DIEZ SUGERENCIAS PARA LOS NEGOCIADORES

Jorsep

Una de las características más interesantes de la época contemporánea es la actividad que se lleva a cabo en la mesa de las negociaciones, ya sean estas de carácter financiero, político, de defensa o simplemente comercial.

Muchas veces el ser humano confía en la buena estrella que le acompaña, en la "tincada" o en sobrevalorarse con respecto al adversario, de tal manera que no llega con la preparación necesaria a la mesa de negociaciones.

Los modernos conocimientos y nuevas metodologías proveen, hoy en día, un complejo juego de herramientas que pueden ayudar y mejorar las negociaciones que se llevan a cabo, con una adecuada preparación, como la práctica de juegos de negociaciones y compromisos (examinando profundamente los cursos de acción opuestos), apreciación de la situación planteada (con todas sus implicancias políticas, sociales, económicas, estratégicas, morales, etc.), apreciación de inteligencia que corresponda, conocimiento del negociador o negociadores contrarios (perfiles sicológicos), conocimiento del lenguaje corporal y conocimiento acabado de la materia en negociación. Por tanto es preciso:

1. Delimitar el problema.
2. Reunir documentación.
3. Consultar a los expertos.
4. Fijar objetivos.
5. Hacer una completa apreciación de la situación.
6. Establecer la estrategia a seguir con el equipo.
7. Contrastar con experiencias anteriores.
8. Establecer una estrategia.
9. Desarrollar un juego de negociación.
10. Reapreciar.

Esta preparación para la negociación nos lleva a plantear algunas sugerencias que es útil considerar para el éxito de la tarea que se emprenderá. Ellas son lógicas y tal vez más de alguien podrá tacharlas de obvias; pero por obvias se olvidan.

No debemos olvidar que una derrota o desastre es el resultado de la suma algebraica de errores del mismo signo; para evitar los desastres debemos cuidar de no cometer errores. La única manera de lograrlos es no dejando alguna cosa, por pequeña que sea, al azar. Esto exige preparación y más preparación.

No confiar ciegamente en la intuición

No se debe confiar demasiado en la intuición y en la capacidad de improvisación. La intuición falla en reconocer las reales intenciones de la contraparte, en apreciar movimientos adelantados y en manejar el factor incertidumbre.

En particular, hay que ser desconfiado cuando la contraparte parece ser "demasiado buena persona"; de aquel que —en privado— nos encuentra la razón en general y adula nuestra posición.

Basar las decisiones difíciles bajo consideraciones a largo plazo

Las negociaciones pueden llevar, en un

momento, a tener que elegir un curso de acción, en la cual se deban sacrificar logros, puntos importantes de la tabla de negociaciones o aspiraciones, con el propósito de lograr —ese es el punto— metas aún más importantes y fundamentales. Esta decisión debe estar basada en consideraciones a largo plazo y en un análisis profundo de las necesidades de la organización por la cual se está negociando, teniendo siempre presente los cambios que pueden suceder o tendencias que se aprecian en aspectos políticos o sociales.

La apreciación político-estratégica a largo plazo, que está abierta y es sensitiva a cambios dinámicos y posibles discontinuidades, es la única base aceptable para tomar estas decisiones difíciles bajo la presión de intensas negociaciones.

Trabajar estrechamente en equipo

Parece ser una regla que el tiempo disponible para preparar una negociación es demasiado breve; de ahí que siempre se debe estar preparado con la información básica seleccionada, pues las materias de negociación nunca son sorpresas. Tan pronto esté fijada la ronda de conversaciones se debe reunir el equipo de trabajo y analizar los informes y conclusiones de la ronda anterior, si la hubo, para recordar los factores de fuerza y debilidad que fueron apreciados, tanto en nuestro lado como en el de la contraparte, como una manera de reforzar nuestros factores de fuerza y atenuar los de debilidad. De la misma manera, explotar a nuestro favor los factores de debilidad de la otra parte y tener los argumentos para destruir los planteamientos sólidos que argumentaron anteriormente, o que se estima que expondrán.

Con todos los elementos reunidos y procesados, incluyendo el perfil sicológico de los miembros de la contraparte, es necesario analizar todas las eventualidades que puedan presentarse durante el transcurso de las negociaciones y preparar las argumentaciones y contraargumentaciones con las referencias y acuerdos anteriores que sean favorables a nuestros intereses y preparar los argumentos apropiados para apagar u obscurecer los acuerdos poco o nada favorables que hayan sido adoptados anteriormente y, ojalá, lograr una interpretación de esos acuerdos, más favorables a nuestros fines.

Analizar las ventajas y desventajas de la ambigüedad

Considere cuidadosamente el empleo de ambigüedades como un medio para lograr la apariencia de un acuerdo. La ambigüedad puede ser un costo efectivo si hay una buena probabilidad que las posiciones básicas de las partes cambiarán con el tiempo y permitirán un acuerdo en el futuro, sobre materias que pueden ser manejadas en el presente sólo por ambigüedades. La ambigüedad puede también ser útil si hay una alta probabilidad que nuestra parte esté en una posición más sólida en el futuro; es mejor buscar la solución definitiva inmediatamente.

Considerar un acuerdo como un eslabón de una cadena

Un acuerdo no es más que un suceso en una cadena de negociaciones a lo largo del tiempo. Si un acuerdo constituye, o se cree que lo sea, una solución definitiva a un largo problema, sus reales consecuencias y durabilidad dependerán en el futuro de la aparición de nuevas interpretaciones de la aplicación del acuerdo o cambios políticos o de políticas. Por tanto, se deben considerar las negociaciones o acuerdos sólo como eslabones de una larga maraña de futuras discusiones. De ahí que se debe preparar cursos de acción alternativos posacuerdo, como parte integral de la preparación de una negociación. Similarmente, se debe esperar que la contraparte haga lo mismo, tratando de ajustar y reajustar los efectos del acuerdo en su favor a través de actividades posnegociaciones.

Estar preparado para el fracaso de las negociaciones

A pesar de los esfuerzos de las dos partes, una negociación puede fallar. Ello implica que se debe preparar una línea de retirada con el propósito de evitar quedar acorralado, donde el costo de la ruptura de las negociaciones sea muy alto. Para ello se debe estar consciente y crear opciones, para el caso de un fracaso, que sean relativamente buenas para nuestra parte y malas para la otra. Tener presente que un fracaso en las negociaciones puede proveer nuevas oportunidades para ambas partes. Estar preparado para tomar la iniciativa.

Basar los acuerdos en intereses complementarios reales

La única base segura para alcanzar un acuerdo relativamente estable es cimentar la negociación sobre fuertes bases de intereses comunes compartidos por ambas partes, o al menos crear las bases para el crecimiento de tales intereses.

Estar preparado para una posible ruptura de los acuerdos en el futuro, elaborando una base para restablecer el acuerdo y/o nuevas negociaciones, aun después de un período de conflicto o continuas tensiones; dejar en "barbecho" a largo plazo las estacas de sólidos intereses comunes es la mejor seguridad para lograr acuerdos y cooperación.

Manejar apropiadamente el tiempo

Es ilusorio pensar que las técnicas de negociación bastarán sin considerar la idea del tiempo que tomará. Esto supondría olvidar que muy a menudo se negocia para ganar o para perder menos; un negociador cuenta con un plazo finito tanto en el campo financiero como en el político o de defensa.

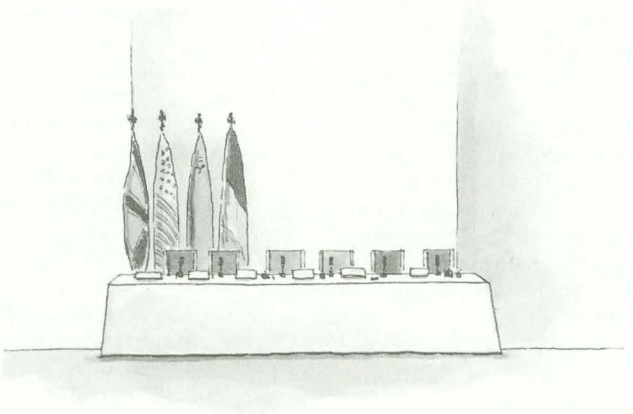
En todo caso, cualquiera sea la técnica elegida, será necesario tener en cuenta las consideraciones siguientes:

—No reducir demasiado los plazos: La precipitación es mala consejera. Más vale una hora de inactividad (que siempre se está aprovechando), que sesenta minutos mal gastados absurdamente acelerados.

—Imponer el ritmo. Tome la iniciativa para fijar el orden del día. De él dependerá la importancia de los asuntos tratados, donde se tendrá la iniciativa de elegir el orden de los temas que a nuestra parte convenga y elegir el campo táctico para las discusiones.

Ser consecuentes con los principios de seguridad y sorpresa

Tanto la estrategia a seguir en las negociaciones como los "procedimientos tácticos" a emplear en las discusiones deben mantenerse en absoluto secreto hasta que sea necesaria su aplicación; por lo tanto, la seguridad sobre las informaciones y documentación debe ser estricta, si no se desea ser sorprendido por la contraparte. De igual manera, para explotar el factor sorpresa ante el adversario se debe ser consecuente con el principio de seguridad.

Reapreciación continua de lo obrado

Es conveniente que al término de cada sesión de trabajo el equipo se reúna en algún lugar que dé certeza de seguridad (recordar que existe el espionaje comercial, industrial, político, etc.) para comentar el avance de las reuniones, intercambiar apreciaciones, reapreciar tácticas a emplear; si se ha cometido un error o desliz, estudiar cómo corregirlo u obviarlo. De igual manera, al término de la rueda de conversaciones o de la negociación es necesario preparar un resumen de lo obrado, de lo observado, de lo logrado y de las experiencias para el futuro.