

Las mejores prácticas en las negociaciones

Como lo hemos visto en el transcurso de las unidades de esta materia, las negociaciones forman una parte integral de la vida diaria, y las oportunidades para negociar están por todos lados. Aunque algunas personas pueden parecer negociadoras de nacimiento, una negociación es fundamentalmente una habilidad que implica análisis y comunicación que todos podemos aprender. A continuación describiremos una por una las mejores diez prácticas para los negociadores las cuales incluyen:

1. Prepárese.
2. Diagnostique la estructura fundamental de la negociación.
3. Trabaje en la MAPAN.
4. Recuerde que puede retirarse.
5. Domine las paradojas.
6. Recuerde lo intangible.
7. Administre las coaliciones de manera activa.
8. Aprecie y proteja su reputación.
9. Recuerde que la racionalidad y la justicia son relativas.
10. Siga aprendiendo de sus experiencias.

1. Prepárese

- Nunca se insiste lo suficiente en la importancia de la preparación, por lo que es recomendable para todos los negociadores que se preparen de manera adecuada para sus negociaciones. Los negociadores mejor preparados tienen numerosas ventajas, como la capacidad para analizar con más eficiencia y eficacia las ofertas de la otra parte, comprender las sutilezas del proceso de hacer concesiones y alcanzar las metas de su negociación.
- La preparación debe ocurrir antes de comenzar la negociación para que el tiempo dedicado a negociar sea más productivo.
- Cuando hablamos de una buena preparación, nos referimos a comprender las metas e intereses propios y posibles, ser capaz de expresarlos con claridad a la otra parte. También incluye estar preparado para entender la comunicación de la otra parte con el fin de alcanzar un acuerdo que satisfaga las necesidades de ambas partes.
- El trabajo firme para identificar las propias necesidades y comprender las necesidades de la otra parte es un paso fundamental para aumentar las posibilidades de éxito.
- También es importante establecer aspiraciones altas, pero accesibles, para la negociación.
- Es necesario planificar con cuidado las ofertas y posiciones iniciales para estar preparados desde el principio.

Las mejores prácticas en las negociaciones

Ten cuidado: planificar en exceso y con anticipación las tácticas para cada etapa de la negociación no es un buen modo de emplear el tiempo de preparación. Lo ideal sería que los negociadores se preparen al comprender de la mejor manera posible sus propias ventajas y debilidades, sus necesidades e intereses, la situación, así como a la otra parte, para que puedan hacer ajustes con rapidez y eficacia mientras avanza la negociación.

2. Diagnostique la estructura fundamental de la negociación

- Como negociador debes tomar la decisión consciente de enfrentar una negociación fundamentalmente distributiva, una negociación integradora o una combinación de las dos, y a la par elegir sus estrategias y tácticas. El emplear estrategias y tácticas no adecuadas genera resultados menos óptimos.
- Los negociadores necesitan recordar que muchas negociaciones consisten en una mezcla de elementos integradores y distributivos, y que habrá fases distributivas e integradoras en estas negociaciones.
- En las adecuaciones, la evasión y el compromiso pueden ser estrategias apropiadas.
- Los negociadores fuertes identifican situaciones, adoptan las estrategias y tácticas adecuadas.

Ten cuidado: en la transición más amplia entre las fases dentro de la negociación, porque los pasos erróneos en estas transiciones pueden confundir a la otra parte y llevar a un callejón sin salida.

3. Identifique y aplique la MAPAN (mejor alternativa para un acuerdo negociado)

- Las opciones disponibles para negociar, es una de las fuentes más importantes de poder en una negociación si no se alcanza un acuerdo. La mejor alternativa para un acuerdo negociado (MAPAN), es muy importante porque es probable que sea la elegida en caso de no alcanzarse el acuerdo.
- Los negociadores siempre deben tener en mente su MAPAN. Necesitan saber cómo se relaciona su MAPAN con el propósito de mejorar el acuerdo.
- Los negociadores necesitan estar conscientes de la MAPAN del otro negociador e identificar cómo se compara con lo que usted ofrece.

Las mejores prácticas en las negociaciones

- Los negociadores tienen más poder en una negociación cuando sus términos de acuerdo potenciales son mejores que los que otro negociador puede obtener con su MAPAN.
- Cuando la diferencia entre sus términos y la MAPAN del otro negociador es pequeña, los negociadores tienen menos espacio para maniobrar.

Importante: Los negociadores deben hacer tres cosas respecto de la MAPAN del otro negociador:

1. Vigilarla con atención para comprender y mantener su ventaja competitiva sobre las opciones del otro negociador.
2. Recordar al otro negociador las ventajas de su oferta en relación con su MAPAN.
3. Sugerir que la MAPAN del otro negociador tal vez no es tan fuerte como piensa.

4. Recuerde que puede retirarse

- La meta de casi todas las negociaciones es lograr un resultado valioso, no alcanzar un acuerdo per se.
- Los negociadores fuertes están dispuestos a retirarse de una negociación cuando no obtener un acuerdo es mejor que un acuerdo deficiente.
- No olvide reevaluar las metas durante la negociación.
- Es importante estar dispuesto a retirarse de la negociación si el punto de conveniencia o la MAPAN en verdad se vuelven la mejor elección.

5. Domine las paradojas

- Los negociadores excelentes comprenden que una negociación incorpora un conjunto de paradojas: elementos aparentemente contradictorios que en realidad ocurren juntos.
- Existe una tensión natural para elegir entre una u otra paradoja, pero el mejor modo de manejarla es lograr un equilibrio entre las fuerzas opuestas. Los negociadores fuertes saben cómo manejar esa tensión.
- A continuación describiremos algunas paradojas:

Las mejores prácticas en las negociaciones

- **Declarar valor o crear valor:**
 - Todas las negociaciones tienen una etapa de declaración de valor, donde las partes deciden quién obtiene un valor, donde las partes colaboran para expandir los recursos que se negocian.
 - Se requiere habilidades distributivas en la etapa de declaración de un valor y las habilidades integradoras son útiles en la creación de un valor.
 - Un método para administrar esta transición es etiquetarla.
 - Una negociación se centra más en declarar un valor que en crearlo, de modo que es probable que administrar esta paradoja requiera destacar el análisis de la dinámica de creación de valor.
- **Apegarse a sus principios o resistirse al flujo de los acontecimientos:**
 - El ritmo y el flujo de las negociaciones puede pasar de un intenso regateo por cuestiones financieras a un acalorado debate sobre principios muy arraigados acerca de lo correcto o justo.
 - Suele crear una segunda paradoja para los negociadores: por un lado, una negociación eficaz requiere ideas flexibles y comprender que tal vez sea necesario reajustar la valoración de la situación conforme surge nueva información; es probable que la obtención de cualquier acuerdo requiera que ambas partes hagan concesiones.
 - Los negociadores eficaces deben estar atentos para distinguir entre los problemas de principios, donde la firmeza es esencial, y otros problemas donde una avenencia o conciliación es la mejor ruta para lograr un resultado mutuamente aceptable.
- **Apegarse a la estrategia o buscar nuevas opciones en todo momento:**
 - Durante una negociación suele surgir información nueva, y los negociadores necesitan controlar la paradoja de apegarse a su estrategia preparada o apropiarse de una oportunidad nueva que surja durante el proceso.
 - Las oportunidades nuevas pueden ser caballos de Troya que alojen sorpresas desagradables.
 - Las circunstancias cambian y ocurren acuerdos únicos legítimos donde hay que aprovechar la oportunidad.
 - El desafío consiste en diferenciar las oportunidades aparentes de las reales.

Las mejores prácticas en las negociaciones

- Durante una negociación pueden ocurrir oportunidades genuinas, generadas de manera legítima por los cambios en la estrategia empresarial, oportunidades del mercado, exceso de inventarios o una necesidad de flujo de efectivo a corto plazo.
- Los negociadores que se preparen bien pueden aprovechar las oportunidades reales cuando surjan y reducir el riesgo que representan los caballos de Troya.
- **Honesto y abierto o cerrado y opaco :**
 - Los negociadores enfrentan el dilema de la honestidad: ¿Cuán franco y sincero debo ser con la otra parte?
 - Los negociadores completamente francos se exponen a que se aprovechen de ellos.
 - El reto está en decidir cuánta información revelar y cuánta reservar, tanto por razones pragmáticas como éticas.
 - La negociación es un proceso en curso. Cuando los negociadores avanzan en sentido positivo desarrollan confianza y se sienten más cómodos acerca de revelar más información a la otra parte.
 - Hay cierta información que quizá no deba revelarse sin importar lo bien que avance la negociación.
- **Confianza o desconfianza :**
 - Los negociadores encaran el dilema de la confianza: cuánto confiar en lo que dice la otra parte.
 - Los negociadores que creen todo lo que dice la otra parte quedan expuestos a que se aprovechen de ellos.
 - A los negociadores que no creen nada de lo que dice la otra parte les costará mucho trabajo llegar a un acuerdo.
 - Por lo anterior es importante recordar que la negociación es un proceso evolutivo.
 - Algunos negociadores comienzan por confiar pero cada vez desconfían más si la información que sale a la luz muestra que la otra parte no es digna de confianza.
 - En sí, no existe un enfoque correcto o incorrecto para manejar este dilema.

Las mejores prácticas en las negociaciones

6. Recuerde lo intangible

- Es importante que los negociadores recuerden los factores intangibles mientras negocian y permanezcan conscientes de sus efectos potenciales.
- Con frecuencia, los aspectos intangibles suelen afectar la negociación de manera negativa, y confunden la conciencia del negociador.
- Lo intangible consta de factores psicológicos que motivan a los negociadores, y pueden incluir ganar, evitar perder, parecer duro o fuerte ante los demás, no parecer débil, ser justo, entre otros.
- El mejor modo para identificar la existencia de factores intangibles es tratar de ver lo que no está ahí.
- Un modo de revelar lo intangible de la otra parte es preguntar. Estas preguntas deben tratar que la otra parte revele por qué defiende con tanta intensidad un punto específico.
- Otro modo es hacer que un observador lo acompañe en la negociación.
- Los negociadores deben recordar que los factores intangibles también influyen en su propia conducta.
- Los negociadores preparados están conscientes de la forma en que influyen los factores tangibles e intangibles en una negociación, y ponderan ambos factores al evaluar el resultado de una negociación.

7. Administre las coaliciones de manera activa

- Los negociadores deben de reconocer tres tipos de coaliciones y sus efectos potenciales:
 1. Coaliciones contra usted.
 2. Coaliciones que lo apoyan.
 3. Coaliciones imprecisas e indefinidas que pueden decantarse por usted o en su contra.
- Los negociadores aptos valoran la presencia y fuerza de las coaliciones, y se esfuerzan por captar la fuerza de la coalición en su beneficio. Si no es posible, los negociadores deben trabajar para evitar que la otra parte capte una coalición indefinida para sus propósitos.
- Cuando los negociadores son parte de una coalición es fundamental comunicarse con la coalición para asegurar que su poder se alinee con sus metas.
- Es importante reconocer el momento en que la coaliciones se alinean en contra suya y trabajar de manera consciente para contrarrestar su influencia. Divide y vencerás.

Las mejores prácticas en las negociaciones

- Es importante manejar las coaliciones cuando los negociadores necesitan depender de otras personas para instrumentar un acuerdo.

8. Aprecie y proteja su reputación

- La reputación es frágil, importante de desarrollar, fácil de romper y muy difícil de recuperar una vez rota.
- Viaja rápido y a menudo la gente sabe más acerca de usted de lo que piensa.
- Es esencial comenzar las negociaciones con una reputación positiva y los negociadores deben tener cuidado de proteger su reputación.
- Los negociadores con una reputación de faltar a su palabra y no negociar con honestidad tendrán más dificultades para negociar en el futuro que quienes tengan la reputación de ser honestos y justos.
- Negociar con un negociador duro pero justo significa prepararse para negociaciones probablemente difíciles y al mismo tiempo, estar consciente de que la otra parte impulsará su posición pero también será racional y justa en su conducta.
- Negociar con otra parte difícil pero solapada significa que los negociadores necesitan verificar lo que dice la otra parte, estar atentos a los trucos sucios y ser más precavidos al compartir información.
- Los negociadores pueden trabajar para moldear y mejorar su reputación al comportarse de manera coherente e imparcial.
- Los negociadores capaces preguntan periódicamente a otros cómo se les percibe y utilizan esa información para aumentar su credibilidad y confiabilidad en el mercado.

9. Recuerde que la racionalidad y la justicia son relativas

- Las personas tienden a contemplar el mundo de una manera que se refuerzan a sí mismas y a definir lo racional de su conducta, o un resultado o proceso justo, de un modo que las beneficie.
- Los negociadores pueden hacer tres cosas para manejar estas percepciones de manera activa:
 1. Pueden cuestionar sus propias percepciones de justicia y basarlas en principios claros.
 2. Pueden encontrar referencias y ejemplos externos que sugieran resultados justos.
 3. Los negociadores pueden hacer suyas las definiciones de justicia defendidas por la otra parte y participar en un diálogo para alcanzar un consenso en el que se apliquen los estándares de justicia en una situación específica.

Las mejores prácticas en las negociaciones

- Los negociadores suelen estar en posición de definir de manera colectiva lo correcto o justo como parte del proceso de negociación.
- En casi todas las situaciones, ninguna parte posee la definición de lo que es absolutamente correcto, racional o justo.
- Prepárese para negociar estos principios con tanta intensidad como se prepara para discutir los problemas.

10. Siga aprendiendo de sus experiencias

- Una negociación resume el aprendizaje de una vida.
- Los mejores negociadores nunca dejan de aprender de sus experiencias.
- Para que los negociadores se mantengan aptos, necesitan seguir practicando con regularidad el arte y la ciencia de la negociación.
- Los mejores negociadores dedican un momento a analizar cada negociación después de concluida:
 1. Dedicar un tiempo a la reflexión personal después de cada negociación.
 2. Cada cierto tiempo, tomar una clase de entrenador o mentor.
 3. Llevar un diario personal de los puntos fuertes y débiles, y elaborar un plan para trabajar en los puntos débiles.
- Los negociadores que dedican un tiempo a reflexionar sobre sus negociaciones seguirán refinando sus habilidades y se mantendrán aptos y concentrados en su próximas negociaciones.