

Fases de una Negociación. Momentos en que Debemos Comunicarnos

1. Fase inicial: es tan importante como la apertura en el ajedrez. Desde el primer momento que nos sentamos en una mesa de negociación, todo aquello que digamos podrá ser utilizado en nuestra contra, por tanto, **intentemos que todo aquello que hacemos y decimos vaya en la dirección de reforzar nuestra posición, apoyar nuestros intereses y presentar una imagen de coherencia, solidez y confianza.**

Una vez que se inicia la negociación y estamos frente a la otra parte no hay tiempos muertos. Todo vale, nuestras palabras, gestos, actitudes, comportamientos; lo que decimos e incluso lo que callamos está siendo tomado en cuenta por las partes. Desconfíe de los comentarios ¿off the record? o del ¿entre tú y yo?, puesto que no existen.

Todo cuanto diga forma parte de la presentación que usted está haciendo de sí mismo y de su forma de plantear las cosas. Sea prudente: el oído debe ser usado con largueza y generosidad, la palabra administrada con prudencia y coherencia.

En esta fase hacemos una exposición general de nuestra posición, de nuestros intereses, de los objetivos y acuerdos que esperamos conseguir y de nuestra disposición y medios a nuestro alcance. Estamos pues enseñando todas nuestras cartas, si bien es posible que no todas estén boca arriba. Es, como decíamos anteriormente, nuestro despliegue inicial, nuestra apertura del juego que condicionará en gran medida el desarrollo del mismo.

Es muy importante asegurarse de que hemos creado el clima propicio para la negociación y el entendimiento mutuo. Si no ha sido así, intente crearlo en esa fase, pues en las siguientes será más difícil.

2. Fase de tanteo o reconocimiento: tras la primera exposición, realizada generalmente por los portavoces de cada parte, viene una segunda fase de reconocimiento en el que las partes hacen fundamentalmente dos cosas:

-Conocer más en profundidad y detalle el planteamiento de la otra parte, normalmente mediante preguntas o solicitudes de aclaración o puntualización.

-Matizar el contenido y alcance de nuestras posiciones o planteamientos iniciales, reorientándolos o corrigiéndolos levemente en función de la exposición que la otra parte ha hecho de las suyas y de la consecuente estrategia, que normalmente ya tendremos prevista. En esta fase, lo que se busca es incrementar las posibilidades propias de negociar más y mejor, y reducir al mínimo los límites y condicionantes que pueden coartar nuestra actuación (generalmente dando menos información y matizando la que hemos dado).

Por su propio contenido, en esta fase suelen aparecer los primeros signos de desconfianza y recelo, así como las primeras actitudes de encasillamiento y rechazo. Cada síntoma negativo es un posible foco de incendio y conflicto para la tercera fase. Intente apagar estos fuegos con tacto, respeto y cordialidad. No es malo ni evitable que aparezcan las primeras discrepancias, pero es peligroso que

se manifiesten como desconfianza u ofuscación. El desenlace de esta fase es de vital importancia para el desarrollo de la fase de discusión.

3. La discusión: es la parte central y probablemente la más difícil del proceso de negociación. En ella se intenta acercar lo más posible el acuerdo final a nuestra posición. Para ello se utilizan argumentos que refuercen y apoyen nuestras tesis y otros que debiliten la fuerza de las tesis contrarias. Es también la parte más compleja del proceso negociador, pues en ella se utiliza casi todo el arsenal posible: sugestión, persuasión o disuasión.

Es preciso tener en cuenta que aún cuando en esta fase se sustancia el desenlace final de la negociación, su desarrollo y resultado está ya muy condicionado por la disposición y actitud de las partes que han venido prefiguradas por cuestiones anteriores y ajenas a la propia discusión por ejemplo, talante y actitud de los representantes; escenario y condiciones, posicionamiento y estrategia elegida; presentación de las partes; exposición del problema y fase de tanteo.

4. Propuestas parciales e intercambio: una vez desplegado todo el arsenal de argumentos (sugestivos, persuasivos o disuasorios) llega el momento de las primeras propuestas de solución, generalmente parciales y destinadas a ir resolviendo los aspectos en que es más fácil llegar a un acuerdo, entre todo el conjunto de aspectos involucrados. Con ello se contribuye también a ir despejando o aligerando el contenido y la agenda de la negociación.

Durante esta misma fase se producen los primeros intercambios en que las partes hacen algunas cesiones a cambio de otras, obteniendo así los primeros acuerdos parciales. La suma de acuerdos parciales va engrosando el conjunto de puntos en común y creando un ánimo colectivo que propicia la entrada y el desenlace positivo del acuerdo final.

A la vista de este desarrollo se comprende fácilmente la inconveniencia de entrar a negociar en primer lugar los aspectos más importantes o cruciales de la negociación. Si estamos en desacuerdo en lo más importante y no conseguimos avanzar, la negociación quedará bloqueada. Por el contrario, si vamos cerrando acuerdos y consiguiendo transacciones, aunque sea en los temas secundarios, estaremos creando un clima de entendimiento y colaboración mutua que facilitará enormemente el camino hacia el acuerdo final.

Es preciso tener en cuenta que estos acuerdos parciales tienen técnicamente el carácter de preacuerdos o acuerdos provisionales, supeditados como es lógico al acuerdo global. No es infrecuente que alguno de estos acuerdos pueda convertirse en moneda de cambio en el intercambio final en torno al tema o temas fundamentales. No desdeñe el hacerlo y no lo tome, si otros lo utilizan, como una traición o una deslealtad. **En una negociación no hay acuerdo hasta que éste no es total. Mientras haya cartas en la mesa o piezas en el tablero, no importa cuantas, la partida continua y se sigue negociando.**

5. Las propuestas e intercambio final: esta fase es la definitiva ya que, en ella, las partes se concentran al máximo en los aspectos más difíciles. Se acercan posiciones y se buscan propuestas y soluciones globales; se liman diferencias, se reducen distancias y se busca un acuerdo total y definitivo.

En la mayor parte de los casos, la negociación ha ido creando un clima y una actitud general proclives al acuerdo. Esto es, en general, bueno y deseable pero, no obstante, es preciso prevenirse contra el deseo, casi natural en esta fase, de precipitar el acuerdo. Por ello, vigile y revise minuciosamente cada nueva propuesta que haga o reciba. No caiga en el acuerdo, alcáncelo.

6. Acuerdo o cierre: es la fase de materialización y formación del acuerdo. Normalmente se llega a él como un resultado lógico y natural de un proceso en el que ambas partes buscan dicho acuerdo.

Evite el acuerdo precipitado, el acuerdo rápido o forzado por las circunstancias o las prisas. Si alguno de estos factores cambia, el acuerdo o su puesta en práctica pueden resquebrajarse. Un acuerdo es aquel que toman voluntariamente las partes convencidas de que es la mejor opción. Cualquier acuerdo obtenido por error o por engaño es precario, inseguro e inestable.

Antes de aceptar en firme el acuerdo final, asegúrese de que cumple todos los requisitos que estableció en el marco de negociación. Contrástelo con cada uno de sus intereses, revise minuciosamente cada uno de los puntos del acuerdo. **Si necesita alguna verificación, comprobación o autorización final pida tiempo y cerciórese, ya que la prisa es uno de los enemigos del buen acuerdo.**

Con frecuencia se recomienda ensalzar la habilidad del contrario, amplificando el logro obtenido por la otra parte. **Es una postura hipócrita que nadie creerá y por ello debe evitarla y limitarse a agradecer la colaboración y el esfuerzo de la otra parte por la consecución del acuerdo final.**

7. Preparación de las sesiones de trabajo: cuando las negociaciones se alarguen en el tiempo más de una jornada es conveniente repasar diariamente el contenido de las sesiones, especialmente en cuanto se refiere a:

- Nuevos planteamientos en escena.
- Nuevas informaciones.
- Cambios de actitud o disposición en las partes.
- Avances obtenidos.
- Dificultades aparecidas.

-Errores que se hayan cometido.

-Cualquier elemento que altere el marco inicial de negociación.

En base al análisis de la última sesión, deberemos preparar la siguiente, poniendo especial atención a los siguientes puntos:

-Mantenimiento o cambio de objetivos.

-Mantenimiento o cambio de estrategia.

-Puntos esenciales a tratar en la siguiente sesión.

-Objetivos parciales para la siguiente sesión.