



Christian León Porras
Profesor
CENTRUM Católica Graduate Business School

Negociación: Competencia Fundamental en el Gerente

En la negociación existen tres grandes fases: preparación, desarrollo, y conclusiones, acuerdos que se pueden desarrollar en horas, días, meses, o años

Un gerente debe desarrollar la competencia de negociar para tener éxito en su labor organizacional; además, esta cualidad potencia su nivel de liderazgo. La mejor manera de solucionar los conflictos interpersonales que se presentan en el quehacer diario es la negociación efectiva, porque proporciona beneficios para las partes inmersas en la crisis y ayuda a la sostenibilidad de la sociedad humana.

Lo fundamental en la negociación es una aptitud emocional llamada *empatía*, que permite al gerente entender los intereses o motivaciones de la otra parte, lo que lo faculta a no discutir solo en las posiciones (lo que te dice o lo que exige el adversario), sino profundizar en la principal razón de su solicitud. Por este motivo los grandes negociadores son muy buenos comunicadores, poseen un gran entendimiento del lenguaje no verbal, y presentan la escucha

activa como herramienta para el proceso de diálogo: más que hablar, escuchan, entienden, comprenden para luego argumentar en sintonía con la necesidad del adversario, y cuando no entienden algún mensaje siempre preguntan para evitar suponer o mal interpretar un comentario.

Cuando hablamos de negociación debemos tener en cuenta que el ceder es una característica (caso contrario estaríamos refiriéndonos a una imposición) que se desarrolla a lo largo del proceso de diálogo con el objetivo de lograr un acuerdo de ganar – ganar, que fortalece la confianza y convivencia social en aras de un mundo cada vez más civilizado.

En la negociación existen tres grandes fases: preparación, desarrollo, y conclusiones, acuerdos que se pueden desarrollar en horas, días, meses, o años, como en el caso de Nelson Mandela con el Gobierno sudafricano frente al *apartheid*. La más importante de dichas fases es sin duda la preparación, pues es durante la misma que se debe obtener la mayor información (oficial y extraoficial) posible del adversario, determinar sus intereses, analizar nuestro poder de negociación, el costo de no negociar, establecer una Mejor Alternativa de Acuerdo Negociable (MAAN), pronósticos, escenarios, argumentos a utilizar, establecer la estrategia a seguir, y en especial las tácticas a ejecutar en el mismo momento del desarrollo, y tener muy en cuenta la idiosincrasia o cultura del oponente. Esto es fundamental.

Posteriormente viene la etapa del desarrollo, durante la cual la empatía es crucial, pues nos lleva a la sintonía y generación de confianza con la otra parte por medio de la comunicación asertiva, estableciendo los argumentos lógicos, y manejando algunas objeciones que se presenten, además de aplicar algunas tácticas vistas en la fase de negociación, separando a las personas de los problemas. Finalmente tenemos la fase de la conclusión y acuerdo, donde lo más relevante es el ganar – ganar, y que las partes perciban esta sensación de bienestar colectivo apoyándose en la formalización del documento para evitar malas interpretaciones futuras.

Si bien es cierto que existen diversos estilos de negociación, el buen gerente siempre tendría que inclinarse en un estilo de cooperación, y no competitivo (suma cero: uno gana y el otro pierde), porque genera ventajas a largo plazo, además de mejorar su empleabilidad como solucionador de conflictos, necesidad fundamental en toda empresa. 🗨️

