



NEGOCIACIÓN: LA CLAVE ESTÁ EN LA MENTALIDAD Y LAS EMOCIONES

En toda negociación confluyen siempre dos magnitudes: la “sustancia”, que hace referencia a aquello sobre lo que versa la negociación o que se quiere conseguir, y la “relación”, el trato o la conexión con la otra persona. Se negocia porque interesa conseguir algo o porque la relación con la otra parte es importante. Estas dos magnitudes están siempre en juego y están en tensión porque lo que se hace para mejorar en sustancia, como no hacer concesiones, en cierta forma daña la relación. Por el contrario, cuando se intenta avanzar en la relación, decisiones como ser flexible pueden hacer mermar la sustancia, y esto es fuente de frustración.

Nuestras reacciones emocionales

Para poder cambiar es necesario ser consciente de cuál es el comportamiento que hay que modificar. La mayoría de nosotros caemos en asunciones o mentalidades sobre la negociación, causadas normalmente por reacciones emocionales que desencadenan determinados comportamientos y que pueden influir en maximizar nuestro beneficio o en todo lo contrario. Es decir, muchas veces el problema no está en el comportamiento, sino en la mentalidad que genera ese comportamiento. Cambiar la mentalidad implicará automáticamente obtener resultados diferentes.

Las asunciones más comunes frente a la negociación son las siguientes:

- **¿Competir?** No siempre. Se asume que negociar es competir, lo cual no es cierto. Habrá veces en las que sea necesario y otras muchas en las que no. La clave está en ser capaz de adaptar nuestro comportamiento a las circunstancias.

“Esperar y ver” versus “Ser proactivo”. Puede que, fruto del desconocimiento, la mayoría va a las negociaciones esperando a ver cómo se comporta el otro y, en

eso tiene sentido evolutivamente. Si se manda una señal ambigua, quien la recibe siempre va a interpretarla de la peor manera posible. En una negociación hay que enviar mensajes claros.

- **Corto plazo versus largo plazo.** Se tiende a pensar en el corto plazo, mientras que la negociación colaborativa pensando en el largo plazo produce más beneficios.

Con relación a esta última asunción, cabe también mencionar la reputación, algo que cuesta muchísimo construir, pero que se puede destruir muy rápidamente. Una mentalidad cortoplacista nos incita a no pensar en las implicaciones de nuestros actos en el largo plazo. Dicho esto, tampoco hay que confiar si no se tiene base para ello. La clave está en ser dignos de confianza, pero no confiados.

El primer elemento clave en la negociación, por tanto, es la mentalidad, ser conscientes de que llevamos una carga que nos va a hacer reaccionar de una manera determinada que no siempre va a ser la más adecuada. Si se cambia la mentalidad, se cambia el comportamiento y se pueden obtener resultados diferentes.

” *Caemos en asunciones o mentalidades hacia la negociación, causadas normalmente por reacciones emocionales que desencadenan determinados comportamientos y que pueden influir en maximizar nuestro beneficio o en todo lo contrario.*

3. **Acomodarse.** Cuando la sustancia es muy poca y no importa, pero en cambio importa mucho la relación, tendemos a acomodarnos a lo que nos piden. El problema a largo plazo es que dejará corta la sustancia.
4. **Transigir.** Cuando importan las dos (ni para ti ni para mí), se opta por transigir (la mitad) porque es rápido y tiene apariencia de justicia.
5. **Colaborar.** Este estilo maximiza tanto la relación como la sustancia. Es muy complejo y no es innato, sino que requiere formación y contrarrestar los impulsos. Solo se puede colaborar cuando se cuenta con el tiempo y el conocimiento adecuados y nos importan mucho las dos.

¿Cuál es el mejor estilo? Dependerá de las circunstancias. Todos tenemos un estilo predeterminado en el que nos encontramos más cómodos y al que caemos inconscientemente en situaciones de estrés, como las que se dan en una negociación.

Debemos tener dos objetivos claros: por un lado, ser conscientes de nuestra propia reacción automatizada; por otro, desempeñar el estilo adecuado a las circunstancias. De partida hay que tener en cuenta que el estilo de colaborar no es innato, ya que nuestras reacciones instintivas nos suelen llevar a competir, evitar, acomodarnos o transigir.

”*Para poder pasar de posiciones a intereses
hay que preguntar con preguntas abiertas,
de forma curiosa y sin prejuicios.*

Elementos para un marco de negociación colaborativo

Intereses

Son las necesidades, las motivaciones que conducen a negociar. Es importante diferenciar las negociaciones de las posiciones, que son una única forma de satisfacer un interés, una demanda concreta.

Hay que preguntar por los intereses de cada parte porque, en una negociación, el objetivo es llegar a un punto en el que se satisfagan nuestros intereses y también los de la otra parte, para que el acuerdo se cumpla. Hay que dar a conocer los intereses propios para poder obtenerlos, pero nunca hay que decir cuánto importa lo que importa. Es necesario también saber lo que quieren los demás para no excederse en lo que se les ofrece.

Opciones

Una vez que se han identificado los intereses de las dos partes, se proponen soluciones. Hay que generar el mayor número de opciones posible y seleccionar la que más valor aporte. Es importante crear un espacio en el que se pueda hacer una sesión de *brainstorming*, separando la creación de opciones de su selección, para así maximizar la posibilidad de crear una opción que maximice la satisfacción de los intereses que están en juego.

Criterios de legitimidad

Cuando hay muchas opciones, unas beneficiarán a unos y otras, a otros. Se busca llegar a acuerdos justos mediante unos criterios de legitimidad conjuntos

Relación y comunicación

En una negociación, lo que se quiere es pasar el mayor tiempo posible hablando de intereses, opciones y criterios de legitimidad. Para ello, se necesitan una comunicación y una relación fluidas.

Hay diferentes herramientas que pueden utilizarse para poder pasar de las posiciones (demandas de las partes en la negociación) a sus intereses (necesidades subyacentes y no evidentes). La principal es preguntar con preguntas abiertas, de forma genuinamente curiosa y sin prejuicios. Hay que romper con la mentalidad de certeza y hacer de la negociación una conversación de aprendizaje.

Después de preguntar, entra en juego el silencio. Bien utilizado, por la incomodidad que genera, puede ayudarnos a conseguir respuestas. También hemos de ser conscientes de las reacciones emocionales que provoca en nosotros y no reaccionar ante él si no queremos.

A continuación tenemos la escucha, que debe ser entendida como una herramienta con un propósito bidireccional: debemos escuchar no solo para entender, sino también para que la otra persona se sienta escuchada. Y, para conseguir este segundo propósito, hay que reflejar el entendimiento, para lo que existen, entre otras, tres formas de hacerlo:

1. **Repetir.** La ventaja es que es muy fácil, pero no transmite realmente verdadero entendimiento. No hay riesgo de equivocarse; permite seguir la conversación.
2. **Parafrasear.** Decir lo mismo con nuestras propias palabras transmite un mayor grado de entendimiento, pero no permite mover la conversación hacia delante; es

entender y mostrar entendimiento, irónicamente, conduce a la persuasión, puesto que, tras haber entendido los intereses de nuestra contraparte y su lógica, seremos capaces de adaptar nuestro discurso a su forma de pensar y a sus necesidades, haciéndolo inintencionadamente más persuasivo. El proceso en sí de escuchar con genuina curiosidad y mostrar entendimiento, que no conformidad, hace que la relación y la comunicación fluyan, haciendo de la negociación una actividad que fortalece las relaciones y maximiza el valor.

© IE Insights.

SOBRE EL AUTOR



JACOBO DUCAY FERRÉ

PONENTE PROGRAMA MEDIACION
EMPRESARIAL

LEER A CONTINUACIÓN

VENDIENDO CONFIANZA

ESTRATEGIA | MARKETING Y VENTAS

MOSTRAR RESUMEN

El cliente, el producto o servicio y el vendedor. Tres partes centrales en el asunto de la venta. ¿Cuál es el papel de cada uno en un proceso en el que se trata sobre todo de generar confianza? El oficio de vendedor no es nuevo. Un repaso a sus esencias puede ser muy útil para reconocer las capacidades que pueden convertir a un cliente en fan.

Decía Henry Ford que “si hubiera preguntado a mis clientes qué querían, me habrían dicho que un caballo más rápido”. Para saber lo que quieren los clientes y para informarles de que existe el producto o servicio que puede satisfacer su necesidad o resolver su problema necesitamos un contacto con él. Tradicionalmente, ese contacto era el comercial, el [vendedor](#), la persona de confianza.

Aquí nos viene a la cabeza el típico comercial “creativo” que va de puerta en puerta con su muestrario. Por ejemplo, Del Griffith, interpretado por el malogrado actor John Candy, que en la película *Mejor solo que mal acompañado* es [vendedor](#) de productos del hogar para diversas compañías y que consigue vender como pendientes de diseño de alta gama lo que en realidad son anillas de cortinas para la ducha.

hoy se asocian estos conceptos con un comercial y se piensa en ellos en esos términos, pero lo cierto es que la palabra y el contacto individual funcionan en el proceso de **venta** básicamente porque lo que buscamos es confianza. Y de eso va la venta: de empresas, de clientes y de generación de confianza. La misma que genera Del Griffith al identificar la necesidad de sus potenciales clientas, pero también su capacidad para hacerles ver lo que otros no ven, para ir más allá del producto y pensar en cómo lo que tiene entre manos puede crear valor. Esa creatividad es importante en cualquier negocio o industria, pero sobre todo es vital en el mundo actual para resolver problemas y generar alternativas.

La cuestión es que ese proceso de **venta** en el que Del es un maestro ha funcionado con la venta de libros, de cosméticos o de otras categorías en la ya tradicional *door to door* o venta puerta a puerta que sustentaba a Willy Loman en *Muerte de un viajante* (Arthur Miller, 1949). Todavía hoy son el pan nuestro de cada día las demostraciones en casa del potencial cliente de productos como la Thermomix, Mary Kay con los cosméticos o las famosas sesiones de Tuppersex.

” *Los ‘fanboys’ (fanáticos de un producto/empresa) de Apple en el siglo XXI probablemente eran nietos de las ‘fanwomen’ de Avon en la primera mitad del siglo XX, haciendo ese modelo todo un ejemplo a seguir.*

Del “puerta a puerta” al fan

productos de cosmética a domicilio de la historia.

En otras palabras, los *fanboys* (fanáticos de un producto/empresa) de Apple en el siglo XXI probablemente eran nietos de las *fanwomen* de Avon en la primera mitad del siglo XX, haciendo ese modelo todo un ejemplo a seguir. Como vemos, el modelo sigue vigente y su mayor o menor impacto ha dependido de los ciclos, de los tipos de productos y de otros factores, como las crisis económicas, pero, al final, sobre todo de los tenderos, [vendedores](#) y comerciales.



EL DESCANSO, UN FACTOR CLAVE EN EL DESARROLLO DE LOS MEJORES PROFESIONALES

Siempre corriendo. El día a día de los profesionales se sucede a gran velocidad porque domina la multitarea. De una reunión a otra para sentarse rápidamente después frente a la pantalla y preparar un reporte que nunca termina. En medio de todo ello, el jefe llama para hablar de un proyecto y hay que colgar a un amigo que estaba “pidiendo audiencia” para salir a tomar algo. El estrés (epidemia [global](#), según la Organización Mundial de la Salud) se apodera rápidamente de las personas, generando alteraciones en la salud y una notable disminución de la productividad en el trabajo. ¿Has reparado en cuántas horas has dormido últimamente? En caso contrario, has de saber que el estrés laboral afecta negativamente al descanso de las personas y, además de problemas físicos, la incapacidad para concentrarse y tomar decisiones se manifiestan con mucha vehemencia en el puesto de trabajo.

Cinco factores

Tomando como referencia los cinco factores de los que dependen el envejecimiento y el bienestar de las personas (descanso, alimentación, estrés, actividad física y relaciones sociales), las organizaciones tienen una gran responsabilidad en el impacto que producen todos ellos.

Se ha comprobado científicamente que alrededor del 70 % de las personas tienen problemas relacionados con la falta de sueño (Anxiety Disorders Association of America). Un buen descanso ayuda a mantenerse activo y disminuye las pérdidas de concentración en las horas de trabajo. Promover una buena rutina de descanso en una compañía asegurará una mayor productividad de sus plantillas y reducirá el nivel de absentismo de estas. Por otro lado, haciendo bueno aquello de “somos lo que comemos”, la nutrición también forma parte de la responsabilidad de las empresas en el sentido de proporcionar y asegurar productos saludables en sus comedores o

mismo: a mayor número de interacciones y más variadas, mayor longevidad tendrán los individuos.

” *La pauta para el buen descanso de las personas empieza por desconectar todos los equipos de la habitación (wifi, teléfono, televisor, etc.). Como si de una incubadora se tratara, el dormitorio debe estar libre de contaminación electromagnética.*

Midiendo la calidad del sueño

En un momento **tecnológico** en auge en el que todo se puede medir y analizar, se ha llegado a un punto en torno al descanso en el que hay que ir más allá de la clásica regla de oro de las ocho horas necesarias de sueño que necesita cada persona al día. Y es que, además de la cantidad, la calidad del sueño influye de manera directa en el sistema inmunitario, como analiza un estudio que se va a publicar próximamente en *Brain, Behaviour, and Immunity*.

Adicionalmente, factores como la exposición a los diferentes tipos de contaminación, las radiaciones electromagnéticas o el sistema de descanso que se utilice tienen un peso específico biológicamente hablando. La **innovación** en estos últimos puede aportar estímulos que tienen repercusiones positivas a nivel celular, favoreciendo la quimiotaxis, la fagocitosis, la producción natural de melatonina y la actividad *natural killer* y reduciendo la oxidación y la inflamación. En definitiva, la buena calidad del descanso genera mecanismos de defensa del cuerpo humano que evitan la aparición de enfermedades (estudios polisomnográfico y bioquímico del efecto del reposo

” *Los empleados privados de sueño que experimentan estados de ánimo negativos se vuelven menos efectivos en los roles de cara al cliente y muestran resultados más pobres en cuanto a su creatividad e innovación.*

Una cuestión crítica

Las cuestiones más técnicas resultan desconocidas para cualquier profesional; sin embargo, es responsabilidad de las empresas conocerlas con el fin de poder aplicar políticas que favorezcan un descanso de calidad en sus plantillas. Por salud, bienestar e impacto económico de las organizaciones, los negocios deben impulsar iniciativas relacionadas con el descanso.

Además de aumentar los niveles de bienestar, el efecto en la productividad es muy notable frente a los empleados faltos de sueño. Así lo establece un grupo de investigadores en el informe “Why healthy sleep is good for business” (*Sleep Medicine Reviews*), quienes han demostrado un menor índice de absentismo en personas que mantienen buenos niveles de descanso. La cadena sigue con trabajadores más motivados y, en definitiva, una mejor gestión del [talento](#) en una entidad.

Yendo más allá, el beneficio del buen descanso y su relación con la satisfacción laboral muestran una cara emocional más proclive a la relación con los clientes. De hecho, el mismo estudio advierte que los empleados privados de sueño que experimentan estados de ánimo negativos se vuelven menos efectivos en los roles de cara al cliente y muestran resultados más pobres en cuanto a su creatividad e [innovación](#).