

# Negociación en contextos de crisis e incertidumbre

MARÍA DEL PILAR GALEOTE MUÑOZ  
Subdirectora Centro de Negociación y Mediación IE  
Prof. Dra. Derecho  
IE BUSINESS SCHOOL



**E**n escenarios de crisis e incertidumbre de los mercados, como los que se vive Europa en estos momentos, las empresas que hacen negocios

en estos contextos se preguntan y nos preguntan si hay que hacer algo diferente cuando se trata de negociar. Lo primero que hay que decir es que, en estos escenarios,

la negociación se impone más que nunca. No solo por la necesidad de seguir realizando operaciones en estos países, sino muchas veces como mecanismo para intentar







Foto: Maggy Producciones

llegar a una solución antes de acudir a los Tribunales. Por ejemplo, no solo es necesario negociar un contrato para su firma, sino también como mecanismo de salida ante un incumplimiento.

La negociación en estos contextos de incertidumbre tan acuciante exige que, por todos los interlocutores, se tengan en cuenta dos dimensiones: en primer lugar, desde un punto de vista metodológico, más que nunca, apostamos por las actitudes más basadas en principios o intereses. En la actualidad, actitudes más posicionales solo nos llevan a resultados muy a corto plazo y a una ruptura de posibles relaciones en el futuro. Solo cuando se conocen los intereses de los interlocutores, se podrán generar soluciones creativas a la medida de los mismos y, por tanto, de los demás también. Algo muy complejo desde el enfoque de orientaciones posicionales. En segundo lugar, en estos escena-

rios, también tenemos que cuidar aspectos relacionados con la comunicación. Ahora el negociador tiene que serlo y demostrarlo en la propia mesa de negociación. Por supuesto que debe ir muy preparado y con una estrategia muy definida, pero la clave pasa por trabajar el objetivo que toda comunicación eficiente pretende: conseguir convencer o persuadir al otro; esta es la verdadera fuente de poder interpersonal.

En situaciones tan difíciles como las que tratamos, el poder objetivo que tiene el negociador suele ser poco, desde el momento en que los competidores crecen u ofrecen productos o servicios semejantes a un precio mucho menor, con una caída de márgenes grande. Solo con eso, el poder de la negociación cae y es esa la razón por la que debemos reforzar nuestro poder subjetivo o interpersonal. Poder que no se encuentra nunca afectado por crisis o incertidumbres de ningún tipo y que

muchos negociadores no toman en consideración. Ese es el reto y lo que proponemos hacer: a nivel estratégico, habré tenido que diferenciar claramente mi producto o servicio del de la competencia, referenciándolo siempre a estándares de calidad o criterios externos de legitimidad. Pero, eso no servirá de mucho si no consigo hacer que mi propuesta persuada o convenza al otro, quien resulta mucho más difícil de convencer en estos contextos. Sobre el cómo conseguir esto, podemos escribir mucho, pero la base la tenemos en la negociación sobre intereses y en el trabajo de la comunicación. Entendidos mis intereses y los de la otra parte, se trata de hacer propuestas persuasivas que se diferencien de las de otro competidor. Para ello, nada mejor que trabajar el lenguaje, la autoafirmación y la empatía y, por supuesto, el control emocional. No podremos nunca hacer propuestas persuasivas sobre la base de lo que es "bueno", "conveniente", o que me gusta a mí; se trata de hacer propuestas sobre la base de lo que "conviene" al otro, porque se lo demuestro, no sobre valoraciones o suposiciones, -que nunca convencen- ,sino sobre datos objetivos o criterios externos de legitimidad. Por tanto, claro que podemos hacer algo diferente cuando nos enfrentamos a negociaciones en estos contextos: mayor preparación, mayor definición de la diferenciación de nuestro producto y/o servicio, mayor uso de los criterios externos de legitimidad y, por supuesto, mayor atención al uso de las habilidades de comunicación en las dimensiones donde juega esta. Se trata no solo de ser buen estratega, sino de conseguir los objetivos pretendidos, sin merma de la imagen ni poner en peligro la posibilidad de negociaciones futuras. Ese es el reto. ■