

Material Imprimible

Curso de Negociación Efectiva

Módulo 3: Fases de la Negociación: La planificación

Contenidos:

- La gestión eficaz del tiempo y el proceso de negociación
- Etapas de la Negociación
- La importancia de la pre - negociación
- Pasos de una planificación:
 - Planteamiento
 - Objetivos
 - Estrategias
 - Evaluación
- Hacia la Negociación Efectiva: sugerencias

Prepararse es una necesidad vital e imprescindible si se quiere llegar a una negociación efectiva. Un negociador mal preparado no será capaz de prevenir los movimientos de los oponentes. Tan sólo podrá reaccionar ante las situaciones que se les presenten, pero nunca podrá tener el mando. Por eso es importante conocer las diferentes etapas del proceso de negociación. La primera de las etapas es la planificación, por eso descubriremos varios elementos que se ponen en juego, como, por ejemplo, los objetivos, la información o el tiempo.

El tiempo

El tiempo es la única variable de una negociación que fluye independientemente de la voluntad de las partes. No existe fuerza en el mundo que pueda detenerlo. No importa cuánto se lo quiera apurar o retrasar, el tiempo fluye de la misma manera. Hablamos de ganarlo, perderlo o ahorrarlo, pero lo cierto es que ni siquiera puede atesorarse. El tiempo avanza de manera inexorable y no hay nada que podamos hacer para modificar su curso. Imposible lograr que se desarrolle más lento o más rápido, o pretender guardar un poco para el futuro.

Del latín *tempus*, la palabra tiempo se utiliza para nombrar a una magnitud de carácter físico que se emplea para realizar la medición de lo que dura algo que es susceptible de cambio. Cuando una cosa pasa de un estado a otro, y dicho cambio es advertido por un observador, ese periodo puede cuantificarse y medirse como tiempo.

En una negociación, el tiempo utilizado de forma correcta puede ser una gran herramienta, pero mal utilizado se convierte en un arma letal y pasa a jugar en nuestra contra. Querer llegar a algún tipo de acuerdo en un tiempo determinado, pone las cosas más difíciles, puesto que disponemos de menos tiempo para pensar y de encontrar otras opciones, situación que aumenta considerablemente nuestros niveles de ansiedad.

El tiempo siempre funciona igual. Hacia delante y ese es el problema. En el mundo real, no lo podemos parar, ni retrasar. Sólo podemos acompañarlo e intentar sacarle el mayor de los provechos. Cuando debemos alcanzar un acuerdo antes de una determinada fecha, el tiempo nos juega en contra. La situación empeora si la otra parte lo sabe. No tiene que hacer demasiados movimientos, sólo tiene que esperar los nuestros. En definitiva, los problemas de tiempo son nuestros y debemos resolverlos.

¿Qué podemos hacer en esos casos?

Una sugerencia es tener siempre una estrategia sencilla y de pocos pasos. Por ejemplo, un paso sería contar con una alternativa. Siempre debemos tener una alternativa, ya sea que tengamos problemas de tiempo, como no. Cuando se tienen alternativas, la estrategia es que podamos jugar con ellas, mientras que, si no las tenemos, solo nos queda el azar.

Un segundo paso, sugiere el traslado del problema a la otra parte. La otra parte puede gestionar tu ansiedad cuando la ansiedad es sólo tuya, pero ¿qué pasa cuando ellos tienen el mismo problema? Si logramos hacer evidente que tenemos otras alternativas, sin esperar sus ofertas y realizando nuestras propuestas, entonces podremos fijarles una fecha límite para una contestación, logrando manejar el tiempo.

Una buena gestión del tiempo es partir del análisis de la propia situación. Esto supone un ejercicio de observación y descripción de los acontecimientos para establecer un punto de partida, una línea base que nos dé información de los problemas que pueden estar apareciendo, de su frecuencia, intensidad y/o duración.

“Para una administración eficaz del tiempo se requiere planificar, establecer objetivos y priorizar acciones.”

Un primer paso sería, entonces, la planificación y para ello, es necesario escoger un sistema de organización. Debemos dedicar tiempo a organizarnos, ya que la planificación del tiempo es tiempo que más adelante ganaremos y podremos invertir. También se deben analizar las horas que dedicamos a cada actividad, para no recargarnos con demasiadas tareas. Es importante que la planificación se controle y se ajuste periódicamente.

Un segundo paso en la administración eficaz del tiempo es la definición de objetivos. Una de las razones más frecuentes del fracaso y de la sensación de infelicidad del ser humano suele ser la falta de objetivos, metas o propósitos. Como la gestión del tiempo requiere establecer objetivos para ser efectiva, es importante considerar la fórmula SMART, un acrónimo en inglés, que establece la efectividad de los objetivos, en tanto puedan ser específicos, medibles, alcanzables, realistas y en tiempo.

El tercer y último paso necesario, como mínimo, es la priorización de nuestras acciones. Una de las técnicas para administrar el tiempo más famosas en el ámbito empresarial, es la matriz de Eisenhower. En un dibujo con cuatro cuadrantes, se debe clasificar las tareas por orden de importancia y urgencia. Se establece de esta manera la prioridad de las

acciones. El cuadro se completa cuando podemos detectar y clasificar tareas urgentes e importantes, es decir, que requieren ser realizadas inmediatamente; urgentes, pero no importantes, las cuales no hace falta que las hagamos nosotros, es decir que se deben delegar a otras personas. En un tercer cuadrante deberíamos incluir tareas, no urgentes pero importantes, es decir tareas para agendar, porque son importantes, pero no hace falta que lo hagamos en el mismo momento y, por último, debemos encuadrar las tareas no urgentes y no importantes, esas acciones no deben realizarse, hay que eliminarlas. Esta alternativa nos posibilita diferenciar y tomar consciencia. Que actividades, tareas o acciones son las que debemos dedicarle tiempo y cuales son aquellas consideradas como roba tiempos y que sin duda debemos evitar.

A modo de cierre y pensando en la optimización del tiempo, es importante que aprendamos a decir que “no”, para no limitar nuestras habilidades delegando la responsabilidad del tiempo a otras personas.

Fases del proceso de negociación

Para llevar a cabo un proceso de negociación exitoso es importante tener en cuenta que existen diferentes fases. Nosotros reconoceremos tres básicas:

- Planificación
- Desarrollo
- Cierre.

Todas las fases requieren un planteamiento, un proceso de análisis y hasta una elección de tácticas y estrategias, que aseguren el éxito deseado. Considerando lo importante que es la planificación en toda negociación, es necesario, que podamos advertir también la importancia de la pre-negociación, momento en el que debemos establecer claramente, por ejemplo, el rango en el que se está dispuesto a manejar cada variable en juego.

Debemos definir cuál será nuestra posición de partida o límite de salida; cuál es nuestro objetivo o zona objetivo y hasta dónde estaríamos dispuestos a llegar en el peor de los casos, es decir, nuestro límite de ruptura. Frecuentemente, en el calor de la negociación, las presiones y el deseo de llegar rápidamente a un acuerdo puede llevarnos a aceptar acuerdos por debajo de nuestro límite de ruptura, por eso, debemos estar atentos y preguntarnos por qué definimos esos límites y analizar las consecuencias de modificarlos, sólo de esta manera podremos controlar nuestras emociones y evitar arrepentirnos.

Rangos de negociación

Tal como vimos, para establecer los rangos de negociación, debemos considerar el límite de salida, la zona objetivo y el límite de ruptura.

El límite de salida es el que define su oferta inicial, un criterio que se puede utilizar es el de plantear ofertas iniciales lo más elevadas o lo más bajas posible (depende de si la persona oferta o demanda la opción en juego) pero que le permitan contestar racionalmente a la pregunta “¿Por qué me ofrece esto?” o “¿Por qué me pide esta cantidad?”.

La zona objetivo está compuesta por los valores entre los que esperamos que se cierre el acuerdo. Si el acuerdo es de un valor superior será claramente beneficioso, mientras que si está por debajo puede ser aceptable, aunque no cumpla todas nuestras expectativas. La zona objetivo ha de quedar definida a través del análisis de nuestras necesidades, intereses y deseos.

Finalmente, el límite de ruptura, es el punto por debajo del cual es mejor no cerrar el acuerdo, ya que las consecuencias del mal acuerdo serían peores que romper la negociación. Un buen sistema para definir este punto es preguntarse “¿qué pasará si no llegamos a ningún acuerdo?” El análisis de las consecuencias del no acuerdo nos hará más fácil establecer hasta dónde estamos dispuestos a llegar.

Existen otras variables a parte de los rangos que requieren que los tengamos definidos antes de iniciar cualquier negociación, por ejemplo: “¿Dónde negociar?” La respuesta requiere cierto análisis. Si decidiéramos negociar en terreno propio, eso nos va a permitir controlar la distribución del espacio, favoreciendo la posibilidad de crear ambientes adecuados a cada tipo de negociación, garantizando el tener a mano los datos que necesite en cualquier momento y obtener el soporte de sus colaboradores en los momentos de mayor tensión. Sin embargo, negociar en casa puede resultar complicado cuando la negociación se vuelve excesivamente tensa y deseamos aplazarla o romperla definitivamente ya que no podemos levantarnos e irnos.

Negociar en terreno del otro no nos va a permitir controlar tan bien la situación como en nuestra casa, sin embargo, nos ofrecerá una valiosa información que de otro modo sería imposible obtener. Pisar la empresa de sus proveedores o clientes, conocer sus sistemas internos de relación, observar los indicadores de status de la otra parte y captar el estilo y los signos externos de los demás nos proporcionará una gran cantidad de información indirecta que nos ayudará a entender los intereses y deseos del otro negociador.

Por último, negociar en terreno de nadie, o sea, neutral, puede ser muy valioso en negociaciones especialmente duras, pero es poco aconsejable a no ser que sea imprescindible, ya que denota falta de confianza mutua, provoca incomodidad e incrementa la sensación de competencia.

Lista de preguntas (elementos)

Para poder definir correctamente los rangos, las fases o la estrategia que vamos a utilizar, es necesario que conozcamos las posiciones de poder, el tiempo del que se dispone para llegar a un acuerdo y valorar la importancia de las relaciones personales en el futuro. Una buena metodología para preparar una negociación es tener siempre a mano una lista de preguntas que nos ayuden a centrar la planificación. Es posible que cada negociación precise de una información diferente, y sin duda, cada negociador debería crear su propia batería de preguntas, algunas que pueden resultarle útiles son:

- ¿Cuáles son mis necesidades?
- ¿Cuáles mis objetivos y deseos?
- ¿Tengo definidos los límites de negociación?
- ¿Qué pasará si no se llega a un acuerdo?
- ¿De cuánto tiempo dispongo para negociar?
- ¿La relación personal futura será importante?
- ¿Qué estrategia es la más adecuada para esta negociación?
- ¿En qué escenario vamos a negociar?

Paralelamente a la formulación de estas preguntas es necesario recoger información para avanzar con el proceso, considerando tanto factores internos, como externos.

Una vez contemplados ciertos elementos determinantes en una negociación, podremos continuar con el desarrollo de las fases. Tengamos en cuenta que todas son igualmente importantes. Recordemos que la primera fase la vamos a llamar planificación, la segunda desarrollo y la tercera la etapa del cierre.

La Planificación

En esta primera fase debemos “definir lo que debemos conseguir y cómo conseguirlo, es la fase de establecimiento de objetivos propios e inferencias de los de la otra parte, obtención de información, estrategia y reparto de roles/tareas cuando negociemos en grupo.” (Carrión, 2007). Es también en esta etapa cuando se constituye el equipo

negociador, se evalúa el clima de la negociación, se formulan los objetivos, se identifican las variables y se evalúa al otro equipo negociador.

Sabemos que todas las fases son importantes, pero muchos autores consideran que la base o fundamento del éxito en una negociación, está en la preparación y el planeamiento que se efectúa antes de las negociaciones. Los pasos necesarios para una planificación exitosa son:

- Planteamiento
- Objetivos
- Estrategias
- Evaluación

Planteamiento

Una buena preparación es el camino que puede asegurar el poder llegar a una negociación satisfactoria. En esta fase, el otro negociador aún no está presente, pues se trata del planteamiento inicial, donde se recogen todos los datos para poder comenzar la negociación en la mejor posición posible. Penosamente, para muchas personas, esta es la parte más tediosa, lenta y fastidiosa. Todos aquellos que no dedican suficiente tiempo a la planificación, generalmente se arrepienten cuando fracasan, debido a su imposibilidad de encontrar alternativas, en no saber lo que quieren y en no poder cuantificar cada uno de los pasos que deben dar. La falta de preparación cualitativa (ideas) y cuantitativa (mediciones y priorizaciones) genera resultados poco satisfactorios. El autor José Antonio Carrión, en su trabajo Técnicas de negociación- VI Encuentro de Responsables de Protocolo y Relaciones Institucionales de las Universidades Españolas, explica: “La etapa inicial de discusión no es un obstáculo, sino una oportunidad. Puede proporcionarnos acceso a todo tipo de información sobre los objetivos, compromisos e intenciones de nuestro opositor a través de una fuente de inapreciable valor: él mismo. La discusión nos permite explorar los temas que nos separan de nuestro opositor, sus actitudes, intereses e inhibiciones.” (Carrión, 2007).

En la fase de la planificación se ponen en juego situaciones como la evaluación de los elementos tangibles e intangibles que están en juego; el entender la orientación motivacional que tienen las partes, es decir, fijar objetivos o metas; el comprender la racionalidad enmarcada en el contexto de la negociación y qué tan racional o irracional es el comportamiento que esperamos; también se debe entender la justicia, definida en el contexto de la negociación, así como qué tan justo o no es el resultado que esperamos;

por último, entender la importancia de la designación del lugar de la negociación tanto como comprender la importancia del tiempo y sus límites.

Sin duda, para llevar a cabo todas estas situaciones quien cuente con información, tiene una gran ventaja. Entre los factores que contribuyen a situar al negociador en una posición favorable, la información que dispone, ocupa un lugar muy importante. Esta tiene, sin ninguna duda, la mejor ratio de eficacia de todos los parámetros que condicionan el resultado de la negociación.

Más acciones necesarias durante el planteamiento

Como negociadores debemos fijar cual va a ser la postura que adoptaremos en la negociación, es decir si vamos a tomar una actitud ofensiva y de ataque o, por el contrario, si nuestra actitud va a ser defensiva y de esperar. Es en este momento cuando debemos apoyarnos en el poder; se debe tener presente que los sujetos negociadores, deben contar con cierto poder para negociar, el que será resultante de sus recursos, humanos y materiales, y de su libertad de acción.

Al momento de la negociación es importante considerar, tanto el poder propio, como el del adversario. Es también durante el planteamiento cuando se debe fijar cuál será la posición o la oferta inicial, la posición a mantener y el nivel de flexibilidad.

Es importante seleccionar el escenario adecuado, considerando espacio, atenciones, servicios, etc., que ayuden a crear un ambiente acorde a la estrategia a seguir, al nivel de la negociación y a la imagen que se pretende proyectar sobre la otra parte. Se debe determinar el lugar y hora exacta de la reunión, incluso la orden del día, es decir los asuntos a tratar por orden de importancia. Tener presente los resultados deseados por orden de prioridad y finalmente tener definido el papel que va a desempeñar cada uno de los participantes en la negociación.

Según los autores Bill Ury y Robert Fisher existen tres diferentes planteamientos o puntos de partida en una negociación según el tema a tratar:

- El planteamiento duro
- La negociación suave
- La negociación efectiva.

El planteamiento duro hace referencia a la consideración de la otra parte, pero usándola de una forma mucho más competitiva y “regateando” de forma constante. En cuanto a la negociación suave hace referencia a aquella en la que una de las partes se olvida de

sus intereses e intenta de manera insistente en conocer los intereses de la otra parte. Por último, dirán Ury y Fisher que en la negociación efectiva el foco está en conseguir el famoso ganar-ganar (“win-win”) a través de las cuatro formas que conocimos del método Harvard; separando la gente del problema; enfocándose en los intereses y no en las posiciones negociadoras; generando una variedad de opciones antes de llegar a un acuerdo y basando el acuerdo en un criterio objetivo.

Objetivos

“La preparación es un aspecto esencial de la negociación. Si la otra parte llega a la negociación totalmente preparada y usted no, puede suponer que el otro ha comenzado sin usted y que ya ha obtenido una considerable ventaja”. J. Maubert.

Durante el planteamiento de una negociación, es preciso la elaboración de la estrategia para alcanzar los objetivos, tanto como establecer las tácticas que se emplearán para lograrlos. Existe una relación directa entre la definición correcta de los objetivos y el éxito de la negociación. Sin embargo, son muchas las personas que se sientan a negociar teniendo una idea muy vaga de sus objetivos, y desean alcanzar el máximo posible sin saber, realmente, lo que eso significa.

El negociador deberá definir sus objetivos; una forma de establecerlos es a partir de las respuestas obtenidas a preguntas como:

- ¿Qué queremos obtener con esta negociación?
- ¿Qué necesitamos obtener?
- ¿Cuáles son las alternativas si no se llega a un acuerdo?
- ¿Qué es lo peor que puede pasar si no se llega a un acuerdo?

Para definir los objetivos de una negociación y si consideráramos las preguntas antes expuestas, por ejemplo, sobre lo que nos gustaría obtener en la negociación, debemos considerar lo que vamos a poner en juego; las expectativas más altas, es decir el máximo a alcanzar; serían los objetivos ideales que permiten crear un margen de espacio para maniobrar en campos que no se pueden hacer concesiones sin renunciar a nada que sea verdaderamente importante. Así pues, aunque el negociador formule objetivos muy exigentes, puede llegar a ser razonable.

Si nos preguntamos qué necesitamos obtener de esta negociación, entonces deberíamos situarnos en el listón mínimo, nivel de tolerancia o punto de ruptura. Serían

los requerimientos mínimos. Si el negociador no logra este objetivo, la negociación no vale para nada.

Tan importante es fijar los objetivos ideales como conocer el listón mínimo, pues el margen de diferencia entre uno y otro es lo que le permite maniobrar al negociador. Además, conociendo este punto de ruptura mínimo, sabremos que mientras nos mantengamos por encima de él, podemos seguir negociando.

Fórmula SMART

Muchos autores consideran que un objetivo debe ser inteligente, pero ¿qué significa realmente? Para encontrar una respuesta les proponemos detallar la fórmula SMART. La sigla SMART es un acrónimo que representa a algo Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Timed en inglés o que podríamos traducir al español, como:

- Específico
- Medible
- Alcanzable
- Realista
- Tiempo

Según esta fórmula, cuando definimos objetivos ellos deben ser específicos, es decir, que deben ser lo más claros y precisos que se pueda, por ejemplo, no es lo mismo tener como objetivo “viajar”, que “viajar con mi familia a Portugal el próximo año”.

También debe ser medible, es decir que se debe poder cuantificar, por ejemplo, “viajar con mi familia a Portugal 20 días del mes de Agosto del próximo año”.

Sin duda el objetivo debe ser alcanzable, por ejemplo “viajar con mi familia a Portugal 20 días del mes de Agosto del próximo año, ya que me han dado un aumento de sueldo”.

Por otro lado, debe ser realista, no es lo mismo “viajar con mi familia a Portugal...” que “viajar con mi familia alrededor del mundo...”.

Por último, debe estar situado en el tiempo, debemos establecer para cuando deseamos alcanzar nuestro objetivo, por ejemplo, en un corto, mediano o largo plazo.

Alternativas

Las alternativas son otras oportunidades que existen fuera de la negociación. ¿Que podríamos hacer si la negociación no llega buen puerto? Son cosas que puedo hacer al respecto del asunto, para las cuales no necesito la voluntad de la otra parte.

Durante la planificación, el negociador debe considerar cuáles son las alternativas si no se puede llegar a un acuerdo, para eso deberá pensar:

- ¿Qué hacer si se interrumpen las negociaciones?
- ¿Cómo llegar a un acuerdo con otro negociador?
- ¿Estamos seguros que no se puede obtener un acuerdo mejor en otra parte?
- ¿Hemos buscado en la competencia?

Para obtener una respuesta es fundamental comprobar y sopesar cada alternativa preguntándose si cada una de ellas está por encima del listón mínimo, a la altura del listón mínimo o por debajo del listón mínimo. La última pregunta que completa la etapa de definición de objetivos debería ser:

¿Qué es lo peor que puede pasar si no llegamos a un acuerdo?

Significa que como negociadores estamos entre la espada y la pared y si no encontramos soluciones creativas es preferible que abandonemos la negociación antes de llegar a un mal acuerdo.

Estrategias

El tercer paso para una negociación exitosa es la selección de estrategias. En un plan estratégico el objetivo es influir en las conversaciones para obtener algo que el otro no quiere darnos. Para obtenerlo existen tres caminos:

- La Fuerza
- La Diplomacia
- La Negociación

Dicho esto, para definir nuestra estrategia, como negociadores debemos plantearnos varias preguntas, por ejemplo:

- ¿Vamos a correr riesgos?
- ¿Mantendremos un clima de confianza y cooperación?
- ¿Qué pensamos obtener y qué otorgar?
- ¿Cuál es lo mínimo que estamos dispuestos a negociar?
- ¿Cómo conocer a la otra parte?
- ¿Utilizaremos tácticas de presión o sorpresa?
- ¿Subiremos sus ofertas?

- ¿Qué tipo de acuerdos preferimos?
- ¿Qué impresión queremos dar?

“Una estrategia es un grupo de decisiones coherentes relativas a los objetivos, a los medios y a las acciones en un universo antagónico”.

Cualquier estrategia implica elecciones preparadas o previas y supone, igualmente, que quienes vayan a negociar posean una visión anticipada de cómo se desarrollará la negociación.

Una gran opción estratégica, es la decisión de tomar la iniciativa o no tomarla. Si el negociador toma la iniciativa, impone sus preferencias en lo relativo al tiempo, duración, ritmo, lugar y agenda de trabajo. Si, por el contrario, se mantiene a la espera puede forzar a la otra parte a tomar la iniciativa. Si así ocurriera, el negociador sólo deberá preocuparse de mantener su listón mínimo y conseguir sus objetivos.

Existen cinco diferentes estrategias que se utilizan en el mundo de las negociaciones. Con la estrategia de resolución de problemas o conflicto, ambas partes se comprometen a discutir y examinar los problemas de forma conjunta y entran en un intento por cerrar acuerdos de largo plazo que garantizan un control minucioso.

Si eligiéramos una segunda estrategia podría ser la estrategia de contención; en ella se debe persuadir al “rival” para conseguir que termine haciendo alguna concesión y así acercarse al resultado esperado.

Una tercera opción podría ser la estrategia de concesiones, en la cual se elige conceder alguno de los puntos que no nos sean de vital importancia, pero que sí lo sean para la otra parte. Esta es una estrategia de gran valor en las negociaciones que ya están en curso.

La cuarta estrategia puede ser la de compromiso, en este caso ninguna de las partes consigue sus objetivos ideales, pero quedan satisfechos con el resultado final, aunque no sea al cien por cien.

La quinta y última estrategia que vamos a conocer es la de inacción; en este caso se decide esperar ganar tiempo para pensar sobre la propuesta, recabar más información o decidir los siguientes pasos y las tácticas a seguir.

La elección de estrategia va a depender de con quién se está negociando y del tipo de relación que se desea mantener con ella. Si bien les vamos a proponer que conozcamos tres aspectos que pueden ayudar a un negociador de forma estratégica, no quisiéramos

dejar de marcar que estas cinco estrategias concuerdan con los modelos de negociación que conocimos en el módulo anterior.

Existen tres aspectos a considerar por los negociadores de forma estratégica:

- Canalizar sus emociones para transmitirlos de forma correcta
- Demostración de poder y la asertividad
- Definición de condiciones y puntos a tratar.

Si bien se recomienda transmitir una imagen abierta y positiva al inicio de la reunión, una vez que nos adentramos en el tema, mostrar signos de decepción, preocupación o desacuerdo a través de la comunicación no verbal, podrá enviar señales de advertencia a la otra. El negociador del otro lado de la mesa leerá estos carteles y aumentará su propensión a hacer concesiones por temor a perder la posibilidad de llegar a un acuerdo. Al utilizar esta estrategia, evite la exageración y, lo más importante, recuerden que, si desean iniciar una relación con una perspectiva a largo plazo, esto no es recomendable. La otra estrategia con respecto a los sentimientos es la contención de las emociones propias, esperando que la otra parte no pueda interpretarlas, en ese caso el interlocutor no sabe qué esperar y tiene dificultades para prepararse para la siguiente etapa del proceso.

Al plantear una estrategia negociadora, una información fundamental es el conocimiento del poder negociador de cada parte y la conciencia de cómo éste puede variar durante las negociaciones. Al planificar una negociación es necesario que podamos definir cuál es nuestro poder negociador y también establecer, cual es el de la otra parte sobre nosotros.

Podríamos reconocer dos grandes clases de poder:

El poder sobre, es decir, aquel que por alguna razón (autoridad, conocimientos, posición, información) se pueda ejercer sobre personas, organizaciones, audiencias, medios de comunicación, aliados, parientes o cualquier otra clase de entidades implicadas.

El poder para, es decir, aquel que se puede ejercer para construir, obstruir, abandonar, convencer, imponer, premiar, educar, ocultar, perdonar, resistir o aconsejar considerando siempre la otra parte.

En los últimos años algunas estrategias de negociación, han buscado demostrar poder, revelando las alternativas al acuerdo con que se cuenta. Pese a que hasta hace pocos años esta táctica se consideraba contraproducente y se aconsejaba siempre

ocultar las otras opciones y planes B, hoy día ha quedado demostrado que esta manera de proceder logra ganar en confiabilidad a ojos de la otra parte, que valora la transparencia de la comunicación y se posiciona a favor del acuerdo, aumentando su capacidad de hacer concesiones para alcanzarlo de forma correcta.

El último aspecto corresponde a la definición de condiciones y puntos a tratar. Esta parte de planificación tiene relación con el encuadre, entendiendo por este, cómo los marcos certeros que pueden ser invocados o ignorados en una situación dada. Las metas, en relación a los puntos a tratar y el encuadre son fuertemente interactivos y la existencia de uno produce evidencia en el otro. Es con la definición de condiciones y puntos a tratar jerarquizados en orden de importancia que inicia la mayoría de las negociaciones.

Responder a cuestiones como:

- ¿Qué quiero obtener?
- ¿Por qué quiero obtenerlo? o
- ¿Cómo quiero obtenerlo?

Son las que nos dan las respuestas. En ocasiones, después de realizar esta jerarquización, se puede llegar a la conclusión de que no existen temas de tanta importancia como para justificar una negociación formal.

Cuando se trata de referirse a cada aspecto de la negociación de la forma correcta, hace falta aplicar una de las estrategias de negociación más extendidas, que es el establecimiento de prioridades. Una vez que se define el orden de importancia de cada aspecto a negociar se pueden determinar las áreas de flexibilidad donde avanzar a través de concesiones. La recomendación es evitar hacerlo de manera secuencial, se espera resolver la cuestión como un todo.

Evaluación

Siempre debemos evaluar nuestros puntos fuertes y débiles. El objetivo de cada proceso preparativo de una negociación sólo busca aumentar nuestro poder de negociación. Aprender a planificar una negociación y a ser asertivo durante la misma, disponiendo de la mejor metodología organizacional, nos hará conseguir los resultados esperados. Es durante la fase de la evaluación, cuando analizamos todo lo que disponemos para la negociación. Por ejemplo, se evalúa si se cuenta con la información suficiente que nos permita analizar la situación o encuadre, para establecer supuestos sobre los objetivos, límites y el valor de la negociación, desde el punto de vista de la contraparte. Debemos

revisar con atención el equilibrio de poder para intentar suponer quién necesita más el acuerdo, siendo éste la parte más débil.

En esta etapa también podríamos evaluar otros elementos, por ejemplo, la selección de las personas que formarán parte del equipo negociador, tomando en cuenta la personalidad, experiencia, conocimientos y habilidad negociadora y aspectos relevantes para poder asumir con éxito el rol que se les asigne. También podemos evaluar si logramos tener un camino establecido, o simplemente creamos senderos mientras avanzamos. Tengamos presente que la primera forma hace que lleguemos a destino con mayor facilidad. Debemos tener y evaluar nuestra hoja de ruta; en ella deberíamos detallar las etapas de la negociación bien definidas, incluyendo sus alternativas y los temas a tratar en cada punto, es más que un catalizador para el proceso, ya que, además de agilizarlo, permite mayor organización y firmeza de nuestras convicciones; Genera una buena impresión y un alto nivel de confianza ante la otra parte.

La negociación efectiva

Se debe contemplar que una buena preparación es el camino más seguro para llegar a una negociación efectiva. Lo que hagamos o dejemos de hacer antes de llegar a la mesa de negociación pondrá rápidamente de manifiesto en lo que hagamos cuando lleguemos a ella. Recordemos que un negociador mal preparado tiene que limitarse a reaccionar ante los acontecimientos, nunca podrá dirigirlos.

Un negociador deficientemente preparado demuestra antes o después que no sabe de lo que está hablando y ante esta situación su opositor se dará cuenta de ello, ganará confianza en sí mismo y elevará el nivel de sus exigencias.

Nuevamente: “la preparación de la negociación resulta la clave del éxito para la consecución de los objetivos”.

Estamos en condiciones de aseverar que la habilidad de las negociaciones reside, precisamente, no en tener ideas brillantes y hacer propuestas desconcertantes e inesperadas en la mesa de negociación, sino en llevar todo el proceso bien preparado y previsto desde el principio hasta el final, sin dejar ningún aspecto al azar.

Si estamos pensando sobre la marcha los argumentos para defender nuestros intereses, incurriremos en un grave error, ya que no podremos escuchar activamente a la otra parte y averiguar así sus preferencias, intereses, puntos fuertes y débiles. Entonces ¿cómo llevar adelante una buena planificación? Con la formulación de varias preguntas podemos

obtener lo necesario que nos ayude a proyectar adecuadamente la estrategia a seguir durante la negociación en la etapa de preparación. Por ejemplo:

- ¿En qué momento se dará cierta información?
- ¿Qué tipo de información no debe ser desvelada?
- ¿Qué argumentos utilizaremos y cómo los presentaremos?
- ¿Qué argumentos creemos que utilizará la otra parte y cómo los vamos a rebatir? ¿Qué tácticas de negociación podremos utilizar?
- ¿Nos interesa proponer nosotros primero o forzar a que sean ellos los que hagan la primera propuesta?

Sumado a las respuestas obtenidas se debe considerar que una estrategia no debe resultar excesivamente rígida, sino capaz de reaccionar ante los hechos surgidos en el curso de la negociación. Es importante establecer un plan B o nuestra mejor alternativa en caso que la estrategia principal no pueda conseguirse. Si llegamos a la negociación con solo una proposición sin alternativas viables, cuando ésta se rechace nos encontraremos sin otras vías de solución.

Tener varias posibilidades, a mayor número, mayor tranquilidad tendremos, pero debemos recordar que estas alternativas deben estar ordenadas en función de la estrategia que hayamos establecido y siempre debemos tener esa segunda opción que es la mejor de las alternativas posibles y que será por la que optemos si nuestra propuesta inicial no se consigue.

Para lograr realizar una correcta planificación, debemos:

- Reconocer a la información como una fuente de poder.
- Conocer a las entidades y personas con las que vamos a negociar,
- Conocer nuestra competencia
- Conocer los efectos que nuestra oferta puede tener en la otra parte.
- Definir de forma precisa y concreta nuestros objetivos
- Definir la estrategia por la optaremos
- Establecer el margen de negociación
- Debemos separar a las personas de los conflictos

Si bien es importante conocer al negociador contrario, debemos centrarnos en los puntos en común y los objetivos concretos y de relación. Mezclar la persona con el problema

significa que dejamos de ser objetivos y nos transformamos en individuos emocionales que reaccionamos de manera programada.

Lo que queremos solucionar es encontrar una vía de actuación común dentro de nuestra negociación. Para ello, una gran sugerencia es la intención de una comunicación efectiva. Donde ponemos en juego técnicas de escucha activa, desarrollo de empatía y mejora de la comunicación interpersonal que, una vez interiorizadas, establecerán un vehículo activo y fluido de conversación que promoverá un ambiente abierto a la consecución del acuerdo.