

Jorge Borrego, director general
de Scotwork



La base de la negociación es el intercambio, no la cesión

Scotwork es una empresa de origen escocés, dedicada desde hace 44 años en exclusiva a la formación y consultoría en negociación. Está presente en 38 países y es referente mundial en este ámbito. Su director general en España nos explica los fundamentos para lograr una negociación exitosa en el mundo profesional, que pueden aplicarse en cualquier ámbito de la vida.

¿Cuál sería para usted una buena definición de negociación?

La negociación es un proceso por el que las partes en conflicto acercan posiciones buscando la satisfacción mutua. La mejor forma de lograr esto es intercambiando elementos de menos coste o valor para las partes por otros de mayor valor.

¿Y si las dos partes quieren lo mismo?

Suele haber una cierta flexibilidad entre lo que las partes piden y aquello con lo que realmente se conforman. El caso más complicado surge cuando las dos partes quieren lo mismo y nadie es capaz de moverse de esa posición. En estos casos surge el bloqueo por algo que las dos partes consideran innegociable. Por ejemplo, Jerusalén es ciudad santa para tres religiones y en el conflicto judío palestino cada vez que las partes se sientan para buscar una solución, no la encuentran porque nadie quiere ceder el control sobre Jerusalén. Varios mediadores y negociadores internacionales de reconocido prestigio han intentado buscar una solución sin éxito. La única solución teórica es que una de las partes ceda, pidiendo toda una serie de concesiones que le permitan compensar la pérdida del control de la ciudad.

Entonces, ¿no todas las negociaciones pueden terminar con un acuerdo satisfactorio para ambas partes?

En realidad, no todas las negociaciones pueden llegar a buen puerto; depende de la flexibilidad de las partes para encontrar objetivos alternativos y poner en valor sus concesiones.

¿Cómo preparar una negociación importante? ¿Qué consejos daría?

Estar atento a tres puntos clave: cuáles son mis objetivos y si tengo varios, cuáles son prioritarios; qué información debo compartir con la otra parte y qué información debo obtener antes de empezar a negociar; y preparar una lista de deseos y concesiones, esto es, establecer una lista de elementos de segundo orden que no forman parte de mis objetivos prioritarios, pero que tienen valor y pueden facilitar una mayor flexibilidad. Por ejemplo, si compro un coche de segunda mano, en mis objetivos prioritarios estarán el precio, la antigüedad del vehículo, los kilómetros, los extras que incluye, pero en nuestra lista de deseos podemos añadir: "Queremos que la entrega se haga con el depósito lleno, que nos dejen un mes de seguro incluido, etc."

Y una vez metidos en la negociación, ¿qué debemos tener en cuenta?

Si al final de una negociación repasamos todos los acontecimientos, veremos que conforman un proceso con diferentes fases. Por resumirlo mucho, básicamente hay tres fases importantes: preparación, argumentación y propuestas. En la fase de argumentación es clave preparar buenas preguntas para obtener información y no tener miedo a formularlas y, en segundo lugar, compartir la información que me permita estar más cómodo en la negociación. Por decirlo de otra manera, se trata de amueblar la cabeza del otro en la dirección de mis intereses. A esto último lo llamamos estructurar expectativas. Un buen ejemplo es la frase "Brexit es Brexit". Equivale a establecer una posición de poca flexibilidad por parte de la UE en cuanto a hacer concesiones. Si al inicio los negociadores hubiesen sido más laxos en su posicionamiento, la otra parte habría aprovechado para proponer más condiciones.

En cuanto a la fase de propuestas, entendemos que una vez que obtenemos información durante la fase de preparación y hacemos buenas preguntas en la de argumentación, tenemos elementos suficientes para plantear propuestas.

Y ¿quién debe proponer primero?

Esa pregunta es un clásico en nuestros cursos y la respuesta es sencilla, debemos proponer

primero nosotros excepto en dos situaciones: cuando desconozco el valor, el precio de lo que se está negociando; entonces, es mejor seguir en la fase de argumentación que empezar a proponer sin esa información. La segunda excepción es si nos encontramos ante una reclamación. En ese caso es mejor escuchar, entender la queja, valorar la situación y preguntar a la otra parte cómo podemos ayudarlo. Estadísticamente, solo en un tercio de los casos la otra parte pide algo excesivo y tenemos que empezar a negociar a partir de esa propuesta adversa. La ventaja es que en dos tercios de los casos la actitud de escucha hace que la otra parte se conforme con una frase del tipo, "que no vuelva a pasar", y se conforme con una disculpa o pida algo que realmente podemos hacer para resolver esa queja.

En todos los demás casos es mejor proponer yo primero de forma realista. Por experiencia, sabemos que las negociaciones se cierran muy cerca de la primera propuesta realista que se pone encima de la mesa. Las propuestas exageradas, sin fundamento, pueden hacer ruido, pero no tienen mucho recorrido en negociación.

Y por último, si solo pudiera dar un consejo para negociar mejor, ¿cuál sería?

Difícil dar solo uno, pero yo diría que buscar siempre la flexibilidad, algo que se consigue ensanchando la negociación, buscando otras variables que en gran medida vienen de la mano de nuestra lista de deseos y nunca ceder bajo presión. Si la otra parte me amenaza y cedo, lo único que le estoy enseñando es que, si me presiona, acabo abriendo la mano. La mejor manera de educar al otro es ceder, ser flexible, pero siempre a través del intercambio, pidiendo algo a cambio.

Principales clientes

Johnson&Johnson, Danone, Smurfit Kappa, KPMG, Boehringer-Ingelheim, Pernod Ricard, Grupo IFA, Heineken, Randstad, BDF Nivea, Insud Farma, DAMM, Orange, Novartis, Roche, LVMH, L'Oréal, Puig, Repsol, Renault, Cuatrecasas, Ferrero, Cortefiel, Inditex, Huawei, Celsa, ID Logistic...



Scotwork España, S.L.

Madrid
C/ Hernani, 57, Bajo. Oficina 3
28020
914 354 999
info.es@scotwork.com

Negociación Estratégica

El curso de Negociación Estratégica plantea varias preguntas para aquellos que ven la negociación desde una óptica más amplia y no solamente como una transacción; para aquellos que tienen que negociar dentro de unas pautas estratégicas; y para aquellos que deben dirigir un equipo de negociación. Los tutores del curso ofrecen herramientas analíticas que sirven de ayuda a los participantes a través de negociaciones estratégicas complejas. Estudian el comportamiento que permitirá elegir la estrategia de negociación adecuada y preparan a los participantes para su siguiente negociación importante. Una vez finalizado el curso, se facilita a los participantes el acceso a nuestra página web en la que podrán utilizar una herramienta online para preparar mejor sus negociaciones y tener acceso a una biblioteca de vídeos, artículos y libros de negociación.