# NEGOCIACION BASADA EN LA CONFIANZA

Enrique Maldini

Transelling

# NEGOCIACION BASADA EN LA CONFIANZA

***Por Enrique Maldini***

*La mayoría de las empresas quieren ser dignos de la confianza de sus clientes, proveedores, socios y de todo su ecosistema de relaciones. Además, quieren negociar mejores contratos. Pero, íntimamente, sienten que ambas finalidades están en conflicto. Entonces, ni siquiera se animan a pensar en ello, y terminan negociando malos contratos, destruyendo la confianza en el proceso.*

*No tiene por qué ser de esa forma. La negociación basada en la confianza no sólo crea resultados superiores, sino que va aumentando la confianza en el trayecto negociador.*

## QUE HAY DE MALO CON LAS NEGOCIACIONES: EL MODELO CPT

¿Le suenan familiares algunos de estos comentarios?
*"Necesitamos ser más fuertes". " Ser confiables es una cosa, pero necesitas ganar dinero". "Estamos dejando demasiado dinero en la mesa". "Nos están empujando a lidiar con negociadores duros". "No nos damos cuenta de nuestro poder y no lo utilizamos". "Nuestra gente precisa ser más firme". "Estos son negocios."*

Pero al intentar mejorar sus habilidades de negociación, muchas compañías terminan utilizando un abordaje denominado **CPT**. La negociación CPT es un abordaje que significa:

- **Competitivo:** uno gana y el otro pierde.
- Basado en el **Poder:** el más fuerte se impone sobre el más débil.
- **Transaccional:** se mira la transacción como un evento único.

Este modelo CPT no le suma nada al desarrollo de la confianza, y ni siquiera es muy efectivo como un enfoque de negociación a largo plazo.

Algunos abordajes tradicionales de negociación no dejan de ser habladurías respecto del "win-win" o "agrandar la torta". Muchos saben que no deben enfocarse solamente en el componente de suma cero en una negociación. Sin embargo, el estilo CPT es fácilmente visible en la mayoría de los abordajes de las empresas o individuos que negocian a diario.

Seguramente habrá escuchado algunas de estas recomendaciones típicas que son comúnmente ofrecidas en los programas de negociación:

- Siempre empiece con expectativas bien altas.
- Mantenga sus cartas ocultas. No revele su verdadera posición.
- Haga concesiones pequeñas, no grandes. Y no las ofrezca primero.
- Si Usted es débil, niegue el poder del otro; si es fuerte, úselo.
- Tenga un número en mente, desde el cual caminará en la negociación.

 | Copyright 2015 Venta Consultiva S.A. | Todos los derechos reservados

- No se abalance sobre la primera oferta que le hagan.

Este tipo de recomendaciones asumen que ambas partes viven en un estado de permanente competencia por la escasez, y que el objetivo único es ganar esa disputa. Parece que el juego se trata de ganar, conservando y desplegando poder. Y que ese triunfo se experimenta con la finalización de la negociación.

**Imagine si aplicáramos ese modelo a otros aspectos de nuestras vidas…**

## LA NEGOCIACION EN OTROS MODELOS DE RELACIONES.

**La negociación ocurre todo el tiempo en un matrimonio.**

Considere por un momento otra metáfora de relaciones: la de un matrimonio exitoso. La negociación ocurre todo el tiempo en un matrimonio. Las parejas están negociando constantemente sobre temas como el dinero, el tiempo, la división de las tareas, la gratificación demorada y las metas del matrimonio en sí mismo.

Imagine a una pareja negociando quién lavará los platos. Usando el modelo CPT, cada miembro piensa:
*"Hummm, necesito ganar esta". "Comenzaré con altas demandas y no revelaré mi verdadera posición". "Puedo teatralizar un poco y resistir". "Puedo hacer que él/ella realice su primera concesión". "Y si no consigo X, me retiraré."*

Dado el estado del matrimonio como institución actualmente, esta no parece ser una situación irreal; pero es al menos reconocible como una receta para una relación disfuncional.

***¿Cómo solucionan las parejas este problema?***

*Haciendo tres cosas, consistentemente:*

1. Enfocarse en el matrimonio, no en lo platos
2. Ser transparente con el otro sobre sus sentimientos
3. Focalizarse en largo plazo de la pareja

Dicha pareja reconocerá que el resultado de la conversación de los platos es trivial en sí misma; que es sólo una de muchas transacciones que sucederán en la vida de la relación; y que en el largo plazo, esta y otras conversaciones transaccionales deben contribuir a la salud de los individuos para mantener a la relación misma.

**¿Tiene este simple ejemplo relevancia para quien negocia?**

Absolutamente. De hecho es un deber, si el negociador está oficiando desde la confianza.

 | Copyright 2015 Venta Consultiva S.A. | Todos los derechos reservados

## NEGOCIACION BASADA EN LA CONFIANZA. UN CAMINO MEJOR.

La negociación basada en la confianza funciona con los mismos tres principios generalizados que un matrimonio exitoso.

Esto no es sorprendente si uno considera las relaciones comprador/vendedor, proveedor/cliente, socio/socio u otros escenarios en los que es vital conservar buen relacionamiento.

Estos principios son:

1. Es sobre la relación, no sobre la transacción.
2. Busque información y lidere compartiendo sinceramente lo que tiene.
3. Generalice esta transacción múltiples veces en el futuro.

Negociar a través de estos principios fundamentalmente cambia las reglas. Si Usted se focaliza en la relación en vez de hacerlo en la transacción, tendrá un amplio set de opciones para lograr una aproximación de estricta justicia.

Encontrará más fácil estar de acuerdo con ese criterio de justicia a través del tiempo que sólo en una única instancia. Si Usted sabe que alguien le dirá la verdad, y está dispuesto a ser examinado sobre cualquier aspecto de ella, entonces, de repente tendrá una razón para confiar en ese alguien.

Si confía en él/ella, puede decirle la verdad también. Si Usted proyecta la transacción múltiples veces hacia el futuro, tendrá una medida práctica de justicia sobre la que operar.

## YENDO MÁS ALLÁ DEL "SÍ": LO QUE LA NEGOCIACIÓN BASADA EN LA CONFIANZA AGREGA

El muy popular abordaje de negociación volcado en el libro **"Sí, De Acuerdo" (SDA)** de William Ury es también anti-CPT. Pero está limitado por el énfasis en neutralizar los efectos negativos del CPT. Acentúa temas como el respeto personal para la otra parte y el focalizarse en necesidades en vez de hacerlo en posiciones. Pero estos medios, llevados al extremo, son la negación de la negociación. SDA es aún focalizado en la transacción y se salta la centralidad de la relación.

El concepto de **MAAN** (**M**ejor **A**lternativa para un **A**cuerdo **N**egociado), del SDA es revelador. Sustituye el escenario de "estar mejor sólo" por un límite basado en los intereses. Pero haciendo eso, descuenta el valor que tiene una relación basada en la confianza.

Por contraste, una negociación basada en la confianza usa lo que podría ser llamado **MAAR** (**M**ejor **A**lternativa **A** una **R**elación) que establece un valor mucho más alto en llegar a un acuerdo, porque una relación basada

 | Copyright 2015 Venta Consultiva S.A. | Todos los derechos reservados

en la confianza casi siempre ofrece mucho más valor sistémico que lo que dos partes no relacionadas pueden recibir. De hecho, un mejor concepto sería **CPR** (**C**osto de **P**erder la **R**elación). El costo es alto, claramente.

## CUÁL ES EL PUNTO EN EL QUE AMBAS PARTES NECESITAN FOCALIZARSE

Irónicamente, el abordaje que lleva a los mejores acuerdos negociados – en el largo plazo, que es lo que importa – es el acuerdo diseñado para incrementar la confianza. La verdadera paradoja es que al negociar de esta manera incrementa la confianza en sí misma. Y claro, es que no es una paradoja, es un buen negocio.

 | Copyright 2015 Venta Consultiva S.A. | Todos los derechos reservados