremas, el llamado anclaje, un patrón de concesión o apelando a la persuasión mediante argumentos. Deben anticiparse los argumentos y juego de roles de la contraparte mediante simulaciones y tener contraargumentos listos.

Se puede hacer uso de declaraciones públicas (*commitments*), pero debe tenerse en cuenta que para que éstas sean efectivas deben ser: verosímiles, visibles e irreversibles. Como táctica, los *commitments* persiguen modificar el rango de la zona de posible acuerdo de la contraparte y reducir sus expectativas.

1.1. Características principales de la negociación distributiva

La negociación distributiva es un proceso diseñado para moldear las percepciones del contrario sobre la zona de posible acuerdo y sobre nuestras alternativas. Se manifiesta en un proceso de regateo a partir de un rango de posible acuerdo.

Las partes efectúan declaraciones en firme, amenazan y se centran en puntos focales para lograr sus objetivos. Intentan influir en el nivel de aspiración del contrario adoptando posiciones tercamente, a la vez que tratan de modificar los parámetros de negociación mediante el anclaje (que se explicará más adelante).

Las partes manipulan el control de concesiones para beneficio propio, con lo cual logran concesiones en reciprocidad. Asimismo, identifican y toman de rehenes valores primordiales que luego intercambian por un alto costo.

Las partes unen intereses y temas o posiciones. Pero igualmente tienden a engañar al oponente, para lo cual se valen de las verdades a medias y de la desinformación. Recurren también a la imagen del poder y tratan de explotar expectativas culturales en cuanto a roles en el ámbito nacional e internacional.

1.2. Estrategia de la negociación distributiva

Con el propósito de llegar a un arreglo final en el cual el oponente termine cerca de su punto de resistencia, debemos tratar de alcanzar la mayor parte del rango de negociación e influir en la solución que la contraparte cree probable. Para ello debemos pedir exageradamente y conceder modestamente.

Para lograr que el otro cambie su punto de resistencia, debemos influir sobre sus utilidades subjetivas. Con ello se modifica y amplía el rango de negociación y se logran mejores términos.

Si existe un rango negativo, debemos lograr que la contraparte cambie su punto de resistencia para volver al rango positivo o, en su defecto, cambiar nosotros mismos nuestro punto de resistencia a fin de que exista rango posible de acuerdo.

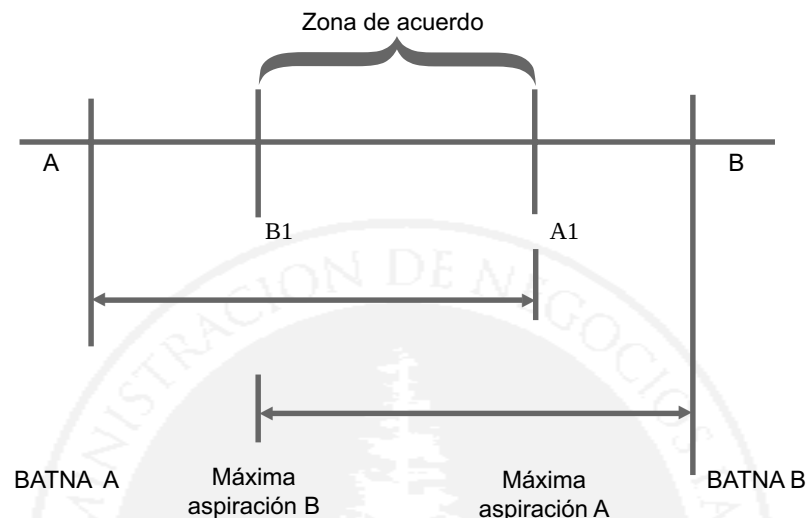
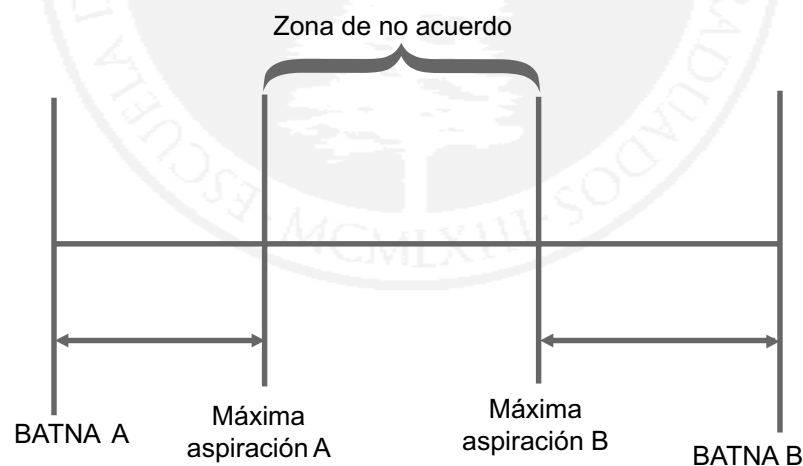
Debemos hacerle creer a la contraparte que el arreglo fruto de la negociación es el mejor que puede lograr. Los medios para hacerlo son el cambio de información y la persuasión, así como las posiciones y acciones tomadas durante las negociaciones mismas.

En todo caso, hay que tener en cuenta los siguientes principios estratégicos de la negociación distributiva:

- Evaluar los costos y beneficios que suspender la negociación tendrá para el oponente.
- Moldear la percepción del oponente sobre nuestros beneficios en el resultado.
- Modificar la percepción del oponente sobre nuestros beneficios.
- Manipular los costos actuales de dilatar o abortar las negociaciones.

1.3. Tácticas de la negociación distributiva

La esencia del proceso y las tácticas distributivas radica en influir en la percepción de la contraparte para llevarla a la posición en la cual nosotros deseamos transar.

I. El acuerdo es posible**II. El acuerdo no es posible**

La negociación distributiva

Una táctica frecuente es proporcionar una idea errónea sobre nuestro punto de reserva, nuestra zona de posible acuerdo o sobre el poder que nos dan nuestras alternativas. Es común la táctica de no corregir ni aclarar cualquier falsa percepción que tenga la contraparte sobre nuestra posición, siempre que ésta nos favorezca. Falsear información, decir medias verdades y callar información relevante son otros aspectos de la misma figura.

Los expertos han identificado muchas tácticas. Vamos a clasificarlas según el elemento de negociación que se desea afectar. Así, describiremos las tácticas que afectan: a) la estructura, b) las personas, c) el entorno y d) el tiempo en la negociación.

1.3.1. Tácticas que afectan la estructura del proceso de negociación

Anclaje. Esta táctica tiene su explicación en el hecho de que mucha gente, cuando se ve ante el problema de determinar un precio incierto, tiende a escoger arbitrariamente un punto estimado y luego ajusta el resultado alrededor de éste. Se actúa así debido a la gran incertidumbre en la cual se toma la decisión.

Uso de demandas excesivas. Esta táctica se utiliza, por ejemplo, cuando en un pliego sindical se especifican treinta puntos, de los cuales realmente quince son importantes y los otros quince se han consignado para “quemarlos” a cambio de concesiones de la gerencia. Los quince últimos son accesorios, irrelevantes, irreales; se han introducido en el proceso sólo como táctica de negociación.

Límites. Los límites se emplean para reducir y fijar el marco

de la negociación. Según su naturaleza pueden ser de autoridad, de política, financieros, tecnológicos, legales. No son límites absolutos.

Precedentes. Se utilizan precedentes como base de los argumentos. Hay dos tipos de precedentes: los establecidos en negociaciones previas con la misma parte y los establecidos en convenios logrados con terceros.

Miniconcesiones: la técnica del salame. Si rebanamos finamente un trozo de queso o de salame, pasará cierto tiempo antes de que nos percatemos de la reducción, y si continuamos con este procedimiento llegará el momento en que todo habrá desaparecido. Las concesiones minúsculas suman. Debemos tener cuidado y examinar cada concesión en su contexto.

Compromisos en firme. Un aspecto crucial de todo proceso de negociación distributivo es la habilidad para convencer a la contraparte de que no podemos movernos de la posición en la que estamos ni conceder más. Generalmente lo logramos dando la impresión –cierta o no cierta– de que el acuerdo es sólo un poco mejor que la alternativa a un acuerdo negociado, esto es, el BATNA. Sin embargo, efectuar un compromiso creíble y que nos obligue es el elemento primordial de esta persuasión.

Demandas vinculadas. Consiste en solicitar pretensiones no relacionadas directamente, aunque la aceptación de una implique la aceptación de la otra. En el plano internacional, encontramos claros ejemplos de esta táctica. Así, el gobierno de Estados Unidos afirmó que la reducción de tarifas arancelarias y la cláusula de nación más favorecida sólo se mantendrían si el gobierno comunista de Polonia legalizaba el sindicato Solidaridad y cesaba en sus persecuciones.

Puntos focales. Generalmente las negociaciones se resuelven en torno a puntos focales. Así, “no menos de 1500” o “no más de US\$ 0,60 por hora de aumento salarial”. Además de considerar por simplificación números redondos, la gente tiende a lograr acuerdos basados en fórmulas sencillas tales como: “dividamos la diferencia en partes iguales”, “cada persona debe ser pagada por el número de horas trabajadas”, “escojamos al candidato más veloz”. Focalizar es un aspecto importante de las tácticas distributivas. Por ejemplo, si deseamos tomar la mayor parte del rango se puede exigir una suma enorme, y luego partir en dos la diferencia entre esa oferta inicial y la contraoferta razonable del comprador, centrando la atención en

Características del negociador según los expertos (en orden de importancia)
1. Preparación y capacidad para el planeamiento. 2. Conocimiento de la materia que se negocia. 3. Habilidad para pensar clara y rápidamente bajo presión e incertidumbre. 4. Habilidad para expresar los pensamientos verbalmente. 5. Capacidad para escuchar atentamente. 6. Inteligencia y capacidad para la evaluación. 7. Integridad. 8. Habilidad para persuadir a otros. 9. Paciencia. 10. Decisión. 11. Habilidad para ganar el respeto y la confianza del oponente. 12. Habilidad para el análisis y la resolución de problemas. 13. Autocontrol de las emociones y de la expresión de las emociones. 14. Introspección y conocimiento de los sentimientos del oponente. 15. Persistencia y determinación.

los números grandes. Hasta el último céntimo es importante cuando se multiplica por gramos que se multiplican por kilogramos y por cientos; el redondeo puede costarnos “hasta la camisa”.

Contraoferta. Como producto de una serie de experimentos sobre negociación distributiva realizados en la Harvard Business School, el profesor Howard encontró que el acuerdo probablemente terminará en el punto intermedio entre dos ofertas si éste está localizado dentro del rango de posible acuerdo. Esto implica que una buena respuesta a una oferta inicial debe considerar que este punto intermedio esté cerca del nivel de aspiración. Si creemos que la contraparte está dispuesta a cerrar entre 15 y 20 pero nos ofrece 10, es mejor contraofertar 30 y no 20, pues terminaremos mejor. Así, si una parte abre la negociación con una oferta extrema, habrá que replicar con una contraoferta igualmente extrema o, mejor aún, focalizar la atención en otro aspecto, ignorando la primera oferta. No debemos permitir anclar el nivel de aspiraciones en torno a este marco referencial.

Toma de posiciones. Una buena técnica de negociación debe sugerir un punto de partida mucho más extremo que aquel que uno desea aceptar. Cuanto más extrema la posición inicial, con mayor agrado se verá la posibilidad de un acuerdo razonable.

Primera oferta: demanda exorbitante. En muchas ocasiones es mejor que la contraparte haga la primera oferta. Si nos equivocamos, esta primera oferta puede ahorrarnos mucho dinero. Una defensa común ante la exigencia de la contraparte cuando nos pide que efectuemos la primera oferta es hacer una demanda alta. Esta alta, pero flexible, oferta inicial no tiene otro objeto que echar a andar las negociaciones. Sin embargo, no debemos dar la impresión de no estar interesados en la mate-

ria presentando una oferta que salga del rango del posible acuerdo.

Vamos a explicar mejor este tema. En el mundo hay dos tipos de mercados: los de alta incertidumbre y los de baja incertidumbre. No hablamos de la volatilidad: los precios del café, el cacao o el azúcar suben y bajan, pero el mercado de estos productos es certero y transparente: basta leer el periódico todos los días para conocer los precios o ver *CNN*, *Reuter* o *Bloomberg*. Sin embargo, hay mercados más complicados, como los del cuadro pintado por mi prima, el candelabro que perteneció a mi abuela o el carro hecho a pedido. En estos casos no hay un precio de mercado, lo que genera un mercado de incertidumbre.

Generalmente conviene tomar la iniciativa en mercados de baja incertidumbre, y que la contraparte haga la primera oferta en mercados de alta incertidumbre. La razón es clara: podemos dejar dinero en la mesa o malograr tanto el ambiente que nos tilden de no serios y se rompa el proceso. Esto puede degenerar a tal grado que nos digan: “Estamos perdiendo el tiempo, necesitamos hablar con el dueño del circo y no con los payasos”.

Demandas falsas. Esta táctica se usa principalmente en las negociaciones laborales, pero su aplicación puede extenderse a todo tipo de negociaciones. Consiste en proponer varios puntos en los cuales realmente no se tenga interés alguno, con la intención de concederlos o cambiarlos luego por algo de valor.

Serrucho. Esta técnica se emplea especialmente para provocar un cambio en la posición de la contraparte, pues la coloca frente a una segunda opción, real o imaginaria. Su uso está difundido en negociaciones comerciales y requiere de una

tercera parte como alternativa. No es necesario que la tercera parte exista: basta que su existencia sea verosímil. Lo relevante es la percepción sobre la realidad, no la realidad en sí misma. Por ejemplo, podemos levantarnos a la mitad de una reunión para atender una llamada de un cliente o proveedor importante, aunque realmente sea nuestra secretaria quien nos está llamando. Lo importante es que nos crean.

Tómalo o déjalo: la técnica de Boulwareism. Se basa en la técnica y estilo desarrollados por Lemuel Boulware, vicepresidente de General Electric en 1940. La gerencia de General Electric, a cargo de Lemuel Boulware hacía un serio estudio de las demandas de los trabajadores, las evaluaba a conciencia y luego concurría a la mesa de negociación con un compromiso firme e inalterable. “Esto es lo justo y no variaremos nuestra posición”. Esta técnica hoy está en desuso, pues atenta contra una de las necesidades fundamentales de las partes: la de participar en el proceso en sí, sintiéndose artífices del mismo. Es importante anotar que en muchas áreas del comercio encontramos esta política de establecer precios fijos no negociables.

1.3.2. Tácticas que afectan a las personas en la negociación

Moldeando aspiraciones. Toda negociación busca lograr algo mejor que las alternativas que se presentan fuera de la mesa. Sin embargo, ¿cuánto podemos buscar? Sabemos que más es mejor, ¿pero cuánto más? También sabemos que las estrellas son inalcanzables, ¿cómo debemos fijar nuestro límite de aspiración?

Normalmente, a mayor aspiración mejores resultados. En general, la norma es que si nuestros objetivos y metas son altos, nuestros resultados serán más favorables. Ahora bien, las

aspiraciones se incrementan en función de lo que uno piensa que es posible lograr, pero ello depende de lo que la otra parte pueda concedernos como máximo. Si deseamos más de lo que la otra parte puede conceder, estamos pidiendo un imposible y bloqueando el proceso.

Cada parte trata continuamente de moldear las percepciones de la contraparte. Por ejemplo, un gerente que busca un aumento de sueldo escuchará a su jefe quejarse del mal año que la empresa tiene, de las pérdidas que ha sufrido y de la clara posibilidad de reducir personal, comenzando por los gerentes de mando medio.

Si a través de expresiones, comentarios y conductas logramos dar a la contraparte una impresión acorde con nuestros objetivos, habremos alcanzado el propósito fundamental: moldear percepciones (poder, situación económica difícil, entre otras).

Amenazas. Las amenazas son argumentos verbales y no verbales que una persona dirige a otra para influir sobre ella y obtener un resultado. La amenaza puede ser entendida como el compromiso condicional de hacer algo no deseable si la parte amenazada no cumple. La amenaza tiene valor sólo si es obligatoria, creíble, visible e irreversible. Por ejemplo, amenazas de huelga, guerra, bloqueos, represión, ruptura de relaciones diplomáticas, represalias comerciales.

Debe tenerse mucho cuidado con las amenazas. En primer lugar, dejan de funcionar cuando se han llevado a cabo: una pistola sólo sirve mientras no se dispare. En segundo lugar, nos encadenan a un curso de acción: si amenazamos con embargar el viernes, tenemos que embargar el viernes y no prorrogar la acción hasta el siguiente miércoles. Finalmente, podemos terminar esclavos de nuestras amenazas, porque si

no cumplimos con lo ofrecido perdemos imagen y credibilidad. Como norma, es mejor hacer y no amenazar.

Captura de valores primordiales. Si una parte otorga suma importancia a alguna cosa o la desea fervientemente, entonces su rival podrá reclamar o pedir todo el rango de negociación. Por ejemplo, si queremos un equipo de música digital marca *Sansui* y nos mostramos insensibles a su precio, entonces la combinación de estos factores –deseo y exceso de efectivo– determinará que el vendedor del equipo pueda pedir exageradamente, sacando ventaja de nuestra actitud flexible. Así, si nos sobra el dinero y queremos algo con ansiedad, es mejor delegar la negociación en terceros.

Las contratácticas más usadas para combatir la táctica de captura de valores primordiales son: a) Mostrar poco interés en el valor primordial, con la esperanza de lograr éste a un bajo costo, b) separar la negociación de este aspecto de la negociación de los otros, ya sea resolviéndolo en primer o en último lugar y c) efectuar un contracompromiso de dar menos a cambio de mayor flexibilidad en éste y otros puntos.

Así, sea ocultando o separando, lo esencial es no mostrar los temas sensibles. Las personas que mantienen un perfil alto corren el riesgo de ser secuestradas. Igualmente, ocultemos nuestros intereses; si no es posible, neguémonos a vincularlos con otros temas: se deben tratar por sus propios méritos.

Rabia fingida o real. Es una técnica común en la negociación distributiva. Dependiendo de las circunstancias y de la experiencia del negociador, es muy probable que una demostración convincente de rabia cause una respuesta intelectual y emocional fuerte. Podemos usar esta técnica para demostrar –o pretender– la seriedad de una posición o para

impresionar a los demás miembros del grupo (sindicato, directorio, gobierno).

Un puñetazo en la mesa, un portazo, tirar los expedientes al piso o levantar la voz son variantes de esta táctica. La técnica busca crear dudas y cuestionamientos sobre la validez de la propia posición. También puede estar dirigida a intimidar a una persona no acostumbrada a estas demostraciones.

Puede aparentarse que el enojo es causado por la falta de seriedad, por lo abusivo de los pedidos o por la presencia de determinadas personas (“No me siento en esa mesa mientras el señor X, que es una basura, esté allí”).

Agresividad. Esta técnica implica poner en acción un comportamiento particularmente agresivo que provoque que la contraparte caiga en errores y contradicciones en sus argumentos. No es seguro que esta técnica realmente logre concesiones o provoque en la contraparte una menor voluntad para resistir tercamente –a causa de la vergüenza de caer en errores frente a terceros, clientes o colegas–. Debemos juzgar cuándo puede ser útil un comportamiento así y medir el tipo de respuesta que puede originar. En principio, el uso de estas técnicas es infortunado, porque la agresividad genera agresividad. En esta escalada de violencia las partes no se escuchan y la negociación se nos va de las manos. Lo conveniente es escuchar gritar al agresivo, mirarlo con actitud comprensiva y volver al diálogo cuando se haya calmado.

Inescrutabilidad. Es la capacidad de disfrazar nuestros sentimientos y reacciones. Para la mayoría de las personas, inescrutabilidad equivale a silencio. Hablar es revelar, de uno u otro modo, nuestras reacciones y opiniones sobre un tema. Pero se comunica verbal y no verbalmente; esta táctica cuida de no entregar información en forma alguna. El negociador inexper-

to siente una gran compulsión por hablar y, con ello, inevitablemente, revela más sobre su posición de lo que cree estar revelando. El silencio siempre genera ansiedad. La ansiedad obliga al negociador a hablar. Debemos saber controlar este factor o usarlo a nuestro favor. No olvidemos que el silencio tiene connotaciones culturales. Así, los japoneses pueden guardar silencio prolongado entre las palabras, lo que causa nerviosismo. No llenemos el vacío hablando.

Dualidad: el rol del bueno y el malo. En las series policiales suele observarse interrogatorios donde un policía malo y duro propone cosas terribles para el acusado, en tanto que otro bueno y flexible ofrece mejores condiciones a cambio de una confesión. El doble rol del personaje agradable y del desagradable —el duro y el blando— es común pero efectivo ante todo negociador principiante. La táctica consiste en crear un gran contraste entre las dos opciones, de modo que la menos extrema parezca mucho mejor. Tengamos cuidado, pues es de uso frecuente (dos abogados, dos policías, dos ejecutivos, etcétera).

El uso de engaños. Las partes pueden engañar sobre los hechos ocultando información relevante o dando al oponente una impresión distinta de la real. Veamos un ejemplo del primer tipo (ocultar información). Una anciana viuda trae un violín *Stradivarius* a una tienda de compraventa de artículos usados. No conoce el valor real del violín. El comprador le dice que es un violín viejo, sin gran valor, y que por tratarse de ella, y considerando su difícil situación, le puede dar cien soles. Ahora veamos un ejemplo del segundo tipo. Un joven escritor suscribe con su editor un contrato. Este último no menciona nada sobre la inclusión en el contrato de derechos de autor por libros de bolsillo, folletos, casetes o *software*, así que si la obra es un éxito rotundo puede producir polos, loncheras, *stickers*, CD o canciones sin retribución para el autor, porque nada de eso se contempló en el contrato.

Cuando se oculta información, se da la impresión de que aquello que se calla tiene poca importancia, pero puede fácilmente ser lo fundamental. Así, representantes diplomáticos de un país pueden demostrar ante otros que no les resulta de particular interés establecer una relación en el ámbito comercial o la explotación de determinado mineral, cuando realmente estos aspectos son esenciales para el desarrollo o defensa de su país. Restarle importancia a un asunto, al menos en apariencia, evita pagar o conceder mucho.

Exponer la yugular. Si enfrentamos una situación insostenible podemos vernos obligados a usar esta técnica. La técnica consiste en solicitar a la contraparte que proceda según principios o normas éticas. Veamos el siguiente ejemplo: “Sabemos que ustedes son mucho más poderosos que nosotros y que nos pueden sacar del mercado si así lo desean. Estamos dispuestos a sujetarnos a su voluntad y buena fe, confiados en su honestidad y sentido de justicia. Aceptaremos un acuerdo en los términos que ustedes planteen”. O bien: “Como sabemos de su larga trayectoria comercial y deseamos mantener la armonía con sus distribuidores, páguennos aquello que consideren justo”.

1.1.3. Tácticas que afectan el espacio o entorno de la negociación

El control de la agenda. La agenda es un elemento fundamental en toda negociación. En ésta se plasman ideas y puntos esenciales. Una táctica usual y difundida en toda negociación es el control de la agenda y, a través de ella, el planteamiento del marco más beneficioso para la negociación. ¿Cómo se logra controlar la agenda? En primer lugar, mediante el control de los temas, y en segundo lugar, mediante el control de los procedimientos. El primero apunta a la parte

sustantiva del proceso; el segundo, a la parte adjetiva. Ambos son negociables. Lo que no está en la agenda no se discutirá en la negociación. El orden también es fundamental, pues ilustra la jerarquía de los temas. La agenda informa sobre las prioridades e intereses en juego. Debemos comenzar por preguntarnos si en ella se están incluyendo temas que consideramos no negociables.

El uso de vinculaciones o nexos. Esta táctica consiste en introducir nuevos asuntos o temas agregándolos a los que se discuten en la mesa. Un ejemplo claro es la negociación que efectuó Henry Kissinger con la entonces Unión Soviética. En 1975, la URSS tuvo una pésima cosecha de grano. Los Estados Unidos trataron de continuar con su política de ventas de trigo a Rusia, pero vinculándola con la conducta soviética en el Medio Oriente y con la reducción del precio del petróleo ruso, para perjudicar con ello a la OPEP. El tema se relacionó con otros que no tenían conexión real con él. Esta táctica refleja el “te doy esto si tú me das esto otro”.

Circunvalaciones. La contraparte puede intentar sobrepasarnos, poniéndose en contacto con nuestros superiores o nuestras bases para socavar nuestra posición y aislarnos de todo respaldo. Esta táctica tiene enorme impacto si el apoyo de los superiores es incierto. Debemos contrarrestar la posibilidad del uso de esta táctica mediante la definición clara de roles: ¿Quién decide qué?, ¿cuándo?, ¿cómo? Por ello, debemos obtener por adelantado un claro respaldo de nuestros superiores y poner en guardia a toda la organización de la posibilidad de esta táctica, pues es usual en todo el mundo. Así, llamamos al ministro directamente, o nos dirigimos a él mediante carta abierta a las bases.

Hecho consumado. Esta táctica se usa antes o durante el proceso. Implica una acción que afecta directamente los inte-

reses de la contraparte, enfrentándola ante un hecho supuestamente irreversible. Por ejemplo: se invade una isla, se vende un lote, se logra un cambio de zonificación, se autoriza el asentamiento de inmigrantes en territorios ocupados o se emite una declaración de anexión territorial. Primero embargo y luego converso. Remato el bien y luego negocio. Evitemos ser confrontados ante hechos consumados.

Simplicidad. Todos deseamos una solución sencilla, incluso si el problema es complejo. Los números redondos causan cierta fascinación. Son fáciles de recordar y atraen nuestra atención: ¿por qué molestarse en precisar 9,89 en lugar de decir sencillamente 10? Sin embargo, esta diferencia puede representar mucho dinero. Cuando hablamos de porcentajes también escondemos otros problemas, pues los porcentajes muchas veces ocultan lo que realmente está en juego. Esta táctica también se conoce como *puntos focales* y *efecto del redondeo*.

1.3.4. Tácticas que afectan el tiempo en la negociación

El tiempo. El tiempo es un elemento importante en todo proceso de negociación. Si podemos manejarlo, lograremos controlar nuestra ansiedad y moldear nuestras alternativas. Caben dos posibilidades al respecto:

a) *Reducción del tiempo disponible.* Es conocida la anécdota del negociador occidental, alto ejecutivo de la empresa aeroespacial Airbus, cuya instrucción era negociar a como diera lugar la venta de tres *jets* Airbus a determinada suma en una semana de estadía en Tokio. A su llegada fue recibido amablemente por importantes gerentes de Japan Airlines, quienes se ofrecieron a llevarlo al hotel y a encargarse de su pasaje aéreo de regreso. El equipo japonés, enterado de la fecha de regreso, pudo manejar el factor tiem-

po según sus propios intereses. El empresario occidental vio pasar día tras día, ocupado en organizadas visitas turísticas a la fábrica, comidas en restaurantes típicos, *tours* por la ciudad y reuniones con funcionarios técnicos de tercer nivel. Sólo el último día, ya camino al aeropuerto, con la premura de perder el avión, fue enfrentado a un contrato preparado en el que se habían consignado las distintas condiciones de la operación. Ante la alternativa de perder el avión de regreso a casa –y, además, de no firmar el contrato– suscribió el “contrato tipo” preparado por los negociadores japoneses tal como ellos lo presentaron. Si el ejecutivo de la empresa Airbus hubiera reflexionado sobre la importancia del factor tiempo, habría podido negociar mejor distribuyendo los días de la semana en forma adecuada. El tiempo nunca es neutro. En algunos casos trabaja a nuestro favor, en otros trabaja en contra. Analicemos con cuidado la oportunidad de nuestras acciones.

- b) *Tratar de extender el tiempo disponible.* Las postergaciones, suspensiones y otras maniobras similares tienen como principal objetivo prorrogar el proceso hasta agotarlo, o bien para esperar que situaciones externas influyan en el desarrollo de la negociación. En otras palabras, la contraparte puede esperar una elección, una campaña periodística o un nuevo arancel para posicionarse mejor.

Demorar la compra de artículos de temporada, como ropas de baño o *shorts*, hasta que otros potenciales compradores se hayan surtido de la competencia empeora la opción de un vendedor, dejándolo sin alternativa. En estos casos, el manejo del tiempo favorece al comprador.

La demanda de último minuto. Esta táctica se presenta cuando las partes han terminado una larga y agotadora negociación, están por suscribir el contrato final y surge una deman-

da pequeña de poca importancia: “Es algo pequeño pero no podemos dejar de mencionarlo”. En las negociaciones con los países de Europa del Este esta táctica era usual. Veamos un ejemplo: luego de varias semanas de arduas negociaciones, un equipo italiano representante de un consorcio de fabricantes de equipos agrícolas ha logrado el mejor precio, facilidades de pago sobre repuestos y asistencia técnica, condiciones y garantías, pero casi al final el jefe de la contraparte, el equipo negociador húngaro, recibe una llamada “de último minuto” en la que su gobierno exige que el 60% del contrato se pague vía “comercio compensado”.

Ante casos semejantes, dos pueden ser las respuestas: a) dar todo el proceso por finalizado y, por tanto, aceptar el fracaso del contrato o b) aceptar esta nueva condición a un alto costo. En el ejemplo, la participación de una *trading company* necesariamente implica precios menores y una comisión por desagio o intermediación. No es lo mismo que nos paguen en dinero que en productos. Estos productos deben revenderse a una tasa de descuento, lo que sólo puede ser hecho por una *trading company* especializada, que cobra por ello.

Tácticas usuales		
Control	Presión	Atrapadoras
- Control de la agenda u orden del día - Límites - Precedentes - Tiempo	- Demandas excesivas - Amenazas - Encantamiento - Sorpresas - Circunvalaciones - División y conquista - Coaliciones	- Información errónea - Simplicidad - Miniconcesiones - Negociación extraoficial - Dualidad - Contraste - Oferta final - Demanda de último minuto

Para evitar esta táctica se debe aclarar la forma de pago desde un inicio. Asimismo, puede ser útil inflar los precios para prevenir estas sorpresas de último minuto. En pocas palabras, definamos las reglas de juego (comentemos experiencias pasadas y no nos dejemos sorprender).

Demoras. Esperar, demorar y utilizar el tiempo en provecho propio puede lograr concesiones del contrario; pero mal dosificado, el tiempo puede originar bloqueos. Debemos tomar en cuenta las características de cada pueblo al evaluar esta táctica. Lo que para una cultura es demora y espera injustificada puede ser habitual para otra. Así, si estamos en Suiza y llegamos con cinco minutos de retraso a una reunión, nos toca disculparnos y echarle la culpa al tren. En Estados Unidos se pierde una cita a los quince minutos de retraso; en el Perú o en Colombia estamos aún en hora con treinta minutos de retraso si se trata del sector privado, mientras en el sector público se nos puede hacer esperar una hora. Ni qué decir de actividades sociales, donde dos o tres horas de retraso son perfectamente aceptables.

La sorpresa. En todo proceso de negociación es usual encontrar sorpresas, aun cuando haya sido planificado cuidadosamente. Ante una situación imprevista, conviene solicitar un receso que nos permita recopilar más información para evaluar la importancia de este nuevo elemento. No debemos apresurarnos a responder. Si cae el gobierno, si sube el petróleo, si se derrumba el precio de un producto sustituto, tomemos un cuarto intermedio para pensar.

1.3.5. Contratáticas propias de la negociación distributiva

En general, el común denominador de las tácticas distributivas es buscar confundir, desconcertar y, finalmente, descontrolar, con lo que se logra que predominen los aspectos emotivos so-

bre los racionales. Para neutralizar una táctica basta identificarla y conocer sus efectos. Una vez explícita, pierde su capacidad de influencia. Si en el proceso nos domina “el hígado” y no “el cerebro”, perderemos ecuanimidad y concentración. En este caso, las tácticas habrán surtido efecto en nosotros. Por eso, anticipar constituye el núcleo de las contratáticas expuestas.

El elemento de anticipación se desarrolla a través de simulaciones previas, muy útiles para evaluar el tipo y calidad de las preguntas, así como los argumentos que se usarán. La anticipación se complementa indagando acerca de la historia de la contraparte en negociaciones similares. Se recurre para ello a proveedores, clientes, bancos y, en general, a quienes puedan proporcionar datos sobre el comportamiento y la modalidad utilizada por la contraparte en casos semejantes. Somos la historia de nuestra conducta previa. Nuestros éxitos y fracasos dejan huellas, respetos, odios, envidias. Estas referencias son necesarias para construir el perfil de la contraparte.

Recopilar información es un proceso activo. No debemos dedicar tiempo a argumentar y repetir, sino más bien a tomar nota y a escuchar activamente, a buscar datos que confirmen o cuestionen la información que se nos ha solicitado y, sobre todo, a estudiar detenidamente el estilo y las tácticas usadas por la contraparte. Este proceso dinámico implica preguntar más que responder, escuchar más que hablar, tomar notas y elaborar resúmenes más que leer.

Tan importante como anticipar es escuchar atentamente, pues ello nos permite identificar los intereses de la contraparte. Para evitar repeticiones innecesarias en el discurso, es conveniente parafrasear a la contraparte, pues ello demuestra que hemos escuchado lo que dice, sin que esto signifique, necesariamente, que estemos de acuerdo con ello.

Un aspecto fundamental de toda contratáctica es la flexibilidad. Al iniciar un proceso de negociación sobre cualquier tema concurrimos armados de un bagaje de datos, informes y puntos de vista, pero también de prejuicios, valores y actitudes. La flexibilidad consiste en cuestionar estos prejuicios en función de lo que sucede realmente en el proceso. Así, si descubrimos en nosotros un prejuicio machista, debemos analizarlo mediante la introspección para superarlo. Frente a una negociadora con amplia preparación, corremos el riesgo de adoptar una actitud paternalista o de menosprecio, ambas sumamente peligrosas para nuestros intereses. Este prejuicio, por ejemplo, nos hace creer que podemos “dar cátedra” a una negociadora más joven por pensar que “no sabe dónde está parada”, porque asumimos que una profesional guapa y coqueta no tiene suficiente capacidad de raciocinio. Cuidado: ellas nos pueden “almorzar con zapatos y todo”.

Las contratácticas son diversas; entre ellas los bloqueos y dilaciones ocupan un lugar privilegiado. El bloqueo es una demostración de firmeza que busca frustrar a la contraparte. Constituye una señal inequívoca de la importancia que conferimos a ciertos aspectos de la negociación. Sin embargo, si abusamos de ella, aumentaremos exponencialmente la probabilidad del fracaso del proceso. Tampoco es útil si nuestra meta es construir un ambiente integrativo de resolución conjunta de problemas.

La dilación es frecuente en el ámbito latinoamericano, en general, y en el peruano, en particular. Tiene su base en la falta de determinación para afrontar temas complejos y solucionar el problema, sea por falta de preparación o por evitar antagonismos con la contraparte. Demorar y no “dar la cara” equivale a la política del avestruz. Lamentablemente ésta es usual entre nosotros, pues así como se dilata, también se evita. La política del avestruz consiste en dirigir la atención de los de-

más hacia otros temas con el fin de distraerlos del problema central. Esta contratáctica puede ser explícita o tácita. Si no estamos preparados en un tema específico, obviamente nos negaremos a hablar sobre él.

Una variante de esta táctica es ignorar expresamente la táctica de la contraparte si ésta persigue crearnos una incomodidad física o mental. Por ejemplo, si nos amenazan y fijan una fecha límite, pero nosotros ignoramos la advertencia y continuamos el proceso, hacemos un uso eficaz de esta contratáctica.

No podemos dejar de señalar la importancia del humor como catalizador del proceso de negociación y elemento desactivador de situaciones tensas. Un buen chiste, una ocurrencia o una oportuna anécdota restablecen el ambiente de trabajo conjunto y constituyen una válvula de escape a la creciente tensión del proceso. Un buen negociador debe tener un arsenal adecuado de anécdotas, historias y chistes para usarlos cuando la situación lo requiera.

La firmeza ante posiciones extremas es una buena contratáctica. Si la contraparte nos obliga a que aceptemos su posición, debemos actuar con asertividad, mostrando que cedemos sólo ante las razones y no ante la fuerza.

Otra contratáctica usual cuando enfrentamos una coalición es dividir para conquistar. Todo cártel o grupo de coalición está conformado por miembros con intereses similares pero también con intereses diversos. El objetivo es romper la coalición ofreciendo a cada uno de sus miembros, en forma particular, mejores condiciones de las que puede lograr como parte del grupo.

¿Cuál de las múltiples contratácticas se debe utilizar? La respuesta depende de la situación específica que tengamos que enfrentar y para la cual debemos estar preparados. Esto nos lleva nuevamente a la esencia de toda defensa: la anticipación. Cuanto más preparados estemos, menos necesidad de improvisación tendremos y menos posibilidades habrá de ser sorprendidos o de caer ante tácticas distributivas.

2. LA NEGOCIACIÓN INTEGRATIVA

En este tipo de negociación las partes buscan en forma conjunta una solución al problema que las aqueja. En vez de manejar el asunto en forma competitiva fijando puntos de resistencia, niveles de aspiración y metas, las partes desarrollan una metodología orientada a la resolución del problema. Por este motivo, la negociación integrativa requiere una actitud similar a la de dos alumnos resolviendo un arduo problema de álgebra.

Características

En toda negociación integrativa están presentes las siguientes características:

- Un intento consciente y serio de comprender las necesidades y objetivos de la contraparte; los participantes son resolutores de problemas.
- Una comunicación fluida.
- Énfasis en aspectos comunes e identificación de las diferencias.
- Negociadores que crean valor en forma conjunta, concentrándose en los intereses y preferencias de la otra parte.
- Soluciones que satisfacen metas y objetivos de ambas partes.

El método

Señaladas las principales características de este tipo de negociación, veamos ahora en qué consiste el método integrativo. En primer lugar, se debe entender que los negociadores son antes que nada personas y, por lo tanto, tienen emociones, valores y diferentes antecedentes personales; es decir, son impredecibles. Usted también lo es, de ahí que deba preguntarse: ¿estoy dando suficiente atención al problema humano?, ¿existe una dimensión humana en todo proceso de negociación?

Cada negociador tiene dos tipos de intereses: uno sustancial o de contenido y otro respecto de la relación. La relación interpersonal tiende a malograrse durante la discusión del problema; la negociación posicional o distributiva coloca la relación y el aspecto sustancial en conflicto. Por esta razón debemos centrarnos en los intereses, no en las posiciones. Se deben generar alternativas de mutuo beneficio; aun cuando los intereses sean diferentes es posible hallar soluciones que sean favorables a ambas partes.

Debe tenerse cuidado en la percepción de las actitudes de la contraparte: no se deben deducir las intenciones de ésta a partir de los propios miedos o temores, tampoco culpar a la contraparte de los problemas. Se deben discutir expresamente las percepciones de cada negociador, otorgarle a cada parte una participación clara en el resultado final y permitirle, si es el caso, una salida digna frente al problema.

La aplicación del método

Para la aplicación de este método debemos tener en claro dos objetivos: a) protegernos de un acuerdo que debemos recha-

zar y b) tratar de conseguir el máximo beneficio desde nuestra perspectiva, de modo que el acuerdo al que se arribe satisfaga nuestros intereses tanto como sea posible. Para conseguir lo máximo de nuestras posibilidades debemos conocer y desarrollar nuestro BATNA –mientras más lo conozcamos mayor será nuestro poder– y considerar el BATNA de la otra parte.

En cuanto a protegernos de aceptar acuerdos poco convenientes, debemos tener en cuenta que el costo de acordar un punto de arreglo mínimo es alto e ineficiente. Un punto mínimo puede protegernos de aceptar un mal arreglo, pero también cierra el paso a la creatividad y nos impide llegar a una solución que habría sido inteligente aceptar. Un punto arbitrario no es una medida adecuada de lo que debe aceptarse.

Asimismo, debe conocerse la mejor alternativa a un acuerdo negociado. Éste constituye el estándar con el cual debe medirse cualquier propuesta. Es el único que puede protegernos contra la aceptación de términos no favorables, así como contra el rechazo de aquellos términos que sí debimos aceptar. Es además flexible, pues varía con el transcurso del tiempo y por las condiciones internas y externas del proceso de negociación.

Para transformar un proceso distributivo en integrativo debemos advertir que existe constante tensión entre las acciones para crear valor y cooperar, por un lado, y las acciones para competir y reclamar valor, por otro lado. Pero se evita caer en un proceso de regateo, de tipo suma cero, con acciones como las siguientes:

- Cree repetición: si son varias interacciones se incrementa la cooperación.
- Construya reciprocidad al compartir información: sea abierto, sea condescendiente, sea de ideas tentadoras.

- Efectúe ofertas a su contraparte, de modo tal que ésta sólo pueda aceptar si está diciendo la verdad; considere que la contraparte puede mentir.
- Investigue a la contraparte antes de la negociación.
- Explore el posible uso de la mediación.
- Varíe las alternativas, asuntos y percepciones sobre los intereses.

Tácticas integrativas

A continuación, algunas tácticas empleadas en la negociación integrativa:

- Establecer las preferencias como elementos que el grupo debe considerar al diagnosticar el problema y desarrollar opciones de solución.
- Compartir información sobre las propias preferencias y las razones por las que éstas son importantes para uno.
- Formular preguntas para aprender más sobre las preferencias y necesidades de los demás y el modo en que éstas son iguales o diferentes de las propias.
- Contribuir voluntariamente al proceso de búsqueda e identificación de soluciones posibles que satisfagan las preferencias y necesidades de los miembros del grupo.
- Ayudar a probar opciones para determinar si éstas satisfacen las necesidades de todas las partes y si son prácticas e implementables.
- Determinar si hay objetivos estándar a fin de seleccionar lo óptimo entre las diferentes alternativas.

