

VOLANDO A CASA

Por JESÚS MESA ORAMAS

¿Cómo negociar?

En el transcurso del 2015 la televisión cubana transmitió la película cuyo título da nombre a este trabajo. La misma narra la historia *¿de ficción?* de un individuo cuya misión es captar un cliente, y la decisión de este sobre con quién negociar podría desplazarse hacia el que lograra que un criador de palomas belga le vendiera un ejemplar de condiciones excepcionales.

Para alcanzar este objetivo, el protagonista se vincula a la familia del dueño del ave mediante una falsa identidad y detecta sus puntos vulnerables. Una vez alcanzado este propósito, lo chantajea y obtiene un elevado beneficio económico y reconocimiento profesional.

Sin embargo, *esa fuerza que mueve la tierra* y es capaz de movilizar los más nobles sentimientos, *el amor* por la nieta del palomero, *le hace rectificar su error*, aún a sabiendas de que *el precio de esa decisión es perder su carrera profesional*, al conocerse su *deshonesto proceder*.

Feliz final que, a la moraleja de *actuar siempre en correspondencia con los valores que enaltecen al hombre proporciona felicidad*, muestra dos aspectos del proceso de negociación: primero, el empleo de la *estrategia de negociación ganar-perder*, llevada al extremo, y, segundo, cómo la **búsqueda de un convenio con fines comerciales** puede impactar en la vida personal y familiar.

A lo antes señalado debe adicionarse que en la práctica *el proceso de negociación es más cotidiano de lo que parece*. En múltiples ocasiones, sin tener conciencia, se está negociando. Pongamos dos sencillos ejemplos: cuando sin mediar palabras damos paso a un anciano

para montar en un ómnibus (¿sucede realmente?) hemos negociado en silencio; si intercambiamos en el ámbito familiar (¿lo hacemos?) para decidir qué actividad recreativa realizar el fin de semana o en las próximas vacaciones, también está presente la negociación.

Tomando en consideración *el impacto y frecuente presencia de este proceso en la vida*, a continuación *se exponen sus fundamentos*, con vistas a facilitar su empleo en cualquier ámbito, que en el caso de la familia tiene especial significación, pues *la convivencia de varias generaciones hace indispensable el empleo de la negociación para lograr una relación armónica*.

La negociación: aspectos generales

A lo largo de su existencia, *cada individuo desarrolla una manera propia de negociar*, como resultado de las experiencias de su vida familiar; de las relaciones con amigos, vecinos y compañeros de trabajo y de manera general con el entorno.

Por tanto, *cada ser humano tiene su propia teoría de la negociación*, que puede agruparse en dos

vertientes: la *tradicional* caracterizada por un *proceso de regateo*, cuyo énfasis se encuentra en la distribución de los beneficios que se negocian, bajo el supuesto de que *lo que uno gana lo pierde el otro (ganar- perder)*; y la *integrativa* (nueva teoría de la negociación), que aborda el problema como un *intercambio de intereses para ampliar los resultados de ambas partes (ganarganar)*.

Otro aspecto que merece especial mención es el relacionado con la actitud de respeto al otro tal cual es y centrarse en la identificación de los puntos que los acercan.

Por otra parte, no obstante el carácter personal presente en todo proceso de negociación, existen diversos factores que lo condicionan (*información, legitimidad, compromiso y tiempo*) los que deben ser del conocimiento de todo negociador.

En el caso de la *información* resulta obvio que mientras más se conozcan las *fortalezas y debilidades propias y las del otro*, así como sobre *el objeto de la negociación y del entorno* se dispondrá de una mayor capacidad de negociación.

El otro factor, la *legitimidad*, consiste en *respaldar las propues-*



tas ya sea *con un marco legal* o a través de *comportamientos históricos*, este último esencial en el caso de la familia, pues puede allanar el camino hacia el acuerdo.

Como tercer aspecto se tiene el *compromiso* que se adquiere con aquellos que se representa. Esto demanda del *convencimiento sincero* de *lo que hace y por qué*, pues ambos elementos psicológicos *proporcionan fuerza interior* para argumentar y defender las posiciones.

Finalmente, el *tiempo*. Este hay que saber utilizarlo bien, para *buscar y obtener más información*, para *no precipitarse*, para *ser más convincente*, para *no dejarse presionar*, para *no dar la sensación de que se está «desesperado»* y *no perder oportunidades*, por *no reaccionar «a tiempo»*.

En esa misma línea se encuentra el conocimiento y manejo del concepto de *tiempo de aceptación*. Nadie tiene derecho a esperar que *sus ideas, sin importar cuán brillantes sean*, resulten aceptadas de inmediato por la otra parte. *Las personas necesitan tiempo para ajustarse a las nuevas ideas*.

Por último, y no por ello menos importante, se debe señalar que la personalidad de los miembros que *componen el grupo negociador* debe tributar al objetivo y *no convertirse en un obstáculo* durante la misma.

La planificación de la negociación

Una vez presentados los elementos básicos presentes en un proceso de negociación es factible abordar las características que rigen la planificación, que es donde se pone a prueba la *capacidad organizativa* y el conocimiento acerca del tema que posee el *líder*, al *abarc*ar gran cantidad de *matices específicos*, en dependencia del *tipo de negocio* y la *procedencia (idiosincrasia) de la contraparte*.

Lo antes mencionado hace difícil elaborar una metodología de

propósito general. No obstante, el siguiente grupo de interrogantes pueden servir de orientación inicial:

✓¿Qué objetivos se pretenden alcanzar?

✓¿Qué se pretende negociar: expectativas, intereses u otras cosas?

✓¿Quiénes son?

✓¿Qué estilo de negociación tiene la otra parte?

✓¿Qué alternativas existen si no se alcanza consenso?

✓¿Hasta dónde estoy facultado para cerrar acuerdos?

✓¿Cuál es el máximo y el mínimo a obtener?

✓¿Qué necesidad pueden tener de la oferta que les propongo y qué puede suceder si no hay acuerdo?

El desarrollo de la negociación

Una vez concluida la planificación de la negociación, le sigue el paso fundamental: el desarrollo de esta, donde a los elementos analizados se agrega que *la comunicación, que en su vertiente interpersonal significa que más del 50 por ciento de la información es transmitida a través del lenguaje corporal*. Esto indica que utilizarlo correctamente facilita el entendimiento y capta la atención del otro, lo que puede ayudar a condicionar y predisponer hacia un futuro acuerdo.

Por ello, hay que *cuidar tanto lo que se dice, como la correcta utilización de dicho lenguaje*. Y esto, *desde el inicio hasta que se llegue al acuerdo*, pues a los negociadores *no sólo se les juzga por lo que dicen, sino por cómo lo dicen*, su *imagen* (tipo de ropa, complementos...) y *comportamientos* (posturas, miradas, expresión facial...). Por tanto, si se desarrolla la capacidad de observación, concentrándose en el interlocutor e interpretando correctamente dicho idioma, se obtiene una información adicional muy valiosa para adaptarse

a la situación según los intereses propios.

En correspondencia con lo anterior, durante la negociación *no sostenga rígidamente una posición*, pero sí *persiga y defienda sus intereses*. *Tenga como foco la satisfacción. Ayude al otro negociador a sentirse complacido*. Esto significa que sus intereses básicos hayan sido satisfechos. Pero, no confundir intereses básicos con posiciones: *la posición de «B» es lo que él dice que quiere; su interés básico es lo que realmente necesita obtener*.

Otro aspecto relevante es que el aumento del poder y el liderazgo en la negociación son directamente proporcionales al desarrollo de una buena alternativa; y la mejor elección es saber qué hacer si no logra un acuerdo. Por tanto, *nunca negociar sin tener otras opciones*. *Si se depende demasiado del resultado de la negociación, se está perdiendo la capacidad de decir NO; y tampoco se empeñe en obtener «un centavo extra»* perdiendo de vista los puntos centrales, los que son importantes.

Consideraciones finales

Como ha podido apreciarse de todo lo anteriormente expuesto, la negociación es un proceso de permanente presencia en la vida cotidiana, tanto de las organizaciones como de las personas, por lo cual, conocer los factores para allanar el camino en la obtención de un acuerdo facilita la realización de una adecuada preparación de la misma, en la cual *la estrategia* en todo momento debe ser *ganar-ganar* enfocada en *centrarse más en los intereses comunes que en las diferencias; separar a las personas de las dificultades; diferenciar las necesidades de las posiciones* y *aumentar «el pastel»* mediante posiciones de beneficio mutuo.

