

## El decálogo para una negociación eficaz



Roberto Luchi Director,  
del Área Académica de  
Operaciones y Tecnología  
IAE

La negociación es un proceso inherente al ser humano en su relación con los demás. Si bien no hay una fórmula que asegure el éxito, existen principios que, con inteligencia y flexibilidad, potencian los resultados beneficiosos para las partes en ese proceso que tiene un antes, un durante y una fase posterior.

### 1. Satisfacer necesidades más que deseos

Al encarar una negociación, las partes declaran deseos, generalmente, contrapuestos. Pero quizá las verdaderas necesidades de ambas partes no estén tan desalineadas. Porque los deseos expresados son sólo una exteriorización incompleta de tres niveles de necesidades: el relacionado con el tema que se está discutiendo, el referido a los intereses personales de los individuos que negocian y el nivel de necesidades de las partes que los negociadores puedan estar representando.

Pensar cómo se va a medir el éxito de la negociación ayuda a marcar en forma precisa las propias necesidades, pero conociendo también las de la otra parte.

### 2. Conocer y usar el poder real propio, teniendo en cuenta el de la otra parte

El poder de las partes no es estático, es relativo, porque existen diversas fuentes de poder: la personalidad, el nivel de desarrollo, imagen e influencia de la empresa representada en el proceso, la situación (quién oficia de "local"), el manejo de los tiempos y el conocimiento de la MAAN propia y ajena (mejor alternativa a un acuerdo negociado): alternativa que le queda a cada parte en caso de que no se cierre exitosamente la negociación. No conceder más allá de la propia MAAN con el afán de cerrar una negociación.

### 3. Posicionarse adecuadamente en el espectro "competitivo-colaborativo"

Hay negociadores netamente "competitivos": consideran que como resultado del proceso deberían "ganar" algo que la otra parte necesariamente tendría que "perder". También están los puramente "colaborativos": creen que ambas partes pueden ganar al terminar el proceso y que se debe ayudar a la otra parte para el logro de sus objetivos. Ninguno de estos casos es necesariamente siempre correcto.

### 4. Establecer aspiraciones elevadas pero razonables

Las metas altas, no cercanas a la propia necesidad, dan margen para negociar y permiten cerrar el acuerdo en un punto todavía favorable a uno, en caso de que las concesiones sean inevitables. Pero si la propuesta es irrazonable, la otra parte puede resentirse y tomar una posición hostil.

Explorar con creatividad las necesidades de la otra parte antes de establecer las metas, porque existe la posibilidad de cerrar un acuerdo aún más favorable de lo que se hubiera esperado. Las metas altas pueden rebajarse con cautela e inteligencia, pero las bajas son muy difíciles de subir.

#### 5. Desarrollar una estrategia de concesiones

Planear y saber ajustar durante el proceso de negociación una estrategia de concesiones creativa determinará que se lleven objetivos a buen puerto.

Es poco probable que las necesidades propias sean satisfechas por la otra parte en su totalidad. Es necesario, entonces, conceder según el valor que cada aspecto tiene para ambas partes. Es posible que un determinado factor sujeto a negociación no sea de gran importancia para uno y, sin embargo, sea esencial para la otra parte. Ceder en este factor mostrará flexibilidad y generará confianza. Grandes concesiones señalan debilidad; escasas concesiones provocan un punto muerto.

#### 6. Administrar la información

Compartir información genera confianza y reduce la incertidumbre, pero evitando contestar preguntas delicadas, y apoyando las propias ideas con argumentos sólidos, hechos y datos.

Conforme avanza la negociación, sondear la información de la otra parte, formulándole preguntas, escuchándola y haciéndole ver que ha sido escuchada. También observar el lenguaje corporal, que da una idea de las necesidades que la otra parte trae consigo, de su nivel de ansiedad, sinceridad y poder.

#### 7. Gestionar la relación interpersonal

En una negociación no sólo se pone en juego el tema propio por negociar, también cuentan las percepciones, emociones y valores de los involucrados. Uno de los inconvenientes más difíciles que deben afrontar las partes es el separar el problema de la persona.

El secreto está en focalizarse en el problema por resolver, manteniendo una comunicación eficaz, con una adecuada empatía y flexibilidad y generando confianza para facilitar el proceso de explorar, escuchar, persuadir y confrontar.

Atacar innecesariamente a la otra parte sólo provocará heridas en su autoestima difíciles de superar durante el resto del proceso, y alejará la discusión del tema en concreto.

#### 8. Gestionar el uso del tiempo

El tiempo disponible para negociar se debe tomar como fuente de poder o, en su defecto, no dejar que lo perjudique a uno.

Cuando ese tiempo para negociar empieza a agotarse, la tensión aumenta. Lo cual ha de estimular la creatividad para encontrar soluciones positivas, en vez de originar desesperación y concesiones absurdas.

A veces conviene frenar un proceso de negociación "atascado", no perdiendo más tiempo y solicitando un cuarto intermedio para pensar y evaluar nuevas alternativas.

#### 9. Realizar una adecuada preparación previa

La negociación exitosa implica una preparación previa responsable y, en lo posible, exhaustiva, anticipando las necesidades y fuentes de poder propias y las de la otra parte, y planeando una adecuada estrategia de concesiones y de la información que se compartirá.

#### 10. Realizar un balance de la negociación para capitalizar lo aprendido

Además de considerar el resultado que se obtuvo, se puede preguntar si una negociación determinada fue mejor que la propia MAAN. En caso negativo, significa que se perdió la objetividad en busca de cerrar algún acuerdo. ¿Se mejoró la relación con la otra parte? ¿Cómo se desarrollaría una negociación futura con ella? ¿Se sentaron bases para una relación estable? ¿Se logró un resultado permanente y práctico? ¿Se capitalizaron conocimientos útiles con esa negociación? ¿Se cubrieron las necesidades de ambas partes? ¿Están ambas partes satisfechas?