

Claves para ser el mejor negociador

Fuente: Universia Knowledge Wharton

21 de mayo de 2009

Una persona necesita cerca de 800 horas de entrenamiento para adquirir el hábito de negociar de forma espontánea. Las técnicas de negociación son un arte en sí mismas, y controlarlas puede ser una herramienta muy eficaz a la hora de conseguir los objetivos en una conversación o en una reunión.

¿Qué dicen los gestos? ¿Cuándo hay que decir "no"? ¿Cuáles son los errores más frecuentes? ¿Hasta dónde hay que ceder? Javier Martínez Rodrigo, autor de El camino de la negociación, publicado por LearningMedia, responde a estas preguntas en una entrevista con Universia Knowledge@Wharton.

Universia Knowledge@Wharton : ¿Un acuerdo comercial es parte de una reflexión o del talento innato de un comercial capaz de improvisar?

Javier Martínez Rodrigo: Desde mi punto de vista y por mis años de experiencia en coaching y formación de profesionales, tanto en el ámbito comercial como en el directivo, estoy convencido de que "el negociador no sólo nace, también se hace". Es cierto que hay personas que parecen haber nacido para ello y que el "talento innato" de un comercial capaz de improvisar, por ejemplo, puede salvar situaciones de estancamiento o de ruptura de negociaciones. Sin embargo, ser un experto negociador capaz de lograr los mejores "resultados esperables", teniendo en cuenta que éstos han de ser beneficiosos para ambas partes, es fruto de la reflexión, del análisis y de la práctica habitual de las diversas técnicas y métodos posibles que, por supuesto, se pueden aprender y practicar. No debemos olvidar que una negociación efectiva se compone de un 10% de técnica y de un 90% de actitud.

UK@W : ¿Cuáles son las fases que hay que plantear en una negociación?

J.M.R.: El punto de partida para empezar a negociar es que ambas partes reconozcan que se necesitan (si bien no siempre se inicia una negociación cuando dos partes se encuentran por primera vez). A partir de aquí, ganar credibilidad es fundamental ya que ambas partes han de considerarse "interlocutores válidos".

De manera resumida, podemos hablar de 3 fases en una negociación: Preparación, desarrollo y cierre.

La fase de preparación es decir, lo que hagamos antes de llegar a la mesa de negociaciones, se reflejará en nuestro comportamiento cuando lleguemos a ella. Debemos tener en cuenta que cuando un negociador afronta una negociación mal preparado se limitará a reaccionar ante los acontecimientos sin ser capaz de dirigirlos.

Por lo tanto, una vez definida la composición del equipo negociador y sus roles (siendo imprescindible determinar quién será el líder que asumirá y marcará los límites de autoridad y compromiso), se deberá comenzar a buscar y a estructurar la información necesaria para preparar la negociación (tanto con información propia como sobre el oponente) para, después, planificar la propia negociación definiendo la estrategia y las tácticas que se emplearán.

Entre la información necesaria cabe destacar el establecimiento de los objetivos y necesidades que debe satisfacer la negociación, los riesgos asumibles, la repercusión de cada una de las alternativas previsibles (incluyendo la falta de acuerdo), la definición de los mínimos, los máximos y los puntos de ruptura, el lugar y agenda deseados, etc.

Me gustaría hacer hincapié en dos de los errores más comunes que solemos cometer cuando no somos conscientes ni conocemos el posible punto de ruptura: en primer lugar, dejar de cerrar operaciones que están dentro de los límites aceptables por la empresa y, en segundo lugar, conceder más de lo que se debería. Con estos dos ejemplos creo poder trasladar la importancia que tiene la fase de preparación.

La segunda fase es la de desarrollo. Debemos advertir que, hoy en día, además de negociar cara a cara, muchas negociaciones se llevan a cabo por teléfono. Estos aspectos, al igual que el del idioma, han de tenerse muy en cuenta a la hora de elegir el líder de entre los posibles candidatos.

Esta segunda fase abarca desde que nos sentamos a la mesa de negociación hasta que finalizan las deliberaciones, con o sin acuerdo. En esta parte no conviene precipitar los acontecimientos. Es preferible que las ideas vayan madurando. Como consejos generales, me gustaría apuntar que en la presentación de posiciones es donde no se debe de fallar (dar el do de pecho) y la negociación de opciones es donde se debe de ser más consistente buscando siempre una estrategia de "ganar-ganar" (el acuerdo mutuamente beneficioso). Probablemente no será un resultado óptimo pero sí un acuerdo lo suficientemente bueno). En cualquier caso, nunca debemos reaccionar ante la presión o la amenaza de la otra parte ofreciendo concesiones con la esperanza de apaciguarla. Raramente funciona.

Finalmente, no debemos olvidar la post negociación o cierre, fase que mantiene abierta o promueve la aparición de nuevas oportunidades de seguir cooperando por parte de ambas partes, o las cierra si no se le presta la atención debida. Podemos hablar de distintos cierres: cierre con cesión, cierre disyuntivo (dos soluciones para que la otra parte elija), cierre con resumen, cierre con ultimátum (sólo cerrando ahora podremos mantener las condiciones negociadas.), cierre con amenaza de ruptura o cierre con órdago.

UK@W : ¿Qué importancia tiene el lenguaje no verbal? ¿Qué aspectos hay que cuidar especialmente (cruzar o no los brazos, las piernas, mirar a los ojos, etc.)?

J.M.R.: El lenguaje no verbal es absolutamente trascendente en la etapa de negociación. No olvidemos que más del 80% de la comunicación entre las partes será no verbal. Es por lo tanto un detalle al que se le debe de prestar una atención y una preparación especial.

Los aspectos que hay que cuidar más son todos aquellos que refuercen nuestra calma interna. ¿Qué hace que estemos más tranquilos durante una negociación? Que no tengamos hilos sueltos, que el análisis haya sido exhaustivo, sincero y objetivo, que nos presentemos con una actitud desapasionada y positiva, deseando ganar y que ganen junto a nosotros. Cada momento de una negociación es una fuente de autoconocimiento y sabiduría. Esa tranquilidad interior hará que manifestemos en nuestro lenguaje no verbal todo lo positivo que llevamos dentro. No se puede controlar fácilmente lo que no se siente y si lo intentamos en esas circunstancias, manifestaremos un lenguaje no verbal contradictorio y fácil de detectar por un experto y créame, siempre tendremos frente a nosotros a un experto.

El lenguaje no verbal más positivo es el reflejado cuando inclinamos la posición del tronco hacia delante, sonreímos, nos movemos con firmeza, "lentamente", sin ticks de nerviosismo alguno y asentimos con la cabeza cuando escuchamos a nuestro interlocutor haciéndole así saber que le escuchamos, entendemos y comprendemos.

UK@W : ¿Algún consejo para cerrar una negociación?

J.M.R.: No permita salir del entorno de la negociación a la otra parte si tiene la menor duda de que no se lleva la mejor opción posible, incluso aunque su opción sea un poco menos importante hágale ver que lo más trascendente es que él gane y ustedes puedan seguir colaborando en el futuro. Siempre hay una próxima vez y todo lo que sembramos lo recogemos más temprano que tarde. Asimismo, es recomendable ensalzar la habilidad y el esfuerzo de la otra parte en la consecución del acuerdo.

K@W : ¿Qué tácticas de presión existen en una negociación y cómo puede influir cada una?

J.M.R.: Hay muchas tácticas de presión en cada negociación y usted puede profundizar en ellas en nuestro libro pero recuerde, sólo le van a dar resultado a corto plazo y se pueden volver rápidamente contra usted. El tiempo, la posición, la urgencia, el chantaje más o menos suave, la amenaza, la ocultación de la verdad o la manipulación siempre serán detectadas! Es mejor entablar una relación sincera, humana y de beneficio mutuo para obtener siempre el mayor beneficio de una negociación.

Asimismo, la sensación excitante de triunfo no debe de existir en una negociación porque siempre supone la existencia de un sentimiento de humillación en la otra parte y esto es inaceptable siempre. Si cree que la otra parte no ve todas las posibilidades positivas para él, hágaselo ver con elegancia. La máxima de una negociación es que el éxito de la otra parte es nuestro éxito.

No obstante, algunas tácticas de presión son:

? El desgaste: Supone aferrarse a la posición propia sin hacer ninguna concesión con el objetivo de agotar a la otra parte hasta que ceda. Se conoce también como la táctica de "La gran muralla".

? El ataque: Entendiendo por tal la intimidación, el rechazo de cualquier intento de la otra parte de apaciguar los ánimos. El objetivo real es el de amedrentar. No ofender ni humillar.

? El receso: Que supone aplazar la negociación para ganar tiempo, analizar la situación de la negociación y romper al adversario.

? El engaño: Con el objetivo de despistar o atraer a la otra parte para persuadirla en que ceda a nuestras pretensiones.

? Otras también serían el ultimátum, la exigencia creciente, las presiones reclamando una autoridad superior, el hombre bueno, incomodar a la parte contraria eligiendo lugares que le hagan sentir infravalorado (en esta táctica incluimos la continua interrupción de la negociación con llamadas telefónicas.), jugar con el tiempo en beneficio propio alargando reuniones, por ejemplo, para agotar a la otra parte, el regateo de cada pequeño elemento, el cambio de ritmo, etc. En cualquier caso, como apuntaba anteriormente, si utiliza estas tácticas procure que la otra parte no lo perciba. ya que las relaciones personales pueden quedar deterioradas.

UK@W : ¿Qué elementos son críticos en una negociación y, sin embargo, son los que menos se tienen en cuenta?

J.M.R.: La sinceridad, la honestidad, la humanidad y la humildad. Todos pretendemos ganar desde la posición de poder y, sin embargo, con frecuencia se gana desde la debilidad. Debemos recordar que las partes con frecuencia abandonan las posiciones de dureza cuando ven debilidad y esto es una oportunidad de oro para el supuesto débil.

Otro consejo pasaría por saber escuchar. Las posibilidades aumentan notablemente escuchando y preguntando antes que hablando compulsiva e innecesariamente. Y finalmente, ¡no

malgaste su tiempo si ve imposible alcanzar un acuerdo satisfactorio!

[UK@W](#) :: ¿Cómo se puede negociar con otra parte que es más poderosa o se niega a participar en una negociación? ¿Se puede hacer algo?

J.M.R.: Conviene diferenciar los dos términos que engloba la pregunta. Mientras no se desee participar en una negociación no existe negociación. En este caso, el proceso deberá ir precedido de otro previo de venta del bien o servicio, a fin de que la otra parte reconozca las necesidades que puede cubrir con la alternativa de que se trate o simplemente, que manifieste su deseo de comenzar.

Es muy habitual en la compra de un piso que el comprador pregunte el precio y el vendedor indique el precio sin antes haberse asegurado de que realmente es el piso que desea, que le gusta y que se encuentra en disposición de comprarlo. Sólo así podría existir la posibilidad de negociación. La pregunta que debería hacerse en este caso el vendedor sería: ¿Por qué informar del precio a alguien que no está dispuesto a comprar? Cuando el vendedor informa del precio sin que la otra parte haya reconocido su deseo de adquirirlo, lo más frecuente es obtener un "me lo pensaré" o actitudes similares indiferencia. Por lo tanto, la negociación en este caso sólo comenzará cuando la otra parte reconozca el deseo de comprarlo y el mejor momento para lograrlo es antes de facilitar el precio. De hecho, negociadores innatos como los gitanos, jamás informan del precio hasta que la otra parte no ha reconocido en múltiples ocasiones su deseo de adquirir el bien en cuestión y sus motivos. Es entonces, y sólo entonces, cuando estamos en buena posición para negociar (cuando la otra parte ha manifestado su deseo).

Por otro lado, el poder en la negociación nos lo da el hecho de poder aportar algo que la otra parte desea. Si la otra parte está frente a nosotros es porque desea o necesita lo que podemos darle, al igual que nosotros queremos lo que ella tiene. El sentimiento de poder es puramente subjetivo. De hecho, si objetivamos la situación nos daremos cuenta de que las fuerzas están muy igualadas y de que nuestra percepción se está viendo empañada por nuestras propias debilidades, complejos, percepciones, por la prisa y por el miedo al "no". Si se tiene poder y se desea algo, no se negocia. Simplemente se coge. Por lo tanto, si negocia de igual a igual, sin complejos y consiguiendo que la prisa esté del otro lado, se obtendrá una buena posición de poder.