

3. NEGOCIACIÓN III

3.1 Fases de la negociación

Continuando con las fases de la negociación, ya se había visto la primera y quizá más olvidada en el proceso: la preparación.

PREPARACIÓN	REUNIÓN / ES	FEEDBACK
<ul style="list-style-type: none"> - Intención de llegar a un acuerdo - Recopilación y análisis de la información - BATNA - Preparación de reunión negociación 	<ul style="list-style-type: none"> - Encuentro - Propuesta - Discusión - Cierre 	<ul style="list-style-type: none"> - Lecciones aprendidas - Reunión de traspaso de información

Figura 2. Fases de la negociación

3.2 Reunión de negociación

Cuando sea posible, se tratará de obtener la posición de la otra parte antes de revelar la estrategia de negociación mediante respuestas evasivas, frases de gancho (es decir, "no estamos seguros de que ambos estemos en la misma página", "estamos dispuestos a un acuerdo rápido, y ayudaría si pudiera decirnos donde están las principales diferencias", "ayúdanos a entender").

Algunos expertos consideran que es prudente esperar a que la contraparte haga la primera oferta. Para ellos este es un hecho que pondrá en evidencia el grado de interés del oponente y su rango de contratación, lo que pone al negociador en posición de poder. Sin embargo, varios análisis sugieren que, por el contrario, los negociadores que hacen la primera oferta pueden estar en la posición de ventaja:

«En situaciones de gran ambigüedad y falta de certeza, las primeras ofertas tienen un gran ‘efecto de anclaje’ porque ejercen un fuerte tirón hacia el resto de la negociación», dice Adam D. Galinsky, profesor de la Escuela de Administración Kellogg de Northwestern University.

Según el autor, hacer la primera oferta pone al negociador en una gran posición ya que, evidencia autoconfianza y sentido de control en la mesa. Para él, las ofertas iniciales suelen poner las condiciones y pautas sobre las cuales se van a definir los términos de negociación que llevarán al acuerdo final.

Durante la reunión de negociación, ambas Partes podrían poner en práctica algunas tácticas de negociación en función de su modo de negociación seleccionado. Su conocimiento permitirá aplicarlos de manera apropiada o detectarlos cuando sean utilizados por la otra Parte.

3.3 Tácticas de negociación

La táctica es un conjunto de actividades que se usan dependiendo de la una estrategia adoptada.

Según Julián Besteiro, 2001, estas pueden dividirse en tres categorías:

1. el engaño;
2. la “guerra psicológica”;
3. las tácticas posicionales de presión.

3.3.1. Engaño

Imagen falsa

En negociación comercial, se suele mostrar interés por algo que realmente no interesa y así la contraparte no presiona sobre lo realmente importante.

Autoridad ambigua

Se trata de hacer creer a la otra parte que se tiene autoridad para llegar a un acuerdo. Cuando se llega a él (después de haber conseguido importantes concesiones), se expresa que es necesaria la aprobación de un superior desarmando a la contraparte y abriendo el paso a nuevas concesiones a través del verdadero superior.

3.3.2. Guerra psicológica

Estas tácticas están destinadas a crear incomodidad, provocando una necesidad de llegar a un cierre inmediato.

Puede usarse una táctica externa, es decir, del lugar físico donde tiene lugar la negociación (ejemplo: subir la calefacción de la sala de reunión) o bien, internas, relacionadas con la comunicación verbal y no verbal (interrupciones continuas, rechazo del contacto visual.)

“Poli bueno y poli malo”

Consiste en que uno o varios miembros del equipo (el “malo”) presente una posición intransigente sobre uno de los temas debatidos. Mientras que otra parte del equipo negociador (el “bueno”) suavizará dicha postura, intentando ofrecer una solución más asequible.

El principal objetivo de esta táctica es desestabilizar al oponente, sobre todo con ataques duros, de manera que se le fuerza de manera inconsciente a hacer concesiones para evitar un conflicto mayor.

Esta táctica tiene riesgos. Si se exagera el papel del malo, el efecto puede ser más provocador que intimidatorio. Y si el bueno aparece demasiado pronto, puede aumentar excesivamente la seguridad de la otra parte, al interpretar la actitud conciliadora como una respuesta de sumisión ante sus planteamientos.

Amenaza

Su eficacia depende de su credibilidad, de la percepción del coste relativo para ambas partes. El hecho de no cumplirla suele suponer un alto coste para la posición de quien la formula (a menudo superior a sus beneficios).

Reputación

Si se pone sobre la mesa un tema que de llevarse a cabo puede amenazar con mala publicidad la reputación de la otra parte, es probable que se consigan ciertas concesiones. Por ejemplo, si a una empresa entre cuyos valores destaca la conciencia medioambiental se le amenaza con un problema de vertidos, las consecuencias en ventas que esa mala reputación pueden causarle serán frecuentemente muy superiores al coste del propio acuerdo.

3.3.3. Tácticas de presión posicionales

Esta clase de táctica de negociación plantea puntos de no retorno en las negociaciones, es decir, fuerza la negociación a que las concesiones las haga la otra parte.

Condición necesaria y no suficiente

Si la posición de partida es de “oportunidad”, es decir, en principio más fuerte que el otro y hay un objetivo concreto que es esencial sobre los demás, se fuerza a que ese objetivo sea aceptado por la otra parte en el momento en que se inicia la negociación. (“No vamos a seguir negociando, a no ser que acepte antes”).

Objetivos no negociables

Más que una táctica de negociación es un modo de poner límites al alcance de la misma: Así quedan delimitados los puntos que no es posible negociar, enfocando los esfuerzos de la reunión sobre los que sí interesa llegar a un acuerdo.

Cuando se emplea como táctica sólo por una de las partes, se puede presentarla junto a una concesión o alternativa positiva, en caso contrario, puede ser interpretado por la otra parte como una agresión y causar ruptura de la negociación. “

El “frente ruso”

Consiste en ofrecer dos propuestas, una de las cuales es más negativa que la otra. Se obliga así a que la contraparte acepte la “menos mala” de las dos opciones que, en realidad, es la que desde el principio se quería validar. La probabilidad de éxito de esta táctica radica en la credibilidad de las propuestas ofertadas.

Con frecuencia después de una larga negociación, las Partes no llegan a un acuerdo: terminan en un punto muerto. Las causas del estancamiento pueden ser diversas, tanto internas como externas (es decir, personalidades de los negociadores, número excesivo de negociadores, expectativas desequilibradas, influencias organizativas, ...).

Sin embargo, si se está dispuesto a llegar a un acuerdo, es necesario que el Gestor del Contrato explore las acciones para romper ese punto muerto:

- Encontrar un terreno común a nivel de personal;
- Ofrecer nueva información para explicar la posición;
- Cambiar el negociador;
- Cambiar el nivel de la negociación, pasando a un nivel superior;
- Explorar ambas posiciones en modo cooperativo y revertir con nuevas concesiones/posiciones.

Es lógico pensar que hay tantas tácticas de negociación como negociadores, pero lo importante en la reunión es tomar conciencia de que existen y que la otra parte puede estar usándolas.

Ninguna táctica debe justificar la pérdida de calma y respeto en la negociación. Esa es una línea roja que no debe sobrepasarse.

3.4 Feedback

Independientemente de los resultados de la negociación, la información obtenida en un proceso realizado será útil para las negociaciones a seguir. El Gestor de Contratos actualizará el formato dejará constancia escrita no sólo con los términos del acuerdo, sino con esa información que pueda ser relevante sobre el propio proceso de negociación.

3.5 Referencias

- “Effective Negotiation: From Research to Results” - Cambridge University Press 978-0-521-73521-6 - Ray Fells;
- “In Business as in Life - You Don't Get What You Deserve, You Get What You Negotiate”- Dr. Chester Karrass;
- “Influence: The Psychology of Persuasion” – Robert Cialdini, 2006;
- “Getting to Yes: Negotiating Without Giving In” - Roger Fisher y William Uri
- “Estrategias y técnicas de negociación” – Escuela Julián Besteiro – 2001;
- “Negociación. Cultura al negociar en diferentes países” - José Ariel Giraldo López- 2012