



DOXA ADMINISTRATIVO



Junio de 2014

No. 19

Cómo negociar con alguien más poderoso que tú

Por Carolyn O'Hara | 08 a.m. 06 de junio 2014

HBR Blog Network

Traducción: Oscar Hernando Benavides Paz

Profesor Asociado e Investigador

Universidad de Nariño

Al entrar en una negociación con alguien que tiene más poder que usted puede ser una perspectiva desalentadora. Ya sea que usted está pidiendo a su jefe por una nueva asignación o tratar de conseguir un acuerdo de negocios importante con un cliente, su enfoque de la negociación puede afectar dramáticamente sus posibilidades de éxito. ¿Cómo se puede hacer el mejor de los casos con lo que se quiere?

¿Qué dicen los expertos

"A menudo hay fuerza en la debilidad", dice Margaret Neale, al distinguido profesor Adams of Management de la Stanford Graduate School of Business. Tener poder típicamente reduce la capacidad de una persona para comprender la forma en que otros piensan, ver y sentir, así que estar en la posición menos poderosa en realidad le da una mejor vista para evaluar con precisión lo que la otra parte quiere y cómo puede entregarlo. Y cuando usted hace su tarea, a menudo encontrará que ha "subestimado su propio poder, y sobreestimó la suya", dice Jeff Weiss, socio de Vantage Partners, una consultora con sede en Boston que se especializa en negociaciones corporativas y gestión de relaciones y autor de la próxima Guía de HBR de Negociación. Así es como se debe negociar para lograr el éxito.

Buck así mismo

"Muchas veces tenemos miedo de la amenaza de la competencia", dice Weiss. Nos preocupa que hay otros cinco candidatos entrevistados para un puesto de trabajo, u otras seis vendedoras que pueden aterrizar un contrato, y bajamos nuestras demandas como resultado. Haga un poco de investigación dura de si esas preocupaciones son reales, y considerar cuáles son las habilidades y las experiencias que traen a la mesa otros candidatos y que Usted NO lo hacen. En el otro lado de está negociando esta usted por una razón, dice Neale. "Su poder e influencia provienen de las propiedades únicas que se aportan a la ecuación."

Entender sus metas y las de ellos

Haga una lista de lo que desea de la negociación, y por qué. Este ejercicio le ayudará a determinar lo que hará que andéis a distancia, de modo que construya su estrategia en términos aceptables. Igualmente, si no más importante es "entender qué es importante para el otro lado", dice Neale. Mediante el estudio de las motivaciones de su contraparte, obstáculos y objetivos, se puede enmarcar sus objetivos no como cosas que están aportando a usted, pero "como soluciones a un problema que tienen."

Preparar, elaborar, preparar

"Lo más importante es estar bien preparados", dice Weiss. Eso implica una lluvia de ideas en soluciones creativas adelantado que trabajan para ambas partes. Por ejemplo, si la otra parte no se mueve de su precio, una de las propuestas podría ser un contrato a largo plazo que les da el precio que quieren, pero que garantiza una renta durante un periodo de tiempo más largo. También quiero tener datos o antecedentes pasados a su disposición para ayudarle a tomar su caso. Si un cliente potencial dice que le pagará X para un trabajo, después de haber hecho su investigación le permite contrarrestar con: "Pero las

últimas tres personas que contrató con experiencia similar se pagó Y." La preparación te da la información que necesita para "para conseguir más de lo que quiere", dice Neale.

Escuchar y hacer preguntas

Dos de las estrategias más poderosas que puede implementar son escuchar bien, lo que genera confianza, y plantear preguntas que animen a la otra parte para defender sus posiciones. "Si no pueden defenderla, ha desplazado el poder un poco", dice Weiss. Si su jefe dice que no cree que usted sea la adición de derecho a un nuevo proyecto, por ejemplo, pregunte, "¿Cómo sería esa persona?" Armado con esa información adicional, dice Neale, "a continuación, puede demostrar lo que tiene esos atributos o el potencial de ser de esa persona".

Mantenga la calma

Uno de los errores más grandes que una persona menos poderosa puede hacer en una negociación es conseguir reactivamente o tomar el tono negativo de la otra persona en persona. "No imitar el mal comportamiento", dice Weiss. Si la otra parte hace una amenaza, y toma represalias con una amenaza, ya está." Mantenga su lado del debate se centró en los resultados, y se resisten a la tentación de confundir a ti mismo con el tema en cuestión, incluso si las negociaciones implican asignar valor a usted o a su producto. "Saber cuáles son sus metas y dirigir su estrategia para eso y no el comportamiento de la otra persona. Tienes que jugar la negociación a su manera", dice Weiss.

Sea flexible

Los mejores negociadores se han preparado lo suficiente para que ellos entiendan el "terreno todo en lugar de un único camino por el bosque", dice Weiss. Esto significa que no se limitará a una única

estrategia de dar y recibir, sino múltiples maniobras como la negociación avanza. Si la otra parte hace una demanda, pedirle que expliquen sus razones. Sugiere tomar unos minutos para generar soluciones adicionales, o preguntar si alguna vez han sido concedidos los términos que ellos están demandando. Mantener la flexibilidad en sus movimientos significa que usted puede mejorar la forma a una solución que no sólo es buena para ti, dice Neale, pero también hace que ellos "sientan que han ganado."

Principios para Recordar

Hacer:

- Ponte en sus zapatos - es crucial para entender qué es importante para el otro lado.
- Recuerde que su propio valor - usted está en la mesa por una razón.
- Haga preguntas - usted obtendrá información valiosa sobre sus motivaciones e intereses

No debe:

- Wíng ella - no hay nada como una buena preparación.
- Depender de una única estrategia - el desarrollo de una gama de respuestas para impulsar la negociación a su favor.
- Copie el comportamiento agresivo - si hacen amenazas o demandas, se adhieren a sus metas.

Estudio de Caso # 1: Haga su tarea

Ben Koeneker sabía que las probabilidades estaban en su contra. Entonces el jefe de desarrollo de negocios para una empresa de tamaño mediano de telecomunicaciones del Medio Oeste, que estaba tratando de convencer a Siemens, el grupo de productos electrónicos de miles de millones de dólares, para dar a su empresa un contrato de distribución en exclusiva para un nuevo producto de comunicaciones empresariales. En ese momento, su \$ 28 millones la empresa era conocida más por la renovación de la distribución. "Estábamos muy pequeña", dice. "Fuimos los gritos hormiga al elefante."

Koeneker hizo abundante cantidad de investigación antes de sentarse a la mesa. Investigó los productos de Siemens y por qué sus canales actuales de distribución no funcionaban bien. Él también se aseguró de que él sabía que su propia empresa podría entregar a todos los niveles, preparando contraargumentos para cualquier duda que pueda surgir. "Sabía que no podíamos pretender que podíamos hacer algo que no podíamos hacer", dice.

Cuando comenzaron las negociaciones, destacó las ventajas de modelo de distribución de su empresa, en lugar de los contras se sentía existían actualmente en el método actual de Siemens. "Si usted pasa mucho tiempo hablando de lo negativo, que está básicamente diciéndoles que ellos están haciendo su mal negocio". También señaló que la firma con su firma liberaría dinero para dedicar a la comercialización, a la que conocía de su investigación era algo que Siemens quería.

Un punto de inflexión se produjo cuando un alto ejecutivo de Siemens dijo que mientras él estaba impresionado con la propuesta, se preguntó si la compañía de Koeneker podría escalar eficazmente si la línea de productos se fue. Dos rivales de la empresa de Koeneker, el ejecutivo dijo, eran más grandes y podían manejar más fácilmente el crecimiento. "Me volví hacia él y le dije: '¿Son esas dos empresas interesadas en distribuir su producto en este momento?'" Dice Koeneker. "Yo ya sabía la respuesta de mi investigación que las empresas los habían rechazado." Él siguió añadiendo que mientras que su firma era pequeña, era mejor como "boutique" con la capacidad única para centrarse por completo en la marca Siemens. Poco después, firmaron el contrato.

Estudio de Caso # 2: Conozca a su valor

Entrenador de Gestión jengibre Jenks no quería perder a su cliente. Michael *le había pedido trabajar en un proyecto de consultoría, pero se resistió a la tarifa propuesta. A pesar de que había estado pagando su tarifa habitual desde hace varios años, entró en "modo de negociación dura" por el trabajo extra, dice Jenks. "Él me dijo que podía conseguir a alguien más por menos de un tercio de mi precio."

Jenks valorado negocio continuado de Michael, pero sabía que no estaba dispuesto a bajar la tasa. "Yo estaba bastante seguro de que él quería que yo

hiciera el trabajo", dice ella, "y yo estaba seguro de que yo no quiero sentir 'desplumarnos' en el proyecto." Ella decidió que su estrategia era más fuerte no tomarlo personalmente de que estaba actuando de manera insultado por su precio. "Sabía que era sólo una táctica de negociación en su fin".

Cuando se reunieron de nuevo para discutir los términos, Jenks se aferró a su propuesta inicial. Sabía por oírle refieren historias de negociaciones anteriores que respetaba la fuerza y la tenacidad. Ella también sabía que él valoraba el buen trabajo por encima de todo, y es probable que no quería la molestia de encontrar a alguien nuevo.

En la mesa, Jenks hizo hincapié en su gran trayectoria en conjunto, lo que sugiere que si podía encontrar a alguien que pudiera hacer un trabajo tan bueno como sabía que iba a hacer, él debe ir a otra parte. En todo momento, Jenks se recordó que la negociación "es un poco como las citas", dice ella. "Si usted está demasiado interesado, se pierde el poder. Pero si usted puede permanecer tranquilamente interesados pero todavía individual, que crea el poder".

Michael se lo pensó durante unos días, y luego aceptó la propuesta original de Jenks. "Es importante recordar que usted tiene algo que la otra persona quiere también", dice ella. "Incluso si usted no está en la posición de poder, usted tiene algo que ofrecer."

Carolyn O'Hara es un escritor que vive en la ciudad de Nueva York. Anteriormente el editor de negocios de la revista The Week y economía reportero / productor de la PBS NewsHour, ella ha escrito para la revista AARP, Foreign Policy, The New Republic, y otros.

Comentarios, Aportes y Sugerencias:

oscarhbp@gmail.com

oscarhbp@udenar.edu.co

