

2. Estrategias para mejorar oportunidades

Hasta ahora podemos decir que el punto de partida para negociar es el **autoconocimiento**. Además, es importante recordar que ninguna situación de negociación es permanente, sino todo lo contrario, la falta de permanencia es parte del escenario de negociación. Negociar de manera sostenible significa agregar valor a la forma de construir los acuerdos para que se mantengan en el tiempo. Esto implica comprender en qué momento de la negociación estamos y a dónde queremos llegar para que la relación se fortalezca.

La palabra **sostenibilidad** tiene mucho peso en nuestra formación, dado que una decisión puede tener un impacto en todos los ámbitos: social, económico y medioambiental. Sostenible significa que perdura en el tiempo, algo así agrega valor permanentemente, fortalece las relaciones y genera oportunidades.

2.1. Situaciones de negociación

En ocasiones nos encontramos ante una situación muy competitiva en la que unos ganan y otros pierden, y en la que no importa demasiado el futuro de la relación entre las partes que negocian. Sin embargo, existen otras circunstancias en las que las partes que negocian se necesitan mutuamente para conseguir resultados y, además, desean preservar la relación después del intercambio (exitoso o no). En este último caso, nos referimos a **negociaciones colaborativas**, en las que todas las partes ganan y, además, pueden hacer que las ganancias para las partes sean mayores de lo esperado (es decir, ampliar la torta de tamaño fijo).

Asimismo, existen otras negociaciones en las que es posible que usted perciba la necesidad de perder en primera instancia para ganar después, al cabo de determinado tiempo. Estas son las situaciones que requieren el **acomodo de una parte** con respecto a otra, en las que se sacrifica total o parcialmente el resultado en aras de la relación.

También suele suceder que, tras analizar las circunstancias de la negociación, las dos partes decidan que no vale la pena negociar, puesto que podrían ser mayores los problemas derivados de la negociación que los beneficios o ventajas obtenidos.

Finalmente, hay circunstancias en la negociación que solamente permiten soluciones de compromiso, en las que se opta por repartir de forma más o menos justa y equitativa los asuntos de mutuo interés.

En la siguiente figura, observemos la disposición de estrategias negociadoras que estructuran un modelo. Este, a través de la consideración de dos variables (**importancia de la relación** e **importancia del resultado**), genera cinco estilos de negociación.

Figura 1: Situaciones de negociación



Fuente: adaptado de Negociación Avanzada, 2019.

2.1.1 Competitiva

La negociación competitiva o por competencia, es la que se produce cuando se percibe un **no** o una traba en la negociación. Generalmente es la que se da por poder, ya sea situacional, económico o emocional. En este caso, una de las partes está por encima de la otra (al menos en la percepción). Es decir, la percepción es de desigualdad, pero esta desigualdad no es de las personas, sino de la situación. Por ejemplo, sería como negociar con un negociador duro o soviético. El punto de partida es el **no**.

Además, se trata de negociaciones que tienen lugar una única vez y en las que la relación futura no tiene por qué ser preservada. Son de carácter distributivo (unos ganan y otros pierden), en las que hay una cantidad determinada de bienes a negociar, pero ambas partes los desean en un 100%. Se trata de situaciones, por lo tanto, de que los objetivos de ambos negociadores son incompatibles: lo que uno gana, el otro lo pierde. Por ejemplo, las negociaciones centradas en el precio se suelen contemplar como competitivas. No hay intereses comunes, sino contrapuestos, por lo tanto, una parte pierde y la otra gana. Otro ejemplo de negociación competitiva lo constituye el caso de una persona que decide negociar un aumento de sueldo con apoyo del sindicato. Este acude en su favor y la persona consigue una mejor posición y más beneficios que antes. En este caso, el sindicato tiene un poder situacional que lo ubica por encima de las decisiones de las empresas.

A continuación, ofrecemos un tercer ejemplo de negociación competitiva.

Cierta vez se convocó a una consultora a realizar una capacitación sobre negociación en una empresa. Las características de esta empresa eran: internacional, mezcla de culturas y origen en negociación por poder situacional (una corporación grande, acostumbrada a marcar tendencia en el mercado). La convocatoria se hizo por medio del área de compras de la empresa y por recomendación de uno de sus miembros. Se ponen en contacto con la consultora y le piden un presupuesto de capacitación. La consultora manda la propuesta y la respuesta es que “tienen que revisar la propuesta económica porque les parece cara”. Esta es una situación competitiva, en este caso hay un **no** o un obstáculo por el precio. La empresa no revisó el valor agregado de la propuesta.

Ante el no de la empresa, se tornó competitiva la negociación. La empresa pone presión para disminuir los honorarios, bajo amenaza de elegir a otro proveedor. Este es un ejemplo claro de negociación distributiva. Es decir, **gana** la empresa en precio y **pierde** la consultora en precio.

¿Qué hacer ante esta objeción? Se trata de una empresa con mucho poder económico y situacional, características que la consultora no tiene, aunque lo que tiene es algo que la empresa necesita. Esto es, el *know how* sobre negociación y experiencia sobre el tema.

2.1.2 Evasiva

No negociar también es negociar, en el cuadrante esta situación representa menor resultado y menor relación, se puede evitar para siempre (es decir, retirarse de la mesa de negociación) o por un tiempo o lapso que permita optimizar recursos y así volver a negociar.

La negociación evasiva es frecuente cuando ambas partes tienen más chances de perder en una negociación. En estos casos, no tiene sentido invertir tiempo y lo mejor para sostener la relación es retirarse. También se puede evitar cuando hay un conflicto entre las partes que genera emocionalmente un cuadro negativo. De este modo, si las partes empiezan a negociar puede aparecer una fuerte agresividad. Para estas situaciones es útil la técnica **salir al balcón**.

Otra posibilidad para evitar se da cuando la **alternativa a un mejor acuerdo negociado** (M.A.A.N.) es tan buena que no es recomendable perder tiempo en otras negociaciones. Por ejemplo, si un cliente pide mi servicio que tiene un valor determinado en el mercado y yo sé que no puede pagarlo, lo puedo derivar a un colega más barato, ya que atenderlo implicaría una pérdida de tiempo.

Por otro lado, si en una negociación se sale de control el aspecto emocional, es mejor evitar (por ejemplo, salir al balcón y tomarse un receso), esto permite calmar las partes y retomar la negociación de manera tranquila. Siguiendo el ejemplo que inició en la negociación competitiva, la consultora hizo uso de esta estrategia, se tomó un tiempo para analizar y se dio cuenta de que su valor agregado no lo podían conocer los miembros de la empresa ya que no habían tenido la oportunidad de conversar personalmente. Salir al balcón le permitió darse cuenta de que el pedido de bajar los honorarios no se trataba de una cuestión personal, sino que la empresa estaba acostumbrada a negociar de este modo con todos los proveedores. Por lo tanto, pidió una reunión para hacer un “calibrado”, esto es, reunirse con los referentes de capacitación y los del área de compras para que compartieran sus necesidades concretas.

Evitar negociar es (entre otras cuestiones) un ejercicio de autocontrol, porque nos evita ser impulsivos a la hora de contestar, activa la escucha e internamente nos permite hacer foco en lo que el otro necesita. En el ejemplo, el tiempo que se tomó la consultora le permitió darse cuenta que la empresa necesitaba algo diferente, ellos habían sido concretos: “estamos comparando presupuestos, por lo tanto, esperamos el suyo”, la palabra propuesta no había aparecido, esa fue la oportunidad que detectó en el tiempo que se tomó.

2.1.3 Acomodativa

En el cuadrante esta situación apunta a fortalecer la relación por sobre los resultados y, curiosamente, parece nueva la propuesta de ceder cuando estamos acostumbrados a ámbitos de negociación duros. Las relaciones son la clave de las negociaciones sostenibles, son las facilitadoras que permiten continuar negociando con esa parte que aprende a confiar en nosotros.

Un elemento fundamental en la negociación es, precisamente, la confianza. Esta se puede definir así:

Confianza es la creencia, esperanza y fe persistente que alguien tiene, referente a otra persona, entidad o grupo en que será idóneo para actuar de forma apropiada en una situación o circunstancia determinada; la confianza se verá más o menos reforzada en función de las acciones. La palabra confianza viene del latín que significa acción de confiar; compuesta por el prefijo «con» que quiere decir junto o globalmente, más «fides» que significa fe o confianza, y el sufijo «anza» que es acción. Este término también es usado para referirse a la seguridad que tiene un ser en sí mismo. (Redacción ConceptoDefinicion.de, 2019, <https://conceptoDefinicion.de/confianza/>)

Figura 2: Triángulo de la confianza



Fuente: elaboración propia.

En esta figura se reflejan los tres componentes de la confianza:

- **Competencia:** confiamos en alguien porque es competente, tiene idoneidad o habilidades para hacer lo que hace. Sabe lo que hace y eso nos produce tranquilidad.
- **Credibilidad o fiabilidad:** confiamos en alguien porque nos rinde cuentas de lo que le pedimos y es proactiva, es una persona que nos facilita el seguimiento de lo acordado y hace las cosas sin excusas.
- **Sinceridad:** confiamos en alguien porque es sincero respecto a la persona y al proyecto, dice lo que piensa, no hay contradicciones entre su conversación interna y lo que nos manifiesta.

La confianza, pensada de esta manera, se transforma en algo medible. A partir de allí, si una persona cumple los tres requisitos podemos decir que confiamos en ella. Lo mismo vale para uno mismo.

Por ejemplo, si en una negociación se acuerda un servicio a largo plazo (negociación con sindicatos y pago por acuerdo cerrado), se cumplen los tres requisitos si:

- La persona contratada sabe sobre el tema y tiene experiencia.
- Rinde cuentas a quien la contrató sobre sus avances en las negociaciones.
- En sinceridad presenta alguna dificultad para renegociar o volver a conversar.

La confianza es la base de este estilo de negociación acomodativa. Por ello, negociamos de esta manera (cediendo, al estilo del negociador flexible) cuando nos interesa fortalecer la confianza entre dos empresas o dos personas que negocian. Ceder y acomodarse a las necesidades del otro muchas veces fomenta las relaciones futuras, esto se da porque la otra parte se siente satisfecha en su necesidad de ser escuchada (la escucha es la competencia fundamental de cualquier negociador).

En este sentido, se trata de invertir a largo plazo. Ceder puede significar un éxito futuro, es ceder hoy para ganar mañana. También se cede en las llamadas situaciones de agenda oculta. Una de las partes cede en algo porque sabe que dentro de un tiempo podrá aprovechar los efectos en una nueva negociación que la otra parte, por ahora, ignora. Por lo tanto, es una inversión futura.

Además, la negociación acomodativa es necesaria cuando es importante, ante todo, resolver una situación de conflicto. Puede ser muy adecuada si lo que se busca es que prevalezca la paz y el entendimiento.

En una cultura en la que pedir disculpas no es lo común, hacerlo cuando se cae en cuenta de que se está en un error es una ventaja, en este caso también es aplicable la negociación acomodativa porque ceder y pedir disculpas es un acto de sinceridad y puede lograr una nueva oportunidad.

Por ejemplo, en una mesa de negociación en la que la otra parte tiene algo que me interesa, yo cedo al principio para generarle confianza (por ejemplo, invierto tiempo en reuniones y la ayudo en cuestiones puntuales sin cobrar nada); pero sé que a lo largo del tiempo esa persona puede contratarme. Igual pasaría si durante la mesa de negociación me diera con que estoy en un error, con que me falta información, es momento de acomodarme, reconocerlo y hacer concesiones para lograr nuevamente la confianza.

En el ejemplo que estamos analizando, la consultora consiguió la reunión para conversar con los referentes de la empresa. De este modo, se reunieron en la empresa y se realizó una videoconferencia con los referentes de otras provincias que trabajan en esta área. De esta reunión salieron las necesidades concretas para una propuesta mejor. Se trató de ceder en primer lugar, porque la reunión requirió un viaje (costo de oportunidad) y no cobrar ese tiempo dado que la consultora lo consideró una inversión. En la reunión conversaron sobre el detalle de cada uno de los integrantes del equipo, sus personalidades y sus características, se conversó sobre lo que pretendían lograr y, en ese momento, salió la creatividad: el ofrecimiento por parte de la consultora para que en la misma propuesta, y sin alterar honorarios, se le concediera un espacio de una hora con cada uno de los integrantes del equipo (eran ocho en ese momento) para conversar con ellos en un espacio confidencial que llamó **coaching en negociación**. La empresa quedó satisfecha con la propuesta, evitó las formalidades y la burocracia, le compartió el manual de cultura organizacional (dado que estaban en cambio cultural) y la contrató.

En este ejemplo concreto, ¿en qué cedió la consultora? En honorarios, tiempo y costo de oportunidad. ¿Qué ganó? la confianza de los que la llamaron, ya que la contrataron. Esta fue una inversión a largo plazo, la consultora necesitaba que la vieran en acción y lograr resultados positivos (sin dudas, un desafío para una empresa de esa envergadura).

2.1.4 Colaborativa

En el cuadrante este tipo de negociación es lo más parecido al método Harvard, el famoso ganar - ganar. Utilizamos esta estrategia cuando, además del resultado, necesitamos mantener una excelente relación con la otra parte. Es la negociación que hace sostenible la relación y que, además, las partes (todas) queden satisfechas con el resultado.

Actualmente es la estrategia que más se utiliza para negociaciones internas y externas en las organizaciones, dado que genera alianzas que hacen sostenibles los proyectos. En algunos casos, es conveniente porque las partes se necesitan mutuamente ya que tienen finalidades idénticas. Esto es, los mismos clientes, los mismos proveedores, etc. En estos casos se parte de intereses comunes y los diferentes se ven plenamente satisfechos.

Vemos estos conceptos en el ejemplo que estamos desarrollando: la consultora fue contratada para dar la capacitación en la empresa en el área de compras y su desempeño (con el valor agregado de *coaching* de negociación) satisfizo tanto a la empresa que la contrató de proveedora y sus servicios se extendieron por dos años. Le propusieron capacitar a las áreas claves de la empresa, en sus dos sedes, y el resultado fue no solo la mejora de las áreas en su desempeño interno y externo, sino también una herramienta de seguimiento diseñada

especialmente para la empresa. Actualmente, la empresa la llama cuando necesita resolver algo respecto de los temas abordados.

Este es un ejemplo de este tipo de estrategia en acción, porque el ganar – ganar de las dos partes está claro, ambas vieron sus intereses o necesidades satisfechos y se generó un proyecto sostenible, el cual fortaleció la relación y creó un gran impacto en el capital humano de la empresa. Además, los resultados perseguidos por ambas partes fueron alcanzados.

En conclusión, las situaciones no permanecen, sino que a medida que se plantean diferentes estrategias podemos detectar mejoras en la negociación. Que una negociación sea competitiva al comienzo no significa que vaya a terminar así; la transversalidad del ejemplo brindado ayuda a comprender este concepto.

2.2. Tablero de oportunidades

Para poder utilizar eficientemente el cuadro de negociación situacional existen técnicas creadas por el método Harvard y herramientas conversacionales. Pasar de una situación a otra requiere mover la ficha adecuada.

2.2.1 Dispositivos para mejorar la situación

Cada una de estas técnicas las podemos pensar como dispositivos, pequeños *inserts* que podemos usar de manera puntual cuando los necesitamos, algo así como las técnicas que siempre debemos tener a mano en una negociación.

Según Ury (2012) existen varias barreras para la cooperación y, en nuestro caso, para llegar al cuadrante de la situación colaborativa o cooperativa.

Tabla 1: Etapas, barreras y técnicas

Etapas de la negociación	Barreras	Técnicas
Personas	Las emociones propias. Las emociones del otro.	Salir al balcón. Empatía.
Resolución de problemas	Posiciones rígidas. Mentalidad de la “torta que no crece”.	Enfocarse en los intereses diferentes. Inventar opciones.
Filtro	Rectitud percibida. Poder percibido.	Criterios objetivos. Alternativas.
Decisión	Insatisfacción fuerte del otro.	Construir el puente de oro o de plata.

Fuente: adaptada de Ury, 2012.

Con respecto a lo que le puede pasar a las personas (gestión de emociones propias o ajenas) podemos:

- **Salir al balcón:** esta técnica citada por Ury (ver <http://hfaga.fullblog.com.ar/los-7-principios-de-la-negociacion.html>) consiste en ponerse por encima de la situación, dejar de lado las emociones y observar la situación como si fuéramos un espectador o un tercero. Es como salir al palco de un teatro, entonces, cuando nos sentimos invadidos por emociones que nos bloquean, esta técnica nos permite distinguir las personas del problema, lo que sucede deja de ser personal para pasar a ser una situación que le podría haber sucedido a cualquiera en las mismas circunstancias. De esta manera, se puede tomar perspectiva del conflicto con calma y buscar la mejor solución para todas las partes. Por ejemplo, en una oportunidad un miembro del directorio de una empresa importante, cuya actividad consiste esencialmente en el transporte, se enojó y le gritó al responsable del área de mantenimiento de la empresa proveedora de los camiones por el atraso en los camiones que tenían que entregar. Los amenazó con dejarlos y buscar a otro proveedor (con eso perdían al menos 20 camiones mensuales a los que los mecánicos tenían que mantener). El responsable del área de mantenimiento se ofendió por la manera de decir las cosas de este director. Su pregunta fue: “solo le dije

que en vez de entregarle los camiones a la mañana se los iba a entregar a la tarde, ¿qué le pasa conmigo?”. El tema es que saliendo al balcón pudo entender que este director habría actuado así con cualquier persona en sus mismas circunstancias, dado que estaba con la presión de llevar un material esencial a una desarrollista del Estado y se había comprometido a que los camiones iban a llegar antes del mediodía. Ese director estaba presionado por los tiempos, la probabilidad de no cumplir y la posibilidad de quedar afuera (entraron por licitación). Por otro lado, le prometió al gerente general que iban a llegar a tiempo dado que conocía los compromisos asumidos. La solución se dio al instante, el responsable del área les dio prioridad a estos camiones (ante otras emergencias que estaban atendiendo los mecánicos), llamó, pidió disculpas y los camiones estuvieron listos a tiempo.

- **Ponernos del lado de los otros o empatía:** esta técnica, también sugerida por Ury (2010), sugiere la **escucha activa**, reconoce lo que el otro necesita y realiza las concesiones necesarias (si realmente lo son). El ponernos del lado del otro implica escucharlos de manera de captar sus verdaderos intereses y tomarlos en cuenta para negociar. Nosotros sostenemos que es evidentemente imposible “ponernos en los zapatos del otro”, nadie puede ponerse en el lugar de nadie, sin embargo, podemos ser empáticos.

Para entender la empatía los invito a ver el siguiente video.

Video 1: La diferencia entre empatía y simpatía

Fuente: Grupo Pescadores (2017). *La diferencia entre la empatía y la simpatía* [YouTube]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=CZavunnAUIg&t=18s>

Como habrán observado y escuchado, la empatía parte de conectar con el otro, de entender qué le pasa y generar un microclima de confianza en la conversación. Tener dimensión de lo que le pasa al otro es de gran ayuda, el contexto en la negociación es fundamental. Por ejemplo, si la otra parte no pasa por un buen momento, lo más posible es que no pueda escuchar, que su foco esté en otro lado y no en la conversación. Si las condiciones no están dadas, sería adecuado posponer el encuentro para otro momento.

Respecto de la escucha, Rafael Echeverría (2005) [págs. 92 a 94], sugiere algunas técnicas que pueden ser útiles. Su punto de partida es que, en general, al escuchar se produce una brecha porque cada uno interpreta de manera diferente. Por lo tanto, propone las siguientes acciones para mejorar la escucha:

- 1) **Verificar escuchas:** consiste en pedirle al que escucha que exprese con sus propias palabras qué ha entendido; y lo mismo puede hacer su interlocutor, es decir, verificar su comprensión sobre lo que le dijeron. Esto es esencial porque pueden surgir interpretaciones diferentes de lo que se dijo. No todos entienden lo mismo, cada uno interpreta a su manera (un componente de la escucha es la interpretación). No estamos acostumbrados a verificar escuchas, sino a negociar bajo nuestras interpretaciones. Además de ser estratégico, verificar la escucha es un acto de

humildad, solo así las dos partes pueden estar seguras de los acuerdos a los que llegaron.

Para clarificar aún más este concepto, los invito a escuchar una breve charla TED sobre las interpretaciones.

Video 2: Lo que entendiste no es lo que dije: Ariel Goldvarg at TEDx

Fuente: Goldvarg, G. [TEDx Talks] (2013). *Lo que entendiste no es lo que dije: Ariel Goldvarg at TEDx* [YouTube]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=bPiMrPKqr1c&t=6s>.

Como hemos visto, la interpretación y su relación con los valores son clave para conectar con el otro.

2) **Compartir inquietudes:** cuáles son las motivaciones que nos llevan a conversar con una persona, las expectativas, etc. De este modo, la conversación acerca más a los interlocutores. Al negociar podemos expresar nuestras inquietudes y expectativas, y pedirle al otro que nos comparta las suyas. Esto da claridad para luego verificar si realmente se cumplieron, y saber si todas las partes quedan satisfechas y con sus intereses cubiertos.

3) **Indagar:** la pregunta es la mejor aliada para una escucha, de esta manera podemos reconocer lo que le preocupa al otro, qué es lo que lo condiciona, qué espera, explayarnos, etc. Al indagar abrimos las posibilidades de entender mejor, las preguntas abiertas son las que nos dan la pauta de cuál es el horizonte en una negociación.

Una negociación (es decir, un tipo especial de conversación) que tenga estos primeros componentes explicitados se encuentra en excelentes condiciones para que las partes puedan llegar a un acuerdo.

Respecto de la resolución de problemas, más precisamente, cuando no arribamos a una solución, podemos:

- **Enfocarnos en intereses:** para dejar de lado las posturas y reconocer los intereses comunes, diferentes y contrapuestos. Las soluciones pasan, como dijimos antes, por la detección del interés o la necesidad del otro, sobre todo por aquellos que llamamos **intereses diferentes**, es decir, el “para qué” del otro en el momento de conversar. Una necesidad detectada es el mejor camino para pensar en una buena propuesta. En este sentido, suele ser útil inventar opciones y separar este acto de la acción de juzgarlas.
- **Ampliar las opciones en discusión:** buscar beneficios mutuos. Identificar los intereses comunes para facilitarles a los otros su decisión. A esto se llama **ampliar la torta**. Ury (2012) dice:

No dé por sentado que su oferta es un ‘pastel inmodificable’. Aunque usted haya identificado las necesidades insatisfechas de su oponente, podría pensar que no puede satisfacerlas sin perjudicarse. No suponga equivocadamente que su parte en el negocio es un ‘pastel inmodificable’, que si el otro recibe más, usted recibirá

menos. Muchas veces es 'posible agrandar el pastel' y satisfacer los intereses de su interlocutor sin costo alguno, e incluso con algún beneficio para usted. Busque transacciones muy favorables y de bajo costo. La forma más común de agrandar el pastel es una transacción muy favorable, y de bajo costo. Identifique aquellas cosas que usted puede concederle a su oponente y que representan un alto beneficio para él, pero que no le cuestan mucho a usted. A cambio de esas concesiones, identifique las cosas que son muy favorables para usted, pero que representan un bajo costo para su oponente. (p. 85)

En el ejemplo que hemos analizado, la contratación de la consultora fue producto de esta estrategia, se amplió la torta o pastel a través de las concesiones que se hacían las partes.

Respecto del filtro podemos:

- **Usar criterios objetivos:** estos son los criterios de legitimación, es decir, terceros o referencias que avalen lo que sostenemos. Por ejemplo, una persona de referencia que nos avale o un criterio objetivo como puede ser un referente de mercado. De esta manera no queda solo librado a uno mismo, sino que hay otras circunstancias (personas, índices, precios, etc.) que apoyan lo que decimos. Según Ury (2012):

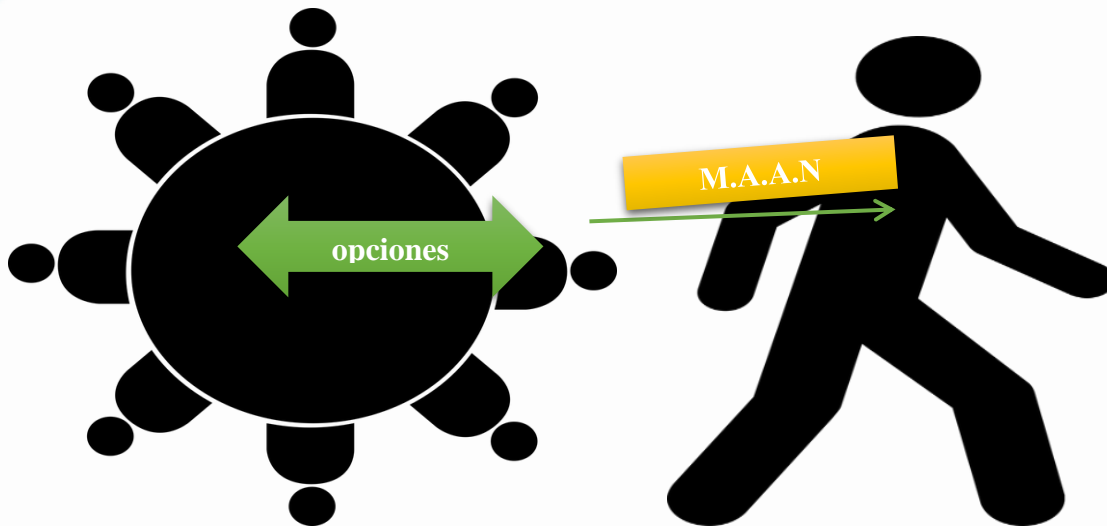
Los negociadores de éxito eluden la lucha de deseos transformando el proceso de selección en una búsqueda conjunta de una solución justa y satisfactoria para ambas partes. Confían mucho en normas justas e independientes de los deseos de cualquiera de las dos partes. Una norma independiente es una vara de medir que le permite a uno determinar qué es una solución justa. Las normas comunes son valor de venta en el mercado, tratamiento equitativo, la ley, o simplemente la forma en que se ha resuelto antes el asunto. (p. 20)

Por ejemplo, en una negociación por honorarios, uno de los criterios objetivos puede ser la comparación con otros servicios del mismo tipo y calidad, o los aranceles de los Colegios Profesionales. También, en este y otros ejemplos, se puede usar lo que se llama criterio subjetivo, este se presenta cuando la referencia no viene de una norma, sino de una persona a la que la otra parte respeta y legitima. Esto es común, por ejemplo, cuando se acerca un cliente porque otro nos recomendó. En este sentido, recordemos que la sostenibilidad de las negociaciones se basa, justamente, en las relaciones, por eso es tan importante cultivarlas. A mejores relaciones, mejores oportunidades.

- **Considerar alternativas:** siempre es conveniente (cuando existe, por supuesto) tener una M.A.A.N., esta es la mejor alternativa al acuerdo negociado, es decir, puedo llevarla a cabo sin tener que cerrar la negociación con la otra parte. Por ejemplo, si estoy negociando con una persona y el curso de la conversación no me convence, puedo decirle (o saber) que tengo otra persona con la que puedo cerrar el negocio. En general, como primera opción se elige una persona por las cualidades que la caracterizan o por lo que tiene, sin embargo, tener un tercero como alternativa disminuye presión al momento de negociar, además de ser un parámetro para

saber cuándo uno se puede retirar elegantemente de la mesa de negociación, la M.A.A.N supera la propuesta de la parte elegida como primera opción. Es importante tener en claro que la M.A.A.N es una alternativa por fuera de la mesa de negociación, no es con la misma parte. Las opciones van por dentro de la mesa de negociación.

Figura 3: Opciones y alternativas



Fuente: adaptado de Ricinator [usuario], 2019; y Ciker [usuario], 2019.

En el ejemplo analizado se vieron todas las opciones entre la empresa y la consultora, desde tipo de servicios, precios, plazos, etc. Estas fueron puestas en la mesa de negociación y con ellas se armó el acuerdo. Sin embargo, la empresa podría haber contratado a otra consultora que no tuviera la misma calidad, pero que fuera más económica y les permitiera llegar a un acuerdo de manera más rápida. Este caso hubiera sido una M.A.A.N.

A veces existe una P.A.A.N. (peor alternativa a un acuerdo negociado), es decir, no hay alternativa.

Respecto de la decisión (insatisfacciones fuertes) podemos:

- **Construir o tender el puente de plata o de oro:** esta técnica parte al revés, es decir, desde la otra persona. Se construye el puente partiendo de la otra parte y tomando sus ideas, pidiéndoselas y considerando sus intereses. El actuar en sentido inverso requiere ayudar al otro, apoyarlo en el discurso. Ninguna estrategia mejor para luego lograr un acuerdo duradero que esta, cuando la otra parte ha hecho la propuesta con nuestra orientación. Su aplicación depende del respeto con el que se trata a la otra persona, realmente hay que tomarla en cuenta y salvar su honor. Dice Ury (2012):

En lugar de presionar a su oponente hacia un acuerdo, haga todo lo contrario: trate de atraerlo en la dirección en que usted desea que avance. Lo que tiene que hacer es tender un puente de oro sobre el vacío, replantear la retirada y convertirla en una marcha hacia una mejor solución. (...) Tender el puente de oro

significa ayudar al oponente a superar los cuatro obstáculos más comunes que impiden llegar a un acuerdo: significa incluirlo en el proceso de encontrar la solución para que esta se convierta en idea suya, no solo de usted; significa satisfacer sus intereses; significa ayudarlo a quedar bien; y significa facilitar el proceso de negociación hasta donde sea posible. (pp. 79 y 80)

Nos basamos en la metodología Harvard, sin embargo, proponemos componentes blandos. Es necesario aclarar esto, sino se puede producir una confusión: una negociación es una conversación, no partimos de una contienda de adversarios (desarrollando el método ganar-ganar).

Un ejemplo de puente de oro puede ser en una negociación en la que se usa el lenguaje sugestivo para que la otra persona crea que la idea fue suya. Para esto, se puede formular la pregunta ¿qué te parece mejor, que entregue pagos de manera parcial o todo junto al final? En realidad, las opciones se las estamos dando nosotros, la otra parte es la que elige y cree que es su propuesta. En este ejemplo, en ningún momento se propone entregar el pago al inicio.

2.2.2 Tablero estratégico de diseño

A continuación, presentaremos una serie de tableros para aprender a diseñar una negociación sostenible, estos tableros son estratégicos porque nos permiten una mirada de planificación y de claridad sobre los objetivos.

La sostenibilidad tiene una estrecha relación con la planificación que se realiza antes de negociar, por lo tanto, en este punto vamos a incorporar esta estrategia para algunas de las técnicas antes presentadas y para superar las barreras que existen frente a la cooperación.

Un acuerdo es mejor cuando se incorporan todas las opciones. Sabemos que es el mejor acuerdo cuando no se puede mejorar más sin perjudicar a alguna de las partes. Como dijimos antes, muchas personas creen que las diferentes opciones pasan por el precio, cuando en realidad este debe ser el último aspecto a discutir. Las opciones pasan por los beneficios más allá del precio. Pasan por mostrar las utilidades a largo plazo. De esta manera, el negocio se visualiza desde otro ángulo y es más probable arribar a un acuerdo duradero como resultado.

Figura 4: Tablero para detallar las opciones

Crear formas posibles de satisfacer los intereses de ambas partes, según su importancia relativa:

- Mis intereses:
- Los intereses de ellos:
- Opciones posibles:

Encontrar formas de aumentar al máximo las ganancias conjuntas:

- Inventario de habilidades y recursos:
 - Míos:.....
 - De ellos:
- Combinar recursos similares para generar valor.
- Combinar recursos diferentes para generar valor:
 - Míos:
 - Del otro:

Fuente: elaboración propia.

Alternativas

Como vimos, las alternativas son las cosas que una y otra parte pueden realizar por cuenta propia, sin la necesidad de que la otra parte esté de acuerdo. Es decir, son las posibilidades de retirarse que cada parte tiene. A las personas les cuesta mucho encontrar cuáles son sus alternativas al acuerdo negociado porque en realidad se enfocan en posturas y no en necesidades.

El negociador debe conocer tanto su M.A.A.N. como la de la otra parte. De esta manera, mostrará que se ha preparado.

Figura 5: Tablero de análisis de las alternativas

Pensar en las alternativas que tengo a un acuerdo negociado

- Mis intereses claves:
- ¿Qué podría hacer para satisfacer mis intereses si no llegamos a un acuerdo?

Alternativas posibles:

Pros:

Contras:

Seleccionar y mejorar mi M.A.A.N.

- Entre mis alternativas, ¿qué haré, realmente, si no llegamos a un acuerdo (mi M.A.A.N.)? ¿Por qué?

¿Qué puedo hacer para mejorar mi M.A.A.N.? (Anote pasos concretos que puede dar para mejorarlo, incluso antes de empezar la negociación).

Identificar las alternativas abiertas a la otra parte:

- Intereses claves de la otra parte:
- ¿Qué podría hacer la otra parte para satisfacer sus intereses si no llegamos a un acuerdo?

Alternativas posibles:

Pros:

Contras:

Hacer una estimación del M.A.A.N. de la otra parte:

- ¿Qué haría yo, si estuviera en el lugar de la otra parte?
- ¿De qué forma, que sea legítima, puedo hacer que la M.A.A.N. de la otra parte parezca menos atractiva para ella?:
 - a. ¿Hacer que sea más difícil de alcanzar?
 - b. Influir en su percepción de lo poco prudente o de lo costosa que puede ser.

Fuente: elaboración propia.

Legitimidad

Como dijimos, el acuerdo será justo para las partes si se lo compara o analiza con alguna referencia externa. Por ello, juega un papel importante la imparcialidad de un proceso, o sea, la existencia de un criterio que va más allá de la voluntad de cualquiera de las partes.

El negociador puede utilizar afirmaciones verdaderas y juicios fundados para legitimar el acuerdo con la parte. A veces, utiliza la imparcialidad del proceso para persuadir: “No lo digo yo, está escrito acá” o “consultemos a un especialista a ver que nos dice”.

En otros casos, un tercero brinda los argumentos al negociador para convencer a la otra parte. Suele utilizarse cuando una persona conoce a la otra parte involucrada y le ofrece al negociador los argumentos que le servirán para negociar.

Figura 6: Tablero de análisis de criterios objetivos y subjetivos

Utilizar afirmaciones verdaderas y juicios fundados para legitimar los acuerdos:

- ¿Qué preguntas concretas podrían hacernos respecto a esta negociación?

Detallar antecedentes, referencias de clientes o proveedores, costumbres, principios (aceptados o no).

Utilizar la imparcialidad del proceso para persuadir:

- Yo corto, tú eliges; tiremos una moneda; consultemos a otros más expertos; etc.
- En esta negociación, ¿la otra parte está en una posición similar a la suya?
- *Test* de reciprocidad: ¿qué argumentos podría proporcionarle a la otra parte para que explique los resultados de la negociación a alguien importante para ella?

Ofrecer una fórmula a la otra parte para que convenza a los suyos del resultado de la negociación

- Argumentos para convencer:
.....

Fuente: elaboración propia.

Comunicación

Un resultado será mejor si se logra con eficiencia, es decir, sin perder tiempo ni esfuerzo. Para ello, la negociación eficiente requiere de una efectiva conversación. Para lograr este objetivo se debe escuchar a la otra parte y no manejarse bajo supuestos. Precisamente, aplicar la escucha activa es fundamental para generar empatía y alcanzar mejores resultados en el acuerdo.

Figura 7: Cuadro de diseño de la conversación

Cuestionar mis suposiciones e identificar las cosas que debo escuchar (identificación de la existencia de puntos débiles):

- Yo supongo que.....
- Cosas que debo tratar de escuchar.....

Volver a formular para ayudarle a la otra parte a comprender:

- Su perspectiva (escriba de 3 a 5 declaraciones de sus intereses).
- ¿Cómo puede sonarle a la otra parte? (escriba varias posibles respuestas de la otra parte a cada una de sus declaraciones).
- Volver a formular (vuelva a manifestar sus intereses para que la otra parte los escuche mejor).

Fuente: elaboración propia.

Relaciones

Como dijimos, en pos de las negociaciones sostenibles, el negociador debe pensar cómo es su relación con la otra parte, antes del proceso de negociación. Si se trata de una relación estrecha, resultará difícil negociar con esa persona precisamente porque se tiene una relación previa. Para eliminar tensión, será conveniente utilizar criterios de legitimación objetivos y subjetivos, como se muestra en la siguiente historia.

¿Descuento de amigos?

Daniel necesitaba comprar una computadora y por eso fue a visitar a Alberto, que tenía un comercio de informática. Las importaciones estaban cerradas y Alberto no podía dejarle la computadora a un precio mucho menor del que le había salido. No sabía ni cuándo ni a qué costo podría reponer el artículo, pero tampoco podría perder a su amigo por ello.

Además, el comercio de Alberto no aceptaba tarjetas de crédito. Solo podía abonarse al contado, ya que el precio era un poco menor al que se ofrecía en el mercado. Sobre ese precio, Alberto no podía hacer diferencias ni descuentos especiales de amistad. Ante la posibilidad de que Daniel se sienta ofendido, Alberto le dijo:

– Por ser mi amigo te debería cobrar mucho menos, pero mi proveedor no me lo permite. El precio no tiene descuento, pero por ser amigos, puedo financiártelo.

De esta forma, Alberto pudo separar la relación de amistad que tenía con Daniel de la relación de negocio que estaba entablando.

Cuando el negociador tiene en claro cómo es la relación, sabe cómo plantear la negociación y si conviene realizarla o no. De hecho, algunas personas prefieren, por ejemplo, no mezclar los

negocios con los amigos. Una negociación habrá producido un mejor resultado, en la medida que las partes hayan mejorado su capacidad para trabajar colaborativamente.

Figura 8: Análisis para resolver las diferencias

Describa su relación: utilice juicios como adjetivos (separe la relación de lo esencial)

- Temas y problemas esenciales (dinero, términos, fechas y condiciones).....
- Temas y problemas de relación (fiabilidad, aceptación mutua, emociones, etc.).....
- Opciones y remedios esenciales (recordar lo de intereses y opciones)
- Formas de mejorar la relación (que no sean concesiones esenciales).....

Fuente: elaboración propia.

Identificar los temas que han de ser incluidos en el acuerdo

Tiene que ver con la planificación que el negociador hace al momento previo de la negociación. El negociador necesita ir preparado. Si quiere hacer un acuerdo comercial, discriminará entre vender un producto o vender un servicio. Si vende un producto, deberá detallar las características del mismo. Estos son los puntos importantes.

Por otro lado, si vende un proceso, deberá saber cuáles son los pasos y el cronograma que tiene. Los temas a incluir dentro del proceso tienen que ver con detallar cuáles son las fases, las etapas, cómo se llevarán hacia delante y estimar en qué tiempo se va a poder cumplir cada una para finalizar el proceso.

Figura 9: Tablero de planificación de temas para el acuerdo

¿Qué temas incluir?

- Propósito general de la negociación:
- Producto o acuerdo final operativo y duradero que se espera de la negociación:
- Propósito concreto de la reunión siguiente si la hubiera:
- Contenidos posibles de la reunión siguiente:
 - a. Lista de opciones para su ulterior consideración.
 - b. Plan de acción para el trabajo adicional necesario a realizar antes de que sea posible llegar a un acuerdo.
 - c. Si representan a organizaciones, recomendación conjunta para ellas.
 - d. Acuerdo de principios que deberán ser respetados por las partes.
 - e. Contrato firmado.
 - f. Compromisos para pasos siguientes.

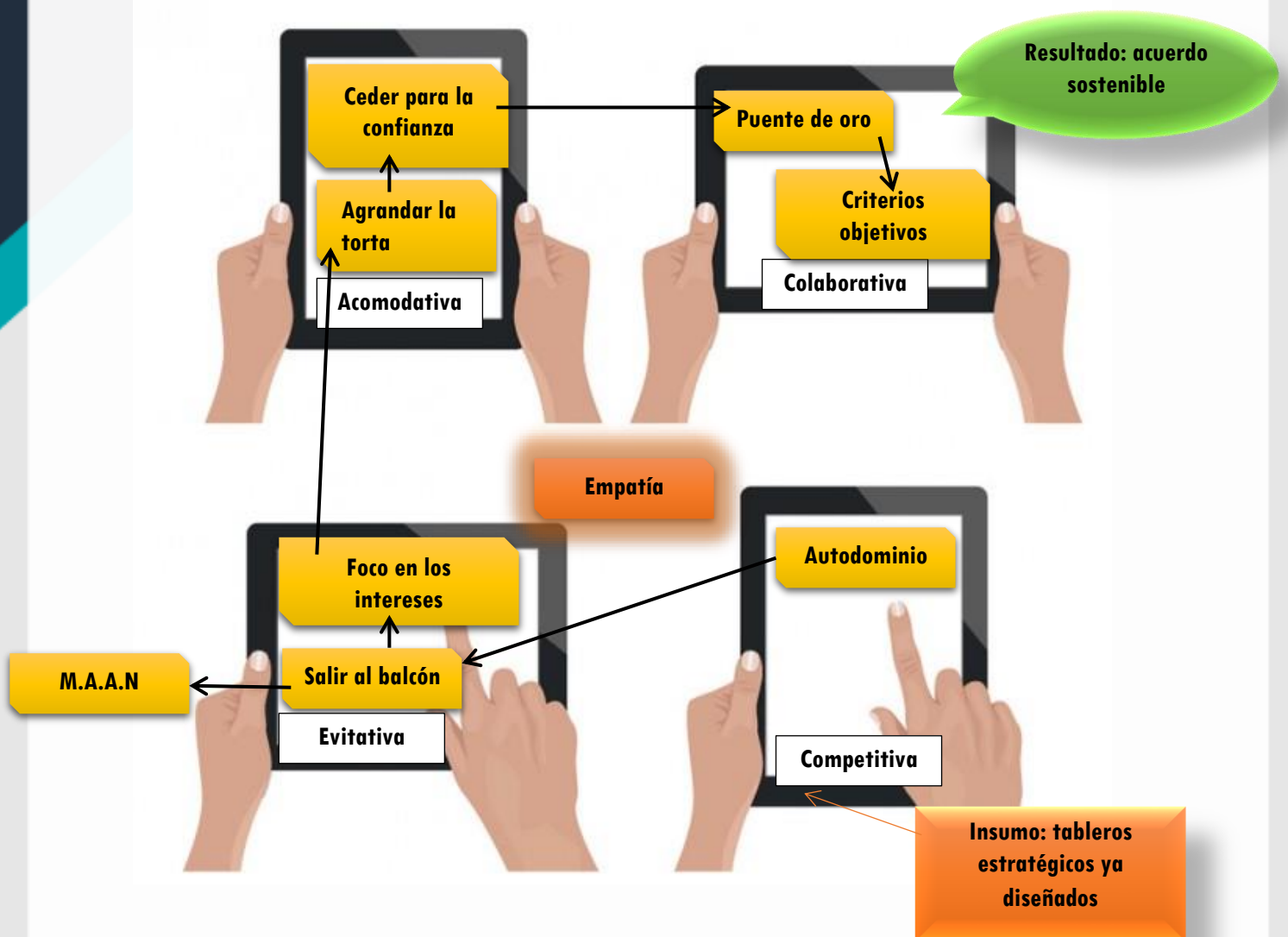
Fuente: elaboración propia.

Les propongo poner en práctica cada una de estas tablas para poder llegar a una real conciencia de la importancia de la planificación a medida que se completa el proceso de negociación. La invitación es a aplicarlas sobre una negociación que tenga pendiente en este momento.

2.2.3 Pad de movimientos estratégicos

Este ejercicio es una combinación de algunos recursos provenientes del *Design Thinking* y lo aprendido hasta ahora. Consiste en tomar cada una de las técnicas y aplicarlas en las situaciones en las que nos encontramos y así trazar un camino para poder movernos de una situación a otra. Por ejemplo, si la situación es competitiva, lo primero a utilizar es el **autodominio**, no dejar que la situación llegue a afectar de manera personal, sino objetivar la situación, solo así se obtiene claridad al momento de negociar.

Figura 10: Pad de movimientos



Fuente: adaptado de Rosapuchalt [usuarios] (s.f.). Pad de movimientos. Recuperado de www.freepik.es/fotos-vectores-gratis/tecnologia

En este esquema se ve un ejemplo de cómo se puede pasar de una situación a otra por medio del empleo de algunas técnicas, esto es solo a los fines ilustrativos, dado que las posibilidades pueden ser infinitas. La propuesta de valor es que se use este ejemplo, se arme un *pad* propio y se trabaje con elementos que permitan mejorar la negociación y hacerla efectiva.

Antes de empezar a negociar y a usar el *pad*, la estrategia es completar los tableros ya mencionados, de esa manera se planifica y se diseña la conversación, luego sí se combinan estos diseños con las técnicas y la creatividad que es la que ayuda a saltar de una situación inicial a una mejor. O, por ejemplo, si en la evitativa, al salir al balcón y evaluar el escenario, aparece una no conformidad o una necesidad de salir de esa mesa, se puede usar la M.A.A.N y evitarla para conservar las relaciones.

2.2.4 Beneficios de la objetividad

Los criterios objetivos son el escudo de valor que protege una conversación. Estos criterios, como ya vimos, pueden ser normas o el acudir a una persona referente en el tema a resolver.

Además de esto, la objetividad (en sentido personal) propiamente dicha no existe, sin embargo, aprender a interpretar lo que le pasa al otro es un requisito para ser un buen negociador. La objetividad permite la sensación de que nada es personal, que lo que pasa es fruto de las circunstancias y el contexto.

Como dice Ury (2012):

Tome tiempo para pensar. Una vez que haya identificado el juego y haya controlado su deseo de reaccionar, el paso siguiente es ganar tiempo para pensar - tiempo para subir al balcón. Haga una pausa y calle. La forma más sencilla de ganar tiempo para pensar en medio de unas negociaciones tensas es hacer una pausa y callar. De nada le servirá responder bajo la influencia de la ira o la frustración, pues no podrá pensar con claridad. Esto no es solo un hecho psicológico; es el resultado de una serie de cambios bioquímicos relacionados con la tensión y la ira. Unos cuantos mundos bastarán para que esos cambios se disipen y usted pueda ver las cosas con más objetividad. De ahí la importancia de hacer una pausa antes de responder.

Thomas Jefferson dijo una vez: 'Cuando esté iracundo, cuente de uno a diez antes de hablar; cuando esté muy furioso, cuente de uno a cien'. La pausa no solo le brindará la oportunidad de subir al balcón durante algunos segundos, sino que también le servirá al oponente para calmarse. Si usted calla, no le proporcionará nada que pueda atacar, y su silencio quizás lo haga sentir incómodo. El turno de mantener viva la conversación será de él. Al no saber en qué está pensando usted, quizá responda de manera más razonable. Algunas de las negociaciones más exitosas se logran con el silencio. (p. 36)

En los tiempos que corren, las personas negocian de manera apresurada, sin planificar y muchas veces con enojos. Además, suelen tomar las cosas de manera personal, en un contexto de crisis y ansiedades que solo provocan negociaciones de corto plazo.

La invitación es tomarse el tiempo para ver el *pad* desde arriba, planear sobre la negociación, observarla y desde ahí plantearse la propia estrategia. Es necesario saber que no hay una única solución.

Referencias

Alfio Scisetti [usuario] (2019). *Recurso*. Recuperado de <https://es.dreamstime.com/post-amarillo-image129547759>

Ciker [usuario] (2019). *Opciones y alternativas (parte 2)*. Recuperado de <https://pixabay.com/es/vectors/hombre-del-palillo-caminar-297255/>

Echeverría, R. (2005). *La escucha. El lado oculto del lenguaje*. Recuperado de <https://www.patriciauhrich.com/wp-content/uploads/2019/02/LA-ESCUCHA-lado-oculto-del-lenguaje-Paper-Rafael-Lecturas-CC.pdf>

Goldvarg, G. [TEDx Talks] (2013). *Lo que entendiste no es lo que dije: Ariel Goldvarg at TEDx [YouTube]*. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=bPiMrPKqr1c&t=6s>

Grupo Pescadores (2017). *La diferencia entre la empatía y la simpatía [YouTube]*. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=CZavunnAUlg&t=18s>

Negociación Avanzada (2019). *Situaciones de negociación*. Recuperado de http://www.negociacionavanzada.com/tecnica_negociacion_situacional.html

Redacción ConceptoDefinicion.de (2019). *Definición de Confianza*. Recuperado de <https://conceptoDefinicion.de/confianza/>

Ricinator [usuario] (2019). *Opciones y alternativas (parte 1)*. Recuperado de <https://pixabay.com/es/illustrations/grupo-debate-humanos-personales-1962592/>

Rosapuchalt [usuarios] (s.f.). *Pad de movimientos*. Recuperado de www.freepik.es/fotos-vectores-gratis/tecnologia

Ury, W. (2010). *Los 7 principios de la Negociación*. Recuperado de <http://hfaga.fullblog.com.ar/los-7-principios-de-la-negociacion.html>

Ury, W. (2012). *Supere el no: como negociar con personas que adoptan posiciones inflexibles*. Barcelona: Gestión 2000.