

Negociación: Estrategia

Negociación: Estrategia

La estrategia y la planificación eficaces son los precursores más importantes para lograr los objetivos de una negociación. Con una planificación y una fijación de metas eficaces, casi todos los negociadores pueden lograr sus objetivos; sin ellas, los resultados se dan más por casualidad que por los esfuerzos del negociador.

Metas

El primer paso para elaborar y ejecutar una estrategia de negociación es determinar metas propias. Los negociadores deben prever cuáles metas quieren lograr en una negociación y concentrarse en obtenerlas. Se deben considerar las metas:

Sustantivas: dinero, o un resultado específico.

De procedimiento: definir los planes o tan solo tener la voz en la mesa.

Una preparación eficaz requiere abordar estas metas con exactitud e inteligencia. Los negociadores deben especificar sus metas y objetivos con claridad. Por lo que se recomienda listar todas las metas que pretenden obtener en la negociación, determinar sus prioridades, identificar los paquetes con varias metas posibles y evaluar las soluciones intermedias posibles entre múltiples metas.

Negociación: Estrategia

Efectos directos de las metas en la elección de una estrategia de negociación

1

Los deseos no son metas, sobre todo en una negociación. Los deseos se relacionan con los intereses o necesidades que motivan a las metas, pero no son metas en sí mismo. Un deseo es una fantasía, una esperanza de que algo ocurra; una meta es un objetivo específico y enfocado que se planea alcanzar de manera realista.

2

Las metas se suelen vincular a las metas de otra parte. El vínculo entre las metas de las dos partes define un problema que se va a dirimir y suele ser el origen del conflicto. Si pudiéramos lograr nuestras metas solas, sin la otra parte, no necesitaríamos negociar.

3

Hay límites para lo que pueden ser las metas. Si lo que queremos excede estos límites, debemos cambiar nuestras metas o terminar la negociación. Las metas deben ser factibles.

4

Las metas eficaces deben ser concretas, específicas y mensurables. Cuando menos concretas y mensurables sean nuestras metas, más difícil será:

- Comunicar a la otra parte lo que queremos.
- Comprender lo que quiere la otra parte.
- Determinar si la oferta sobre la mesa satisface nuestras

Negociación: Estrategia

Las metas también pueden ser intangibles o de procedimiento. Por ejemplo: mantener una reputación como negociador duro pero con principios, establecer precedentes para negociaciones futuras o conducir las negociaciones de una manera justa para todas las partes y asegurar un trato justo para cada una.

Efectos indirectos de las metas en la elección de una estrategia de negociación

Las metas simples y directas suelen alcanzarse en una sola sesión de negociación y con una estrategia de negociación sencilla. Como resultado, solemos limitar nuestra opinión sobre el efecto de buscar metas de corto plazo, sobre todo cuando el efecto es de largo plazo. La noción de corto plazo es importante al elegir una estrategia; al desarrollar y delimitar nuestras metas; podemos ignorar la relación presente o futura con la otra parte en favor de un interés simplista por alcanzar solo el resultado individual.

Otras metas de una negociación más complejas o difíciles de definir pueden requerir iniciar una secuencia de episodios de negociación. En estos casos el avance es gradual y puede depender de establecer una relación firme con la otra parte. Las metas orientadas a una relación deben motivar al negociador a elegir una estrategia en la cual la relación con la otra parte se valore igual o más que el resultado.

Estrategia

Una vez expresadas con claridad las metas, los negociadores avanzan al segundo elemento en la secuencia: seleccionar y desarrollar una estrategia. Al referirnos a estrategia hablamos de un esquema o plan que integra los objetivos principales, políticas y secuencias de acción de una organización en un conjunto coherente (Mintzberg y Quinn, 1991). Una estrategia aplicada a las negociaciones se refiere al plan general para lograr las metas propias en una negociación y la secuencia de acciones que conducirán a obtenerlas.

Estrategia vs. Táctica

Una diferencia importante es la escala, la perspectiva o la inmediatez (Quinn, 1991). Las tácticas son movimientos de adaptación de corto plazo diseñadas para establecer o buscar estrategias amplias, las cuales aportan estabilidad, unidad y dirección a las conductas tácticas.

Negociación: Estrategia

Las tácticas están subordinadas a la estrategia, se estructuran, dirigen e impulsan por consideraciones estratégicas.

Por ejemplo:

Estrategia de negociación: integradora, diseñada para desarrollar y mantener una relación productiva con la otra parte y al mismo tiempo utilizar un método conjunto para resolver problemas.

Táctica: describir sus intereses, plantear preguntas abiertas y escuchar de modo activo para comprender los intereses de los demás y formular opciones para una ganancia mutua.

Comparación de los métodos unilateral y bilateral de una estrategia

Una elección unilateral se efectúa sin la participación activa de la otra parte. La búsqueda unilateral de estrategias hace que una parte pase por alto, de manera intencional, cualquier información acerca del otro negociador. Lo malo es que las estrategias unilaterales pueden ser problemáticas precisamente por esta razón. Toda estrategia razonable también debe incluir procesos para obtener información de la otra parte, y siempre es útil incorporar esa información a la elección de una estrategia de negociación.

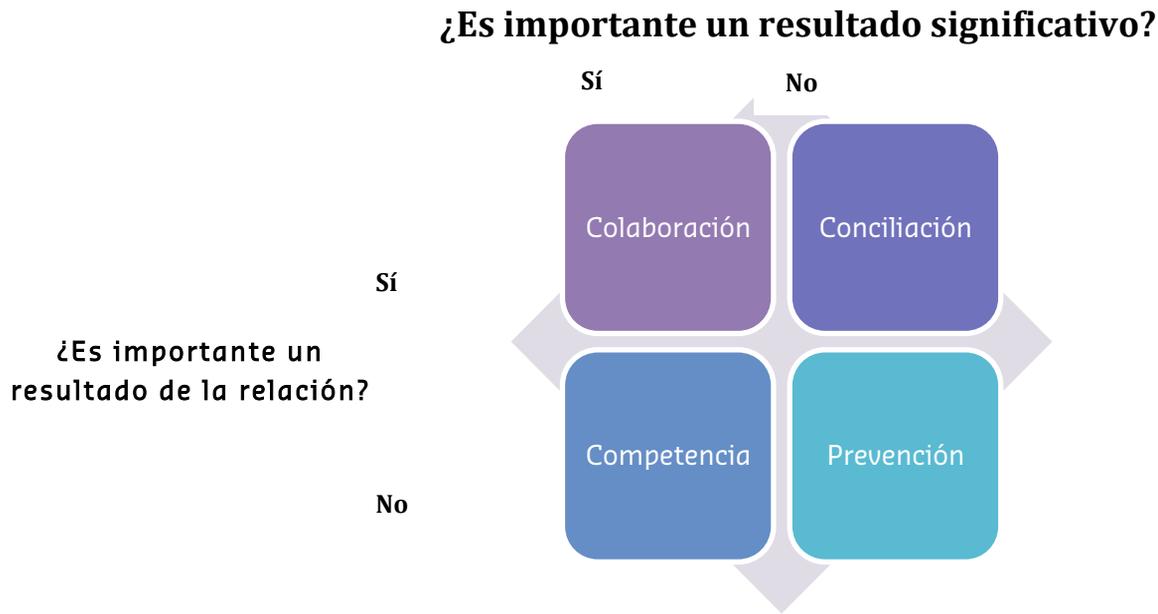
Modelo de intereses dobles

Este modelo propone que las personas en conflicto tienen dos niveles de intereses relacionados: un nivel de interés por sus propios resultados, y un nivel de interés por los resultados de la otra persona.

En este modelo, la elección unilateral de una estrategia por parte de un negociador se refleja en las respuestas de dos preguntas sencillas:

- 1- **Metas importantes:** ¿Cuánto interés tiene el actor por lograr los resultados principales en juego en esta negociación?
- 2- **Metas de relación:** ¿Cuánto interés tiene el negociador por la calidad presente y futura de la relación con la otra parte?

Negociación: Estrategia



Referencia:

Modelo de intereses dobles. Academy of Management Executive, de Walter B. Newsom, 1989.

Estrategias situacionales alternas

Este modelo obliga al negociador a determinar la importancia y la prioridad relativas de las dos dimensiones en el acuerdo deseado. En la figura de arriba, las respuestas a estas dos preguntas sugieren al menos cuatro tipos de estrategias iniciales para los negociadores: competencia, colaboración, conciliación y prevención. A continuación te sugerimos algunos métodos estratégicos de negociación, cada uno de ellos también tiene aplicaciones distintas para la planificación y preparación de una negociación.

Negociación: Estrategia

Estrategia competitiva/distributiva: un interés interno en lograr solo resultados sustantivos, ganar la negociación y considerar poco o nada el efecto en la relación o en los intercambios subsecuentes con la otra parte.

Estrategia de conciliación: un interés intenso en lograr solo las metas de relación, establecer, conservar o mejorar una buena relación con la otra parte.

Estrategia colaboradora/integradora: si son importantes los contenidos y la relación.

Evitar negociación: si no es importante lograr resultados importantes, ni mejorar la relación.

Estrategias de no participación

Prevención: cumple varios propósitos en una negociación estratégica. Existen muchas razones por las cuales los negociadores optan por no negociar como:

- Si no puede cubrir las necesidades propias sin negociar es sensato utilizar una estrategia de prevención.
- Si sencillamente no vale la pena dedicar tiempo y esfuerzo a negociar.
- La decisión de negociar se relaciona mucho con la conveniencia de las opciones disponibles: los resultados que pueden lograrse si la negociación no funciona.

Importante: un negociador con opciones muy fuertes tiene gran poder porque no necesita la negociación para conseguir un resultado satisfactorio, por el contrario, tener opciones débiles pone a los negociadores en desventaja.

Estrategias de participación activa

Conciliación: es una estrategia de ganar-perder como una competencia. Puede ser adecuada cuando el negociador otorga más importancia a la relación que al resultado principal, es decir, el negociador quiere dejar ganar al otro, tenerlo contento o no poner en peligro la relación. Se suele utilizar cuando la meta principal del intercambio es desarrollar o fortalecer la relación y el negociador está dispuesto a sacrificar el resultado.

Competencia: negociación distributiva, de tipo ganar-perder, de concentración.

Colaboración: negociación integradora o de ganar-ganar.

Para una mejor comprensión la siguiente tabla muestra las características y desventajas de las estrategias de participación

Negociación: Estrategia

| Aspecto | Competencia / Concentración distributiva | Colaboración /negociación integradora | Negociación de conciliación |
|--|---|---|--|
| Estructura de retribución | Suele ser una cantidad fija de recursos que se va a dividir. | Suele haber una cantidad variable de recursos para dividir. | Suele haber una cantidad fija de recursos para dividir. |
| Búsqueda de una meta | Búsqueda de las metas propias a costa de las metas de los demás. | La búsqueda de las metas se realiza junto con la otra parte. | Subordinación de las metas propias a favor de las de los demás. |
| Relaciones | Se concentra en el corto plazo: las partes no esperan colaborar en el futuro. | De largo plazo; las partes esperan colaborar en el futuro. | Puede ser de corto plazo, dejar ganar al otro para mantener la paz o de largo plazo, dejar ganar al otro para alentar una reciprocidad en el futuro. |
| Motivación principal | Maximiza el resultado propio. | Maximiza el resultado conjunto. | Maximizar el resultado de los demás o permitirle ganar para mejorar la relación. |
| Confianza y apertura | Actitud defensiva; alta confianza en uno mismo, poca confianza en los demás. | Confianza y apertura, escucha activa, exploración conjunta de las opciones. | Una parte se muestra relativamente abierta y expone sus vulnerabilidad a la otra. |
| Conocimiento de las necesidades | Las partes conocen sus propias necesidades pero las encubren o disfrazan; ninguna parte permite a la otra conocer sus necesidades reales. | Las partes conocen y comunican necesidades reales, y buscan responder a las necesidades de la otra. | Una parte responde en exceso a las necesidades de las demás y reprime las propias. |
| Predictibilidad | Las partes usan lo impredecible y la sorpresa para confundir a la otra. | Las partes son predecibles y flexibles cuando resulta adecuado, y no intentan sorprender. | Las acciones de una parte son totalmente predecibles: siempre atiende a la otra. |
| Agresividad | Las partes utilizan engaños para mantener la ventaja. | Las partes comparten información con honestidad, se tratan con comprensión y respeto. | Una parte renuncia a su propia posición para apaciguar a la otra. |

Negociación: Estrategia

| | | | |
|---|--|---|--|
| Conducta para buscar soluciones | Las partes se esfuerzan por parecer comprometidas con su posición y emplean la argumentación y la manipulación de la otra. | Las partes se esfuerzan por encontrar soluciones mutuamente satisfactorias, emplean la lógica y la creatividad, y son constructivas. | Una parte se esfuerza por hallar maneras para conciliar con la otra. |
| Medidas del avance | Mejora los avances al crear una mala imagen de la otra; aumentan los niveles de hostilidad y de lealtad intensa dentro de un grupo. | El éxito exige abandonar las malas imágenes y considerar las ideas por sus méritos. | El éxito se determina por disminuir o evitar un conflicto y cualquier hostilidad; los sentimientos propios se ignoran a favor de la armonía. |
| Evidencia de extremos pocos saludables | Se alcanza un extremo poco saludable cuando una parte supone un juego de suma cero; vencer a la otra se vuelve una meta en sí misma. | Se alcanza un extremo poco saludable cuando uno renuncia a su propio interés por el bien común, con lo cual pierde identidad y responsabilidad. | Se alcanza un extremo poco saludable cuando el sometimiento a los demás es completo, a costa de las metas personales y/o de los poderdantes. |
| Actitud clave | "Yo gano, tú pierdes". | ¿Cuál es la mejor manera para abordar las necesidades de todas las partes? | "Tú ganas yo pierdo". |
| Remedio para una falta | Si se llega a un callejón sin salida, puede requerirse de un mediador o árbitro. | Si se presentan dificultades, tal vez sea necesario un facilitador de las dinámicas del grupo. | Si la conducta se vuelve crónica, una parte queda sin capital para negociar. |

Referencia:

Características de las estrategias de participación. Adaptado de Robert W. Johnston, "Negotiation Strategies: Different Folks, 1982, pp. 38-39

Negociación: Estrategia

Flujo de las negociaciones: etapas y fases

| Fase 1: Preparación | Fase 2: Desarrollo de la relación | Fase 3: Recopilación de información | Fase 4: Utilización de la información | Fase 5: Ofrecimiento | Fase 6: Cerrar el acuerdo | Fase 7: Instrumentar el acuerdo |
|--|---|--|---|--|--|---|
| <ul style="list-style-type: none">•Decidir qué es importante.•Definir las metas.•Pensar con anticipación cómo colaborar con la otra parte. | <ul style="list-style-type: none">•Conocer a la otra parte.•Comprender sus semejanzas y diferencias.•Establecer un compromiso para lograr un conjunto de resultados mutuamente provechosos. | <ul style="list-style-type: none">•Conocer lo necesario sobre los problemas, la otra parte y sus necesidades.•La factibilidad de los acuerdos posibles.•Lo que puede ocurrir si no se consigue un acuerdo con la otra parte. | <ul style="list-style-type: none">•Los negociadores integran el caso que prefieren para sus resultados y acuerdos preferidos.•Se suele vender a la otra parte el resultado que prefiere el negociador. | <ul style="list-style-type: none">•Proceso de pasar de una posición inicial ideal al resultado real.•Es el proceso mediante el cual cada parte plantea su oferta inicial. | <ul style="list-style-type: none">•Tiene por objetivo fijar un compromiso hacia el acuerdo conseguido en la etapa anterior.•Ambas partes deben estar seguros de haber alcanzado un acuerdo con el que estén satisfechos o que al menos acepten. | <ul style="list-style-type: none">•Determinar quién necesita hacer qué, una vez alcanzado el acuerdo.•Aquí aparecen las fallas de las fases anteriores, y puede ser que los negociadores, los árbitros o un juez tenga que reabrir el acuerdo o dirimir los problemas. |

Referencia:

Barry B., Suanders D., Lewicki R. (2012). Fundamentos de negociación (5ª edición). México, Df: Mc Graw Hill.
Pp.96-105

Referencia:

Fases de una negociación. Adaptado de Barry B., Suanders D., Lewicki R. (2012).
Fundamentos de negociación (5ª edición). México, Df: Mc Graw Hill. P. 103-104