

Aspectos para desarrollar una correcta negociación

Gustavo Sánchez Soto

Concepto de negociación

Este concepto por antonomasia, es amplio y difícil de confeccionar. En esta ocasión partiremos de la siguiente propuesta: "negociación es un proceso que ocurre cuando dos o más partes, cada una de las cuales está en posesión de un recurso que la otra desea, establecen una dinámica de transacciones racionales y emocionales para convenir en un intercambio de los recursos en juego".¹

Lo interesante de esta definición se desprende del análisis de los elementos que la integran. En primer término se le refiere como un proceso, es decir, como una serie de actos que en su conjunto lo integran, toda vez que hablar de un proceso es hablar de un todo completo que puede escindirse en actos o actuaciones que lo conforman.

Complementariamente, se habla de la existencia de un recurso que estando en poder de una parte es deseado por otra u otras, lo cual destaca el rasgo distintivo de un procedimiento de negociación, el interés mutuo y quizás hasta la necesidad de llegar a un procedimiento de transacción que satisfaga los deseos de las partes involucradas. En multitud de ocasiones se pretende evitar el negociar; sin embargo, intereses creados dan pauta al imperativo de realizarlo. Si no existiera ese paralelismo de deseos sobre un recurso determinado, en poder de la contraria no existiría la posibilidad de negociar y tal situación colocaría en un grado de supremacía a una de las partes (la poseedora del recurso) frente a la otra que carece de algo que ofrecer. Otro carácter fundamental de la definición propuesta, radica en el hecho de que se establece una dinámica de transacciones racionales y emocionales; es decir, la manera en que se desarrolla el proceso y que podría denominarse como procedimiento.

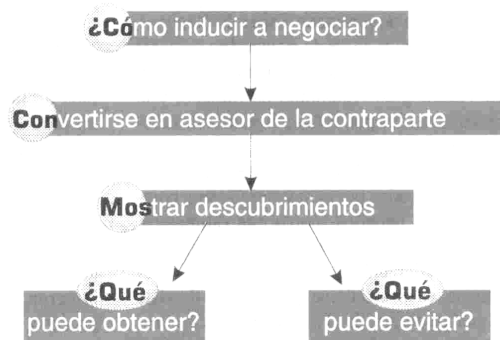
Son dos los elementos principales de transar, el aspecto racional y el emocional, ninguno de ellos debe sobrepasar al otro, toda vez que automáticamente existiría un desequilibrio que innegablemente afectaría el resultado de la negociación de que se trata. Al final, como objeto de la propia actividad negociadora, se cita el convenir un intercambio de los recursos en juego, situación que deberá dejar satisfechos los intereses de las partes involucradas en la negociación. En este sentido es necesario destacar el hecho de que aun cuando el concepto en comento se refiere a un convenio, el éxito de una negociación no se traduce en la celebración del mismo sino en la satisfacción de los intereses de la parte de que se trate; es decir, no necesariamente la obtención de un convenio refleja la satisfacción de nuestros intereses; por ende, el único medio de medir la conclusión adecuada de un proceso de negociación lo constituye la satisfacción de nuestros intereses. La satisfacción del interés de que se trate deberá consolidarse en la celebración del convenio relativo y no viceversa.

En consecuencia, como corolario de este apartado, es válido indicar que el proceso negociador es complejo, como de su propia conceptualización se desprende, en atención, principalmente, a la pluralidad de factores que intervienen en su correcta realización.

¿Cómo inducir a negociar a una contraparte que se resiste a ello?

Uno de los problemas con que reiteradamente nos podemos encontrar en la vida cotidiana y profesional, lo configura la necesidad de establecer un procedimiento de negociación con una parte que se niega a ello. La solución a esta situación es aparentemente compleja; sin, embargo, podemos partir de un marco de referencia que nos auxiliará en tal caso. El primer paso es convertirse en

asesor de la parte que se resiste a negociar, lo cual se logra haciéndole saber los beneficios de ello, la posibilidad de encontrar alternativas y, por consiguiente, beneficios claros y concretos que gozará con tal decisión. Estas bondades de introducirse en un proceso negociador configuran verdaderos descubrimientos para la parte que se resiste y se tornan puntos de partida para lograr su convencimiento. El dejar formulados cuestionamientos como ¿qué puede obtenerse? o ¿qué puede evitarse?, incidirán en la voluntad de la parte que se niega a negociar, produciéndole un ánimo de deseo que se transformará en una actitud más accesible para los efectos buscados. Estas ideas podrán esquematizarse de la siguiente manera:



Plazo de desarrollo de un proceso negociador

El transcurso del tiempo en el momento de desarrollarse una negociación puede ser un aliado o un enemigo. Lo anterior depende de las circunstancias que nos hagan requerir de manera inmediata o a largo plazo de la conclusión de la negociación misma. Obvio resulta que una persona o personas que necesitan concluir rápidamente una negociación, se encuentran en desventaja frente a una contraparte que no resiente ninguna presión de carácter temporal; sin embargo, no necesariamente tal situación significa la derrota en el procedimiento de referencia para la parte víctima del apuro.

En este sentido, son dos las máximas que hay que tomar en consideración para obtener conclusiones óptimas y acordes a nuestros intereses en un proceso negociador, las cuales, desde luego, dependen del lugar que ocupemos al momento de negociar:

- Cuando las negociaciones sean largas, es conveniente declararse con autoridad limitada.
- Cuando las negociaciones sean cortas, es conveniente declararse con autoridad absoluta.

Consecuentemente, es claro que cuando una negociación esta sujeta a un término temporal largo, le será más conveniente al negociador presentarse con autoridad limitada, sujeta a aprobación de superiores que en definitiva tomaran la decisión final. En este caso, el tiempo no le afecta y su utilización le beneficia. En contrapunto, cuando la negociación es corta, la declaración de poseer facultades totales de decisión son benéficas por razones obvias, se carece de tiempo que agotar. Concomitantemente con lo anterior, no debe perderse de vista lo siguiente:

No se debe negociar rápido.

Esto quiere decir que entre más tiempo se lleve el término de una negociación más sano será. Si se tiene prisa en la resolución final de un procedimiento negociador, habrá que ocultarlo cuidadosamente, toda vez que si la contraparte lo percibe, lo utilizará como una medida a su favor y, desde luego, como un elemento en nuestra contra. En conclusión, como mencionamos en la primera parte de este inciso, el tener la necesidad de resolver una negociación en corto tiempo,

indefectiblemente será un inconveniente.

El otorgamiento de información

Por principio, nunca debe proporcionarse demasiada información. El hecho de que la contraparte conozca todo o demasiado de la otra parte, le proporciona seguridad y firmeza en el desarrollo del procedimiento negociador, lo cual a fin de cuentas se traduce en la adquisición de mayor poder en su propio beneficio.

Poder negociador

Si bien el poder que se tiene para negociar puede ser utilizado de conformidad con los intereses que se poseen, como indico anteriormente, debe tenerse cuidado al momento de ejercerlo, de tal suerte que se evite dar a conocer los límites reales del mismo. El hecho de que se conozca claramente el alcance de nuestra capacidad de decisión, traerá como consecuencia que se advierta hasta qué medida se nos puede cuestionar, informar e incluso considerar.

Expectativas

El nivel de las expectativas que se poseen con motivo de la conclusión de un proceso negociador sólo es información que compete al titular de la misma, por ende, no debe expresarse jamás la medida de las expectativas que se tienen. Resulta claro que tal dato en manos de la contraparte, coloca al negociador en desventaja.

La postura en la negociación

El punto de partida para negociar debe ser alto, esto quiere decir que al momento de iniciar un procedimiento de negociación se debe pedir alto; sin embargo, ¿qué tan alto es válido pedir?, desde luego debe considerarse una postura razonable, algo que sea coherente y lógico, basado en la equidad y la justicia. De otra manera, la pretensión desmesurada y exagerada nos llevara a caer en el ámbito de lo inaccesible y lejos de propiciar una negociación sana incidirá en la creación de un ambiente difícil que puede culminar con la terminación de la propia instancia de transacción. La medida de las pretensiones iniciales es fundamental toda vez que es a partir de ella que se disminuirá paulatinamente hasta el momento en que se llegue a un convenio final. En este orden de ideas, cabe indicar que siempre será recomendable que las disminuciones que se hagan a nuestras pretensiones iniciales deben ser pequeñísimas, no se puede ser espléndido al momento de negociar, sino por el contrario, en extremo tacaño. Cuando sea factible, cualquier concesión que se haga, deberá realizarse a cambio de algo y no de manera gratuita. Recuérdese que lo importante en un proceso de negociación es cubrir nuestras expectativas, lo que se traduce en la satisfacción de nuestros deseos, rubro que sólo puede alcanzarse cuando el procedimiento de negociación fue exitoso.

Metas del negociador

Cualquier persona que se encuentre inmersa en un procedimiento de negociación, ya sea de manera accidental o permanente, debe tener presentes las metas que se propone alcanzar con motivo de su actuación. Éstas deben fijarse personalmente, toda vez que impactan directamente al propio negociante, a diferencia de los objetivos de la negociación, que envuelven a la misma y no exclusivamente a la persona que la lleva a cabo.

Evidentemente, las metas del negociador dependen directamente de los intereses y personalidad del propio negociador, de ahí que sea imposible definir un catálogo de directrices que universalmente sean aplicables. Se señalan los rubros que mínimamente debe considerar la persona que realiza una negociación, toda vez que tal reflexión innegablemente incidirá en un mejor desempeño de su papel

y, desde luego, en una defensa de los intereses que constituyen la materia del intercambio.

Dependiendo de la materia específica que se encuentre sujeta a negociación es posible tener en cuenta puntos que enriquezcan esta colaboración toda vez que la especialidad por materia, concomitantemente crea áreas de interés y de necesaria atención que invariablemente definen las peculiaridades de la negociación que se aborda. Esto es claro si tomamos en cuenta que no es lo mismo, y por ende se rige por distintos parámetros, el negociar en materia de derecho del trabajo un emplazamiento a huelga, que negocia las condiciones de otorgamiento de una línea de crédito, situación de naturaleza eminentemente mercantil, por citar un ejemplo aislado.

En este orden de ideas procedo a desarrollo del tema planteado.

1. El resultado.

Debe buscarse un resultado que satisfaga a las partes involucradas en el proceso negociador. Esto es lo que se conoce como el ganar/ganar; es decir, la satisfacción de las partes involucradas. En este sentido son tres las estrategias que pueden seguirse, las cuales, a saber, son:

Estrategias de negociación

- Ganar-perder: Esta estrategia es comparada tradicionalmente con juegos humanos, pero los juegos suponen que ambas partes están informadas y son negociadores racionales con objetivos estáticos negociando en un vacío; sin embargo, éstas no son las "reglas" de la vida.
- Perder-perder: Ambas partes establecen menos de lo que realmente quieren, porque creen que es lo mejor que pueden obtener.
- No perder (ganar-ganar): Esta es la que funciona mejor, simplemente que ambas partes persiguen soluciones porque satisfagan las necesidades de todos. Se comienza con la mentalidad de que trabajando conjuntamente se pueden lograr objetivos sin compromisos. En este contexto de negociación, también conocido como win/win en Estados Unidos, se busca crear una atmósfera de solución y colaboración entre las partes que intervienen en el procedimiento de negociación.

2 Lograr éxito.

Es obvio que al momento de iniciar un procedimiento de negociación, la parte que lo instaura tiene planteado obtener prestigio, reconocimiento y seguridad en el mismo, lo cual se ha de traslucir finalmente, en el éxito en el logro de la empresa intentada vía transacción.

No resulta antiético el que se pretenda tener éxito en la negociación intentada, sino al contrario, un imperativo para su instrumentador.

3 Saber qué hacer en la negociación.

El porqué de la negociación da lugar a definir el qué se va a realizar en ella, lo cual nos da pauta para que podamos constituir un marco de referencia que nos sirva de orientación en todo el desarrollo de la misma. En este apartado se vuelve a denotar en forma clara la importancia de preparar anticipadamente y, por ende, prever los acontecimientos que eventualmente puedan presentarse en el proceso de negociación de que se trate. Aquel que se prepara para negociar siempre lleva una ventaja frente a su contraparte.

4 Proponer ideas creativas.

Desarrollar la habilidad y sensibilidad para proponer ideas creativas da pauta para que se proceda a adquirir el liderazgo en la negociación que se desarrolla, toda vez que nosotros seremos los motivadores de la otra parte al mostrarle las alternativas que le beneficiarán y que, desde luego, a nosotros también nos convienen. Esas ideas creativas se tornan verdaderos descubrimientos para la otra parte y dan lugar a que se convenza personalmente de las bondades de sentarse a la mesa de negociación, sin percibir directamente que está actuando en miras de nuestros intereses vía la instrumentación de una táctica motivacional adecuada.

5 Efectividad negociadora.

Es necesario buscar la creación de un proceso de efectividad negociadora, es decir, la posibilidad de institucionalizar etapas que conformen una base sólida de eficiencia al momento de negociar. Desde luego, este rubro es eminentemente teórico y se ve perfeccionado con motivo de los acontecimientos o sucesos que en la realidad existen, sin embargo, su preparación al momento de iniciar la negociación que se desarrolla da lugar a que garantice hasta donde razonablemente es factible la efectividad de la negociación.

6 Finalizar con buenas relaciones.

El término de la negociación debe buscarse que sea feliz, es decir, que culmine con la constitución de buenas relaciones en equipo, compartiéndose responsabilidades, a fin de cuentas, aunque somero, conveniente y profesional, creando un vínculo entre las partes hasta que se agote la materia de la negociación y se cumplan en definitiva los compromisos adquiridos mediante el acuerdo a que se llegó. Esto da lugar a que se sienten bases amigables para futuros acercamientos entre las partes, en otras condiciones y bajo distintos intereses

7 Aprender con cada negociación.

Cada proceso de negociación deja en el negociador una serie de impresiones y resultados que a fin de cuentas le ayuda a que adquiera experiencia. La negociación es una actividad humana absolutamente práctica, desde luego no es recomendable que se prescindiera de fundamentos teóricos; sin embargo, la realidad de la capacidad y habilidad de negociación se demuestra en la práctica y en ninguna otra parte, lo que da lugar a que se debe ser receptivo con respecto a los resultados que se obtendrán en las negociaciones en que se interviene, aplicándolos a situaciones posteriores y buscando siempre la implantación de mejoras en la actuación que corresponde.

La exposición antes realizada esboza los elementos que esencialmente debe contener un catálogo de metas de un negociador habilitado, buscando sea complementado con la experiencia del lector y las cualidades del mismo. Los procesos de negociación son complejos, su gran dificultad evidentemente dependen de la materia sobre la que versen y los elementos personales que participen. Las directrices aquí señaladas tienen como objetivo proporcionar al lector un marco de referencia general en la actividad negociadora. En toda actividad de negociación debe buscarse la satisfacción de los intereses o deseos creados, la rúbrica de un convenio no necesariamente cumple tales requisitos. La negociación se planea y los principios indicados inevitablemente deben ser parte de tal planeación.

Objetivos en la negociación

El procedimiento de negociación, como es ampliamente conocido, se presenta cotidianamente en el devenir de todos los individuos. Es su carácter de constante presencia el que nos hace no advertirlo, pues la negociación se presenta desde asuntos de relativa importancia hasta aquellos de trascendencia innegable. En la casa, en la oficina, con personas conocidas y desconocidas, entre otras posibilidades, la negociación forma parte de la vida diaria de cualquier persona.

El hecho de darnos cuenta conscientemente de tales situaciones nos proporciona ciertas ventajas, ya que no actuaremos irreflexivamente, sino regidos por lineamientos del conocimiento.

Con la anterior afirmación no queremos decir que es negativo el no partir de soportes de preparación para negociar. Es indiscutible que algunas personas negocian sobre las bases más acertadas desde un punto de vista metodológico y por ende científico, sin haber recibido preparación alguna al respecto y sólo como producto de un instinto o naturaleza, inmanente en lo que se refiere al tema. Razón por la cual es conveniente conocer lo establecido académicamente, ya que las personas "líricas" en este tema, por desgracia, son casos de excepción.

En este artículo hablaremos de los objetivos que como mínimo deben tenerse al momento de iniciar un procedimiento de negociación, buscando que el negociador posea un marco de referencia al respecto, y partiendo de la base de que lo que aquí se anota es producto de una reflexión general y, por consecuencia, no aplicable a un caso específico, sino por el contrario a la negociación en abstracto, sujeto a adecuaciones que inobjetablemente deben realizarse al momento de trasladarlo del plan teórico al nivel fáctico.

Satisfacción de los intereses de ambas partes.

A diferencia de lo que generalmente se cree, la conclusión de una negociación no se realiza con la suscripción de un convenio, sino con la satisfacción de los intereses de las partes que intervienen en la misma. En este sentido, es claro que el acuerdo que en un momento dado firman las partes puede dejarlas insatisfechas, a todas, a algunas o alguna de ellas, lo cual se traduce en una negociación inconveniente para la inconforme.

Desde la perspectiva del negociador en particular, el éxito en la negociación que realiza estriba precisamente en la satisfacción completa de sus intereses, lo que configura el único margen para transar. Al momento en que el interés en trato no ha sido satisfecho, acertadamente, se puede concluir que la negociación fue un absoluto fracaso.

Esto se conoce como la fórmula ganar/ganar, es decir la satisfacción del interés de las partes que intervienen en el negocio de que se trate.

Planificar el proceso de las negociaciones.

En cualquier actividad, sin que la negociación constituya excepción, aquel que realiza una actividad de preparación, de estudio planificador, posee siempre una ventaja, ya sea frente a sus competidores o frente a sus adversarios. La obtención de información precisa de la persona o personas con las que se va a negociar, la identificación clara de los extremos de la materia de la negociación, el planteamiento de una estrategia, la elaboración de un marco de referencia, entre otros aspectos, configuran un sano punto de partida que a fin de cuentas se resume en seis palabras, las que dan título a este apartado.

Desarrollar estrategias efectivas en el procedimiento de negociación.

Desde luego, no es suficiente confeccionar una estrategia de negociación sin tomar en cuenta

puntos que la determinen, es decir, para la correcta configuración de la estrategia en trato, hay que atender a las peculiaridades del caso, mismas que deben considerar la identidad de nuestro interlocutor o interlocutores, el objeto o materia de la negociación misma, la cultura de la contraparte (no es lo mismo alternar con un estadounidense que con un japonés, por señalar un ejemplo claro), la importancia del tema para las partes, las debilidades y fortalezas de las mismas, el tiempo que hay para llegar a un convenio, lo que se traduce en tranquilidad o premura, hasta el sitio que constituirá la sede donde se realizarán las pláticas de negociación, por citar los aspectos más comunes y que, por ende, redundan en factores que deben estimarse indefectiblemente. La correcta elaboración de la estrategia para la negociación, innegablemente, constituye la base para lograr las expectativas que se pretenden.

Establecer prioridades.

En un procedimiento de negociación siempre existe un aspecto materia de él, mismo que es fundamental, y otros, por necesidad, que si bien no son prescindibles o carentes de importancia, podríamos calificar de no estratégicos. Es mediante la ordenación de los aspectos en comento que realizamos una definición de prioridades, la cuál nos lleva a identificar aquel rubro sobre el cual no es posible transar y aquellos aspectos que nos pueden servir como medios para alcanzar ventajas, ya sea por intercambio o cesión a nuestro interlocutor.

La debida identificación de prioridades nos lleva a desarrollar correctamente nuestra estrategia y, por consiguiente, alcanzar la satisfacción de nuestras expectativas.

“Felices los que tienen sueños y están dispuestos a pagar el precio por hacerlos realidad”
Anónimo