



NEGOCIACIÓN

Negociaciones colaborativas: más necesarias que nunca en una crisis

Por Kandarp Mehta

En un momento en que las empresas negocian con proveedores, clientes y empleados, hay que tener en cuenta que seguramente la otra parte se ha visto tan afectada por la crisis del **coronavirus** como nosotros. Por ello es más importante que nunca buscar resultados mutuamente beneficiosos, como explica **Kandarp Mehta**.

Como ejemplo, este profesor de IESE explica que el éxito en las negociaciones para que todas las partes priorizaran la reconstrucción de una escuela tras un devastador terremoto en India, su país natal, supuso una gran diferencia. La razón es que la vuelta a la normalidad de los niños significó un impulso para elevar la **moral** y generar **esperanza**, dos

Nunca han sido tan necesarias las negociaciones mutuamente beneficiosas como ahora. Alcanzar nuestros objetivos y generar relaciones basadas en la confianza y la esperanza puede ser básico para superar las secuelas de la COVID-19, con la dificultad añadida de tener que hacerlo online.

ingredientes esenciales para negociar la salida de una crisis.

“Estamos viviendo el que probablemente sea el evento más relevante de nuestras vidas hasta ahora”, afirma Mehta. “Para salir de esta crisis, necesitaremos que todos nos ayuden y deberemos ser lo más útiles posible para los demás”.

Además, una característica única de esta crisis es que los confinamientos obligan a realizar todas las **negociaciones a distancia**. ¿Cómo se encajan las manos para cerrar un trato cuando esa acción está expresamente prohibida?

CONSEJOS PARA NEGOCIAR A DISTANCIA

Kandarp Mehta comparte algunos consejos al respecto, basados en parte en la nota técnica *Negociación y digitalización: claves para cerrar acuerdos eficazmente en la era digital*, que ha escrito con Guido Stein y Alberto Barrachina.

PREPÁRATE A CONCIENCIA. Este primer paso debería ser evidente, pero es sorprendente la cantidad de gente que inician una negociación sin haberla preparado. O malinterpretan lo que significa “estar preparado”. Se centran en lo que quieren, sin dedicar tiempo a pensar en lo que busca la otra parte.

“Este suele ser el caso en las negociaciones salariales”, explica Mehta. “Sabemos el mínimo que aceptaremos, pero no hemos pensado en lo que la otra parte está dispuesta a dar. Es muy importante dedicar tiempo a investigar el potencial de la otra parte. ¿Cuáles son sus intereses? ¿Qué quiere conseguir? ¿Cuáles son sus expectativas? Después, puedes empezar a priorizar tus objetivos teniendo en cuenta los de la otra parte y crear puentes de entendimiento mutuo en lugar de empezar desde una posición de confrontación”.

Hacer los deberes es un buen método para evitar un “error de atribución” (por ejemplo, suponer que la otra parte tiene malas intenciones), en el que es más

fácil caer cuando las interacciones son a distancia y carecemos de señales no verbales.

MANTÉN EL CONTROL. Esto se refiere no solo al proceso de negociación, sino también a los estados emocionales. “Pierdes el control de una negociación cuando pierdes el control de las emociones, las tuyas y las de la otra parte”. Mantén tu ego bajo control y evita peticiones egocéntricas. Tener en cuenta lo que han perdido los demás por el coronavirus es una forma de mantener la conversación en un tono más compasivo que combativo. Si te preocupa que la otra parte no sea sincera, sigue preguntando, céntrate en los hechos y la información de que dispones, no empieces por acusar.

CÉNTRATE EN CONSTRUIR RELACIONES. “Los conflictos solo se vuelven intratables cuando dejamos de centrarnos en la relación, cuando dejamos de intentar ganarnos la confianza de la otra parte”. Por tanto, “sé colaborativo”, recomienda Mehta, quien señala el ejemplo de un mediador, cuyo trabajo es buscar siempre el terreno compartido. “Desarrolla una

mentalidad de mediador”, que sintetiza en “pregunta, practica la escucha activa y parafrasea”.

TEN EN MENTE EL OBJETIVO A LARGO PLAZO. Nunca permitas que los intereses a corto plazo eclipsen la necesidad a largo plazo de salir todos juntos de esta crisis: “Ambas partes nos necesitamos para la supervivencia mutua a largo plazo”.

Kandarp Mehta señala que este punto puede ser clave durante las negociaciones del brexit, que deberían concluir antes de finales de 2020: “La crisis del coronavirus podría cambiar la dinámica de las negociaciones y hacer que las partes se vuelvan más colaborativas”.

Y concluye resaltando que “en esta crisis es importante no negociar por miedo, sino para generar esperanza. Y si tratamos de esparcir esperanza, obtendremos más esperanza a cambio, que se extenderá a la sociedad”.

Más información en el vídeo *Negotiating for crisis management*, con Kandarp Mehta, en YouTube.

EL AUTOR

Kandarp Mehta es doctor en Dirección de empresas por el IESE y desde octubre 2009, forma parte del departamento de Iniciativa Emprendedora de la escuela. El enfoque de su investigación siempre ha sido la creatividad, la innovación y las negociaciones. También es un Fellow de DRRC (Dispute Resolution Research Center) de la Kellogg School of Management de Chicago. Colabora con frecuencia con *startups* y empresas familiares en temas relacionados con innovación y creatividad. Ha publicado varios artículos, capítulos en libros y un libro sobre creatividad.
