

Negociación Estratégica



Mireia M. Vega
Directora de Megaron Desarrollo Organizacional

“Ser estratega no es lo opuesto a ser sincero, ni a ser honesto o decente. Ser estratega es lo opuesto a ser ingenuo. Las buenas intenciones también deben ser administradas con inteligencia.”

Alfred Font Barrot

Seamos conscientes o no, todos **negociamos constantemente**. Pedir un aumento de sueldo a nuestro jefe, acordar el precio de venta de nuestro auto, decidir con la familia el destino vacacional, la hora de apagar las luces de la habitación de nuestros hijos por la noche. Todo requiere una negociación.

Tratamos con personas diversas en un mundo cada vez más interconectado. Las diferencias hacen importante que **desarrollemos la habilidad de negociar y construir acuerdos**. Ya sea en los negocios, el gobierno o la familia, llegamos a la mayoría de las decisiones a través de la negociación. A pesar de que cada día se negocia más, no es fácil hacerlo bien. Las estrategias que habitualmente se utilizan para negociar suelen dejar a la gente insatisfecha o agotada.



Formas dominantes de negociación

Hay **dos formas dominantes de negociar: la blanda y la dura**. El **negociador blando** quiere evitar el conflicto personal por lo que hace concesiones fácilmente. Quiere una solución amistosa pero, sin embargo, casi siempre termina siendo explotado sintiéndose amargado. El **negociador duro** considera cualquier situación como una lucha de voluntades, en la que la parte que adopta las posiciones más extremas y las mantiene durante más tiempo es la que triunfa. Quiere ganar, pero, con frecuencia, termina por provocar una respuesta igualmente dura que le agota a él y a sus recursos, y que lesiona su relación con la otra parte.

Sin embargo, existe una tercera forma de negociar, ni dura ni blanda, sino las dos cosas a la vez. Es un método de negociación basado en los **principios desarrollados en el Proyecto Harvard de Negociación** y que sirve para decidir asuntos, cuestiones y temas. **Se fundamenta en nuestras circunstancias**, y no necesita pasar por un proceso de regateo en que cada parte dice lo que hará y lo que no hará. Nos sugiere que, siempre que sea posible, busquemos los beneficios mutuos; y que cuando los intereses entren en conflicto, insistamos en que el resultado se base en ciertas normas o criterios justos, independientes del deseo o la voluntad de las partes.

1. Separar las personas del problema

Un hecho básico de la negociación, que a menudo se olvida en transacciones corporativas e internacionales, es que no estamos tratando con representantes abstractos de la otra parte, sino con personas de carne y hueso. Nuestros interlocutores tienen emociones, valores profundamente arraigados y distintos puntos de vista. **Una relación activa en la que la confianza, la comprensión, el respeto y la amistad se han ido construyendo a lo largo del tiempo** puede hacer que cada nueva negociación sea más fácil y eficiente. Por otra parte, los malos entendidos pueden reforzar prejuicios y hacer imposible una exploración racional de las posibles soluciones, por lo que la negociación puede fracasar.

Es probable que nuestras percepciones sean unilaterales y que no estemos escuchando o comunicándonos adecuadamente. Para superar esta unilateralidad es recomendable que pensemos en tres categorías básicas: **percepción, emoción y comunicación**.

2. Centrarse en los intereses, no en las posiciones

Los intereses definen el problema. El problema básico en una negociación no reside en las posiciones en conflicto, sino en el conflicto entre los intereses de diversa índole. Los intereses motivan a las personas y son lo que está detrás de sus posiciones. Detrás de las posturas opuestas residen intereses compartidos y compatibles, así como otros que se hallan enfrentados o en conflicto.

3. Crear opciones para beneficio mutuo

Un problema muy común en la negociación es que parece que no existe la forma de dividir el pastel y satisfacer a las dos partes. A menudo se está negociando en una sola dimensión, como

por ejemplo el precio de un coche, la duración del contrato de alquiler de un apartamento o el importe de la comisión sobre una venta. Otras veces nos enfrentamos a la única elección de ganar o perder. Es aquí donde la habilidad para inventar opciones se revela como una de las posesiones más valiosas que pueda tener un negociador. Sin embargo, esta habilidad se ve muchas veces frustrada por los cuatro obstáculos más frecuentes: (1) juicio prematuro, (2) la búsqueda de la única respuesta, (3) la presunción de un pastel de un tamaño fijo y (4) pensar que “la solución de su problema es su problema”. Para superar estas barreras, necesitamos comprenderlas.

4. Insistir en que se utilicen criterios objetivos

Por muy bien que comprendamos los intereses de la otra parte o inventemos formas de conciliarlos, **casi siempre nos enfrentaremos a la dura realidad de los intereses en conflicto**. Por mucho que se hable de estrategias “ganar- ganar”, nada puede esconder este hecho. Nosotros queremos que el alquiler sea más bajo; el casero lo quiere más alto. Queremos que nos entreguen la mercancía mañana; el proveedor preferiría entregarla la semana próxima. Esta clase de diferencias no pueden esconderse bajo la alfombra.

Intentar conciliar diferencias basándose en la voluntad tiene unos costes muy serios. Ninguna negociación tiene posibilidad alguna de ser eficaz si imponemos nuestra voluntad contra la de la otra parte. La solución es **negociar sobre alguna base independiente de la voluntad de cualquiera de las partes**, es decir, **centrándose en criterios objetivos**. Cuanta más eficiencia, imparcialidad o criterio científico utilicemos para tratar nuestro problema particular, más probable será que consigamos un resultado final juicioso e imparcial.

¿Qué pasa si los otros son más poderosos?

Ningún método puede garantizarnos el éxito si toda la influencia y poder están en manos de la otra parte. En respuesta al poder, lo máximo que cualquier método de negociación puede hacer es alcanzar estos dos objetivos:

1. **Impedir que lleguemos a un acuerdo que deberíamos rechazar.** Bajo esas condiciones, un gran peligro es que seamos demasiado complacientes frente a las opiniones de la otra parte. La tentación de resolver de cualquier manera la negociación es muy tentadora, y puede acabar con nuestra aceptación de un trato que deberíamos haber rechazado.
2. **Obtener el mayor partido posible de lo que tenemos,** definiendo de antemano nuestra mejor alternativa a la negociación. Esto nos permitirá salir de ella, y evitarnos ser presas de una negociación para la que no tenemos poder ni influencia. Esa mejor alternativa se llama BATNA por sus siglas en inglés: “mejor alternativa posible a un acuerdo negociado (MAPAN en español)”.

Finalmente, es importante concluir que una **negociación estratégica es aquella acción preparada, deliberada, dirigida y en la que estamos plenamente conscientes**. La improvisación, el descontrol y el impulso no serán nuestros aliados en el trance de obtener el mejor beneficio de una negociación.

REFERENCIAS:

DESCUBRE LOS 5 PILARES DE LA NEGOCIACIÓN ESTRATÉGICA, SEGÚN UN EXPERTO DE HARVARD

<https://blog.me.com.br/es/pilares-da-negociacao-estrategica/>

NEGOCIACIÓN ESTRATÉGICA: CÓMO FORTALECER ESTA HABILIDAD

https://www.perplexity.ai/search/negociacion-estrategica-0xEE3NvWSqe_Cl7gPUs2jQ