



“¡No es Justo!” pero, ¿realmente importa? ¿Qué papel juega la equidad en la negociación?

Cuando se trata de negociaciones en relaciones a largo plazo creemos que la equidad, de hecho, la justicia percibida, juega un papel importante en el valor del acuerdo final. ¿Por qué debería ser así? Es evidente que si una parte obtiene sustancialmente mayores beneficios que la otra, quien a su vez también obtiene beneficios, pero menores, el acuerdo continúa siendo bueno para ambas partes.

Veamos primero, un punto general.

En negociaciones a corto plazo o únicas, tipo one shot, se podría argumentar que se debería ser lo más agresivo y egocéntrico como sea posible, a nadie le importa lo que consiga la otra parte. Creo que hay algo de verdad en esto.

Sin embargo, en mi opinión, sorprendentemente tenemos pocas negociaciones como estas. Comprar una casa es una. Comprar un coche, a menudo creemos que es una de estas situaciones, pero tal vez no se ajusta (quién ofrece la garantía, ¿Dónde compraremos el próximo coche?). Muchas otras oportunidades para negociar implican relaciones permanentes o potenciales en el futuro.

La historia apócrifa del cliente que presiono tanto a su proveedor que lo condujo a la quiebra, para luego reaparecer como su jefe, puede o no ser una leyenda urbana, pero te hace pensar.

"Nunca se debe tratar de ganar todo el dinero que está en el acuerdo. Deje a la otra parte hacer algo de dinero también, porque si usted tiene una reputación de quedarse con todo el dinero, no tendrá muchos acuerdos."

Así dijo el padre de John Paul Getty y creo que es un buen consejo. Ciertamente, no hizo ningún daño el multimillonario JP Getty.

Sin embargo, ¿qué papel juega la equidad en las negociaciones más allá de esto? Bueno, creo que un estudio dirigido por Joseph Henrich en UCLA y que está descrito en el libro "Sway. The Irresistible Pull Of Irrational Behaviour", - Sway. El tirón irresistible de la conducta irracional - escrito por Ori y Rom Brafman, da algunos indicios interesantes.

Henrich creó un juego donde dos jugadores eran colocados en dos habitaciones separadas, y solo podían comunicarse a través de un intermediario. Se les dio 100 dólares a repartir entre los dos jugadores. Antes de ser separados, el dinero se le daba a una de las partes, utilizando una moneda para ello, ¿cara o cruz?, y esta persona sería la responsable de repartir el dinero.

El que tenía el dinero, podría compartirlo de la forma que creyera conveniente. Solo tendría la posibilidad de hacer una propuesta, sin la poder volverla hacer.

Para que el acuerdo se realizara, ambas partes tenían que aceptarlo. Si el receptor no estaba de acuerdo con su parte, o rechazaba la oferta, ninguna de las partes recibiría el dinero.

La mayoría de los resultados fueron muy consistentes.

En la mayoría de los casos, la persona que tenía el dinero ofreció 50:50, y cuando éste era el caso, la oferta fue aceptada. Nadie ofreció más a la otra parte que la cantidad que ellos recibían.

Lo realmente interesante fue lo que sucedió cuando la persona que repartía el dinero, se quedó con más de su "parte justa".

Como se puede imaginar quien recibía la propuesta no estaba muy contenta. Estaban indignados, agraviados y enojados, porque la otra parte intentaba engañarlos en sus propios ojos.

¿Tan descontentos como para rechazar la oferta?

Pues sí, en la mayoría de las situaciones este fue el caso. A pesar de que racionalmente no tenía sentido. Hay que recordar que si la oferta era rechazada, ninguna de las dos partes recibía dinero. La lógica dictaría que a pesar de sentirse infelices y engañados, algo es mejor que nada. Este no fue el caso. Independientemente de toda lógica, la gran mayoría de personas que se les ofreció una oferta injusta, la rechazaron. Se fueron a casa con las manos vacías pero con la sensación de que se había hecho justicia.

Curiosamente, el experimento se repitió, pero esta vez con un ordenador, que era quien hacía la oferta. A la persona que recibía la oferta se le dijo que la oferta era seleccionada al azar por un programa en el ordenador. Cuando el ordenador realizó una oferta injusta, las personas la aceptaban. Ellos aceptaron las ofertas que les ofrecía el ordenador, las mismas que rechazaron de una persona.

¿Cuáles son las implicaciones de esto en los negociadores?

Si las ofertas o propuestas presentadas son vistas como injustas, incluso si la otra parte se beneficia, puede ser rechazada de plano, o al menos crear un ambiente de desagrado que hace que cualquier acuerdo alcanzado sea difícil de poner en marcha.

¿Cómo podemos evitar esto?

En primer lugar, nuestro consejo como formadores de negociación es asegurarse de que cualquier propuesta que hacemos sea creíble. Es evidente que debemos poder explicar con sencillez y claridad las propuestas que realizamos. No sugerimos que haga propuestas fáciles. Por el contrario, tienen que ser un reto,

pero asegurémonos de que si nos presionan para demostrar nuestras razones, lo podamos hacer. Si no podemos dar razones creíbles y demostradas que respalden nuestra propuesta, ya nos encontramos en desventaja.

Asegurémonos de tener una serie de concesiones que puedan añadir valor a una propuesta y dar un mayor valor al acuerdo, en caso que la otra parte sienta que hemos exagerado nuestra propuesta. Hace algunos años, me pidieron que diera una conferencia en un evento de un cliente. Se me pidió que presentara un presupuesto para cubrir mi tiempo y sugerí una cifra. La cifra fue claramente más de lo que mi cliente había pensado era razonable. Gracias a la preparación que había realizado de antemano, fui capaz de acordar con el cliente que la cifra incluía mi viaje (yo pagaría por mis vuelos, fuera de los honorarios). También estaba preparado en el caso de que el cliente encontrara los honorarios estaba dentro del presupuesto. Disponer de una lista extensa y creativa de cosas que podrían suavizar el acuerdo, me permitiría introducir otras variables como gastos adicionales para cubrir el tiempo de viaje, o el tiempo de preparación, y poner punto final al acuerdo.

Hay que intentar crear una atmósfera abierta y de colaboración en virtud del cual la negociación se lleve a cabo. Trabajando juntos con la otra parte, con objetivos comunes (es decir, un acuerdo que funciona) permite desarrollar creativamente maneras para agregar valor en la fase final del juego. Por último, esto puede permitir suficiente valor para crear un mejor acuerdo para ambas partes.

Lo más importante de todo, si hay que negociar, es asegurarse que cualquier movimiento que se haga está condicionado a que la otra parte haga algo por nosotros. Si el movimiento que necesitamos hacer es razonable y justo, a continuación, hay que poner un precio justo. Si no, lo mejor es bloquear el movimiento con un precio poco razonable. Es una táctica muy efectiva.

Si usted tiene todo el poder en una relación, entonces puede ignorar todos los consejos anteriores.

Pero tenga cuidado si su jefe deja el puesto.



Alan Smith
Scotwork International