



Harvard Business Review

América Latina

La negociación investigativa

por Deepak Malhotra y Max H. Bazerman

Septiembre 2007

Reimpresión R0709D-E

La mejor –y a veces la única– manera de conseguir lo que usted busca en una negociación es abordar la situación de la misma forma que un detective aborda la escena de un crimen.

La negociación investigativa

por Deepak Malhotra y Max H. Bazerman

Chris, un ejecutivo de una empresa *Fortune* 500, tiene fama en su compañía de ser un talentoso negociador capaz de destrabar negociaciones estancadas en puntos muertos imposibles. Considere su rol en el cierre del siguiente acuerdo.

Hace unos años, la empresa de Chris inició negociaciones con una pequeña empresa europea para comprar un ingrediente para un nuevo producto de cuidado de la salud (algunos detalles han sido cambiados para proteger a las empresas involucradas). Ambas partes acordaron un precio de US\$ 18 por libra (0,45 kilos) para un millón de libras de la sustancia al año. Sin embargo, se generó un desacuerdo respecto de los términos. El proveedor europeo se negó a vender el ingrediente en forma exclusiva a la empresa estadounidense, y ésta no quería invertir en un producto basado en un ingrediente que sus competidores podían adquirir con facilidad. Después de dudarlo bastante, los negociadores estadounidenses mejoraron la

propuesta y ofrecieron pedidos mínimos garantizados y un precio más alto. Para su estupor, el proveedor aún se resistía a entregar exclusividad, a pesar de que no tenía cómo vender una cifra ni remotamente cercana a un millón de libras al año a otro comprador. Al parecer, la negociación se había estancado y los negociadores estadounidenses ya no podían generar nuevas ideas para impulsar el acuerdo. Peor aún, la relación se había deteriorado tanto que ninguno de los dos lados confiaba en que el otro continuaría negociando de buena fe.

En aquel momento, el paralizado equipo estadounidense mandó a buscar a Chris para que ayudara a mejorar la situación. Hizo más que eso. Tras escuchar los hechos, hizo a los europeos una pregunta sencilla: ¿Por qué? ¿Por qué se negaban a conceder exclusividad a su corporación cuando ésta compraría todo el ingrediente que fueran capaces de producir? La respuesta sorprendió a los estadounidenses. La exclusividad obligaría al dueño

de la empresa proveedora a transgredir un acuerdo con su primo, quien compraba 250 libras del ingrediente cada año para elaborar un producto vendido en el mercado local. A la luz de esta nueva información, Chris propuso una solución que permitió a las dos empresas llegar a un acuerdo rápidamente. La empresa europea concedería exclusividad con la excepción de unos cuantos cientos de libras al año para el primo del proveedor.

En retrospectiva, la solución parece obvia. Pero, tal como hemos comprobado en negociaciones en el mundo real, así como en simulaciones de aula con negociadores avezados, este tipo de resolución de problemas es sumamente inusual. Eso es así porque la mayoría de los negociadores presuponen erróneamente que entienden las motivaciones de la otra parte y, por consiguiente, no las exploran con más profundidad. Los miembros del equipo estadounidense fracasaron inicialmente porque creían saber las razones por las cuales el proveedor no cedía: claramente asumieron que los europeos esperaban conseguir un precio más alto o no querían perder negocios futuros con otros clientes.

¿Habría cometido usted el mismo error? Hemos presentado este caso a cientos de ejecutivos avezados durante cursos de negociación en Harvard Business School. Cuando les pedimos que elaboraran estrategias destinadas a romper el impasse para el equipo de Chris, alrededor de 90% de sus respuestas hacían sugerencias semejantes a: “Acordar una compra garantizada más grande”. “Pedir un periodo de exclusividad más corto”. “Comprar al proveedor”. “Incrementar el precio ofrecido”. “Amenazar con abandonar las negociaciones”. Todas estas sugerencias comparten las mismas deficiencias: son soluciones a un problema que no ha sido diagnosticado. Es más, incluso si uno de ellos hubiese logrado asegurar la exclusividad, esa solución habría sido más cara que la obtenida por Chris.

Chris tuvo éxito porque desafió los supuestos y recopiló información clave acerca de la perspectiva de la otra parte, es decir, el primer paso en lo que llamamos “negociación investigativa”. Este enfoque, introducido en nuestro nuevo libro, *Negotiation Genius*, requiere una forma de pensar y una metodología. Alienta a los negociadores a abordar las conversaciones de la misma manera en que un detective aborda la escena de un crimen: aprendiendo

lo máximo posible acerca de la situación y de las personas involucradas.

Aunque posiblemente no todas las negociaciones se puedan resolver tan fácilmente como la de Chris, su enfoque puede ayudar incluso en las más complejas. En este artículo, delineamos cinco principios que subyacen a la negociación investigativa y muestran cómo son aplicables en múltiples situaciones.

PRINCIPIO 1 No hable solamente *de lo que quiere su contraparte, sino de por qué lo quiere.*

Este principio funciona en negociaciones bastante simples, como la de Chris, y también puede ser empleada exitosamente en complejas negociaciones entre varias partes. Considere el dilema que enfrentaba Richard Holbrooke a fines de 2000, cuando era embajador de EE.UU. en las Naciones Unidas (ONU). En aquel entonces, EE.UU. tenía pagos vencidos por el valor de US\$ 1.000 millones a la ONU, pero no quería pagarlos si la ONU no acordaba una variedad de reformas. En consecuencia, los representantes de EE.UU. estaban siendo marginados en las reuniones de comité de la ONU, y el país corría el riesgo de perder su voto en la Asamblea General. En tanto, algunos senadores estadounidenses exigían que EE.UU. se retirara de la organización.

¿Por qué tanto barullo? Durante décadas, EE.UU. había pagado 25% del presupuesto regular de la ONU. Convencidos de que esto era demasiado, el Congreso decidió no pagar los US\$ 1.000 millones hasta que la ONU acordara —entre otros cambios— reducir el porcentaje estadounidense de 25% a 22% del presupuesto. Para los otros países miembros de la ONU, ésta era una táctica infame.

El embajador Holbrooke enfrentaba un duro desafío. Según los reglamentos de la ONU, una modificación en las contribuciones adeudadas requería la aprobación de los 189 miembros. Además, se avecinaba rápidamente un plazo perentorio. El acuerdo Helms-Biden, que había asignado casi US\$ 1.000 millones para cubrir gran parte de lo que debía EE.UU., estipulaba que si no se cerraba un acuerdo para el 1 de enero de 2001, el dinero desaparecería del presupuesto federal.

El equipo de Holbrooke albergaba la esperanza de que Japón y algunos países europeos absorbieran gran parte de las reducciones de EE.UU. Lamentablemente, los japoneses (que ya eran los segundos mayores contribuyentes) rechazaron la idea de plano. Los europeos también se mostraron reticentes. ¿Cómo podía Holbrooke romper el impasse?

Deepak Malhotra (dmalhotra@hbs.edu) es profesor asociado de administración de empresas en Harvard Business School en Boston. Max H. Bazerman (mbazerman@hbs.edu) es Jesse Isidor Straus professor de administración empresas en Harvard Business School. Este artículo ha sido adaptado de su próximo libro, *Negotiation Genius* (Bantam, 2007).

Corriendo contra el tiempo, él y su equipo decidieron concentrarse menos en persuadir a los estados miembros de la necesidad del cambio y más en lograr una mejor comprensión de sus perspectivas. Cada vez que un miembro se resistía a un aumento, Holbrooke, en lugar de argumentar, indagaba un poco más para saber exactamente por qué no podía (o no quería) pagar más. De pronto, una razón totalmente imprevista se hizo evidente: muchos países que en otra situación habrían acordado aumentar sus contribuciones no tenían capacidad para hacerlo con sus presupuestos de 2001, debido a que ya estaban establecidos. El plazo del 1 de enero hacía inviable al acuerdo.

Esta nueva comprensión del problema dio lugar a una solución totalmente factible. La propuesta de Holbrooke era reducir inmediatamente los aportes de EE.UU. de 25% a 22% para cumplir con el plazo del congreso, pero postergar el aumento en las contribuciones de otras naciones hasta 2002. (El déficit de 2001 fue pagado por el fundador de CNN y filántropo Ted Turner, quien acordó hacer una contribución personal única a la ONU de US\$ 34 millones). La clave para resolver el conflicto, no obstante, fue descubrir que la disputa no abarcaba un tema sino dos: la coordinación del pago de las contribuciones así como sus montos. Cuando los negociadores ampliaron su enfoque para incluir el primer tema de la coordinación del pago, pudieron alcanzar un trato que permitía a cada parte conseguir lo que quería respecto del tema que más le importaba.

PRINCIPIO 2 Trate de comprender y mitigar las limitaciones de la otra parte.

Las fuerzas externas pueden limitar nuestra capacidad para negociar eficazmente. Nos podríamos ver restringidos por el consejo de abogados, las políticas corporativas que prohíben las concesiones, el temor de establecer un precedente peligroso, las obligaciones a terceros, presiones de tiempo, entre otros. Asimismo, la otra parte está sujeta a restricciones que pueden llevar a sus miembros a actuar de maneras que no parecen racionales, lo que puede destrozar el valor para ambas partes. Lamentablemente, a menudo no vemos las limitaciones de la otra parte porque están ocultas (o porque las ignoramos).

Los negociadores inteligentes intentan descubrir y ayudar a superar las limitaciones de la otra parte en lugar de descartar a la otra parte acusándola de poco razonable o aduciendo que un acuerdo es inviable. Por sobre todo, los negociadores investigativos nunca perciben las limitaciones de la otra parte como si simplemente fueran “su problema”.

La experiencia de una empresa a la que llamaremos HomeStuff demuestra por qué es así. El CEO de HomeStuff, un productor de electrodomésticos, estaba negociando la compra de piezas mecánicas de un proveedor al que llamaremos Kogs. Los dos temas clave eran precio y fecha de entrega. HomeStuff quería pagar un precio más bajo y una entrega inmediata; Kogs quería cobrar un precio más alto y requería más tiempo para entregar las piezas.

Finalmente, las partes acordaron un precio de US\$ 17 millones y un plazo de entrega de tres meses. “Cumplir con ese plazo va a ser difícil”, dijo el proveedor, “pero lo conseguiré”. La CEO de HomeStuff sintió la tentación de permitir que la discusión terminara en ese punto —el trato estaba hecho y cumplir con el plazo ahora era problema del proveedor— pero decidió indagar un poco más. Consciente de que una entrega después del periodo establecido le costaría a su empresa alrededor de US\$ 1 millón, ofreció aceptar un atraso si Kogs bajaba el precio por ese monto. “Aprecio la oferta”, dijo el proveedor, “pero no puedo acomodar un recorte de precio tan grande”.

Curiosa, la CEO averiguó más. “Me sorprende que una entrega de tres meses les cueste tanto”, dijo al proveedor. “Cuénteme más acerca de su proceso de producción para que yo pueda entender por qué no pueden fabricar las piezas a un precio bajo dentro del plazo estipulado”. “¡Ah! Es que ése no es el problema”, explicó el proveedor. “Podemos fabricar los productos fácilmente en tres meses. Pero no contamos con un método barato de enviar el pedido para que llegue a tiempo”.

Cuando la CEO de HomeStuff escuchó esto, quedó encantada. Debido a que su empresa a menudo se veía obligada a transportar productos apresuradamente, había acordado términos favorables con una empresa de envíos. Si usaba ese servicio, HomeStuff podía asegurar que las piezas se enviaran *en menos* de tres meses a un precio mucho más bajo del que hubiese pagado el proveedor.

La CEO hizo la siguiente oferta, la que fue inmediatamente aceptada por el proveedor: HomeStuff se coordinaría con su empresa transportista para que ésta entregara las piezas en dos meses y medio, el proveedor pagaría los costos de envío, y el precio bajaría de US\$ 17 millones a US\$ 16,5 millones.

Tal como lo ilustra esta historia, el problema de la otra parte rápidamente se puede transformar en el suyo. Esto es así no sólo cuando la otra parte acepta tranquilamente sus limitaciones sino también cuando discrepa. A menudo, cuando la otra parte se niega a cumplir con las exigencias, su intransigencia es interpretada como una señal segura de que actúa por interés propio, pero la verdad es que podría estar con las manos atadas. Mediante la investigación, los negociadores posiblemente descubran que

pueden ayudar a mitigar las limitaciones de la otra parte, lo cual les podría brindar ventajas.

PRINCIPIO 3 Interprete las exigencias como oportunidades.

El CEO de una exitosa constructora estaba negociando un acuerdo para construir varios edificios de tamaño mediano para oficinas. Tras meses de negociaciones –justo antes de que se firmara el contrato– la empresa inmobiliaria se acercó al CEO con una exigencia totalmente nueva y potencialmente costosa: una cláusula estipulando que la constructora pagara grandes multas si el proyecto se atrasaba más de un mes de lo establecido en el contrato. El CEO estaba comprensiblemente molesto con este intento tardío de la otra empresa de ganar más concesiones.

El CEO ponderó sus opciones. Podría aceptar la nueva cláusula y cerrar el trato, podría rechazarla con la esperanza de que el trato sobreviviera, o podía intentar negociar multas más bajas. Mientras más analizaba la situación, comenzó a centrarse menos en las posibles reacciones y más en lo que revelaba la nueva exigencia. En el mejor de los casos, demostraba que a la empresa inmobiliaria le interesaba de sobremanera que el proyecto finalizara puntualmente. ¿Pero podría sugerir también que la inmobiliaria valoraba la finalización *adelantada* del proyecto? Considerando estas preguntas, el CEO acudió a la inmobiliaria con una nueva propuesta: estaría dispuesto a pagar multas aún más altas de lo que había establecido su contraparte si el proyecto se atrasaba. Si el proyecto se completaba antes de lo previsto, no obstante, la inmobiliaria tendría que pagar una bonificación a la constructora. Ambas empresas acordaron aquella cláusula y quedaron más conformes con los nuevos términos. La empresa constructora estaba confiada en que podría terminar antes de lo programado y que recibiría una bonificación, mientras que la inmobiliaria minimizó el riesgo de depreciación.

Habitualmente, cuando la otra parte hace exigencias que parecen poco razonables, los negociadores adoptan una actitud defensiva: “¿Cómo puedo evitar tener que aceptar esto?”. En cambio, los negociadores investigativos abordan las exigencias difíciles de la misma forma que abordan cualquier declaración de la contraparte: “¿Qué puedo aprender de la insistencia de la otra parte respecto de este tema? ¿Qué me dice esta demanda acerca de sus necesidades e intereses? ¿Cómo puedo usar esta información para crear y capturar valor?”. El CEO de la empresa constructora logró resolver el problema debido a su capacidad para centrar sus gestiones no en luchar

contra la exigencia de la otra parte sino en investigar las oportunidades que ésta ocultaba.

PRINCIPIO 4 Cree un terreno compartido con sus adversarios.

Los profesores de negociación a menudo piden a sus alumnos que participen en una simulación compleja conocida como “La adquisición de commodities”, formulada por Leonard Greenhalgh de Tuck School of Business, en Dartmouth. La simulación requiere que un estudiante se desempeñe como el vendedor de 100.000 huevos de faisán y otros cinco estudiantes son los potenciales compradores de huevos. Los compradores tienen distintos motivos (por ejemplo, algunos quieren elementos químicos en los huevos para fabricar productos para la salud) y necesitan múltiples cantidades, lo que los motiva a formar coaliciones. La alianza que creará más valor, sin embargo, comprende a dos empresas farmacéuticas rivales que al cooperar tienen la posibilidad de ofrecer más que los otros tres compradores. El problema es que una de las empresas necesita al menos 80.000 huevos y la otra al menos 70.000. No está claro cómo ambas conseguirán lo que quieren cuando en total sólo hay 100.000 huevos. En efecto, sólo 5% de estudiantes de MBA y ejecutivos que participan en esta simulación logran descubrir la solución.

Para encontrarla, los compradores primero deben percatarse de que las necesidades de sus respectivas empresas farmacéuticas son complementarias, no competitivas. Específicamente, una empresa necesita las claras de los huevos, y la otra las yemas. Una vez que saben esto, las dos empresas pueden compartir los costos de los huevos y cada una puede llevarse lo que necesita del producto adquirido. Sin embargo, son pocas las personas que sacan esta conclusión, porque para formularla ambas partes deben adoptar un enfoque de negociación investigativa, superar su reticencia a buscar un terreno compartido con alguien a quien consideran su enemigo e intentar comprender la perspectiva de su rival. El supuesto ingenuo de que otras empresas en el mismo sector sólo pueden ser competidores habitualmente impide que los negociadores adopten un enfoque investigativo.

Tal como los profesores Adam Brandenburger de New York University y Barry Nalebuff de Yale University demuestran en su libro *Coopetición* (Ediciones Díaz de Santos, 1997), a menudo es posible cooperar y competir simultáneamente con otros. Los negociadores investigativos saben esto. Aquellos que perciben su relación con la contraparte como unidimensional –“él es mi rival”– se privan de oportunidades para crear valor, mientras que

CÓMO OBTENER INFORMACIÓN DE NEGOCIADORES DESCONFIADOS

LA NEGOCIACIÓN IMPLICA RIESGOS. Si usted comparte información privada con la contraparte, ésta podría usarla para sacarle provecho. ¿Adivine qué? La otra parte siente lo mismo. Cuando pareciera que la otra parte está escondiendo información y esquivando sus preguntas, usted probablemente la percibirá como engañosa o intrigante en lugar de simplemente nerviosa y temerosa. Trate de darles el beneficio de la duda, en el reconocimiento de que la mayoría de las personas son reticentes a abrirse en las negociaciones porque no saben si usted es confiable. Las tres tácticas siguientes pueden ayudarle a adquirir información cuando la confianza escasea.

Comparta información y aliente la reciprocidad. Si usted se encuentra en conversaciones con un negociador reticente, sea el primero en compartir información y deje muy en claro que usted espera reciprocidad. Por ejemplo, usted podría decir: "Sé que hay mucho que discutir. Si prefiere, yo puedo comenzar describiendo algunos de mis intereses, inquietudes y limitaciones clave. Luego, usted puede hacer lo mismo. ¿Le parece una forma razonable de proceder?". Un enfoque de este tipo ayuda a reducir la ansiedad del otro, dado que ahora sabe que ambos serán vulnerables.

Recuerde dos puntos. Primero, usted debe explicitar las reglas del juego claramente: yo comienzo y luego sigue usted. Asegúrese de que la otra parte se comprometa con la reciprocidad. Segundo, si las partes no confían plenamente la una en la otra, comparta la información incrementalmente, turnándose con la otra parte. Eso también minimiza sus propios riesgos. Si la otra parte no colabora, usted puede contenerse.

Negocie varios temas simultáneamente. En la mayoría de negociaciones complejas, los temas se debaten uno por uno. Usted podría empezar conversando acerca de lo que supuestamente es lo más importante (el precio, por ejemplo). Cuando ha logrado acordar un precio, vuelva su atención a otro tema (como la duración del contrato), y luego a otro (la exclusividad). No obstante,

cuando hay sólo un tema en la mesa en cualquier momento dado, ambas partes se comportan como si fuera el asunto más importante para cada cual. Cuando proceden al segundo elemento, éste parece ser el más crucial. Y así, siguen enfrentándose en torno a cada tema y nunca aprenden lo que la otra parte realmente valora o necesita más.

A menudo, es mejor negociar varios temas a la vez. Es decir, identificar todos los temas de inmediato y poner todo sobre la mesa simultáneamente. Luego, puede ir y venir entre los temas a medida que hace ofertas y contraofertas. Esto le permite adquirir información acerca de los verdaderos intereses y prioridades de la otra parte.

Para determinar qué es lo que realmente le importa a la otra parte, busque las siguientes señales:

- ¿Qué tema quiere tocar la contraparte una y otra vez?
- ¿Qué tema apasiona, tensiona o estresa más a la otra parte?
- ¿Cuáles son los temas que –con mayor probabilidad– impulsarán a su contraparte a intentar controlar la conversación en lugar de escuchar?
- ¿Qué es lo que más provoca la intranquilidad de la otra parte cuando usted solicita una concesión o acuerdo?

Haga varias ofertas al mismo tiempo. No sólo es útil negociar varios temas simultáneamente, sino que también es útil hacer varias ofertas al mismo tiempo. La próxima vez que prepare una oferta para la contraparte,

deténgase. En lugar de aquello, haga dos ofertas al mismo tiempo que sean de igual valor para usted pero que difieran respecto de los detalles en un par de temas.

Considere el caso del dueño de una empresa que negociaba con un ex empleado que amenazaba con querrelarse por despido injustificado. El dueño de la empresa prefería llegar a un acuerdo para evitar un juicio y pronto descubrió que el ex empleado estaba dispuesto a aceptar US\$ 15.000 en efectivo más seis meses de previsión de salud pagados por el empleador. El dueño de la empresa sentía que este monto no se justificaba pero estaba dispuesto a negociar. Empezó preguntando si el ex empleado se interesaba más por el dinero en efectivo o por la cobertura de salud. El ex empleado se negó a proporcionar esta información. El dueño de la empresa, quien primero calculó que el costo de previsión de salud alcanzaría la suma de aproximadamente US\$ 2.500 durante tres meses, decidió proponer dos opciones.

Oferta X: US\$ 7.500 más tres meses de previsión de salud.

Oferta Y: US\$ 5.000 más seis meses de previsión de salud.

En un comienzo, el ex empleado no quiso aceptar ninguna de las dos ofertas pero expresó una preferencia por algo más parecido a Y que a X. Esto dejó ver que para él la previsión de salud era más valiosa que el dinero. Al ofrecerle dos opciones, el dueño de la empresa lo motivó a divulgar sus preferencias relativas. En consecuencia, se podía formular un acuerdo final más atractivo para el ex empleado y menos costoso para el dueño de la empresa si las próximas concesiones otorgaban más importancia al seguro de salud que al dinero.

Hacer varias ofertas es una gran táctica también por otras razones. Le permite descubrir los intereses de negociadores reticentes, y también lo hace parecer flexible y empático. Da señales a las personas de la otra parte de que usted está dispuesto a acomodarse y le interesa entender sus necesidades.

aquellos que aprecian la complejidad de las relaciones y exploran áreas de interés mutuo son capaces de encontrar un terreno compartido.

PRINCIPIO 5 Continúe investigando aun cuando pareciera que ha perdido el negocio.

¿Cuántas veces ha intentado cerrar un trato pero se encuentra con que rechazan su oferta final? Si usted es como la mayoría de las personas, cuando alguien le ha dicho “no” a su mejor oferta, usted asume que no hay nada más que hacer. A menudo ése es el caso. A veces, sin embargo, usted podría estar equivocado y perder el negocio no porque no había un acuerdo viable sino porque no negoció eficazmente.

Hace unos años, la CEO de un fabricante de regalos exclusivos se enteró de que una empresa de *Fortune* 500 que cortejó durante meses había decidido comprarle a su rival. Aunque ya no tenía más planes para ganar el negocio, la CEO hizo un último llamado telefónico al vicepresidente de la empresa, preguntando por qué su oferta había sido rechazada y explicando que una respuesta podría ayudarle a mejorar sus ofertas futuras.

La CEO se sorprendió al escuchar la explicación del vicepresidente, quien le señaló que su rival, a pesar de cobrar más, había superado su oferta al incluir características de producto que su empresa valoraba. La CEO supuso equivocadamente que lo más importante para el posible cliente era el precio, por lo cual hizo una oferta final que reducía al máximo los costos para éste. La CEO agradeció al vicepresidente su explicación y agregó que ella había malinterpretado su postura. “Si hubiese sabido lo que ahora sé”, le dijo, “estoy segura de que habríamos superado la otra oferta. ¿Consideraría usted una nueva oferta?”. La respuesta fue afirmativa. Una semana después, la CEO convenció al cliente y firmó el trato.

Tras ser rechazado, el negociador investigativo debería preguntarse inmediatamente: “¿Qué era lo que se requería para llegar a un acuerdo?”. Aun cuando podría parecer costoso seguir negociando cuando una respuesta negativa parece ser una certeza, si usted no entiende bien *por qué* las negociaciones no dieron frutos, abandonar la discusión puede ser todavía más costoso.

Incluso si descubre que no puede ganar el negocio, es posible adquirir información importante que le puede servir para futuras negociaciones. Al quedarse sentado en la mesa, usted podrá aprender acerca de las necesidades futuras de ese cliente, los intereses y las inquietudes de clientes similares o las estrategias de otros actores

del sector. Recuerde que a menudo es más fácil obtener información franca de la otra parte cuando ya no está intentando venderle algo, y existen pocas razones por las cuales podrían desconfiar de sus motivos. La próxima vez que pierda un negocio y le pidan que abandone la sala, vea si puede quedarse un rato más para profundizar sus investigaciones. Podría sorprenderse con lo que va a descubrir.

...

Tal como muestran estos cinco principios, la negociación investigativa exitosa requiere echar por tierra algunos métodos que se han perpetuado en el tiempo. El más importante de éstos es el reflejo que lo induce a “vender” su posición.

Imagine que está observando a un vendedor mientras hace su trabajo. ¿Qué hace? La mayoría de la gente imagina a un habilidoso hablador con un maletín vendiendo su producto, presentando su caso e intentando persuadir a su potencial cliente para que compre lo que él ofrece. Ahora, imagine que está observando a un negociador mientras hace su trabajo. ¿Qué hace él? Si una vez más imagina al habilidoso hablador con un maletín vendiendo su producto, usted no percibe la diferencia clave entre vender y negociar.

Vender implica informar a las personas de las virtudes de sus productos o servicios, centrándose en las fortalezas de su caso, e intentando inducir un acuerdo o cumplimiento. Aunque la negociación eficaz requiere algunas de estas acciones, tal como lo muestra el caso anterior, también requiere un fuerte enfoque en los intereses de la otra parte, sus prioridades y sus limitaciones. Los negociadores investigativos –al igual que los vendedores verdaderamente eficaces– mantienen este enfoque como primera prioridad. También entienden que construir un acuerdo que maximice el valor a menudo depende no de su capacidad para persuadir sino de su capacidad para escuchar.

Al final del día, la negociación es un juego de información. Aquellos que saben cómo obtener información se desempeñan mejor que aquellos que se aferran a lo que ya saben. En las situaciones descritas en este artículo, la decisión de echar por tierra estos supuestos, escarbar debajo de la superficie y evitar tener que aceptar un no, ayudó a los negociadores a mejorar sus opciones y a lograr mejores acuerdos. En términos más generales, el enfoque de negociación investigativa le puede ayudar a transformar las negociaciones competitivas en negociaciones con la capacidad para construir confianza y cooperación, crear valor, y generar satisfacción mutua. 