Cinco estrategias para negociar con creatividad y cooperación

En cualquier negociación, resulta clave poner sobre la mesa propuestas creativas e integradoras para lograr un acuerdo satisfactorio para todas las partes.



1 de octubre de 2012

Por Kandarp Mehta

Se dice, y con razón, que la negociación es un arte. El éxito depende tanto de la creatividad

©IESE Business School

de las ofertas y contraofertas como del poder negociador de las partes.

Si no hay creatividad, la decepción suele estar garantizada. Incluso cuando se negocia un trato teóricamente beneficioso para ambas partes, el resultado puede ser un sonoro fracaso.

Pongamos el caso ficticio de un futbolista africano de 32 años. Es un jugador infalible de cara al gol, pero se acerca al final de su carrera y cada vez le cuesta más competir con los delanteros jóvenes del club por un puesto en el primer equipo. No quiere seguir calentando el banquillo, así que pide a su agente que negocie un acuerdo de cesión con otro equipo.

El delantero estrella de un renqueante club de la misma liga se ha roto el tendón de Aquiles poco antes del periodo de fichajes de invierno. El director técnico debe sustituirlo pero, como es demasiado tarde para buscar una joven promesa, apuesta por fichar al africano, ya que al principio de su carrera jugó en ese equipo y no tardaría en readaptarse. Al club le preocupa que no sea tan prolífico de cara al gol, pero está dispuesto a equipararle el sueldo pese a que supera con creces el de su as lesionado.

Para el delantero africano, este cambio a mitad de temporada le permitiría salir del banquillo, además de revitalizar su carrera. Lo que desea por encima de todo es vestir la camiseta de su país en la próxima Copa del Mundo, que se le antoja como el broche perfecto para su carrera. Es más, está tan desesperado que incluso le ha asegurado a su agente que estaría dispuesto a jugar gratis.

En definitiva, se trata de una situación en la que las dos partes ganan. Puede que no conozcan con exactitud sus demandas respectivas, pero ambas partes quieren en esencia lo mismo: que el delantero africano acabe recalando en su antiguo club.

Así las cosas, la firma del contrato no debería ser más que una formalidad. Pero no es así, tal y como comprobé en un curso de negociación que dirijo. Los asistentes participaron en un juego de rol parecido, consistente en asumir el papel de comprador o vendedor y tratar de alumbrar un acuerdo sin conocer las necesidades de la otra parte. Al final del ejercicio se les pidió que indicaran cuál había sido la primera oferta, la contraoferta y las condiciones del trato final. De las 207 negociaciones diádicas que se realizaron, 193 llegaron a buen puerto y el resto se encallaron. Entre las negociaciones cerradas 119 podían considerarse creativas, mientras que el resto se limitaron a negociar el precio.

Nuestro análisis de los resultados reveló que el éxito de las negociaciones dependía básicamente de la creatividad exhibida en la presentación de la primera oferta y las consiguientes contraofertas. Más sorprendente aún fue el hecho de que la creatividad de

©IESE Business School

estas últimas parecía ser la variable de más peso a la hora de alcanzar un acuerdo. Este hallazgo contradice la mayor parte de la investigación existente, que sostiene que la creatividad de la oferta original es la clave del éxito de una negociación.

En este artículo explico por qué la creatividad de las ofertas y contraofertas desempeña un papel tan decisivo. También propongo una serie de estrategias que le ayudarán a mejorar su capacidad de negociación.

Pero veamos antes por qué ser creativo negociando es tan importante para emprendedores, grandes corporaciones, instituciones y gobiernos por igual.

Dos modelos de negociación: competitiva y cooperativa

De los pasillos del poder a los consejos de administración, hoy en día es fundamental saber manejar bien una negociación. La investigación divide las negociaciones en dos categorías:

- **La negociación distributiva,** o competitiva se caracteriza por el reparto de un pastel, en el que las partes intentan hacerse con el trozo más grande en la creencia de que su tamaño es fijo.
- **La negociación integradora,** o cooperativa, busca soluciones acomodadas a los intereses de ambas partes para aumentar el tamaño del pastel.

Es decir, en la distributiva una parte gana lo que la otra pierde y en la integradora las dos cooperan en pos de un mayor beneficio mutuo.

La creatividad en el ámbito de la negociación hace referencia a un resultado cooperativo e integrador. Para que una negociación sea creativa, las partes han de estar dispuestas a cooperar para encontrar una salida que satisfaga a todos.

Peter Carnevale ha identificado tres tipos de creatividad en este contexto:

- La del negociador.
- La del proceso en sí, o sea, el uso de distintas técnicas de creatividad.
- La del resultado, es decir, que sea novedoso, útil y satisfaga a todas las partes.

©IESE Business School

Ofertas y contraofertas: negociar con ingenio

La negociación no es un proceso estático, sino una evolución dinámica de decisiones, ofertas, deliberaciones, rechazos, contraofertas y compromisos.

Cuando es creativa, las partes pueden pasar de elegir entre las alternativas disponibles a crear otras nuevas. Dejan de lado la típica obsesión con el beneficio inmediato en pos de un acuerdo mutuamente favorable.

En el ejercicio que empleé para mi investigación, observé que algunas de las ofertas iniciales eran distributivas por naturaleza: buscaban un beneficio inmediato y restrictivo. Otras incorporaban elementos novedosos, en parte no cuantificables en términos económicos.

Una oferta inicial creativa que incluya otros elementos además de los relacionados con el precio da a la otra parte más flexibilidad en la negociación. También información vital sobre las posibilidades de crear valor.

En un estudio, Simone Moran e Ilana Ritov se centraron en las concesiones mutuas, es decir, aquellas en que una parte cede en algo no prioritario para ella pero sí para la otra parte a cambio de que esta haga lo mismo. Las autoras hallaron que estos tratos arrojan más beneficios mutuos.

Este tipo de negociación también suele conducir a una contraoferta de más valor que la mayoría de las ofertas distributivas. En otras palabras, las posibilidades de alumbrar un acuerdo más beneficioso son mayores cuando la oferta inicial y las contraofertas son creativas.

En el estudio que realicé, la creatividad de la contraoferta fue lo que más influyó en la del trato final. En cualquier caso, el grado de creatividad de una contraoferta depende en buena medida de la oferta original.

Una posible explicación a este fenómeno es que la otra parte tiene más tiempo para centrarse en la información no contenida en la oferta inicial e incorporarla a su contraoferta. De este modo, el resultado de la negociación no solo será mejor, sino que también anulará la ventaja intrínseca a quien hace la oferta inicial.

Sea como sea, una contraoferta creativa ha de basarse en una oferta inicial creativa o formular una propuesta totalmente nueva que aumente las posibilidades de alcanzar un trato más creativo.

©IESE Business School

5 estrategias para desbloquear una negociación de forma creativa y dinámica

Una de las razones por las que muchos negociadores son incapaces de proponer tratos creativos e integradores es que no consiguen crear confianza entre ellos. Como consecuencia, no amplían su conocimiento de la otra parte o simplemente se aferran a sus propios prejuicios, con lo que la negociación entra en un punto muerto y se rompe definitivamente.

¿Qué pueden hacer para evitarlo? ¿Cómo superar la obsesión por los objetivos a corto plazo para obtener así una visión más amplia de las demás opciones? ¿Y cómo mantener viva una negociación mediante un proceso de toma y daca creativo?

Con el fin de abordar estas preguntas y ofrecer una hoja de ruta, propongo cinco estrategias que le ayudarán a enfocar el proceso de negociación de forma más creativa y dinámica.

1. Haz tus deberes

Con demasiada frecuencia, las partes se sientan a negociar sin haber definido claramente sus objetivos. No es que haya que hacerlo con una posición fija o la vista puesta en alcanzar un único objetivo.

Todo lo contrario, su posición de partida ha de comprender dos niveles:

- Uno mínimo o de resistencia.
- Otro máximo que recoja sus aspiraciones.

Estos dos polos sirven para establecer los parámetros de la negociación, al tiempo que brindan cierto margen de maniobra.

El nivel de resistencia es esencial en toda estrategia. Representa el listón mínimo, es decir, el punto de ruptura a partir del cual el negociador se levantará de la mesa.

En *Getting to Yes*, Roger Fisher y William Ury acuñaron para este concepto el término BATNA (mejor alternativa para un acuerdo negociado, en sus siglas en inglés). Si dispone de alternativas, tendrá más fuerza a la hora de presentar sus exigencias. Pero antes de sentarse a negociar ha de entender bien cuáles son sus alternativas.

©IESE Business School

También le conviene determinar de antemano los principios de la negociación. Fisher y Ury recomiendan:

- Separar los problemas personales de los asuntos a negociar.
- Concentrarse en lo que realmente le interesa, no en sus posiciones de partida.
- Crear opciones para que el beneficio sea mutuo.
- Insistir en unos criterios objetivos de evaluación del resultado.

Para centrarse en los intereses y generar opciones primero necesita entender a su contraparte. Esto implica analizar a fondo su posición negociadora e informarse tanto como sea posible sobre sus debilidades, fortalezas y preferencias.

Recuerde que el conocimiento es poder. Cuanto más sepa de las personas que se sientan al otro lado de la mesa, más posibilidades tendrá de presentar una oferta inicial creativa o contraofertas que alineen sus intereses con los propios. También evitará conflictos y allanará el camino para desarrollar soluciones integradoras.

2. Escucha atentamente

Puede parecer una perogrullada, pero es un factor decisivo para el éxito de la negociación. Lamentablemente, las partes suelen cometer el error de ceñirse a su propia posición, sobre todo en cuestiones económicas. Parten de suposiciones no contrastadas debido a su incapacidad o su falta de voluntad para escuchar de verdad lo que dice la otra parte.

Escuchar no es lo mismo que oír. Se trata de entender lo que se dice y sus consecuencias para la negociación, no de oír solo lo que queremos. Debe prestar atención a su contraparte aunque lo que diga le parezca trivial.

Chris Voss trabajó para el FBI como mediador en secuestros internacionales y ahora imparte cursos de negociación en escuelas de negocios. En una entrevista para la revista *CIO New Zealand* explicó la importancia de escuchar activamente, que implica “averiguar las motivaciones de la persona con la que hablas y qué es lo que le parece importante. De ese modo comprendes mejor sus argumentos. Muchas veces, ni siquiera la contraparte es plenamente consciente de ello. Hay cosas que se expresan indirectamente”.

Si escucha activamente, a lo mejor descubre un punto en común que ayude a acercar posiciones y aumentar las posibilidades de un resultado más creativo. Un buen ejemplo es el acuerdo de paz que firmaron Perú y Ecuador en Brasilia en 1998 y que puso fin a la disputa

©IESE Business School

territorial que les enfrentaba desde hacía décadas. Como explica Peter D. Johnson en su libro *Negotiating With Giants*, el acuerdo fue posible porque los jefes de la negociación se enteraron casualmente de que ambos tenían hijos discapacitados.

El caso ilustra hasta qué punto pueden afectar a las deliberaciones cuestiones que a primera vista parecen totalmente irrelevantes.

3. Incorpora lo que has aprendido a tus ofertas

La nueva información que ha obtenido al escuchar a la otra parte debería servirle para presentar una contraoferta más atractiva. No utilizarla es uno de los errores más habituales de las negociaciones.

Las negociaciones se comparan a menudo con una improvisación, como el jazz o el género de comedia *improv*. La clave del éxito es la escucha inteligente y la respuesta rápida a la información que ofrecen los demás, integrándola en la propia actuación.

Del mismo modo, a medida que avanza una negociación, cada una de las partes no solo propone cambios en la posición contraria, sino que también cambia la suya. Ese toma y daca es imprescindible para lograr un acuerdo.

4. Evita la resistencia institucional: busca puntos de encuentro

Como saben muy bien los directivos, las negociaciones entre dos personas son una cosa pero las que se producen entre dos grandes empresas son harina de otro costal. Suelen ser más prolongadas y complicadas y en ellas participan muchas más personas. Por ello, cuanto más cerca se está de alcanzar un acuerdo, más tedioso se hace el proceso, ya que los departamentos legal y de contratación han de revisar todos los documentos antes de proceder a la firma.

En un artículo publicado en *Harvard Business Review*, Jeff Weiss, Aram Donigan y Jonathan Hughes proponían a los directivos cinco estrategias para manejar negociaciones rápidas y complejas en las que hay mucho en juego. Los autores se basaron en la experiencia negociadora del Ejército estadounidense en situaciones de conflicto extremo. Las estrategias son:

©IESE Business School

- Comprender la situación en su conjunto.
- Destapar agendas ocultas y colaborar con la otra parte.
- Obtener un compromiso genuino con lo acordado. Forjar relaciones basadas en la confianza y no en el miedo.
- Prestar tanta atención al proceso como al resultado deseado.

Como cualquier otro negociador, las empresas deben hablar con franqueza y adoptar un enfoque cooperativo. De lo contrario, el riesgo será mucho mayor.

Por ejemplo, si una parte coopera y la otra compite, la primera se llevará la peor parte. Si desconfían entre sí, optarán por competir y el resultado será mediocre o directamente peor para las dos. En cambio, cuando cooperan, el resultado es mejor.

Es la lección que aprendió Steve Jobs en las muchas batallas entre Apple y Microsoft. Hablando sobre la decisión de asociarse con su rival de toda la vida, la justificó así: “En ese momento atravesábamos grandes dificultades y estaba claro que en un juego de suma cero con Microsoft teníamos todas las de perder”.

Jobs se dio cuenta de que forcejear con Microsoft no reportaría ningún beneficio a Apple, así que tendió la mano a Bill Gates con la esperanza de llegar a un acuerdo favorable para las dos empresas. El equipo de desarrollo Mac en Microsoft se convirtió en una de las mejores colaboraciones de Apple, según el propio Jobs.

Este caso ilustra a la perfección en qué consiste la negociación integradora: escuchar y entender los intereses de la otra parte para buscar puntos de encuentro. Es la forma más eficaz de alcanzar un acuerdo creativo.

5. Agrupa tus objetivos

La historia de Apple y Microsoft también pone de manifiesto las ventajas de agrupar intereses en lugar de negociarlos por separado. Si se hace bien, esta estrategia dota de un mayor poder de negociación, sobre todo cuando está en juego un amplio abanico de temas, como en los acuerdos comerciales multilaterales.

Uno de los hallazgos de mi investigación es que en las negociaciones creativas había mucha menos diferencia de precio entre la primera oferta y la primera contraoferta que en aquellas que se ciñeron solo al precio. De hecho, en las más creativas los negociadores ofrecieron precios mucho más acordes a lo que la otra parte esperaba al incluir variables adicionales en

©IESE Business School

sus ofertas.

El paso de negociar un solo aspecto a abordar múltiples temas cambia radicalmente la naturaleza del proceso de negociación porque brinda a las dos partes la oportunidad de crear valor así como de apropiárselo. Básicamente, cuantas más opciones se pongan sobre la mesa, más posibilidades tendrán los negociadores de recurrir a la creatividad para cerrar un trato satisfactorio.

Uno de los mejores ejemplos lo encontramos en la Crisis de los misiles de Cuba, en 1962. En sus memorias sobre el conflicto, Robert Kennedy escribió: “La verdadera lección fue la importancia de ponerse en el lugar del otro. En todo momento, el presidente Kennedy dedicó más tiempo a valorar el efecto de una decisión determinada en Kruschev o los rusos que a todo lo demás”.

Ambos lograron dar con una solución mutuamente beneficiosa. Haciendo buena la máxima “mejor hablar que hacer la guerra” de Winston Churchill, los dos presidentes entablaron un intercambio de ofertas y contraofertas creativas.

Como Steve Jobs, se dieron cuenta de que un juego de suma cero habría sido funesto para sus intereses. Al buscar una solución favorable para ambos y recurrir a todas las técnicas de negociación creativa a su alcance, no solo evitaron una guerra de consecuencias desastrosas, sino que sentaron las bases de una cooperación más estrecha. Toda una lección para empresarios y directivos.

La danza de la negociación

El antropólogo Edward T. Hall describió un mercado mexicano como un “ballet perpetuo” en el que parejas de compradores y vendedores de distintas culturas se dedicaban a negociar. Es una comparación acertada, pues tanto en la negociación como en el baile las parejas han de ser hábiles, entenderse y adaptarse a los pasos del otro y a la música que suena para crear una coreografía elegante.

En el baile los problemas surgen cuando no se escucha la música. En la negociación las parejas también han de descubrir y dejarse llevar por ese punto en común. Es la única manera de alcanzar un acuerdo sostenible que satisfaga las necesidades y exigencias de las dos partes.

La mejor estrategia es prepararse bien, escuchar y tomar nota de la información recibida

©IESE Business School

durante la negociación. Como dijo una vez el vicealmirante de la Royal Navy y escritor Henry Boyle, “en la vida, el viaje más importante es el de llegar a un entendimiento con los demás”.

Negociar no es fácil pero, como ocurre con todas las habilidades, se puede practicar. Un buen punto de partida son las recomendaciones del presente artículo.

Una versión de este artículo se publica en la revista IESE Insight 15 (T4 2012).

Este contenido es exclusivamente para uso individual. Si deseas utilizar este material en clase, puedes adquirir las copias que necesites tanto de "Cinco estrategias para sumar en las negociacionesTres tendencias que cambiarán su forma de dirigir" (ART-2273) como de la revista completa en formato PDF mediante IESE Publishing.

Gracias por leer IESE insight
Para descargar el contenido haz clic en el botón de abajo



Kandarp Mehta

Senior Lecturer de Iniciativa Emprendedora y de la Unidad Docente de Negociación en IESE. Ha estado activamente involucrado en industrias creativas y colabora con frecuencia con *startups* y empresas familiares en temas relacionados con innovación y creatividad.

©IESE Business School