

Cómo perfilar la negociación

Check list

Por: José Ignacio Tobón L.
director@joseitobon.com

Objeto

El objeto de este documento es presentar en forma de checklist algunos de los aspectos clave de la negociación, fusionándolos con los elementos de planeación de negociación propuestos por Lewicki, un respetado académico de la negociación y las buenas prácticas derivadas de mi propia práctica en negociación.¹

Cuando se presenta una lista de chequeo se están condensando una serie de buenas prácticas que son de utilidad y eso es lo que pretendo con este documento, que el lector pueda usar este documento para planear su negociación en una forma estructurada.

Después de trabajar varios años en este tema de la negociación, entrenar tantos negociadores y haber analizado tantas negociaciones, para mí es claro que los dos mayores errores que se cometen en negociación son i) temor al conflicto y ii) negociar sin planeación y estructura. Este documento ayudará principalmente a darle más estructura a la negociación.

Aspectos

En la planeación de la negociación, una de las fases iniciales es perfilar la negociación. Este perfil es una de las formas de entender la negociación y es una de las herramientas de esa caja de herramientas que el negociador debe tener.

Esta herramienta de negociación además tiene en sus preguntas una serie de buenas prácticas que, como entrenador de negociadores, he ido acumulando con el tiempo. Es entonces una especie de programa experto. Estas buenas prácticas estarán en la integridad del documento y las notas pie de página juegan un papel importante en este.

Para poder perfilar una negociación puede usarse este mapa mental analizando las siguientes variables y mediante una serie de preguntas como las siguientes:

- **Dependencia:** con esto se busca determinar el margen de maniobra suyo en la negociación. Cuando se habla de dependencia debemos tener en mente las dependencias económicas², las dependencias psicológicas y sociales, las dependencias contractuales³, las dependencias tecnológicas⁴, dependencias de información, etc. En último término lo que se está analizando es el balance de poder entre las partes en la negociación. Si los otros negociadores dependen de usted, usted tendrá

¹ La lectura de este documento se puede complementar con algunas otras lecturas, entre ellas el libro "Método Harvard de Negociación (J.I. Tobón, 1997) y el artículo "Cómo Negociar Con un HP (J.I. Tobón, 2011).

² Las dependencias económicas hablan de los monopolios cuando existe un solo vendedor y oligopolios cuando son pocos vendedores. Estos vendedores podrán ejercer su poder, en muchos casos indebidamente. En mi criterio, peor que el monopolio es el monopsonio, palabra bastante técnica y no muy conocida. Se refiere a un solo comprador.

³ Si usted firmó un contrato por 5 años con su cliente, que le da exclusividad a este, usted dependerá contractualmente de su cliente y todo pedido de otro cliente no podrá ser atendido. Podría aplicarse el dicho "cuando usted se casa aparecen las novias".

⁴ El control a través de la tecnología es una forma de lograr la dependencia y afortunadamente su tiempo de control se va disminuyendo a medida que el mundo evoluciona

poder en las negociaciones que usted haga con ellos.⁵ Si usted en las negociaciones depende de otros, su poder se reducirá.^{6,7} Este poder depende de las alternativas de negociación que usted tenga y de la posibilidad de pararse de la mesa.^{8,9}

- Alguna de las partes en la negociación depende totalmente de la otra?
 - Alguna de las partes en la negociación ejerce una posición dominante?
 - Cómo puede catalogarse la dependencia entre las partes? Dependencia total? Independencia total? Interdependencia?
 - Cuál es la razón de la dependencia?
 - Hay dependencia económica?^{10,11}
 - Hay dependencia psicológica o social?
 - Hay dependencia contractual?
 - Hay dependencia tecnológica?
 - Hay dependencia de información?¹²
 - Cómo puede reducirse (aumentarse) la dependencia?
 - Qué costo tiene reducir (aumentar) la dependencia?
 - Se pronostican cambios en el nivel de dependencia en el futuro?^{13,14}
 - Cuál es la mejor alternativa suya?¹⁵
 - Cuál es la mejor alternativa del otro?
- **Situación:** la definición clara del problema es vital en la negociación y además esa definición debe ser objetiva.^{16,17} Una definición sesgada podrá conducir a una solución sesgada. Se dice que cada situación entre dos partes tiene al menos dos versiones diferentes contadas con tal coherencia que es difícil encontrar la versión mejor.
 - Cómo puedo yo definir la situación de negociación desde mi punto de vista?

⁵ Hay un caso especial y es cuando los demás dependen de usted para su subsistencia. En dicho caso esa dependencia no le da poder a usted necesariamente y puede ser más un lastre para sus movimientos estratégicos. Si 300 familias dependen de usted y de su fábrica, tomar la decisión de cerrar la fábrica es complejo y puede disminuirle margen de maniobra.

⁶ La dependencia le da poder a usted y ese poder usted debe saber usarlo, pues un mal uso del poder genera consecuencias negativas en el largo plazo. Los rusos dicen que “los cazadores de hoy pueden ser las presas del mañana”.

⁷ Las grandes fortunas en el mundo se han hecho mediante la dependencia y las personas ricas entienden que la palabra más importante es control.

⁸ Alternativa es uno de los siete elementos del Método Harvard de negociación y es todo aquello que usted haría en caso de que no hubiese acuerdo en la mesa de negociación. Es su Plan B.

⁹ Hay que recordar que las alternativas tienen también un término equivalente en inglés que es “walk aways”, es decir la posibilidad de marcharse o pararse de la mesa de negociación.

¹⁰ Se dice que la mayor fuerza responsable de los cambios sociales en el mundo es la vinculación masiva de la mujer al trabajo. Esto genera una disminución de la dependencia económica y un cambio en la calidad de las relaciones

¹¹ Siempre he pensado que para poder tener solvencia mental es preciso tener solvencia económica.

¹² ¹² Se repite mucho la frase “el que tiene la información tiene el poder”, pero he creído que no es totalmente certera esta frase, pues la información da un poder potencial; el poder real está en la acción. También podemos decir que el poder no está en la información, sino en el conocimiento.

¹³ Es importante entender que el poder no siempre está en el mismo lado de la mesa de negociación. El poder migra y el balance de poder puede cambiar con el tiempo y con las situaciones. El poder en la negociación es situacional.

¹⁴ Cuando los famosos astrónomos de la edad media discutían acerca del geocentrismo y cuando Galileo decía que la tierra se movía (alrededor del sol), lo que nos quería decir Galileo era que unas veces estamos arriba y otras abajo. Usted puede tener poder en este momento y perderlo luego. Por esto es necesario usar el poder en forma inteligente, de tal forma que no genere resentimientos.

¹⁵ Aquí nos referimos al BATNA (Best Alternative To a Negotiated Agreement) o MAAN (Mejor Alternativa al Acuerdo Negociado)

¹⁶ Sin duda alguna, podemos decir que la negociación es un método de solución de problemas, que idealmente debería ser un proceso de solución conjunta.

¹⁷ Einstein y los negociadores nos encontramos en muchos aspectos. Uno de ellos es en la frase de Einstein cuando dice que “un problema no resuelto es un problema mal definido” y también cuando dice “los problemas difícilmente se resuelven al mismo nivel al que se expresan”.

- Cómo creo que la está definiendo la otra parte?
 - Cómo la definiría un tercero que conozca la situación y además esté neutral emocionalmente?¹⁸
 - Cómo podría definirse la situación en forma conjunta?
 - Cuáles son los aspectos que unen a las partes en la negociación?
 - Cuáles son los aspectos que separan a las partes en la negociación?
- **Percepciones alteradas:** es muy posible que en las negociaciones, sobre todo las complejas y emocionales, las partes tengan percepciones alteradas acerca de la realidad y de las personas.¹⁹ El amor y el odio son filtros para ver las cosas que nos hacen verlas diferentes.²⁰
 - Es posible que estemos viendo al otro negociador con un estereotipo negativo?^{21,22}
 - Es posible que lo estemos viendo como estereotipo positivo?
 - Es posible que el otro negociador nos esté viendo a nosotros con estereotipos?
 - Si lo vemos negativamente, cuáles son las cualidades del otro negociador?
 - Si lo vemos positivamente, cuáles son los defectos del otro negociador?
 - Si vemos que la actuación del otro negociador es irracional, qué explicación habría para que esa misma actuación sea considerada como racional?²³
 - **Ocultamiento y apertura:** es importante saber qué información se va a entregar en la negociación y cuál se va a ocultar, pues de eso depende en cierto sentido el proceso y el resultado de negociación. Este ocultamiento debe hacerse dentro de marcos éticos.²⁴
 - Cuál información es considerada como información pública en esta negociación?²⁵
 - Cuál información privada puede ser fácilmente conocida por el otro en el futuro inmediato?²⁶
 - Qué información entregará al otro en la negociación? (dilema de apertura)
 - Qué información es ética y estratégicamente permitido no entregar en esta negociación?
 - Qué tanto va a creer lo que el otro le dice? (dilema de trust)
 - Cómo va a verificar que el otro es creíble?
 - Cómo va a dosificar la entrega de información? ^{27,28}

^{18.} Aquí estoy aplicando la llamada “teoría de las tres perspectivas” que indica ver la situación desde el punto de vista mío, del otro y de un tercero no involucrado emocionalmente.

^{19.} La mayoría de las percepciones son alteradas y además debemos aceptar algo que me dio dificultad a mi aceptar debido a mi formación de ingeniero y es que en la vida es más importante la percepción que la realidad.

^{20.} Cito con mucha frecuencia la frase de Anais Nin, la escritora de literatura erótica que dice “nosotros no vemos las cosas como son las cosas, sino como somos nosotros”.

^{21.} El tema de los sesgos de percepción es muy interesante. Podemos percibir al otro en forma sesgada; podemos asignarle comportamientos a partir de su pertenencia a un grupo específico (estereotipo) o por alguna de las características de la persona (efecto halo).

^{22.} Si vemos al otro como nuestro enemigo seguramente le asociaremos características negativas y defectos; es posible que invalidemos y descalifiquemos toda idea que provenga de nuestro enemigo. Puede ser nuestro enemigo, pero no todo lo que diga tiene mala intención, ni es defectuoso. Algo similar ocurre cuando miramos al otro como el amigo perfecto.

^{23.} Esta es la teoría llamada “la razonabilidad de la irracionalidad”. Para el negociador no existe el concepto de irracionalidad, pues para el negociador toda actitud tiene su explicación. No hay efecto sin causa.

^{24.} Lo recomendable es usar el menor número de mentiras en la negociación. Este comentario parecería imprudente, pero entiendo y comprendo el ambiente de las comunidades latinas (tanto las americanas como las europeas) que están movidas por una ética muy peculiar, en donde mentir es parte integral de la vida. Mentiras piadosas, mentiras por conveniencia, mentiras. Una de las peores torpezas es mentir sin necesidad.

^{25.} Ocultar información pública es uno de los más tontos errores del negociador y una gran fuente de desconfianza

^{26.} Un ejemplo clásico de información privada que será conocida es el de la negociación de fusiones y adquisiciones. Al tomar control de la empresa adquirida, la adquiriente tendrá a su disposición la información real. No es sabio ocultarla en el proceso de fusión. Pensando en esa posibilidad de ocultamiento en la negociación aparece el mecanismo del due diligence.

^{27.} Entregar la información es como quitarse la ropa y ese es un proceso que debe hacerse con calma. Una famosa desnudista decía que todo lo que vale la pena en la vida era mejor hacerlo despacio.

- **Diferente juego:** la negociación debe verse como un juego. Juego es una palabra de la matemática (teoría de juegos) que se define como algo en donde el resultado final no depende solo de lo que usted hace, sino también de lo que otros hagan. Por esto el fútbol es un juego deportivo y matemático. Los juegos pueden ser suma cero (gane-pierde) o suma no cero positiva (gane-gane) o suma no cero negativa (pierde-pierde). Lo ideal en la negociación es que ambas partes jueguen al gane-gane, pero no se puede dar esto por sentado.

Sería necesario definir qué significa en la negociación ganar para usted y para el otro; qué significa victoria en la negociación. Para algunos morir puede ser una salvación, como puede pasar con los extremistas, quienes quieren inmolarse. Lo que sí queda claro es que usted debe identificar con claridad qué tiene para ganar el otro en la negociación, pero mucho más importante, es saber qué tiene para perder en la negociación.²⁹

- Qué negociador está jugando al gane-pierde?
 - Qué negociador está jugando al gane-gane?
 - Cómo va a llevar usted a ese negociador al gane-gane?
 - Qué estrategias distributivas de negociación va a usar?
 - Qué estrategias integrativas de negociación va a usar?
- **Creatividad y mezcla:** se refiere a la forma creativa como se van a tratar los asuntos de la negociación, además de la forma como se van a presentar las opciones en la mesa de negociación para que sean más fácilmente aceptadas por el otro negociador.
 - Hay un ambiente propicio para generar ideas creativas en la negociación?
 - Cómo se podría mejorar el ambiente creativo en la mesa de negociación?
 - Cómo se pueden mostrar soluciones de ganancia conjunta?
 - Como se pueden medir los indicadores de beneficio costo para las propuestas en la negociación?
 - Cuáles son los asuntos principales de la negociación?
 - Cuáles son los asuntos menores de la negociación?
 - Como se van a presentar estratégicamente los asuntos en la mesa de negociación?
 - Qué relación tienen los asuntos de negociación entre sí?
 - Qué empaquetamientos se pueden proponer en la negociación?
 - **Elementos:** la negociación tiene elementos tangibles e intangibles. Los tangibles son los que aparecen en un contrato y a los que se les da la mayor importancia. Los intangibles se refieren a los aspectos psicológicos de los negociadores y pueden considerarse como la parte suave (soft) de la negociación; es allí en donde se pueden enredar las negociaciones.
 - Cuáles son los aspectos tangibles de la negociación?
 - Cuáles son los aspectos psicológicos de la negociación?
 - Cómo puede preservar el ego del otro negociador?³⁰
 - Cómo puede usted defenderse de los ataques de su propio ego?³¹
 - Cómo puede hacer que el otro considere justo el proceso de negociación?
 - **Intercambio:** la negociación es un intercambio entre las partes y no una serie de entregas continuadas de uno de los lados.³² Cuando uno de los negociadores, o lados, es el que siempre

^{28.} Una de las cosas que he aprendido en la negociación es a dosificar la entrega de información y las etapas de la negociación. El resultado ha sido maravilloso.

^{29.} Soy un enamorado del tema de las pérdidas, pues es un punto central para poder conocer al otro. Está demostrado que el ser humano de motiva más por evitar pérdidas que por lograr ganancias y es aplicable a muchos entornos. Un equipo de fútbol en el mundial tiene como estrategia básica el no dejarse hacer goles y la secundaria es hacer goles.

^{30.} En mi criterio, el ego es la variable intangible que con más cuidado debe usted manejar en la negociación.

^{31.} Creo firmemente que el peor enemigo que yo tengo para negociar soy yo mismo y ese yo mismo se traduce en mi ego.

^{32.} Dicen los expertos, entre ellos Cialdini, que una de las más fuertes tendencias del ser humano es hacia la reciprocidad. Buscamos reciprocidad al devolver los favores y al devolver las ofensas. Muchos piensan en compensar.

entrega y cede, estamos en una situación desbalanceada. En la negociación son varias las cosas que se intercambian.³³

- Qué propuestas se intercambian en la negociación?
 - Qué concesiones se intercambiarán en la negociación? (trade offs)
 - Qué información se intercambiará en la negociación?
 - Qué tipos de tratamientos se intercambiarán?³⁴
 - Cómo hago para que el otro adopte un tratamiento que ayude a negociar mejor?
- **Entender al otro:** es preciso determinar con claridad algunos aspectos que se refieren al otro negociador, para poder predecir su estilo de negociación
 - Cuáles son las metas principales y más agresivas del otro negociador?
 - Le producen mucha tensión al otro?
 - El otro negociador está realmente desesperado?³⁵
 - Cuáles son los recursos que tiene el otro negociador?
 - Los recursos le dan poder suficiente al otro negociador?³⁶
 - Cuáles son los problemas más apremiantes del otro negociador?
 - Estos problemas le generan presión al otro negociador?
 - Cuál es el comportamiento del otro negociador?
 - **Relaciones:** se trata de identificar el tipo de relaciones existente entre los negociadores.
 - Cuál ha sido la evolución de la relación de amistad o enemistad entre los negociadores, las partes, con el tiempo?³⁷
 - Los negociadores tienen ahora una relación de amigos?
 - Tienen ahora una relación de enemigos?³⁸
 - Qué hace amigos? A los negociadores
 - Qué los hace enemigos?
 - Cómo va a hacer para que en la mesa de negociación no se vean ni como amigos, ni como enemigos y más bien solo como solucionadores de problemas?
 - Qué protocolos se van a incluir en la mesa de negociación para que esta sea más neutra y profesional?
 - **Roles:** se busca identificar los roles presentes en la negociación para poder estudiar sus efectos en los resultados de la negociación.
 - Quiénes son los negociadores?³⁹
 - Hay posibilidad de negociar los negociadores?⁴⁰
 - Quiénes son los agentes?^{41,42}

³³. Uno de los principios más valiosos dentro de mi filosofía de negociación es “no ceda, intercambie”.

³⁴. Normalmente los comportamientos generan reciprocidad. Se debe buscar la reciprocidad pero de los buenos comportamientos.

³⁵. Un negociador desesperado puede ser muy peligroso para usted en la negociación.

³⁶. La guerra necesita financiación y es preciso saber si el otro negociador tiene recursos para soportar la guerra. Los recursos dan el poder para presionar y exigir en la mesa de negociación.

³⁷. Recuerde que los amigos de hoy pueden ser los enemigos del mañana y viceversa.

³⁸. Dicen los expertos, entre ellos Greene, que tener enemigos tiene sus ventajas e incluso sugiere que si usted no tiene un enemigo debe buscárselo.

³⁹. Negociador es aquella persona que está en la mesa negociando activamente. Si negocia por ella misma se llama negociador y si negocia por otra persona se llama agente. Si somos estrictos, cuando un ejecutivo de una empresa está negociando con un cliente de esa empresa, está actuando como agente.

⁴⁰. Lo ideal sería que a cada lado de la mesa de negociación estuviesen negociadores con inteligencia y capacidad. Si usted puede hacer que a la mesa de negociación lleguen buenos negociadores, será maravilloso.

⁴¹. Un agente en la negociación es alguien que negocia por usted, es decir, actúa como su representante. Saberlo elegir es importante.

- Quiénes son los constituyentes?⁴³
- Qué grado de presión ejercen los constituyentes sobre los negociadores?
- Cómo miden el éxito de la negociación los constituyentes?
- Quiénes son los observadores de la negociación?⁴⁴
- Quiénes son los otros stakeholders de la negociación?⁴⁵

^{42.} En algunos casos de negociaciones interculturales, los traductores actúan como agentes, pues además se vuelven intérpretes y modifican las ideas según su juicio. Si ese juicio es bueno, perfecto. En caso contrario, preocúpese.

^{43.} Constituyente es un término técnico de teoría de organizaciones que en negociación puede equivaler a aquella persona que tiene todo el derecho a juzgar la calidad de la negociación que usted hace.

^{44.} Las negociaciones pueden tener observadores que tienen interés en los resultados de la negociación, algunos de ellos como entes neutrales o académicos. También pueden estar aquí los medios.

^{45.} Stakeholder es un término generalmente no traducido y que significa aquellas personas o entidades que tienen algún grado de interés (stake) en la negociación y en sus resultados.