



SINERGIA
Consultoría Organizacional

PBX: (6) 321 52 85
Cel: 310 513 60 54
Calle 13 No 23-10 Torre 1 B8
Altos de Buena Vista
Pereira, Colombia

El arte de negociar

Una buena negociación determina el éxito empresarial. Para lograrlo, hay que trabajar en la comunicación y llegar a una solución que integre los intereses de todas las partes.

Todos los días, estamos negociando algo. Bien sea en la actividad profesional o en nuestra vida personal. Cuando decidimos quién hace el desayuno o qué canal de televisión ver, estamos negociando. También lo hacemos cuando hablamos con un proveedor sobre sus precios, atendemos una cita con clientes potenciales y vamos a un mercado internacional para buscar aliados. La negociación como la define Enrique Ogliastri, experto en el tema, "no es sólo un acto de empresarios y políticos. Es un acto cotidiano, de vivir entre contradicciones y acuerdos con otros, un tejido fundamental en la existencia humana".

Así pues, desarrollar la habilidad de negociar se convierte en un factor fundamental de la vida de las personas. En los negocios, en particular, el éxito depende precisamente de esa habilidad. En un entorno de globalización como el que vive el mundo hoy, quien no negocia bien, no logra sobrevivir. Las empresas no pueden ser competitivas, si no logran ser eficientes y, no son eficientes, si no logran buenos términos con sus proveedores, clientes, etc. De ahí que su competitividad futura dependa de su capacidad para lograr términos que las favorezcan.

Un entorno global, además, exige mirar hacia otros mercados y eso sólo es posible en la medida en que se tenga contacto con ellos, se busquen alianzas, distribuidores, etc. Y eso se logra negociando bien y entendiendo las necesidades e intereses de la contraparte.

Los modelos de negociación

Aunque no hay una fórmula mágica para negociar bien, el concepto de la negociación ha ido evolucionando. El modelo tradicional de negociación la considera como un proceso en el que las partes regatean para llegar a la solución. En este proceso siempre hay un ganador y un perdedor. La idea es lograr el máximo provecho y medir fuerzas con el lado contrario para ver quién es, al final, más fuerte. En el modelo tradicional de negociación hay dos tipos de



SINERGIA
Consultoría Organizacional

PBX: (6) 321 52 85
Cel: 310 513 60 54
Calle 13 No 23-10 Torre 1 B8
Altos de Buena Vista
Pereira, Colombia

negociadores: blando y duro. "El duro percibe cualquier situación como una lucha de voluntades, en la que, quien tiene una posición más radical o extrema y es capaz de resistir en ella tiene mayores posibilidades de éxito". El blando, entretanto, le da importancia a construir y mantener una relación, por lo cual muy probablemente haga concesiones al negociador "duro" en aras de evitar la confrontación.

Los modelos más recientes del tema hablan de una negociación que integra los intereses de las partes interesadas y negocia sobre la base de esos intereses. Roger Fisher, William Ury y Bruce Patton, directores del Harvard Negotiating Project, han sido estudiosos de esta alternativa de negociación. En ella se considera una situación gana gana en la que ambas partes se benefician del resultado final. Esto se logra con el cumplimiento de algunos principios, como separar a las personas de la controversia, centrarse en los intereses y no en las posiciones, generar alternativas antes de tomar una decisión e insistir en que el resultado se base en un criterio objetivo. En esta negociación, a la solución se llega después de mirar los intereses de las partes, intercambiar información y mirar distintas alternativas. La solución genera valor para todas las partes. Como afirma William Ury, "no sólo hay que pensar en acortar la brecha entre las dos posiciones, sino más bien en ampliar las opciones; agrandar la torta".

El proceso de negociación se diferencia dependiendo del modelo que se sigue: tradicional o de principios. Si bien ambos son utilizados, el método tradicional ha ido perdiendo adeptos por beneficiar solo a un lado, pues no permite forjar relaciones de largo plazo entre las partes. Muchas veces, además, son las posiciones tan fuertes que la negociación termina sin que se llegue a una solución pues no hay consenso.

El sistema de negociación integrativo busca corregir estas deficiencias alcanzando un beneficio mutuo. Sin embargo, para que se lleve a cabo con éxito, debe seguirse un proceso detallado que empieza con la preparación para la negociación. En esa etapa, las partes recolectan la información que necesitarán y miran justificaciones para su posición. Luego se pasa a la etapa en la cual las partes se conocen y establecen una relación inicial. El proceso continúa con el intercambio de información en el que las partes hablan sobre sus intereses, los exploran y empiezan a ver las posibilidades de generarle valor al otro. Luego se evalúan las diferentes alternativas y se llega a un acuerdo, que beneficia a las partes involucradas en el proceso y es sostenible en el tiempo.



SINERGIA
Consultoría Organizacional

PBX: (6) 321 52 85
Cel: 310 513 60 54
Calle 13 No 23-10 Torre 1 B8
Altos de Buena Vista
Pereira, Colombia

Diferentes estilos

Ahora bien, para lograr una buena negociación, especialmente en el campo internacional, es fundamental entender que hay estilos de negociación diferentes que pueden depender de la cultura, las experiencias personales, familiares y profesionales, y el nivel social y económico, entre otros. Las diferencias culturales, por ejemplo, en cierta medida determinan el proceso por medio del cual se lleva a cabo la negociación. Si bien no se puede estereotipar a los individuos por pertenecer a cierta cultura, tampoco hay que generalizar en exceso. Hay rituales que siguen las culturas diferentes.

Los colombianos, por ejemplo, tendemos a utilizar el método tradicional de negociación mientras que los japoneses se inclinan por el método integrativo. Ogliastrì, quien ha estudiado las diferencias culturales en la negociación con detalle, ha concluido que los colombianos no solo negocian por medio del regateo sino que, además, esperan a que se acabe el tiempo de negociación para iniciar verdaderamente la negociación. Los holandeses, por ejemplo, al negociar con los colombianos ven el incumplimiento, la impuntualidad, la evasión de la responsabilidad, la vaguedad y el exceso de amabilidad como problemas importantes.

En general, los latinos somos dados al regateo y preferimos que las negociaciones se lleven a cabo en un contexto informal y de buenas relaciones. Los franceses, entretanto, prefieren negociar en medio del debate y la confrontación. Los alemanes, por su parte, dedican gran parte del tiempo inicial al manejo de las cifras. La cultura europea tiende a romper el trato solo si se siente supremamente ofendida. Los asiáticos, por su parte, pueden terminar con la negociación si algún aspecto los incomoda.

Las diferencias también se dan en el género. Según Ogliastrì, las mujeres tienden a ser mejores para comprar que para vender. Esto indica que obtienen los mejores precios. Ellas son más celosas con la información y suelen asumir un papel intermedio (ni fuerte ni suave) en la negociación.

Así pues, una buena negociación incluye una serie de aspectos. La idea de que logre convertirse en un proceso que integre las necesidades e intereses de las partes involucradas y busque una solución gana gana parece la mejor manera de negociar, pues se logra un beneficio mutuo sostenible en el largo plazo. Para llegar allí, sin embargo, hay que informarse y estar dispuesto a ponerse en el lugar



SINERGIA
Consultoría Organizacional

PBX: (6) 321 52 85
Cel: 310 513 60 54
Calle 13 No 23-10 Torre 1 B8
Altos de Buena Vista
Pereira, Colombia

del otro. Hay, además, que entender que es un individuo diferente con valores, cultura, motivaciones y experiencias distintas y, por ende, tiene su propio estilo para negociar. El arte de negociar, entonces, está en la comunicación y la empatía.

Libro recomendado: Supere el no de William Uri.

Leonardo Gutiérrez Giraldo
Consultor Asociado
Sinergia Consultoría Organizacional
Leonardo@sinergiaconsultoria.net

