



Libro **Cómo dominar el arte de la negociación**

Una guía práctica para cerrar negocios y resolver conflictos

Roy J. Lewicki y Alexander Hiam
Jossey-Bass, 2006
También disponible en: Inglés

Reseña

Los autores Roy L. Lewicki y Alexander Hiam sin duda están familiarizados con la investigación académica sobre la negociación, pero no recargan esta guía directa y práctica con ese tipo de detalles. De hecho, utilizan varios ejemplos de la vida real para explicar sus consejos. Lewicki y Hiam no añaden muchas cosas nuevas al estudio de la negociación. Los negociadores con experiencia encontrarán que mucho de lo que dicen es bastante familiar. Sin embargo, presentan un enfoque sólido, metódico y práctico. Dividen la negociación en destrezas, conceptos y actividades específicas que cualquiera puede estudiar y aprender a desarrollar más hábilmente. Al mismo tiempo, son realistas respecto a los desafíos involucrados y reconocen que a menudo otras consideraciones (como el poder o la apatía, por ejemplo) se imponen en una negociación. Asimismo, los autores presentan sus ideas con interesantes rasgos de humor. *BooksInShort* recomienda este libro a todas las personas que se tomen en serio el arte de la negociación y, especialmente, a los novatos.

Ideas fundamentales

- Usted negocia todo el tiempo; simplemente, no se da cuenta.
- El proceso de negociación tiene etapas reconocibles; prepárese bien para cada una.
- Use dos criterios para determinar cómo negociar: el resultado que desea obtener y su relación con la otra parte.
- El primero tiene que ver con sus objetivos y el segundo, con sus intereses.
- Negocie de manera competitiva cuando lo importante sea el resultado y no la relación.
- Negocie de manera colaborativa cuando lo importante sea la relación. Trate cualquier conflicto como un rompecabezas que debe resolverse mediante una interacción creativa.
- Si la relación es mucho más importante que el tema concreto, sea complaciente con los deseos de la otra persona.
- Si involucrarse en un conflicto no le genera ningún beneficio, evítelo.
- La manera en que usted enmarca un conflicto determina sus soluciones y define su interpretación de las acciones de la otra parte.
- Puede utilizar el poder de manera ética para moldear una negociación. También puede evitar que el poder y la influencia sean usados de forma poco ética al planificar el modo de contrarrestarlos.

Resumen

El juego de la negociación

Las negociaciones existen en todo momento. Las personas negocian con sí mismas, sus seres queridos y sus colegas. Cada intercambio está guiado por unos pocos principios reguladores. Comience por reconocer que en general le importan los resultados de sus negociaciones (si a usted sinceramente no le importa, no negocie). La inversión en una negociación es tanto intelectual como emocional. Decida cuál será su enfoque junto con las otras personas involucradas, no por sí solo. Sus acuerdos finales deben tener en cuenta sus relaciones con las personas involucradas. Por lo tanto, usted no puede poner en práctica un solo enfoque; debe adaptar su técnica de acuerdo con quién esté negociando y cuán importante sea su relación.

La negociación es la práctica maestra que le permite entrar y salir de situaciones de negocios con seguridad y éxito”.

A veces, resulta útil pensar en la negociación como un juego, y como cualquier juego, tiene reglas comprensibles. Los eventos no ocurren al azar, sino de acuerdo con ciertos patrones que varían dependiendo de quién esté jugando. Dado que los negociadores inexpertos no se dan cuenta de esto, inician negociaciones sin metas claras, se aferran a objetivos establecidos sin tener en cuenta los detalles del juego en particular, o cambian las tácticas de tal forma que engañan a los otros jugadores y generan resentimiento. Para ganar en sus negociaciones haga todo lo contrario. Sea claro respecto a sus metas y actúe con determinación para lograrlas. Su comportamiento y su actitud deben permitirle conservar sus relaciones importantes actuales.

“La flexibilidad de estilo es uno de los rasgos distintivos del maestro de la negociación. Para dominar todas las situaciones de una negociación y resolver distintos conflictos, usted necesitará adaptar su enfoque a cada una de ellas”.

Examine lo que usted realmente quiere y cómo lo quiere en el contexto de la relación. Si usted realmente quiere conseguir su objetivo y no tiene una relación actual con la otra parte (por ejemplo, en una venta por única vez), utilice un enfoque competitivo. Si preservar la relación es fundamental (por ejemplo, si está negociando con parientes), las técnicas de colaboración son mejores. Siempre sea lo más claro posible. ¿Qué está buscando? ¿Cómo definiría usted una negociación exitosa? Examine las tácticas de las otras partes y adáptese. Cuanto mejor comprenda a las otras partes, mejor podrá interpretar su estilo. Practique la decodificación de las claves no verbales de sus contrapartes. De este modo, si cambian de postura, usted podrá interpretar el significado de ese cambio.

Prepárese para negociar

Divida las negociaciones en etapas y concéntrese en lo que hará en cada etapa: preparación, apertura, negociación, cierre e instrumentación. Durante la etapa de preparación, reúna información para definir sus metas y tácticas. Estudie a las otras partes, sus metas y sus puntos de vista respecto a usted y la situación. Utilice preguntas abiertas y afine sus destrezas para escuchar. A medida que reúna información, utilícela para definir puntos clave. ¿Qué lo haría abandonar la negociación? ¿Qué alternativas tiene? Durante la etapa de apertura, presente su posición y escuche a la otra parte. Comparta información e interactúe para reunir la mayor cantidad de información posible.

“Los negociadores inexpertos o sin entrenamiento a veces creen que la competencia es el único modo de negociar”.

Muchas personas ven la etapa de negociación como la negociación real: se intercambian ofertas hasta que (en el mejor de los casos) se llega a un acuerdo. En la etapa de cierre, las partes revisan su negociación, la clarifican y formalizan. Esto puede significar que el dinero pasa de una mano a otra, pero también debe implicar algún rito de cierre, como por ejemplo un apretón de manos. La etapa final de una negociación es la instrumentación, esto es, cuando se pone en práctica el acuerdo. Esta etapa puede revelar debilidades en el acuerdo, por lo tanto puede que usted tenga que reconsiderarlo. El tiempo dedicado a cada etapa puede variar dependiendo con quién negocia, cuán bien está usted preparado y las culturas de los negociadores.

“Gracias al modo en que ha evolucionado en el campo de la negociación y el manejo de conflictos, la colaboración incorpora la resolución de problemas a la ecuación del conflicto”.

Mientras se prepara, pregúntese: ¿qué quiero de esta negociación? y ¿por qué es importante para mí? La primera pregunta identificará sus metas; la segunda identificará sus intereses más profundos, y podrá ampliar sus opciones de negociación. Pregúntese lo mismo acerca de la otra parte. Contribuya con este proceso al crear situaciones para conocer a sus contrapartes. Salga de paseo con ellos. Planifique lo que usted haría si estuviera en su lugar. Considere lo esencial (metas, relaciones), y examine detalles sutiles, más contextuales, como por ejemplo, cuáles son sus alternativas, si tienen autoridad para llegar al acuerdo que usted quiere, quiénes más tienen intereses que podrían afectar la negociación y cuál puede ser su enfoque más probable.

Negociaciones competitivas

Muchas personas prefieren un enfoque más colaborativo, pero si la otra parte es competitiva o si la situación lo amerita, usted debe ser capaz de negociar competitivamente. El primer paso consiste en darse cuenta cuándo quiere competir, por ejemplo, cuando la relación es menos importante, cuando las otras partes negocian competitivamente o cuando estas lo vean como un juego. Su objetivo es obtener lo más que pueda. Prepárese para la competencia y determine qué trato aceptaría usted (su punto objetivo). Determine dónde comenzará (su oferta inicial). Espere cierta oscilación entre el acuerdo inicial y el definitivo. Planifique sus límites según lo que esté dispuesto a aceptar (hasta dónde puede llegar), así como lo que hará si no puede alcanzar un acuerdo (su alternativa). Los primeros tres conceptos determinan sus límites de negociación; es decir, el área dentro de la cual usted puede lograr un acuerdo. Por ejemplo, si usted está regateando un precio, definir sus límites es sencillo. Si añade otros temas, como sucede muy a menudo, la situación se puede volver más compleja.

“Dado el atractivo de las nociones de equidad y justicia, el transigir es un concepto muy poderoso... trátelo con respeto”.

En una negociación competitiva, a menudo las personas anuncian posiciones iniciales explícitas y luego explican por qué esa oferta inicial es justa, razonable o justificable. Ambas partes hacen concesiones. Cuando las concesiones disminuyen es una señal de que los negociadores están llegando a su punto límite (o quieren que usted así lo crea). Asegúrese de tener alternativas. Es importante que sepa que puede rechazar una mala oferta. En una negociación competitiva, espere que su oferta inicial marque la pauta. Sea firme, pero no demasiado extremo; puede asustar a la gente.

“El poder y las influencias son importantes en todas las negociaciones, pero no necesariamente del modo previsto. El ejercicio del poder por sí solo pocas veces es algo constructivo”.

Si al exponer las posiciones iniciales usted comienza primero, estará revelando información. Empiece primero si eso no le importa, si conoce bien a la otra parte o si quiere demostrar que usted lleva el mando. Si usted deja que la otra parte comience primero, usted puede adaptar su posición. En la medida que negocie, planifique sus concesiones y permita que la otra parte salga bien librada; considere las emociones involucradas en el proceso de dar y recibir. Procure que la otra parte haga las mayores concesiones y que las haga primero. Limite sus concesiones y extiéndalas en el tiempo.

“A menudo las personas no reconocen las situaciones de negociación y por tanto dan demasiada información. No cometa este error en los negocios, y ciertamente no cometa este error con sus asuntos personales”.

Si usted está negociando múltiples asuntos, no asuma que son igual de prioritarios para todas las partes; averigüe qué es más importante. Mantenga sus puntos objetivo y sus puntos límite en mente y aférrese a ellos. En negociaciones competitivas, no se sorprenda si su oponente utiliza tácticas engañosas, desde dividirse y tomar dos posiciones distintas (una agresiva y otra aparentemente de apoyo) hasta plantear temas poco realistas o incluso falsos para confundirlo. Distribuya su tiempo. Aproveche los atrasos y otros elementos como el *jetlag*. Negociar rápido es algo positivo siempre y cuando genere un buen acuerdo, pero tómese su tiempo para cerrarlo. Cuando llegue a un acuerdo, fórmúlelo de manera cuidadosa y específica.

Negociaciones colaborativas

Cuando negocia de forma colaborativa, trabaja con la otra parte para resolver el conflicto. Procure hacer lo que más convenga a sus intereses ayudando a la otra parte. Esto confiere valor a su relación compartida. Busque puntos en común. Genere un acuerdo donde las dos partes ganen tomando en cuenta las diferentes perspectivas de cada parte, o sus diversos marcos temporales. La colaboración depende de la confianza, la apertura y la cooperación.

“Los mejores acuerdos siempre son razonables y justos. No permita que tomen ventaja de usted. Negocie con maestría y energía. Pero no se aproveche de otras personas; usted negocia para obtener resultados mejores, más justos y más agradables”.

Comuníquese hasta que ambas partes comprendan las necesidades y los objetivos de la otra y pónganse de acuerdo en trabajar juntos para generar acuerdos que beneficien a ambos. Comience por identificar el problema. Necesitará utilizar un lenguaje objetivo y conversar sobre el conflicto a fin de alcanzar una meta común. Construya un entendimiento compartido de los intereses y las necesidades subyacentes de cada parte. Diseñe soluciones alternativas. Agrupe los temas que pueden intercambiarse, expanda el “pastel” que va a dividir y busque soluciones que satisfagan a todos. Remodele las sugerencias negativas y transfórmelas en positivas, evalúe las propuestas y elija una solución. Preste atención a las emociones y las relaciones, asegúrese de que las cosas sean justas.

Haga concesiones

A las personas les atrae hacer concesiones porque les parece un comportamiento justo: ambas partes ceden y se encuentran a medio camino. Haga concesiones si realmente no pueda colaborar, pero valora la relación o si su posición es relativamente débil, si tiene poco tiempo y está bajo presión, o si ambas partes necesitan ganar algo. Hacer concesiones no requiere demasiado tiempo o energía, pero asegúrese de tener claro lo que quiere. Conozca los puntos cuando no puede hacerlo, qué importa más, cuáles son sus límites y quién tomará la decisión final de la otra parte. Indique su deseo de hacer concesiones, pero no realice grandes concesiones al principio. Comience con poco al principio del proceso. Un acuerdo alcanzado por el apremio de una fecha límite pudiera no ser equitativo. Enfatice los beneficios del acuerdo en el largo plazo, pero no cometa el error común de estar de acuerdo simplemente porque la otra parte lo está. Sólo acceda a concesiones justas. Esté preparado para decir no y retirarse de un acuerdo mediocre.

Cómo adaptarse y evadirse

Negocie cuando tenga algo que ganar al involucrarse en el conflicto; a veces, no hay beneficio alguno. En esas situaciones, adáptese o evada la situación. Adáptese cuando la relación le importe más que el resultado. O, adáptese por un tiempo si su posición es débil, para ganar tiempo hasta que mejore. De esta forma puede generar confianza y hacer que la otra persona se sienta bien. La flaqueza de esta estrategia de adaptación es que puede parecer extraña para las otras partes, que pueden desconfiar por haber ganado de forma demasiado fácil. No asuma posturas acomodaticias con demasiada frecuencia pues esto puede establecer un patrón en el que usted siempre cede. Evite la negociación decididamente cuando el costo sea demasiado alto o cuando resolver un problema cuesta más que lo que vale.

Cómo enmarcar la negociación

Los marcos determinan el modo en que usted percibe las acciones de la otra parte y limitan sus opciones. Su modo de encuadrar la negociación determina cómo usted caracteriza a las otras partes (especialmente los motivos y significados detrás de sus acciones) y sus intereses, cómo se ve a sí mismo (su marco de identidad) y cómo definiría un resultado exitoso. Puede ocurrir un choque de esquemas, por ejemplo, si una de las partes ve la situación en términos de derechos y la otra la ve en términos de poder, o si una de las partes se enfoca en los procesos y la otra en los resultados. Es bastante fácil enmarcar una situación de manera negativa si reacciona de manera emocional. Dé un paso atrás, tranquilícese y analice si existe una mejor manera de ver la situación.

Utilice la influencia y el poder

Los negociadores con experiencia intentarán presionarlo, o influir en sus decisiones o su ritmo, quizás enredándolo para que conteste una serie de preguntas rápidamente. No se deje arrastrar por el ritmo de los demás y no permita que le apresuren. Otros pueden utilizar el poder jerárquico para intimidarlo; contrarreste esta maniobra orientándola en otro sentido, moldee cada negativa y transfórmela en positiva, y oriente el rumbo nuevamente hacia la colaboración. Algunos pueden intentar desviarlo con otras tácticas, como intentar emborracharlo o hacer solicitudes extrañas. Esté atento y enfóquese en sus metas.

“A veces una negociación no vale la pena. Cuando su reacción sea, ‘¿para qué?,’ quizás no debería negociar”.

Para utilizar el poder de manera ética, enfatice las propuestas justas, que incrementarán su poder. Intente explicar sus propuestas de manera clara y lógica, o reencuadrar todo el conflicto. Si está en capacidad de hacerlo, usted puede simplemente amenazar con una acción (como por ejemplo despedir a un empleado), pero hágalo solamente si está dispuesto a actuar y llevar a cabo la amenaza si debe hacerlo.

Sobre los autores

Roy L. Lewicki ha publicado más de 30 libros, entre los que se encuentran *Negotiation, Negotiation: Readings, Exercises and Cases* y *Essentials of Negotiation*. Es profesor en la Universidad Estatal de Ohio. **Alexander Hiam** ha publicado *Marketing para Dummies* y *Motivational Management*, entre otros.