



**EL MEJOR JUGADOR
DE UNA NEGOCIACIÓN
ES EL EJECUTIVO QUE
MEJOR SABE PREGUNTAR**

¿ES USTED UNO DE ELLOS? ENTONCES CALIFÍQUESE COMO UN HÁBIL GESTOR DEL ARTE DE LA NEGOCIACIÓN...

Algunos valores diferenciales de los directivos con responsabilidad de negociación se marcan en su perfil transcultural y en la habilidad para gestionar las preguntas que surtan información.

El patrocinio, los derechos de imagen para televisión y nuevos medios o la distribución de licencias de mercancía hacen parte de un portafolio deslocalizado tras el cual tanto los productores (clubes, ligas y federaciones) como los compradores (marcas comerciales) depositan sus objetivos para conquistar nichos de mercado, reconocimiento de imagen y espacio en la mente de un consumidor inmerso en el mundo de las tres pantallas.

Para posicionarse como la tarjeta oficial de la Copa Mundo de fútbol y los Juegos Olímpicos, el directorio de marketing de Visa diseñó una estrategia de negociación basada en un sumario de preguntas transculturales sobre el impacto de los portafolios de negocios de las productoras FIFA (Federación Internacional de Fútbol Asociado) y COI (Comité Olímpico Internacional) en los mercados locales.

Recabaron datos acerca de la influencia y aceptación de los productos *Copa Mundo Brasil 2014* y *Juegos Olímpicos de Río 2016* entre los consumidores de cada país donde los dos holdings deportivos (FIFA y COI) tienen poder comercial dominante desde el usufructo de los derechos comerciales. Esta información condujo a la concreción de un acuerdo corporativo exitoso.

El contexto de introducción nos sirve para ubicarlos en el “juego de las negociaciones” entre culturas (de global a local) y la gestión de saber preguntar para alcanzar información que conduzca a un negocio rentable.

Comience con indagar por la cultura de su interlocutor

Aunque los negociadores tengan un lenguaje en común y alberguen las mejores intenciones, cada cultura plantea retos específicos. Al prepararse para negociar con alguien que pertenezca a una cultura distinta a la suya, intente seguir estos lineamientos.

1. INVESTIGUE LOS ANTECEDENTES Y EXPERIENCIA

Con un poco de diligencia usted podrá enterarse de quién será su interlocutor en la negociación y descubrir algunos detalles sobre sus antecedentes y experiencia. Si su interlocutor tiene mucha experiencia en negociaciones internacionales, usted probablemente podrá suponer que los estereotipos culturales, y cualquier intento suyo por modificar su estrategia de negociación de manera correspondiente, probablemente solo cree más dificultades de comunicación en lugar de resolver las que ya existieran.

Si tiene problemas para conseguir información sobre su interlocutor en la negociación, pídale a un intermediario que tenga contactos en esa firma u organización que haga las averiguaciones por usted. Por supuesto, asegúrese de que al intermediario le quede claro que eso no lo autoriza a hacer ningún compromiso a nombre de usted.

2. RECLUTE A UN ASESOR DE LA CULTURA DE SU INTERLOCUTOR

Si usted descubre que la persona con la que es posible que vaya a negociar no tiene experiencia en negociaciones internacionales o transculturales, piense en la posibilidad

de contratar a alguien de esa cultura para que funja como asesor durante la negociación.

Más que dirigirse a su asesor durante las pláticas, hable con él previamente para ponerse de acuerdo en señales que le indiquen cuándo deba hacer una pausa para pedir consejos adicionales. De esta manera, su guía cultural puede ayudarlo a calibrar la situación, asesorarlo conforme lo necesite e incluso interrumpir si considera que usted ha cometido un error garrafal o malinterpretado algo.

3. PONGA MUCHA ATENCIÓN A LA DINÁMICA DE LA NEGOCIACIÓN

Escuche cuidadosamente durante las pláticas. Si no está satisfecho con las respuestas que recibe, replantee su pregunta y vuelva a intentarlo. Si no está seguro de haber entendido lo que dijo el otro, repita lo que usted piense haber escuchado.

Podemos suponer que la gente que vive y trabaja en otros ambientes culturales puede ver e interpretar los mismos eventos de otra manera. Sin embargo, en estos tiempos de globalización, también es verdad que tenemos más cosas en común en un nivel de persona a persona de lo que podría esperarse. No desdeñe su intuición y cuide sus modales.

La mayoría de los profesionales de los negocios reconocen cuándo necesitan asesoría técnica o legal para seguir adelante en una interacción de negociación. Igualmente, los negociadores transculturales deben darse cuenta de que pueden necesitar ayuda para calibrar las situaciones por adelantado, así como para interpretar las señales y las normas que pueden sellar o suspender una negociación en un contexto transcultural.

Ahora cuestionese sobre ¿saber preguntar?

Para los negociadores, preguntar es una forma importante de recabar información, junto con otras estrategias, como investigar el mercado, conocer a su interlocutor y ofrecer información con la esperanza de que sea recíproca.

Un obstáculo clave para recabar información mediante preguntas es que los negociadores suelen resistirse a responder preguntas. Ya que existe la tendencia común de considerar una negociación como una batalla por una cantidad fija de recursos, más que una oportunidad de colaborar para descubrir nuevas fuentes de valor, los negociadores suelen ver con suspicacia las preguntas. Las preguntas del interlocutor pueden hacer que se sientan vulnerables y expuestos a una posible explotación.

El deseo de proteger nuestro sentido de autoimagen o de la imagen que le presentamos al mundo es la base del rechazo

de los negociadores a las preguntas, asegura Edward Miles en *Negotiation Journal*.

Esta preocupación no es del todo infundada. En negociaciones distributivas, que implican regatear por una sola cuestión, los negociadores a veces hacen preguntas no para recabar información sino para fundamentar su propio punto de vista o refutar los argumentos de su interlocutor. Las preguntas tocan el conflicto fundamental, que está en el centro de toda negociación, entre la necesidad de compartir información para descubrir compensaciones valiosas y el riesgo de revelar información que pudiera ser usada en contra nuestra.

Preguntar puede hacer que los negociadores se sientan amenazados aun cuando no se pretenda ninguna amenaza. *“La pregunta que se hace no necesariamente es la pregunta que se escucha”*, advierte Miles.

Dada la resistencia natural a ser “interrogados” en una negociación, *¿cómo podemos formular nuestras preguntas de tal manera que susciten respuestas honestas y útiles?*

Los negociadores pueden no saber si los motivos de una pregunta son cooperativos o competitivos. Se puede reducir esa resistencia haciendo preguntas que comuniquen el deseo de recabar información para lograr ganancias mutuas, más que el deseo de ganancia personal a costillas del otro. Este énfasis en la colaboración puede ser especialmente importante cuando se es la parte menos poderosa, observa Miles,



pues los negociadores con poder generalmente tienen más libertad de rechazar preguntas indeseables e incluso de abandonar por completo la negociación.

Aquí ofrecemos tres consejos para hacer preguntas que provoquen respuestas complejas y aumenten la posibilidad de alcanzar un acuerdo mutuamente benéfico.

INCLÍNESE POR LAS PREGUNTAS ABIERTAS

Las preguntas pueden clasificarse de varias formas, pero la distinción básica es si una pregunta es "cerrada" o "abierta". Las preguntas abiertas suelen empezar con las palabras "cómo", "de quién", "qué", "cuándo", "cuál", "por qué" y "cómo". En cambio, las preguntas cerradas suelen empezar con verbos y por lo general piden respuestas breves de sí o no.

Cuando se trata de recabar información, indica Miles, las preguntas abiertas generalmente son mucho mejores que las cerradas. Las abiertas tienden a ser percibidas como una amenaza menor que las cerradas, pues le dan al negociador margen para decidir cuánta información va a revelar. También fomentan que los negociadores den respuestas detalladas en lugar de respuestas de una sola palabra.

Las preguntas cerradas, sin embargo, ayudan a controlar la conversación cuando se necesita una respuesta directa.

Pero ya que las preguntas cerradas tienden a obtener información limitada y a desalentar el diálogo de ida y vuelta, generalmente son preferibles las preguntas abiertas, particularmente en las etapas iniciales de la negociación, cuando las partes conocen poco acerca de los intereses, necesidades y prioridades de la otra.

HAGA PREGUNTAS DE SONDEO

Si usted considera incompleta la respuesta de su interlocutor hay varias formas de sondear mayor información mediante preguntas de seguimiento o preguntas implícitas. En su libro "Interviewing: Principles and Practices" (McGraw-Hill, 2010), citado por Miles, Charles Stewart y William Cash explican numerosas "sondas" que pueden aplicarse con provecho a la negociación.

Puede usar una sonda para darle un empujón, por ejemplo: **"Ya veo", "Dígame más" o "¿Qué sucedió después?"**. Esas inducciones ejercen una sutil presión social en quienes se resisten a responder más detalladamente a las preguntas.

Por el contrario, puede usar el silencio como sonda. En lugar de apresurarse a llenar el silencio en cuanto su interlocutor acaba de hablar, ejerza la presión social simplemente esperando a que diga más, quizá sacudiendo la cabeza para alentarle o colocando la pluma en posición de estar lista para escribir la valiosa información que usted espera que le dé. Una sonda informativa es una pregunta de seguimiento que

requiere información adicional o aclaratoria después de una pregunta que usted considere incompleta. Una sonda de resumen implica resumir las respuestas de su interlocutor a más de una pregunta. Una sonda de cámara de compensación trata de recabar toda la información relevante que la otra parte todavía no ha explicado sobre un punto determinado.

COMBINE PREGUNTAS NEUTRAS CON EXPLICACIONES

Hay varias formas de vencer la resistencia del interlocutor a ser cuestionado y fomentar un intercambio abierto de información.

Evite hacer preguntas inductoras o cargadas que transmiten un prejuicio particular o un punto de vista determinado, como aconseja la profesora Lind L. Putnam de la Universidad Texas A&M en College Station.

Las preguntas inductoras son expresiones de una opinión disfrazadas de pregunta; por ejemplo, **"¿No piensa que este proyecto ha tenido mucho éxito hasta ahora?"** Una pregunta así no solo no pide nueva información sino también puede hacer que la otra parte se ponga a la defensiva si no está de acuerdo con ella. Igualmente, las preguntas cargadas, como **"¿NO tiene otra propuesta que ofrecer?"**, pueden promover un ambiente hostil.

Para forjar confianza y fomentar respuestas abiertas en la negociación, trate de formular la pregunta de la manera más neutra posible; por ejemplo,



“¿Cómo cree que esté marchando el proyecto hasta ahora?”

Además, dar una explicación antes de hacer una pregunta puede ser un medio efectivo de suscitar una respuesta útil.

Por ejemplo, podríamos decir: “*Hemos visto que algunos clientes prefieren la flexibilidad de un contrato por mes, mientras que otros prefieren asegurarse los ahorros con un contrato anual. ¿Podría decirme qué preferencia tiene actualmente por las diferentes opciones de pago y por qué?*”

Cuando los negociadores ofrecen una explicación antes de hacer una pregunta, señala Putnam, la pregunta parece menos intrusiva y confrontativa.

AUTOR:
LAWRENCE SUSSKIND,
PROFESOR DEL INSTITUTO DE TECNOLOGÍA DE
MASSACHUSETTS. PROGRAMA DE NEGOCIACIÓN
DE LA ESCUELA DE DERECHO DE HARVARD.
WWW.PON.HARVARD.EDU.

THE NEW YORK TIMES SYNDICATE
© THE NEW YORK TIMES 2014