

Elementos básicos de la negociación

Los elementos fundamentales en cualquier negociación que se deben tener presentes son:

- El poder negociador.
- La capacidad negociadora.
- La habilidad negociadora.

El poder negociador

La relación entre individuos como entre asociaciones, empresas o estados, siempre se da en medio de referencias de poder, sea económico, militar o religioso, cuando no el simple de mayor o menor manejo o dominio de la información. El poder de negociación, que se manifiesta por la capacidad de influir y condicionar en cierta medida las opiniones y movilidad de la contraparte, se puede desarrollar a través de mecanismos de agregación, ya sea mediante una integración vertical u horizontal. Es decir, mecanismos que adicionan aspectos culturales, históricos geográficos, e incluso personales, sea de una manera secuencial o a través de una visión total en un horizonte dado de tiempo.

El elemento poder en la negociación es de una fuerza y significativa presencia que se habla incluso de su juego o articulación y hasta de imposición. Las personas, los gremios, las empresas y los países buscan el poder y, en la medida que se estimula el sentido de la competencia, las personas, los profesionales y las empresas desenvuelven las aspiraciones de poder y articulan estrategias y el juego de este elemento.

El Estado en sí mismo es una forma de organización colectiva que interactúa activamente en el escenario mundial, ya sea de manera individual o dentro de lo que se conoce como el orden jurídico internacional. Cualquier Estado, actúa en el tablero mundial a través de sus políticas exteriores, capacidad económica, ventajas tecnológicas y líneas generales de acción para mantener su soberanía y expandir su poder frente a otras naciones.

Elementos básicos de la negociación

Luego, un paso importante en la preparación de una negociación es evaluar el balance de poder entre los oponentes, sean ciudadanos, profesionales, comerciantes, empresas, estados o grupos integrados. Tal análisis no será posible si las bases conceptuales sobre fuentes, legitimidad, características y mecanismos de operación del poder no son entendidos. En una situación de negociación el tamaño relativo de la empresa, del sindicato, del partido político o del país, el grado de dependencia mutua y la historia de previas negociaciones entre las partes son un referente que se debe tener presente en su diseño.

Las bases del poder son:

- Es siempre limitado. Su amplitud depende de la situación, regulaciones del gobierno, estándares éticos y competencia presente o futura.
- Existe en la medida que sea aceptado.
- Las relaciones de poder cambian a través del tiempo.
- Puede ser ejercido sin acción. Si un oponente cree que una acción puede o será tomada contra él, es innecesario actuar.
- Puede ser real o aparente. El hecho que una posición sea soportada por la lógica, justicia o fuerza no garantiza suceso. Es necesario que uno o ambos negociadores perciban la existencia de ese poder.
- Su ejercicio siempre implica costos y riesgos.
- Su relatividad.
- Sus fines no pueden separarse de los medios. Uno no puede pensar en desarrollar un cliente leal usando tácticas explotadoras.

El poder debe ser tratado partiendo de la percepción que se tiene de su existencia, significado, formas de expresión en las relaciones económicas internacionales, las manifestaciones y la información.

Elementos básicos de la negociación

La capacidad negociadora

La capacidad negociadora es, esencialmente, el margen de maniobra que tiene una parte para articular la negociación. Es el espacio entre el máximo y el mínimo de los objetivos propuestos para llegar a un punto de convergencia y de acuerdo con la otra parte. Mientras más amplio sea ese espacio o esa longitud de onda para una parte, la posibilidad de maniobra para entenderse con un negociador será mayor, pues hay un margen mayor en donde cualquier acuerdo puede anclarse dentro de márgenes satisfactorios.

Existen personas que no dan el margen para la discusión o que tienen una posición radical y con frecuencia intransigente o que rompen la relación fácilmente. Es decir, dan poco margen a la discusión, razón por la cual la relación se puede romper rápidamente y no llegar a ningún acuerdo. Esa situación se da con frecuencia cuando uno de los negociadores no tiene dentro de sus objetivos un punto mínimo o máximo; o sea, hay un punto rígido dentro del cual no hay posibilidades de negociar.

También existe la posibilidad, cuando nuestros objetivos permiten establecer previamente un mínimo y un máximo, y mientras la separación entre uno y otro extremo sea mayor; la capacidad negociadora también lo será y entonces se podrá articular un conjunto de tácticas que posibiliten acercar a la otra parte hacia esa línea o margen de entendimiento.

La negociación será buena o provechosa cuando el acuerdo puede ubicarse dentro de cualquiera de esos límites. Eso dará flexibilidad, ya que habrá posibilidades de intercambiar concesiones si se ubican dentro de ese justo medio, que no es el equidistante a los extremos sino aquel de mayor satisfacción para los negociadores.

Por lo anterior es importante tener objetivos claros y cuantificables dentro de un mínimo, debajo del cual el resultado será desastroso y dentro de un máximo, por encima del cual el acuerdo será difícil de sostener en el tiempo por la otra parte. A partir de la precisión de los objetivos sabremos si disponemos de capacidad negociadora. Hay determinadas situaciones en las que resulta difícil o imposible que así suceda.

Elementos básicos de la negociación

Por lo general, tanto el mínimo como el máximo de nuestros objetivos llegan a coincidir sin dejarnos un espacio para maniobrar o articular nuestras tácticas. Es la situación crítica de una relación, ya que no hay capacidad de negociación, aunque ello no impide poder plantearla en otro escenario distinto, donde tendremos una débil y reducida capacidad negociadora.

Uno de los ingredientes de la capacidad negociadora es la información acerca del mercado, situación del problema, las fortalezas y debilidades de la otra parte, así como el medio ambiente externo en el que se está actuando y las opciones que tenemos si no continuamos dentro de la mesa de negociaciones.

La capacidad negociadora está dada por la claridad de los objetivos y la posibilidad de su permanencia y continuidad durante un largo periodo. La presencia de objetivos duraderos y estables forma una imagen consistente frente a terceros. La capacidad también está dada por la posibilidad de convocatoria que se tiene. Es decir, la posibilidad de movilizar a otras partes hacia los intereses comunes o a nuestros propios propósitos. La formación de grupos de interés o que coinciden con nuestros objetivos posibilita una capacidad más sólida. Por ello es aconsejable plantear la acción de conjunto como una vinculación entre socios con objetivos comunes e intereses compartidos más que como alianzas, pues estas tienden a desintegrarse. Lo que se tiene que buscar, siempre, es mostrar a las otras partes que existen áreas más amplias de interés común entre ellas que separadamente.

La capacidad de negociación está dada por la posibilidad o condiciones que tiene una parte para hacer oír sus propuestas u objetivos. Es la consideración o seriedad con que se le escucha pues mantiene coherencia en sus objetivos y estabilidad en su conducta; siendo la coherencia en su accionar la que reviste mayor importancia. Otro ingrediente que forma la capacidad negociadora es la mayor o menor posibilidad que se tiene para formar grupos o bloques o solo para unir a otros agentes en tareas conjuntas.

Elementos básicos de la negociación

La habilidad negociadora

La habilidad negociadora es un atributo de un individuo o un equipo negociador desarrollada básicamente con la práctica en operaciones reales y a través de un proceso formal de entrenamiento, que puede incluir ejercicios prácticos en operaciones idealizadas, así como el estudio de experiencias históricas de mediación, negociación y teoría de los juegos.

Hay aspectos de la personalidad que influyen en la habilidad negociadora, por lo que se presume que hay personas con ventajas o desventajas naturales para negociar.

En el caso de trabajo en equipo, la habilidad para dividir funciones, selección de liderazgos o la coordinación de miembros y similares, son dimensiones importantes de la habilidad negociadora. La dinámica de grupo es aquí un auxiliar importante para el desarrollo de este elemento de la negociación. También sirve para ayudar a operar en el propio ambiente de la negociación, que es un caso típico de relación intergrupala.

La habilidad se adquiere a través de la práctica seria, ordenada y constante de operaciones idealizadas a través de casos y ejercicios, así como estudio de manejo de voz, expresión corporal, técnicas de composición y diseño de personajes para actuar en escenarios determinados.

Por supuesto, algunas personas tienen atributos específicos: simpatía personal, carisma, manejo de métodos, memoria u otras condiciones que pueden ser potenciadas como ventajas naturales para entablar una negociación de manera individual o en equipos. En este último caso se requiere de condiciones de liderazgo innato, experiencia para coordinar y motivar a otros hacia objetivos comunes. Las técnicas de dinámica grupal o role playing son un auxiliar importante para el desarrollo de esta habilidad.

Elementos básicos de la negociación

También es útil para superar barreras o desventajas, como la limitación o el temor de hablar en público, interrelacionarse en el propio ambiente. Para superar estas dificultades, las técnicas dramáticas se ofrecen como un método efectivo.

En sí, un negociador efectivo y eficiente deberá desarrollar habilidad, capacidad y poder, que son los atributos más importantes para enfrentar una negociación compleja. Así deberá saber planear, fortalecer la habilidad para pensar con claridad bajo presión y bien de sí mismo, aparte de talento verbal y gestual. En cuanto a la capacidad, esta está constituida por el conocimiento del producto o servicio, así como la integridad personal y una alta tolerancia frente a la ambigüedad e incertidumbre. Finalmente, en cuanto al poder, se deberá poseer condiciones para percibirlo y utilizarlo, así como para enfrentar riesgos.

Estilo y técnica

Con frecuencia se ha asimilado el estilo a la técnica y a la táctica, pues en sentido amplio son un conjunto de recursos destinados a viabilizar las diferentes estrategias que diseña un negociador para conseguir sus objetivos. Por ello, frecuentemente en los textos de negociaciones se habla indistintamente de técnicas, tácticas o de estilo.

Estilo es el conjunto de características y condiciones singulares del negociador cuando interactúa con otras personas; en tanto estrategia, como ya se ha explicado, es un plan de comportamientos específicos de negociación. Por otro lado las técnicas son recursos que posee un individuo para desenvolver una estrategia. El estilo es el aporte personal del protagonista que puede influir en el resultado final del proceso. Es el arte individual que cada persona brinda y por lo tanto es distinto en razón de la mayor elaboración, condiciones y experiencias que se adquieren con el tiempo. Es el sello particular con el cual imprimimos nuestros gestos, actitudes y en la creación del clima dentro del cual se desarrolla el proceso.

Elementos básicos de la negociación

Frecuentemente, el estilo personal está entrelazado con la estrategia que se usa en un asunto específico. Un negociador que tiene un estilo personal agresivo y fuerte siempre tendrá éxito, en razón de que el otro negociador pierde la confianza en sí mismo o su caso, de tal modo que lo induce a llegar a un arreglo por debajo de lo inicialmente esperado. Por otro lado, un negociador cortés, amable y gentil puede variar y caminar al otro extremo, haciendo demandas y pidiendo concesiones infrecuentes, para tener más éxito en destruir la confianza de la otra parte o induciendo a una concesión unilateral para él. Aun cuando el estilo personal de interacción de un individuo puede correlacionar con su estrategia preferida, separando el estilo personal de estrategias y técnicas de negociación; es posible, con un estilo particular de cooperación, por ejemplo, adoptar una estrategia competitiva cuando es ventajoso y naturalmente un estilo de competencia recurrirá una estrategia cooperativa.

Cualquier estilo es bueno si es que sirve o tiene vinculación con el objetivo fundamental de la negociación o con el contexto dentro del cual se está instrumentalizando.

Referencia:
Sierra Alta Ríos ,A. (2009). Negociaciones y Teoría de los juegos. Fondo editorial Pontificia Universidad Católica del Perú.