

EL PODER DE LA NEGOCIACIÓN: SU IMPACTO EN LOS NEGOCIADORES Y EL PROCESO DE NEGOCIACIÓN

Según Dacher Keltner, y sus colegas, de la Universidad de California en Berkeley, el poder en la negociación afecta a dos reguladores neurológicos principales del comportamiento: el sistema de aproximación conductual y el sistema de inhibición conductual. **Los negociadores** eficaces demuestran comportamientos relacionados con la aproximación, como expresar estados de ánimo positivos y buscar recompensas en su entorno.

En cambio, las personas sin poder tienden a experimentar una gran auto inhibición, provocada por el miedo a posibles amenazas. Aquí, profundizamos en cuatro diferencias clave entre los poderosos y los menos poderosos, diferencias que puedes usar a tu favor en las negociaciones.

- **Los negociadores poderosos toman acción**

Ya sea generado por una BATNA fuerte, o la mejor alternativa a un acuerdo negociado, un rol poderoso o un sentido de confianza, el poder lleva a los negociadores a comportarse de manera más **proactiva** durante todo el proceso de negociación.

Junto con Deborah Gruenfeld, de la Universidad de Stanford, Adam D. Galinsky y Joe C. Magee han descubierto que el simple hecho de que las personas recuerden una experiencia en la que se sintieron poderosas aumenta la probabilidad de que negocien una oferta recibida en lugar de aceptarla tal cual. Esto puede generar importantes beneficios económicos a largo plazo, especialmente en el caso de las ofertas de trabajo.

La investigación sobre negociación también demostró que los negociadores con mayor poder son más propensos a presentar la **primera oferta** que los menos influyentes. De hecho, en un estudio, contar con una alternativa sólida a un acuerdo negociado triplicó la

probabilidad de que los negociadores intentaran presentar la primera oferta. Cabe destacar que presentar la primera oferta generó una clara ventaja negociadora.

Los negociadores poderosos también son más persistentes que otros, menos propensos a rendirse ante contratiempos y obstáculos, y más propensos a esforzarse por alcanzar objetivos más ambiciosos. Mientras tengan algo que ganar, los negociadores con alto poder no suelen aceptar un impasse. Esta asertividad no solo genera ganancias para el negociador poderoso, sino que también facilita **negociaciones integradoras** y el descubrimiento de equilibrios mutuamente beneficiosos que pueden beneficiar a ambas partes.

- **Los negociadores poderosos están protegidos**

He aquí un ejemplo extremo de negociación internacional que muestra cómo el poder puede aislarte en la negociación. Ratko Mladic, comandante militar serbio en el conflicto con Bosnia-Herzegovina, era conocido por adoptar estilos y estrategias de negociación caracterizados por estallidos de ira y diatribas emocionales.

Esta estrategia aparentemente funcionó solo cuando Mladic, quien finalmente fue acusado de crímenes de guerra, trató con sus subordinados; los negociadores más poderosos, incluidos los de otros países, no se dejaron intimidar por sus manifestaciones de ira. **¿Por qué?** El poder ofrece una armadura protectora contra el comportamiento traicionero de sus oponentes; los poderosos no son fáciles de manipular.

El investigador Gerben Van Kleef, de la Universidad de Ámsterdam, descubrió que solo los negociadores con bajo poder se veían fuertemente influenciados por las expresiones de enojo de su oponente; hacían concesiones mayores que cuando no expresaban enojo. Los negociadores con alto poder apenas parecían percibir las emociones de la otra parte; identificaban sus verdaderos intereses negociadores y ofrecían solo las concesiones necesarias para alcanzar un buen acuerdo.

¿Cómo puedes obtener esta ventaja?

Justo antes de negociar con alguien que sabes que es emotivo y exigente, recuerda una ocasión en la que negociaste con una BATNA sólida. Recuerda tu sensación de confianza y control. Generar poder psicológico puede inmunizarte contra las tácticas de ira de tu oponente.

- **Los negociadores de poder son tomadores de riesgos creativos**

Una idea común sobre el poder es que genera formas de pensar arraigadas. Esto puede ser cierto cuando alguien mantiene un cargo durante mucho tiempo, pero en contextos dinámicos como las negociaciones, el poder psicológico impulsa a las personas a ser más creativas. Nuestra investigación indica que el poder psicológico ayuda a las personas a identificar nuevas maneras de pensar sobre los problemas y las hace menos propensas a ceder a las restricciones impuestas por la oferta de la otra parte.

Una consecuencia de esta liberación es que el poder puede generar optimismo y conductas arriesgadas, según una investigación realizada con Cameron Anderson. Cuando les dimos a las personas poderosas la opción de emprender acciones arriesgadas, se centraron más en las posibles recompensas y menos en los posibles peligros que otros negociadores.

Esta tendencia tiene efectos tanto positivos como negativos en los acuerdos negociados. Los poderosos a menudo se arriesgan a revelar información sobre sus preferencias y prioridades, un paso crucial para generar valor y ampliar el alcance de la negociación integradora.

Los poderosos también son más propensos a adoptar estrategias riesgosas que pueden provocar represalias, como mostrar arrogancia o formular amenazas y ultimátums contraproducentes.

Dado que el poder también aumenta la tendencia a farolear, puede intensificar el clima competitivo de una negociación, lo que lleva a la pérdida de oportunidades. El engaño también puede resultar atractivo para un negociador con poder, más centrado en las ganancias potenciales que en el riesgo de ser descubierto.

- **Los negociadores poderosos pierden la perspectiva**

Una de las habilidades más importantes que pueden desarrollar los negociadores es la adopción de perspectiva o la capacidad de apreciar y comprender el mundo desde el punto de vista de otra persona.

Esto nos lleva al efecto negativo más consistente del **poder** en el comportamiento y los resultados de la negociación: los negociadores poderosos a menudo no comprenden la perspectiva de su contraparte. El poder lleva a las personas a pasar por alto lo que la otra parte quiere y necesita, y por qué lo necesita.

El poder en la negociación es más efectivo en la mesa de negociación cuando se combina con la toma de perspectiva. Cuando los poderosos se toman el tiempo para considerar los puntos de vista de su contraparte, aprovechan los beneficios del poder (como la primera oferta y la persistencia) sin caer en la asunción excesiva de riesgos.

¿La lección final? Esfuérzate por tener poder en la negociación o simplemente siéntete poderoso y continúa con la toma de perspectiva.

Referencia:

Personal de Pon. (2025) El poder en la negociación: su impacto en los negociadores y el proceso de negociación. Facultad de Derecho de Harvard. Recuperado de:
<https://www.pon.harvard.edu/daily/negotiation-skills-daily/how-power-affects-negotiators/>