

Un buen negociador: ¿se nace o se hace?

Diana Silveira

Coordinadora del CEDEX – Universidad de Palermo

En el preciso momento en el cual nos damos cuenta que hemos sido protagonistas de una negociación fallida o que volveremos con los objetivos cumplidos a medias es que nos hacemos la pregunta: ser un buen negociador ¿se nace o se hace?

Las diferentes teorías, manuales y libros nos indican que sí es posible convertirse en un hábil negociador, siempre y cuando tengamos en cuenta el método necesario para poder aproximarnos a una negociación exitosa.

Solemos asociar las negociaciones a ámbitos internacionales, gubernamentales o sindicales, olvidando que el proceso de negociación lo presenciamos diariamente frente a cualquier hecho que requiera una resolución frente a un choque de intereses o frente a un conflicto. En resumen, todos somos negociadores; cuando negociamos un contrato de alquiler, un aumento de sueldo, un contrato laboral, y podría así seguir con los ejemplos.

Pero, ¿qué sucede cuando negociamos bajo intereses que no nos afectan directamente? Bajo estas circunstancias, podríamos describir la negociación con proveedores (por una mejora del precio o una mejora de la calidad), con entidades financieras (solicitando financiamiento), con empresas de logística, etc.

Pasos de una negociación

Definitivamente conocer y entender el “arte de la negociación” es un valor agregado en cualquier ámbito.

Toda negociación es un método para lograr un acuerdo, y dicho método consta en un orden. Este orden se puede dividir en tres etapas:

- Preparación de la negociación. Se definen los asuntos a negociar, estableciéndose los objetivos de máxima y de mínima para establecer nuestra estrategia. Es decir, se identifican los asuntos en los cuales podemos ceder y aquellos en los cuales debemos mantenernos firmes, ya que por debajo de esos objetivos no convendría llegar a un acuerdo. Se prepara el “campo de juego” y se establece el reconocimiento de las partes, para lo cual se recomienda crear un ambiente de confianza, utilizando lenguaje claro en la comunicación de la propia postura. Cuanto más completa esta etapa, mejor será el acuerdo. También es altamente recomendable averiguar la posición de la contraparte y analizar la negociación desde su perspectiva, específicamente para ir elaborando contra-estrategias.
- Desarrollo de la negociación. En esta etapa se ejecuta la estrategia elaborada durante la preparación y se establecen las distancias entre las posiciones de ambas partes. Nunca se debe abandonar el análisis de la propia parte ni de la contraparte. Toda diferencia en los objetivos puede significar una oportunidad para un intercambio provechoso. El obstáculo más común en esta parte es el manejo del impulso. Lo es conceder demasiado, con el temor de perder imagen; o por el contrario ser demasiado inflexible, sentirse superior y más razonable que la contraparte, por lo cual se tiende a no ceder en absoluto. Hacia cualquiera de estas dos tendencias, el acuerdo que se pueda lograr no es uno exitoso o de largo plazo.
- Resolución y revisión de la negociación acordada. Una vez resuelta la negociación se prepara el texto del acuerdo para su aprobación. Es muy importante que ambas partes entiendan la totalidad de lo escrito, especialmente si difieren las lenguas maternas entre las

partes. La siguiente tarea es internacionalizar las normas acordadas y realizar un continuo seguimiento de su aplicación.

Recomendaciones para las pymes

Enfrentar una negociación para un directivo de una pequeña o mediana empresa no implica lo mismo que para un gerente de una gran empresa. Especialmente porque quien encabeza la negociación puede ser el propio fundador de la empresa o la misma pudo haber pertenecido a la familia. En este caso, el negociador se ve involucrado frente a vínculos e intereses muy arraigados que afectan directamente a todas las etapas de la negociación.

A su favor, el negociador tiene la capacidad de tomar decisiones directamente y existe un profundo conocimiento de la empresa a nivel global (o al menos eso se supone).

Sin embargo, se corre el riesgo de perder la objetividad de la negociación y del problema a tratar, ya que suelen ser comunes el mal manejo del impulso y la incapacidad de visualizar una contraestrategia. En estos casos, suele suceder creer que la opinión propia es la más razonable, estancando la negociación o al menos dificultándola.

En este caso, se recomienda tomar en cuenta las sugerencias de un profesional de la materia a negociar, que colabore en la definición de objetivos y presente alternativas para permitir una negociación cooperativa en donde ambas partes perciban haber llegado a un acuerdo conveniente en iguales condiciones.

Septiembre 2007