

Incertidumbre y Creatividad en las Negociaciones¹

CASO 1: AGILIDAD CREATIVA

“Como gerente de una empresa de inversión privada, Jay Sheldon compró una pequeña empresa de televisión por cable en el Medio Oeste hace algunos años. No sabía mucho sobre la industria, pero el precio de \$8 millones parecía correcto y la compra le permitiría tantear terreno. Jay y sus socios rápidamente pusieron el negocio en números negros. Un año después, querían expandirse adquiriendo sistemas de televisión por cable cercanos. Después de calcular los números, pensaron que podrían pagar \$11 millones, tal vez \$12 millones, para comprar una segunda compañía de cable en una ciudad vecina. Jay comenzó una serie prolongada de conversaciones con su propietario, pero después de dos meses de ir y venir fue obvio que las partes estaban muy alejadas en cuanto al precio. ‘Escuche’, dijo el otro propietario. ‘No publiqué un cartel de SE VENDE. Usted vino aquí. Tendría que soltar quince millones en efectivo directamente sobre mi escritorio para tentarme.’ Sheldon entendió que esto no era un engaño, pero también sintió que la demanda no era realista. Según la lógica convencional, las partes estaban estancadas. Si la oferta final de un vendedor es tres millones más alta que el máximo absoluto del comprador, no se puede hacer un trato. ¿O sí? ‘Déjame hacerte una última pregunta’, dijo Sheldon antes de levantarse para irse. ‘Si crees que tu sistema vale quince millones, ¿cuánto crees que vale el nuestro?’ ‘Oh, el tuyo es un poco más pequeño’, fue la respuesta. ‘Yo diría que catorce o así.’ Sheldon dio entonces la vuelta al trato. Hábilmente se convirtió en vendedor en lugar de comprador. En poco más de un año, cambió su propio sistema por casi el doble de lo que su empresa había pagado por él (y gran parte de eso había sido

¹ Fragmentos del libro *The Art of Negotiation: How to Improvise Agreement in a Chaotic World* de Michael Wheeler, publicado por la Escuela de Negocios de Harvard. Selección y traducción hecha por BValue Consulting, S.C. Se incluyen también, marcadas con un asterisco (*) algunas observaciones del autor tomadas del texto *How to talk like an FBI hostage negotiator* publicado en LinkedIn en Junio de 2016.

apalancado). Seguía siendo optimista con el cable, pero cuando se encontró con este propietario en particular, que estaba muy metido en la industria, Sheldon tuvo la agilidad de transformar un aparente *impasse* en una venta lucrativa. Su solución fue inteligente. Más importante, sin embargo, era su mentalidad ágil. En el impedimento para su adquisición esperada, Sheldon vio la semilla de otro trato que le serviría aún mejor. Cuando abandonó su plan inicial, la idea llegó en un instante: la agilidad de Sheldon es la marca de un negociador experto. Sí, la preparación es importante, pero la negociación es una vía de doble sentido. No podemos guiar el proceso. Quien se sienta frente a nosotros en la mesa puede ser tan inteligente, decidido y falible como nosotros. No podemos dictar sus agendas, actitudes o acciones más de lo que dejaríamos que nos dominen. La adaptabilidad es imperativa en la negociación de principio a fin. Aparecerán oportunidades. También lo harán los obstáculos. El poder fluye y refluye. Las conversaciones que avanzan lentamente pueden avanzar o desviarse en otra dirección. Incluso nuestros propios objetivos pueden evolucionar. Tenemos que sacar lo mejor de todo lo que se despliega. Negociadores como Sheldon son grandes improvisadores. Cuando las cosas no van bien, harán una propuesta inteligente, harán una broma o incluso desafiarán al otro. Si es necesario, también harán cambios importantes en la estrategia. Lo extraño, sin embargo, es que no hay mucho sobre improvisar en los libros de negociación estándar. Eso es cierto tanto para los viejos manuales rudos sobre dominar a la contraparte, como para textos **ganar-ganar** que predicán la resolución conjunta de problemas. A pesar de sus diferencias obvias, ambos enfoques parten de la misma premisa estática de que tú tienes tus intereses y yo tengo los míos. El mensaje de ganar-ganar es que al poner las cartas sobre la mesa, se puede expandir el pastel haciendo intercambios mutuamente beneficiosos. La estrategia dura te dice que pongas tus cartas en el pecho (y tal vez te metas un par bajo la manga), pero hay mucho más en la negociación que farolear e intercambiar. El desafío radica en el hecho de que las preferencias, las opciones y las relaciones suelen cambiar. Los teóricos pueden haber eludido esta realidad, pero los principales negociadores entienden esto muy bien [...]"

La perseverancia es a menudo una virtud, pero aferrarse a un plan obsoleto no lo es. Jay Sheldon tenía la intención de comprar el sistema de cable cercano. Sin embargo, cuando quedó claro que su propietario no cambiaría el precio, no trató de derrotarlo más o ceder en su propia valoración de ese negocio. Tampoco se alejó, sino que se adaptó elaborando un Plan B superior. Pero recuerde que fue la agilidad de Sheldon que hizo que todo sucediera. Su contraparte, sentado en la misma mesa, mirando exactamente los mismos hechos, no imaginó ser un comprador hasta que Jay se lo propuso.”

CASO 2: LIMITACIONES DEL ENFOQUE TRADICIONAL

Hace treinta años la publicación del libro *Obtenga el sí: El arte de negociar sin ceder* constituyó “una alternativa constructiva a la opinión predominante en aquel momento de que la negociación es inevitablemente una propuesta de **ganar-perder**, un juego ganado con fuerza y engaño. [...] Los autores presentaron un método de cinco puntos, uno relevante para cualquier contexto, desde el alquiler de un apartamento hasta la diplomacia internacional:

1. Concéntrese en los intereses, no en las posiciones.
2. Separe a las personas del problema.
3. Invente opciones que generen beneficio mutuo.
4. Insista en criterios objetivos.
5. Desarrolle su Mejor Alternativa para un Acuerdo Negociado (MAAN, esto es, su opción para cerrar la negociación si no hay un acuerdo).

Este enfoque basado en intereses fue ampliamente adoptado como una negociación en la que todos ganan. [...] El libro sigue siendo una fuerte refutación a las tácticas duras y anticuadas. En lugar de aferrarse a posiciones fijas, los negociadores deben profundizar y trabajar desde los intereses subyacentes. Si está buscando un nuevo trabajo, no regatee

el salario y corra el riesgo de que la relación tenga un mal comienzo. En su lugar, busque otras prestaciones que podrían ser más valiosas que unos pocos dólares más de pago directo. Con un poco de inventiva, puede transformar muchos problemas de *suma cero* en oportunidades para beneficio mutuo. E incluso los negociadores duros que no se preocupan por la equidad deberían verse tentados por la perspectiva de expandir el pastel. También se recordó a los lectores la importancia de las relaciones y la reputación. Las tácticas agresivas pueden funcionar en transacciones de una sola vez, solo por precio, entre extraños, pero hay costos. Quien no ha recibido un buen trato la primera vez, no regresa una segunda ocasión. [...] Los libros basados en ese modelo liberaron a los negociadores de la noción de que ‘más para ti significa menos para mí’. Abrieron la mente de la gente al potencial de resolución de problemas latente en muchas negociaciones. Se ha realizado un gran trabajo en materia de negociación desde entonces. Pero el marco básico descansa implícitamente en supuestos estáticos sobre intereses, opciones, circunstancias y relaciones, cuando estos factores tienden a ser fluidos y ambiguos. Así como los estrategas militares reconocen la niebla de la guerra, **los negociadores deben enfrentarse a la niebla que oscurece el territorio que exploran.** El modelo estándar no captura la complejidad de la negociación del mundo real, como tampoco los pájaros disecados en un museo revelan la maravilla del vuelo o muestran muestra cómo esas criaturas se lanzan y vuelan con la brisa. En lugar de una instantánea, necesitamos una imagen en movimiento que ilumine cómo evoluciona el proceso de negociación a lo largo del tiempo.’

[...]

La realidad es que en muchas ocasiones no sabemos con tanta exactitud cuáles son nuestros intereses. Esa idea parece extraña. “Pero los negociadores experimentados lo saben bien [...] la negociación a menudo nos lleva a algún lugar inesperado, a veces felizmente. Digamos que está intentando comprar una casa en particular. Después de analizar el mercado (y su cuenta bancaria), jura que el máximo absoluto que pagará es de 350,000 dólares, preferiblemente mucho menos. Sin embargo, varios días después, desembolsa 375,000 dólares para cerrar el trato. ¿Eso significa que negoció mal?

Posiblemente, si se apresuró a pagar de más. Por otra parte, tal vez no. Violar su límite inicial podría tener sentido si la propiedad resultó estar en mejor estado de lo que esperaba o si se enteró de que casas similares en el área se vendieron recientemente por mucho más. Pagó más de lo que planeaba, pero tal vez aún tenga una ganga. **Los intereses son fluidos, por lo que debemos ser flexibles.** [...] Asimismo, el concepto MAAN es nítido en teoría pero complicado en la práctica. Supone que las negociaciones se reducen a una simple decisión: trato o no trato. De ser cierto, siempre que alguien le ofrezca algo un poco mejor que eso, debe tomarlo. [...] El carácter esquivo de los intereses y el desorden de las MAAN chocan cuando tienes que hacer malabares con múltiples negociaciones. Eso es lo que sucede cuando comparas un automóvil con varios concesionarios. Es posible que sepas en general qué tipo de vehículo te gustaría, pero aún deseas un excelente precio. Cuando estás negociando con un vendedor, tu alternativa suele ser la perspectiva incierta de qué tan bien te iría con otro. Mi colega (Carol Griffin) y su esposo, Don, enfrentaron este problema cuando buscaban su primera casa. Carol es una brillante teórica de la decisión, por lo que su preparación fue fuera de serie. Investigó el mercado local y comparó los sistemas escolares. Incluso realizó pruebas en diferentes rutas de viaje. Luego, introdujo todos los datos en una hoja de cálculo y sopesó los factores para que pudieran clasificar diferentes propiedades. Sin embargo, en retrospectiva, Carol admite que ella y Don no sabían lo que querían hasta que recorrieron varias propiedades y comenzaron a negociar. Una propiedad tenía buen precio pero necesitaba muchas reparaciones. Otra tenía habitaciones más pequeñas, pero un hermoso patio. Algunas que se habían visto bien en línea, tenían menos atractivo presencialmente. Algunos factores que les importaban —los costos de calefacción y la proximidad a las escuelas— eran fáciles de calcular, pero no correspondía con cómo se sentían en los diferentes lugares. Con el contrato de arrendamiento de su apartamento a punto de vencer, se enfrentaron a decisiones difíciles. Por la casa que amaban, ¿deberían seguir negociando para reducir el precio a un número asequible? ¿O deberían conformarse con un lugar menos costoso que les gustó mucho antes de que alguien más lo comprase? [...] La forma en que resolvemos tales dilemas no se pone a prueba hasta que tenemos que decidir entre un ave

determinada que está cerca con la posibilidad de atrapar otra que quizá se encuentra en lo más profundo de la selva. [...] Los corredores de bienes raíces inteligentes entienden que, como los Griffin, muchos clientes no saben realmente lo que quieren. Tim, psicólogo de la Universidad de Virginia, describe cómo su propio agente escucha cortésmente cuando los posibles compradores enumeran sus prioridades, pero luego las ignora alegremente y les muestra muchas propiedades diferentes. En las visitas iniciales, **su agente presta mucha atención a las reacciones emocionales de sus clientes** mientras caminan por las casas, tratando de deducir lo que realmente están buscando. [...] “Una de las razones por las que mi agente de bienes raíces tiene tanto éxito es que es bastante hábil para inferir lo que quieren sus clientes y, a menudo, conoce sus preferencias mejor que los propios clientes”. Carol y Don se arriesgaron al llegar a un acuerdo por el lugar menos costoso. A veces, sin embargo, se ponen melancólicos al pasar por la casa de sus sueños, a cuatro cuadras de distancia. Se preguntan si podrían haber regateado un precio más bajo siendo más asertivos. Pero debido a la incertidumbre inherente a la negociación, nunca pueden saberlo con certeza. Ese tipo de conjeturas no sirve de mucho. En cambio, es mejor evaluar cómo negociaron. En este aspecto, los Griffin lo hicieron bien. La preparación meticulosa de Carol solo podía reflejar atributos que eran fáciles de cuantificar. No podía captar cómo se sentían acerca de casas particulares hasta que las visitaron. Sin embargo, su preparación previa les sirvió como plantilla para comprobar sus juicios. Antes de tachar una casa de su lista a la que habían puesto una buena calificación, se vieron obligados a preguntarse qué era lo que no les gustaba y cuánto les importaba. Cambiaron sus prioridades pero de manera disciplinada. Los Griffin aprendieron y se adaptaron a lo largo del camino. Algunos propietarios con los que negociaron parecían estar probando el mercado ante la posibilidad de que alguien hiciera una oferta que no pudieran rechazar. Otros tenían más prisa por vender, lo que dio a los Griffin más poder de negociación de lo que esperaban. Al final, las personas que vendieron su casa a los Griffin entendieron que eran compradores cuidadosos y les dieron un precio que era demasiado bueno para dejarlo pasar.

CASO 3: CREATIVIDAD CON SENCILLEZ

“Una importante editorial firmó un contrato con un autor respetado por la biografía de Franklin Roosevelt. El escritor se lanzó al proyecto, profundizando en documentos oficiales y papeles personales. Pasó meses en la biblioteca de la propiedad de Roosevelt en el río Hudson en Hyde Park, Nueva York, inmerso en la vida y la familia de su sujeto. La fecha límite para el manuscrito llegó y pasó, al igual que una fecha extendida. Al final el autor entregó su borrador. Fue una narración magnífica, rica en percepciones, especialmente sobre la compleja relación entre el trigésimo tercer presidente y la primera dama. Había un solo problema. El libro terminado tenía más de 1,400 páginas. El editor admiraba la escritura, pero estaba convencido de que el volumen masivo intimidaría incluso a los lectores serios. Se le dijo al autor que tenía que hacer cortes. Drásticos. Se negó. Habiendo invertido años de esfuerzo en el libro, no estaba dispuesto a tirar la mitad de su trabajo a la basura. Ahogadas, las partes rompieron su contrato y el autor devolvió su anticipo. Luego, el escritor se puso en contacto con otra casa, WW Norton & Company. También les preocupaba la extensión del borrador, pero sus editores vieron una solución simple. Lo cortaron en dos. El primer volumen, titulado *Eleanor y Franklin*, tenía aún más de 700 páginas, pero ganó el Premio Pulitzer y el Premio Nacional del Libro para su autor, Joseph Lash. Su secuela, *Eleanor: The Years Alone*, también fue un éxito de ventas. Décadas más tarde, ambos volúmenes todavía están impresos. ¿Por qué los editores de la primera editorial no detectaron esta solución obvia? Después de todo, leyeron el mismo manuscrito y estaban tratando con un autor que les gustaba y respetaban. Sin embargo, vieron como irreconciliable su propia necesidad de un libro más corto y su negativa a hacer recortes. El segundo editor tuvo la creatividad de reconocer que, en lugar de ser un problema, la extensión del borrador era una oportunidad. Una sola idea creativa puede marcar la diferencia entre un trato y ningún trato, como con Lash y los dos editores. También puede convertir un buen negocio en uno muy bueno.”

CASO 4: ¿PODRÍA RESOLVER ESTE ACERTIJO DE NEGOCIACIÓN?

Durante tres meses ha ofertado sin éxito una propiedad. “Finalmente, aparece un posible comprador, Jones, que está dispuesto a pagar cerca de su precio de venta. Pero hay una ‘trampa’: Jones quiere que el trato dependa de la venta de su propia propiedad. Usted se niega, comprensiblemente. No quiere sacar su casa del mercado y depender de la suerte de Jones, buena o mala, para deshacerse del otro lugar. Jones, a su vez, no quiere correr el riesgo de ser propietario de dos casas. Bajar el precio de una forma u otra no resolverá el problema subyacente ni tampoco la financiación del vendedor. ¿Qué debería hacer? Cualquier buen libro sobre negociación explica cómo se genera valor al operar con diferencias. Si a la dueña de una pintura le gusta lo que tiene, pero a alguien más le encanta, deberían hacer un trato. Los negociadores han llegado a comprender esto, al menos de manera intuitiva. De hecho, **todas las negociaciones exitosas crean valor**. Digamos que estoy a punto de cambiar mi auto por \$ 8,000, mientras que al otro lado de la ciudad, tú estás listo para pagar \$ 10,000 por el mismo modelo en idénticas condiciones. Si nos encontramos y hacemos un trato privado, ambos estaremos mejor. Básicamente, se crea un valor de \$ 2,000. La única pregunta es cuánto de eso será una ganancia para mí y qué será un ahorro para usted. Si estamos limitados al precio, se dice que nuestra negociación dentro de ese rango es ‘distributiva’ o *suma cero*. Es decir, cualquier ganancia en dólares que ingrese al bolsillo de una de las partes sale del bolsillo de la otra. Un precio de \$ 8,100 sería genial para ti, mientras que \$ 9,900 funciona mucho mejor para mí. Como resultado, podemos regatear. Pero cualquiera de esos números, y todos los que se encuentran en el medio, nos dejarían a cada uno en una mejor situación que ningún trato. El beneficio conjunto surge de negociar con diferentes prioridades, expectativas, horizontes de tiempo o actitudes hacia el riesgo. [...] Aquí hay algunos ejemplos rápidos:

Diferencias de valoración. A dos comensales les puede gustar el *pie à la mode*², por ejemplo, pero si uno está loco por el helado y el otro adora el pastel, cada uno debería comer lo que más le gusta y luego intercambiar.

Aumentar o disminuir un trato puede generar valor. La entrega de un pedido más grande puede no costarle a un proveedor mucho más que manejar uno pequeño. Por tanto, un comprador puede obtener un mejor precio por unidad (y el vendedor, más beneficios) duplicando el pedido.

Horizontes de tiempo. Reducir el elemento tiempo es otra fuente de valor. En el mundo del deporte, el contrato a largo plazo puede brindar seguridad al jugador mientras permite que el equipo fija su salario a las tasas actuales.

Diferentes expectativas. El valor también se crea en cualquier momento que un pesimista le vende a un optimista. Si creo que he ampliado mi negocio al límite, mientras usted ve un futuro brillante, debe comprarlo.

[...] Con intercambios sabios, las partes pueden cerrar brechas y romper puntos muertos. Incluso cuando hay espacio para un acuerdo solo sobre el precio, la creatividad puede mejorar el valor para todos. Una cosa es apreciar esta idea en abstracto, pero otra es aplicarla en la práctica. Piense en el acertijo en el que el comprador de su vivienda quiere que la compra dependa de la venta de su propia propiedad. Es un problema común. Quizás haya encontrado una solución, quizás no. Aquí hay una posibilidad: podría resolver el estancamiento modificando la estructura del contrato. Específicamente, podría aceptar la oferta, supeditada a la venta de Jones, siempre que agregue un giro que le permita mantener su casa en el mercado a pesar del trato provisional. Si otro comprador le hace una oferta antes de que Jones venda su propia casa, él o ella tendría cuarenta y ocho horas para alcanzar ese precio y cerrar el trato. De lo contrario, su nuevo comprador se quedaría

² Pastel crujiente relleno de manzana servido con helado.

con su casa. Este arreglo no es perfecto, pero es mejor para ambas partes en lugar de no tener ningún acuerdo. Permite tener las dos cosas: mantiene viva su oportunidad de venderle a Jones pero sin perder la oportunidad de negociar con otra persona. Jones también se beneficia. Con un poco más de tiempo, es posible que pueda vender su propia casa y luego comprar la suya, sin condiciones. Por supuesto, si encuentra un comprador antes que él, Jones tendrá que hacer su elección.”

[...]

Tres recomendaciones para negociar de un experto del FBI.

(Anexo especial*)

Los últimos meses entrevisté a una docena de negociadores expertos para un curso de negociación de la Escuela de Negocios de Harvard. Entre ellos se encuentran un negociador en Microsoft, un par de empresarios, el director de un fondo de inversión inmobiliaria y el alcalde de una ciudad mediana.

Luego está Chris Voss, un ex-negociador de rehenes del FBI. ¿Qué, podría preguntar, puede un negociador de rehenes como él enseñarnos al resto de nosotros sobre cómo hacer negocios o negociar en nuestra vida diaria? Mucho.

Chris es escéptico acerca de mucha sabiduría convencional sobre la negociación. Y en algunos puntos importantes, estoy convencido de que tiene razón.

Específicamente cree que los enfoques en resultados, del tipo **ganar-ganar** ó **expandir el pastel**, tienen las cosas al revés. Para Chris Voss, **el proceso, no el resultado, es el corazón de la negociación**. Para conseguir algo, debes conectarte con quien sea que estés tratando. Y si puedes hacer eso en una situación de vida o muerte, como lo ha hecho él, entonces puedes conectarte con cualquiera.

Tres cosas que me dijo Chris Voss, me resultaron particularmente sorprendentes:

- Primero, **Chris emplea algo que él llama "empatía táctica"**. Dice que no es lo que haces ni lo que dices lo que impulsa el éxito. Más bien es *cómo* te comportas, tu comportamiento general y tu forma de hablar lo que realmente importa. [...] Chris atrae a la gente preguntándoles cómo se sienten, aunque es muy cuidadoso en su fraseo. Quiere eliminar cualquier indicio de agresión de la conversación. [...]
- En segundo lugar, en lugar de esforzarse por llegar al sí, a **Chris le encanta cuando la otra persona dice "No"**. Le da a esa persona un papel activo en la conversación. Pueden sentir cierto grado de control y seguridad. Y para Chris, que está escuchando, se abre una oportunidad para que él indague, con delicadeza, qué es lo que realmente quieren. Según Chris, "los grandes negociadores a menudo buscan un 'No' porque saben que ahí es donde comienza la verdadera negociación". [...]
- En tercer lugar, Chris cree que las razones por las que una contraparte *no llegará* a un acuerdo con usted suelen ser más poderosas que las razones por las que podría hacerlo. Por lo tanto, **sugiere abordar las objeciones primero**. [...] "Enumere las peores cosas que la otra parte podría decir sobre usted", dijo, "y dígalas antes de que la otra persona pueda". Comenzar la negociación reconociendo las objeciones y resentimientos de la otra persona quita esos aspectos negativos de la mesa.