

PREPARANDOSE PARA NEGOCIAR

Por Danny Ertel y Francisco Sánchez con Horacio Falcao ()*

INTRODUCCION

Muchas personas sobresalen en creatividad e improvisación cuando negocian. Para muchos, la preparación no es una parte importante del proceso de la negociación. Negocian por intuición, sin preparación. Sin embargo, un nuevo punto de vista más amplio del proceso de la negociación está ganando terreno. Tener una intuición aguda es importante para obtener éxito en las negociaciones. Todavía, los ejecutivos de negocios, líderes gubernamentales y otros profesionales que negocian temas complejos combinan sus instintos esenciales con la preparación sistemática. Cada día más y más gente está reconociendo que una preparación cuidadosa es un ingrediente clave para obtener éxito en las negociaciones.

Las personas no se preparan para negociar por tres razones: 1) no ven un valor importante en la preparación; 2) están demasiado ocupados para invertir su precioso tiempo en la preparación o 3) no saben como prepararse para la negociación de un modo que produzca resultados. Comúnmente asumen que no es necesaria la preparación cuando negocian en situaciones de bajo riesgo o sienten que conocen suficiente sobre la sustancia del tema como para improvisar. Desafortunadamente, los negociadores no preparados ceden la iniciativa en las negociaciones con sus contrapartes mucho mejor preparadas y privan a ambas partes de su creatividad. Otros negociadores, quienes sienten que la preparación lleva mucho tiempo, fallan al no reconocer que una buena preparación significa conversaciones eficientes en la mesa de negociaciones y generalmente un ahorro global de tiempo. Finalmente, muchos negociadores eligen confiar estrictamente en sus instintos simplemente porque no conocen cómo luce una preparación efectiva.

(*) Este artículo se basa en el libro "Getting Ready to Negotiate-The Getting Yes Workbook, escrito por Roger Fisher y Danny Ertel, Penguin Books, 1995. Traducción al español realizada por Haydée Rodríguez, docente de Negociación del Programa de Formación Gerencial, avalada por el CMI.

Este artículo está escrito para ese grupo emergente de negociadores modernos que reconocen el valor de la preparación y encontrarían el tiempo para preparar si solamente supieran como hacerlo bien. Aporta a los profesionales lineamientos prácticos para prepararse para cualquier negociación. Se incluyen herramientas prácticas de preparación, necesarias para negociaciones efectivas y eficientes. La aplicación de las ideas y herramientas que siguen ayudarán a toda persona a prepararse sistemática y ampliamente para cualquier negociación.

La conexión entre preparación y negociación es generalmente incomprendida y subestimada. A menudo, los problemas que surgen en muchas negociaciones son la consecuencia de la falta de preparación de una o más partes. Los lineamientos de preparación que siguen son «teoría para practicantes». Han sido probados en muchas situaciones por algunos de los más experimentados negociadores en el mundo. Pensamos que también le ayudarán a Usted!

APURADO?

Una buena preparación no requiere mucho tiempo. Pensamiento claro y unos pocos minutos de atención focalizada, mejorarán radicalmente su efectividad. Una aproximación sistemática lo ayudará a dominar aún más el proceso de la negociación y entender completamente los puntos claves que están en juego. Una premisa básica en nuestras recomendaciones es que en cualquier negociación hay siete elementos a considerar. Estos siete elementos son intereses, opciones, legitimidad, comunicación, relación y compromiso.

Intereses. Los intereses no son las posiciones; las posiciones son las exigencias de las partes. Ocultas bajo las posiciones se encuentran las razones por las cuales se exige algo: necesidades, preocupaciones, deseos, esperanzas y miedos. Cuanto mejor un acuerdo satisface los intereses de las partes, mejor es el trato.

Opciones. Las opciones son todas las posibilidades sobre las cuales las partes podrían llegar a un acuerdo. Las opciones están o deberían ponerse «sobre la mesa». Un acuerdo es mejor si es el mejor de muchas opciones, especialmente si explota todo el potencial de mutuas ganancias en la situación.

Alternativas. Las alternativas son todas las posibilidades de retirarse de la negociación que tiene cada una de las partes *si no se alcanza un acuerdo*. En general, ninguna parte acordaría algo peor que su «MAAN» (Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado).

Legitimidad. La legitimidad refiere a la percepción de justicia en un acuerdo. Un acuerdo dejará a ambas partes sintiendo que han sido tratados con justicia en la medida en que se base en criterios o en principios más allá de la voluntad de cada parte. Estos criterios externos de justicia incluyen leyes y regulaciones, estándares industriales, prácticas corrientes o algunos principios generales como reciprocidad y precedentes.

Comunicación. La calidad de la comunicación en una negociación depende tanto del nivel de mutua comprensión como de la eficiencia en el proceso. En una comunicación de buena calidad, los mensajes son comprendidos por los receptores con el significado deseado por los emisores. Esto es, las partes se entienden una a la otra, aún cuando estén en desacuerdo. Una comunicación de alta calidad es también eficiente cuando los negociadores minimizan los recursos empleados en llegar a un acuerdo o deciden discontinuar las negociaciones.

Relaciones. Muchas negociaciones importantes son con la gente o las instituciones con las que hemos negociado antes y negociaremos otra vez. En general, una sólida relación de trabajo habilita a las partes para manejar bien sus diferencias. Toda transacción debería mejorar más que dañar la habilidad de las partes para trabajar juntas nuevamente.

Compromiso. Los compromisos son las declaraciones orales o escritas sobre lo que cada parte hará o no hará. Estos pueden hacerse durante el curso de la negociación o pueden concretarse en un acuerdo alcanzado al final de la misma. En general, un acuerdo será mejor en la medida que las promesas hechas hayan sido bien planeadas, bien forjadas, de modo que los acuerdos sean prácticos, durables, fácilmente comprensibles por todos aquellos que deben cumplirlo y verificables si es necesario.

El tiempo es siempre un recurso escaso para los ejecutivos ocupados. Con esto en mente, hemos clasificado nuestras técnicas de preparación estructurada en tres categorías:

Preparación Rápida, es una rápida mirada del mapa de la negociación; ayudaría a tener un sentido sobre lo que es la negociación y hacia donde debería ir.

Preparación Prioritaria, es útil cuando es necesario centrarse solamente en ciertos elementos de la negociación.

Preparación Completa, es una preparación amplia, útil en negociaciones complejas.

PREPARACION RAPIDA

La preparación rápida tiene el propósito de proporcionar una ayuda rápida cuando se está frente a una negociación breve o se está corto de tiempo. Es un buen modo de comenzar a avanzar hacia una preparación más profunda y por sí misma puede ser suficiente para las negociaciones telefónicas de cinco minutos. La preparación rápida requeriría solo unos pocos minutos para sistematizar su pensamiento y clarificar sus ideas y sentimientos hacia la negociación.

La preparación rápida se concentra sólo en cuatro de los siete elementos de la negociación: intereses, opciones, alternativas y legitimidad. La preparación rápida se basa en la respuesta a las siguientes cinco preguntas antes de entrar a la negociación:

Intereses ¿Qué es lo que realmente me preocupa (mis deseos, necesidades, inquietudes, esperanzas y miedos)? ¿Qué pienso sobre lo que realmente le preocupa a la otra parte (sus deseos, necesidades, inquietudes, esperanzas y miedos)?

Opciones ¿Cuales son todos los posibles acuerdos que podríamos alcanzar?

Alternativas ¿Qué puedo hacer para obtener de lo que quiero de otros si en la presente negociación no alcanzo un acuerdo?

Legitimidad ¿Cuáles son los criterios externos o precedentes que podrían convencer a uno o a ambos que el acuerdo propuesto es justo?

PREPARACION PRIORITARIA

No todas las negociaciones son iguales. Los elementos en juego pueden variar en importancia, dependiendo de la situación. Podrían haber negociaciones donde las partes desconfían una de la otra y negociaciones donde el problema es uno de muchas cuestiones complejas. En algunas negociaciones es útil concentrar el tiempo de preparación en pocos elementos clave más que completar un análisis de los siete elementos. Con el objeto de conocer cuáles son los elementos en los que debe concentrarse, hacer un diagnóstico de la negociación que está encarando lo ayudará a invertir mejor su tiempo. Sugerimos las siguientes preguntas para ayudarlo con este proceso:

Intereses ¿Estamos disputando sobre nuestras posiciones? ¿Porqué? ¿He priorizado las cuestiones? ¿Tengo confusiones sobre ellas? ¿He considerado qué haría yo si estuviera en sus zapatos?

Opciones ¿Se muestra la situación como si alguno debe ganar y el otro perder? ¿Hemos llegado a un punto muerto? ¿Son compatibles los intereses? ¿Deberíamos explorar conjuntamente las posibilidades de una tormenta de ideas?

Alternativas ¿Siento que debo llegar a un acuerdo? ¿Supongo que ellos también? ¿Siento que uno de nosotros es más poderoso? ¿Conozco lo que cada uno de nosotros haría si no hay acuerdo?

Legitimidad ¿Tengo alguna preocupación especial acerca de que puedo ser en engañado? ¿Soy tratado injustamente? ¿Deberá alguno de nosotros explicar a los otros porqué estamos de acuerdo en lo que sea que hay que estar de acuerdo?

Comunicación ¿Estoy listo para escuchar empáticamente todo lo que ellos digan? ¿Sé a lo que quiero estar atento? ¿Sé como hablar de un modo que haga que los otros quieran escuchar?

Relaciones ¿Existe una gran posibilidad de que la relación de trabajo sea dificultosa? ¿Podría ser difícil para mí hablar sobre dinero con ellos? ¿Podría esta negociación dañar nuestra relación?

Compromiso ¿Me estoy aproximando al momento de tomar una decisión? ¿Hay más para hacer luego que ambos dijimos «sí»? ¿Tengo claro quién tiene la autoridad para hacer los compromisos?

Si una o más de estas preguntas parecen ser básicas para su negociación, usted debería centrar su preparación en los elementos correspondientes. Puede usar el proceso antes descrito para seleccionar los elementos sobre los cuales debe prepararse con más profundidad.

PREPARACION COMPLETA

Cuando lo que está en juego en una negociación próxima es valioso, la preparación cobra una mayor importancia. Como mínimo recomendamos hacer o la **Preparación Rápida** o la **Preparación Prioritaria**. Para algunas negociaciones, sin embargo, estos dos abordajes pueden ser un buen comienzo pero no son suficientes. Para negociaciones complejas, de alto valor y alto riesgo, es esencial una preparación completa que considere en profundidad cada uno de los siete elementos. Siguen a continuación algunos lineamientos para completar una preparación profunda de la negociación.

INTERESES

Todos los que van a una negociación tienen intereses. Los intereses son diferentes de las posiciones. Estas últimas son solo una manera de satisfacer los primeros. Si usted permanece demasiado apegado a su posición, limitará muchas otras maneras con las cuales lograr sus intereses. Por lo tanto, argumentar una posición desvía el foco de la negociación del principal objetivo: satisfacer los intereses de cada parte.

La mayoría de las personas se centran en posiciones en lugar de intereses, encajándose en sus demandas iniciales. La demanda inicial se convierte en el foco de la negociación, distrayendo a las partes del verdadero objetivo: sus intereses. Un abordaje posicional ahoga la creatividad y crea tensión entre relación y sustancia.

Cuando una parte sólo piensa en lo que ella quiere, probablemente los intereses de la otra parte no se alcancen aceptablemente, quedando sin motivación para cerrar un trato. Pensar sobre los intereses de la otra parte no significa que una parte deba defender o pelear por la otra, pero el entender los intereses de los otros ayuda a ambas partes a crear un acuerdo mutuamente aceptable.

Trabajar productivamente con intereses, significa buscarlos detrás de las posiciones de la otra parte y también de las nuestras. La meta es buscar diferentes modos con los cuales satisfacer los intereses en la mesa y una manera de hacerlo es explorar los intereses subyacentes.

Proceso de tres pasos para centrarse en los Intereses:

1. Entender mejor los intereses, comenzando por identificar todas las partes involucradas, directa o indirectamente. Todas las personas o grupos (integrantes de un grupo, amigos, familia, jefe, etc.) que pueden ser afectados por la negociación podrían tener alguna influencia en sus resultados. Consecuentemente, es bueno considerar desde el comienzo todas las personas o grupos involucrados, para evitar sorpresas en el futuro.

2. Luego de identificar todas las personas involucradas, es tiempo de clarificar los intereses de cada parte (los suyos, los de ellos y los de terceras partes). Preguntar *¿Qué es lo melle/les preocupa?* aún como un ejercicio de adivinanza, lo ayudará a establecer los intereses de las diferentes partes. Luego, agrupo los intereses por afinidad.

3. Habiendo clarificado todos los intereses, deberíamos examinar cada uno de ellos. Por cada uno de los intereses, pregunte *«¿porqué?»* y *«¿con qué propósito?»*. «hasta descubrir los intereses reales subyacentes. Asignar cien puntos entre los intereses en proporción a su importancia relativa, ayuda a priorizarlos y a estimar cómo la otra parte prioriza los suyos.

OPCIONES

Las opciones son los diferentes modos o soluciones con los cuales los intereses pueden ser satisfechos. Normalmente, un negociador defenderá una posición cuando no está preparado para tratar o proponer diferentes ideas que puedan satisfacer sus intereses igualmente bien o aún mejor. Otro error consiste en ver las negociaciones como un ejercicio para resolver las diferencias o alcanzar el consenso, conduciendo a las partes a soluciones de «mínimo denominador común», perdiéndose la oportunidad de crear valor, más allá de las diferencias.

Para evitar estos errores comunes, el negociador podría cambiar su mentalidad de *«¿Cómo puedo ganar la mayor parte?»* a *«¿Cómo podríamos hacer más juntos?»*. El tener una clara comprensión de los intereses en juego, ayudará a los negociadores a crear más valor y, en consecuencia, mejores opciones. Algunas maneras de crear valor son:

- Crear economías de escala si las partes comparten habilidades y recursos.
- Unir diferentes habilidades y recursos para crear algo que ninguno podría hacer solo.
- Considerar opciones para compartir beneficios en todas las situaciones, en vez de buscar beneficios independientes o separados.

Algunas de las diferencias que más comúnmente permiten la creación de valor son:

Riesgo Algunas personas aceptarían dinero para asumirlo, otros pagarían para evitarlo.

Oportunidad Lo que es caro hoy puede ser barato mañana (luego de la liquidación de Navidad).

Percepciones El mantener un secreto y no crear un precedente puede permitir el pago de un precio más alto.

Valor marginal Alguien que hace zapatos podría querer cambiar un par de zapatos extra por alimento, en vez de tener docenas de pares y morir de hambre.

Un proceso de dos pasos para crear mejores Opciones:

1. Crear opciones para alcanzar los intereses. El negociador debería listar todos los intereses propios y los de las demás partes en orden de importancia relativa. Luego tratar de desarrollar opciones posibles que concuerden con todos los intereses.

2. Maximizar ganancias conjuntas. Inventariar todas las habilidades y recursos que tienen cada una de las partes y tratar de explorar tanto sus similitudes como diferencias para crear valor como se muestra más arriba.

ALTERNATIVAS

Diferentes de las opciones, las alternativas son soluciones para sus intereses fuera de la negociación. No todas las negociaciones alcanzan un acuerdo, por lo cual hacer uso de su alternativa es un final probable para cualquier negociación. Una alternativa puede ser mejor o peor que un acuerdo negociado, por lo tanto, un acuerdo negociado será bueno si satisface sus intereses mejor que sus alternativas. Una buena preparación significa evaluar su MAAN -Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado- para determinar cuanto mejor satisface sus intereses.

Muchas personas tienden a ignorar su MAAN y entran a la negociación sin saber qué harán si no alcanzan un acuerdo. Otros asumen que conocen cual es su MAAN y pierden su oportunidad de pensar más creativamente sobre ella. Como por ejemplo los sindicatos que en general piensan en la huelga como su MAAN y fallan en considerar el poder del lobby, de las relaciones públicas, retrasos en el trabajo, trabajo a reglamento, como alternativas a sus negociaciones.

La MAAN puede ser una herramienta poderosa si es usada apropiadamente. Conozca su MAAN y considere la de ellos. Conocer su MAAN no es un arma de presión para hacerlos ceder, sino que lo ayuda a centrarse en lo que usted realmente quiere, los diferentes modos para conseguirlo y es una alarma o defensa contra los malos acuerdos. A pesar de que usted nunca puede estar seguro sobre cual es la MAAN de ellos, es bueno considerarla para entender mejor cuáles son sus posibilidades de irse de la negociación. Otra estrategia es fortalecer su MAAN. Usted garantizará un mejor resultado independiente de la negociación: si se va, tiene una buena MAAN esperando y, si alcanza un acuerdo, tendrá que ser mejor que su reciente fortalecida MAAN.

Cuatro pasos del proceso para entender sus Alternativas:

1. Piense en todas sus alternativas a un acuerdo negociado. Haga una lista de sus intereses y lo que podría hacerse para satisfacerlos fuera de la negociación. Es útil pensar los pro y los contra de todas las posibles alternativas.
2. Haga lo mismo para la otra parte.
3. Elija su MAAN entre sus alternativas. Considere por qué ésta es su MAAN y algunos pasos concretos para mejorarla antes de ir a la negociación.
4. Estime la MAAN entre las alternativas de los otros. Considere lo que haría usted en su lugar. Pregúntese de qué manera legítima podría empeorar la MAAN de ellos.

LEGITIMIDAD

Inevitablemente los intereses entran en conflicto. Está probado que para ser más persuasivo hay que tener argumentos justos más que ser obstinado. No se pretende, ingenuamente, que los argumentos justos sean agradables, ellos trabajan efectivamente como una espada para persuadir y como un escudo para protegernos de ser tratados injustamente. Resultados justos provienen muchas veces de criterios externos de justicia. Esos criterios externos otorgan legitimidad al proceso y evitan enfrentamientos de voluntades entre las partes. También facilitan la explicación que los negociadores tienen que dar a sus representados.

Muchos negociadores ignoran la legitimidad completamente y tienen que usar amenazas, engaños, mentiras o aumentar las concesiones para conseguir lo que quieren. Muchos más fallan al pensar cómo la otra parte explicará aceptablemente el acuerdo a sus representados. Fallan al pensar sobre aquello que socava las posibilidades de un acuerdo que sea impuesto voluntariamente. Muchos otros negociadores consideran la legitimidad, en una sola línea de pensamiento objetivo. Estos negociadores comúnmente quedan ligados y posicionados hacia sus argumentos exclusivos, cambiando sólo el objeto de su lucha de voluntades(mi argumento por el suyo).

Los negociadores deberían desarrollar una gama de criterios justos en vez de tener una sola respuesta correcta. Conscientes del hecho que justicia no significa necesariamente igualdad, deberían considerar un proceso "justo" cada vez que sea difícil encontrar criterios externos o principios. Procesos "justos" son las maneras de decidir que tienen un atractivo intrínseco para ambas partes, porque lo sienten razonable o parecen evitar desventajas injustas para cualquiera de ellas. Prepárese para dar a la otra parte criterios que también buscarán legitimar y persuadir a sus representados, de manera que ellos accedan complacientemente al acuerdo.

Tres pasos en la preparación para aumentar su Legitimidad:

1. Descubra criterios externos que puedan ser usados como espada y como escudo. Realice una lista de los temas sustantivos específicos en la negociación y los posibles criterios relacionados con ellos. Luego, ordene los criterios comenzando por el menos favorable hasta llegar al más favorable. Finalmente, anote otros criterios que requieran ser buscados más adelante.
2. Prepárese para usar la justicia del proceso para llegar a una respuesta persuasiva, si no está de acuerdo sobre ninguna respuesta. Luego pruebe el test de la reciprocidad, analizando la conveniencia de aplicar los criterios de la otra parte cuando ellos están en una situación similar a la suya.
3. Ofrezcales un modo atractivo y argumentos elegantes para explicar el acuerdo a sus representados.

COMUNICACION

En una negociación, la comunicación es el arte y la ciencia de escuchar y hablar efectivamente. Con una buena comunicación, los malentendidos se evitan y las negociaciones se vuelven más fáciles y más eficientes. Si nosotros invertimos tiempo pensando en maneras efectivas y claras de comunicar nuestros mensajes y escuchar los de ellos, la negociación será probablemente más rápida y simple.

La gente suele ensayar frases como preparación a la comunicación, lo cual contribuye a causar rigidez, obstaculizar la perspectiva y atención hacia la conversación. Otro error es ignorar los puntos ciegos o el impacto -diferente al que se pretende- que nuestros mensajes (tanto palabras como acciones) tendrán sobre los otros. Nadie será capaz de predecir siempre todos los diferentes impactos que sus mensajes puedan tener. Por otro lado, ser conciente de este fenómeno es ya un gran paso hacia la minimización de sus efectos en la negociación.

El negociador debería prepararse para una comunicación en dos sentidos. Los negociadores a menudo descuidan la preparación para escuchar. No saben que esperan escuchar de las otras partes o como reconocer un mensaje diferente que confirme o cuestione sus suposiciones. El hablar requiere encontrar modos que inviten y hagan más fácil a las otras partes el escucharlo. Esto requiere reencuadrar los planteamientos hasta que usted comunique precisamente lo que pretende.

Dos pasos en la preparación para comunicarse mejor:

1. Cuestione sus suposiciones e identifique la información a escuchar. Sea conciente de sus suposiciones haciendo una lista de ellas. Luego, anote algunas informaciones posibles de la contraparte a las que debe prestar atención y que puedan ayudarlo a cuestionar sus suposiciones.
2. Reencuadre sus planteamientos para ayudarlos a comprender. Anote aquellos de sus planteos que con más probabilidad muestren sus intereses. Trate de ver como su contraparte podría oír su planteo, diciendo "Si, pero..." Por último, trate de replantear sus intereses tantas veces como sea necesario hasta que compruebe que ellos lo oirán mejor.

RELACIONES

Frecuentemente, el elemento que en una negociación causa más ansiedad es la relación de trabajo. Tener una buena relación de trabajo significa que la gente tiene la habilidad de manejar sus diferencias eficientemente, no requiriéndose que las diferentes partes gusten una de otra o compartan algún valor o interés. Algunos de los pasos para construir una relación de trabajo efectiva consisten en aumentar la mutua comprensión, construir la confianza y el respeto, alentar la persuasión mutua (no la coerción), permitiéndonos mantener razón y emoción en balance y mejorar la comunicación.

Las personas frecuentemente confunden relación y sustancia y tratan de resolver los problemas de relación con concesiones en la sustancia o viceversa. No funciona el tratar de resolver la relación a través de la sustancia o la sustancia a través de la relación. La consecuencia más probable de fallar al tratar cada cuestión por sí misma (ej. problemas de relación con soluciones de relación) será el enseñar a la otra parte a manipular la relación con el objetivo de conseguir concesiones en la sustancia.

Asumir que las relaciones están "dadas" y cualquiera sea el problema que suceda es "culpa de los otros", facilita que usted se libere de la responsabilidad de mejorar la situación. Asumir que usted no tiene control sobre las relaciones y siempre culpar a los otros por cada problema, no solo es improductivo: es contradictorio. Cada uno tiene algún nivel de responsabilidad de hacer una relación productiva o no.

Un negociador debería prepararse para tratar la relación (fiabilidad, aceptación mutua, emociones, etc.) y sustancia (dinero, término, fechas y condiciones) independientemente. Primero, identificando cuáles son las cuestiones de relación y las de sustancia, luego resolviendo cómo manejar cada cuestión por sus méritos. Otro paso útil que un negociador podría adoptar, es ser incondicionalmente constructivo para mejorar la relación. Asumiendo responsabilidad sobre la relación, hasta cierto punto, usted también está tomando un control parcial sobre ella. El ser incondicionalmente constructivo significa hacer aquellas cosas que ayuden a mejorar la relación, aún cuando no se reciba reciprocidad de la otra parte.

Son necesarios dos pasos para mejorar su relación:

1. Separar las cuestiones de relación de las cuestiones de sustancia, empezando por la descripción de su relación con la mayor cantidad posible de adjetivos. Luego, separar los diferentes problemas en dos listas distintas, una para la relación y otra para la sustancia. Luego de esto, liste separadamente posibles soluciones para cada cuestión.

2. Prepárese para construir una relación con un buen funcionamiento. Inicialmente, anote “¿Que está mal ahora?” como las causas de desentendimientos, desconfianza, sentimientos de coerción, falta de respeto, irritación. Luego agréguele “que puede yo hacer...” como entenderlos mejor, demostrar fiabilidad, concentrarse en la persuasión, mostrar respeto y equilibrar razón con emoción.

COMPROMISO

Los compromisos se hacen al finalizar la negociación si las partes no deciden retirarse. Los buenos compromisos son claros, bien diseñados y durables. Para esbozar mejores compromisos los negociadores deberían llegar a la mesa con una idea sobre donde les gustaría llegar. Esta idea lo guiará para trazar un plan para conseguirlo. Por ello, el conocer lo que usted quiere realizar en cada reunión, significará una gran diferencia entre lo que usted discute y cómo lo discute.

Habitualmente la gente hace compromisos sin conocer lo que significa “hecho”. Asumen que cada uno conoce el objeto de la reunión, y consecuentemente fallan en determinar las acciones necesarias para llegar a un acuerdo. Mucha personas no preparada descubren al final de la negociación que había muchas más cuestiones que las pocas que se habían anticipado, y al mismo tiempo descubren que las partes tenían diferentes expectativas sobre lo que debería ser el producto de la reunión. Sin saber donde y como llegar, al negociador le faltarán datos sobre la secuencia de hechos requeridos para alcanzar un acuerdo. Una decisión no siempre se traduce en una acción. Los pasos necesarios para implementarlo tienen que ser bien pensados hasta el final.

Una buena preparación para una negociación debería incluir una plan para acuerdos operacionales, con una completa pero flexible lista de cuestiones y consideraciones sobre lo que realmente supone implementar los acuerdos que surgirán de estas cuestiones. Antes de cada reunión, clarifique su propósito, producto y proceso, de modo que las personas puedan conseguir lo que quieren. Así, no habrá gasto de tiempo y energía hablando sobre cuestiones que no están relacionadas específicamente con la reunión. Finalmente, planea el proceso para alcanzar un compromiso. Planea la secuencia de reuniones o cuestiones en una negociación para aumentar la coordinación y la comunicación. Redacte un borrador durable y operacional de un acuerdo y como podría implementarlo. Realizar una secuencia de los pasos necesarios, lo ayudará a organizarse para alcanzar el compromiso que desea.

Compromiso: los dos pasos para su preparación:

1. Identifique las cuestiones que deben ser incluidas en el acuerdo. Describa el propósito global y el producto esperado en la negociación (incluyendo un borrador operacional y durable de un acuerdo). Luego, realice una lista incluyendo el propósito específico y el producto tangible de la próxima reunión, si la hay.
2. Planee los pasos hacia el acuerdo descubriendo desde el principio quienes son los reales tomadores de decisiones. En segundo lugar, encuentre la información necesaria para concluir el acuerdo, los expertos que es necesario consultar, los posibles obstáculos y los modos de manejarlos. Finalmente, ponga sobre el papel los pasos necesarios para llegar al acuerdo a cumplir y lo que se pretende de cada reunión:
 - I) Acuerdos tentativos sobre los temas
 - II) Clarificación de intereses
 - III) Discusión de opciones
 - IV) Proyectar un la estructura de un acuerdo
 - V) Articular un borrador de un posible acuerdo
 - VI) Texto final para ser firmado

DE LA PREPARACION A LA NEGOCIACION: PREPARANDOSE PARA EL ACUERDO.

A pesar de que este artículo se centra en la preparación de la negociación, tenemos una palabra final respecto de la negociación en sí misma. Nuestro mejor consejo es que maneje la negociación como si fuera una sesión conjunta de preparación. La negociación entonces se convertirá en una reunión de resolución de problemas comunes donde las partes podrían usar las herramientas de preparación descritas aquí para encontrar los mejores resultados posibles para todas las partes. Aún cuando esta aproximación conjunta no sea posible y sólo una de las partes esté bien preparada, la inversión en preparación valdrá la pena al conseguir mejores resultados negociados. Con su preparación, puede ayudar a su contraparte a prepararse para el acuerdo.

CONCLUSION

Es difícil cambiar el modo en que hacemos las cosas, poner en práctica nuevas ideas en el mundo real o probar sólo una nueva. Con el objetivo de obtener el mayor valor de este artículo, hay algunas cosas simples que se pueden hacer para incrementar sus habilidades de preparación de la negociación.

- Luego de la negociación, pregúntese “¿Qué funcionó bien para mí/para ellos?” y “¿Qué podría hacer/podrían hacer diferente la próxima vez?”
- Practique a su propio ritmo de aprendizaje, comenzando con casos de bajo riesgo o simplemente trabaje uno de los siete elementos a la vez.
- Trate de obtener ayuda de un colega que esté también interesado/a en mejorar sus habilidades de negociación, de modo que pueda tener alguien que lo ayude a perfeccionarse.