

ESTRATÉGIA DEL EQUIPO DE NEGOCIACIÓN

Algunas negociaciones son bastante sencillas de gestionar por nuestra cuenta, pero esos acuerdos son cada vez más escasos en el mundo empresarial. Hoy en día, para tener éxito en la negociación, a menudo es necesario trabajar eficazmente en equipo.

Puede que no siempre esté claro cuándo se debe formar un equipo de negociación. Según la profesora Elizabeth Mannix de la Universidad de Cornell, negociar en equipo puede ser preferible a hacerlo solo en las siguientes situaciones:

- Negociaciones complejas que requieren conocimientos diversos;
- Negociaciones con gran potencial de creatividad y creación de valor;
- Negociaciones con múltiples interesados que tienen interés en el resultado;
- Contextos internacionales en los que las negociaciones en equipo son la norma; y
- Negociaciones en las que hay tiempo suficiente para coordinar un trabajo en equipo.

El lado positivo del trabajo en equipo

Trabajar en equipo en una negociación puede traer muchos beneficios: dos o más cabezas piensan mejor que una. En comparación con los negociadores individuales, los equipos son más eficaces en estrategias de negociación, como el desarrollo de soluciones de compromiso entre los problemas, según han descubierto la profesora de Northwestern Leigh Thompson y sus colegas investigadoras Erika Peterson y Susan Brodt. Los equipos tienden a ser mejores que los negociadores individuales en el intercambio de información con sus contrapartes y la toma de decisiones acertadas, y tienden a alcanzar mejores resultados. Los equipos también tienden a sentirse más poderosos, menos competitivos y presionados que los negociadores individuales, según una investigación de la profesora de Cornell Kathleen O'Connor.

La tendencia de los equipos a superar a los negociadores individuales se ha atribuido a varios factores, como las elevadas metas económicas que se fijan, su mayor sentido de competencia y la tendencia de sus miembros a cuestionar las opiniones de los demás. También puede ser importante que quienes participan en una negociación en equipo supervisen el comportamiento de los demás, ya que los individuos a menudo negocian sin ser observados por otros en sus organizaciones. La supervisión tiende a amplificar las normas sociales o expectativas de comportamiento que predominan en una negociación.

Dejando de lado estos beneficios, existen ciertas tendencias que un equipo de negociación debe tener en cuenta. Por ejemplo, un equipo de negociación puede ser especialmente susceptible al "pensamiento colectivo" o la tendencia de grupos de personas a adherirse a un mismo punto de vista e ignorar la información que lo contradice. Una negociación eficaz también puede verse obstaculizada por coaliciones y facciones destructivas. Por estas razones es esencial animar abiertamente a los miembros del equipo de negociación a compartir puntos de vista opuestos, incluso asignando un "abogado del diablo" para que desempeñe ese papel. Además, procura alcanzar el consenso en las decisiones importantes en lugar de votar.

Si una próxima negociación parece justificar un enfoque de equipo, es necesario identificar los roles adecuados y reclutar a las personas idóneas para cubrirlos. Según Hal Movius, del Consensus Building Institute, y el profesor del MIT Lawrence Susskind, los siguientes cuatro roles son esenciales:

1. **Líder del equipo.** Es importante nombrar a un líder de equipo con amplio conocimiento de los principios de la negociación de beneficios mutuos. Desde el inicio de las conversaciones, el líder del equipo debe estar preparado para guiar a los participantes en una discusión sobre los intereses compatibles y las posibles compensaciones.
2. **Partes interesadas.** Cuando pensamos en una negociación en equipo, nos imaginamos a un grupo de personas sentadas en una mesa de negociación. Sin embargo, Movius señala que también puede ser beneficioso considerar que un equipo

comprende la amplia gama de partes interesadas dentro de la organización que se verán afectadas por el resultado final de la negociación. Asegúrate de que el equipo representa a todos los departamentos o divisiones que tienen interés en el contenido y el proceso de la negociación.

Durante las conversaciones, los representantes de las partes interesadas deben tener muy presentes los intereses y perspectivas de sus representados. Estas personas también deben mantener informadas a las partes interesadas sobre el progreso de las conversaciones y aportar sus ideas al equipo. Al conseguir el apoyo de quienes podrían obstaculizar el acuerdo, el equipo puede obtener la autoridad necesaria para participar en la resolución conjunta de problemas con el fin de satisfacer diversos intereses.

3. Constructor de puentes. En la negociación, la confianza es esencial para la colaboración y la creación de valor. Sin embargo, la confianza puede ser un desafío particular en la negociación en equipo, donde numerosas personas de ambas partes pueden conocerse por primera vez. Por esta razón, Movius y Susskind recomiendan incluir, siempre que sea posible, a una persona que tenga una buena relación con los posibles miembros del equipo de la otra parte o que comprenda sus objetivos, métricas e inquietudes. En la mesa, alguien debe encargarse de escuchar atentamente las perspectivas, ideas e intereses de la otra parte y observar sus reacciones a las propuestas.

4. Expertos técnicos. El equipo debe incluir personas con conocimientos técnicos y experiencia en la negociación con socios similares. Según Susskind, el líder de equipo comprenderá las capacidades especializadas necesarias para maximizar la creación de valor.

Referencia:

Shonk, Katie. (2025). Estrategia del equipo de negociación. Harvard Law School. Recuperado de: <https://www.pon.harvard.edu/daily/negotiation-skills-daily/negotiation-team-strategy/>