

El arte de negociar

Leo que varios analistas coinciden en que las amenazas de subidas arancelarias de Trump son simplemente una técnica negociadora para conseguir otros objetivos (por ejemplo, que México y Canadá apliquen controles fronterizos más exigentes).

A lo largo de la vida personal y profesional, nos vemos obligados a negociar una y otra vez. Negociamos en casa, en el aula, en la tienda, diariamente. Con proveedores, con clientes, con la persona a la que reportamos y las que reportan a nosotros. A ratos lo hacemos incluso con nosotros mismos. Reconocemos una negociación cuando discutimos, pero en muchos casos las conversaciones y hasta las miradas esconden una pelea por ganar una posición.

Aprendemos a hacerlo por la vía práctica, la vida nos va enseñando (o quizá desaprendemos, dicen que los niños son los mejores negociadores). Pero en pocos casos hemos recibido una formación que nos permita entender y profundizar en nuestras fortalezas y debilidades negociadoras, o en cómo plantear una estrategia y desarrollar técnicas de negociación con efectividad. Quizá si te dedicas a la función de Compras o Ventas en tu empresa hayas asistido a cursos sobre esta temática, pero muchos vamos por la vida sin haber recibido ni las lecciones más básicas.

Por ejemplo, que nuestras características psicológicas afectan a nuestra forma de afrontar la negociación. Rasgos de personalidad como la apertura a la experiencia, la responsabilidad, la extraversión, la amabilidad o la estabilidad emocional (modelo de los Cinco Grandes) determinan en gran medida nuestro estilo negociador. Quienes muestran mayor apertura suelen ser más creativos y flexibles en la búsqueda de acuerdos, mientras que los altamente responsables destacan por su meticulosidad y preparación. La extraversión puede facilitar la persuasión y la generación de confianza, aunque en exceso puede derivar en una actitud dominante que complique la relación con la otra parte.

Otro factor clave es la inteligencia emocional, entendida como la capacidad para reconocer, comprender y gestionar tanto las propias emociones como las ajenas. Los negociadores emocionalmente inteligentes logran mantener la calma en situaciones de presión, regulan eficazmente los conflictos y saben interpretar señales no verbales que revelan intenciones o resistencias ocultas. Esta habilidad resulta especialmente valiosa en contextos de alta tensión, donde la gestión de las emociones puede marcar la diferencia entre un acuerdo exitoso y un conflicto prolongado.

La tolerancia al riesgo también desempeña un papel relevante. Las personas con baja aversión al riesgo tienden a asumir posturas más audaces, presionando por condiciones favorables incluso en situaciones inciertas, mientras que los más conservadores pueden optar por cerrar acuerdos rápidamente para evitar la incertidumbre, aunque ello implique renunciar a mejores resultados.

Diversas herramientas permiten evaluar estos rasgos para comprender mejor cómo afectan el comportamiento en la negociación. Instrumentos como el Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument, el MBTI o los tests de inteligencia emocional ofrecen diagnósticos que ayudan a identificar patrones de actuación, fortalezas y áreas de mejora.

Y después del autoconocimiento, te queda por descubrir el universo casi infinito de las técnicas de negociación. Una de las más conocidas es el enfoque de Harvard, que propone centrarse en los intereses de las partes más que en sus posiciones, buscando soluciones de beneficio mutuo que generen acuerdos sostenibles. Otra técnica clave es la del BATNA (Best Alternative to a Negotiated Agreement), que consiste en identificar la mejor alternativa disponible en caso de no

llegar a un acuerdo, lo que otorga mayor poder negociador al reducir la dependencia del resultado.

El uso del anclaje es otra estrategia efectiva, ya que establecer la primera oferta puede influir en el rango de negociación, creando un punto de referencia psicológico difícil de ignorar. Además, técnicas como la reciprocidad en las concesiones, el manejo del silencio estratégico o diferentes formas de bloqueo permiten gestionar la dinámica de poder y mantener el control de la conversación.

Además de ser una ciencia que puedes aprender, la negociación tiene también algo de arte: la capacidad para adaptarse al contexto, leer a la otra parte y saber cuál es la herramienta más adecuada en cada caso. La negociación no es solo un intercambio de ofertas y demandas, sino un proceso dinámico donde la preparación, la inteligencia emocional y la flexibilidad juegan un papel fundamental para alcanzar acuerdos efectivos.