

Módulo 3

Diseño para una solución negociada

3.1 El proceso negociador

El proceso de una negociación, según nuestra propuesta, se desarrolla en el contexto de un tipo específico de conversación: “la conversación para la coordinación de acciones”. Así, el objetivo de este documento es mostrar la arquitectura del proceso conversacional de base, en el que se desarrolla una negociación, es decir, su contexto y las herramientas necesarias para superar los desafíos del mismo.

La forma elegida para mostrar este proceso es el de un ciclo de cuatro fases, cuyos elementos y relaciones aparecen en la figura 1.

Figura 1. Ciclo de coordinación de acciones



Fuente: Gráfico basado en el Ciclo de Coordinación de acciones, Flores, F (1991): Nuevos principios para un mundo empresarial en cambio. Recuperado en: https://www.cepchile.cl/cep/site/artic/20160303/asocfile/20160303184358/rev47_flores.pdf

Desde esta propuesta, los seres humanos trabajamos y vivimos inmersos en un mundo de “conversaciones” con otras personas. Si llegada la noche usted se detiene un instante a realizar un “repaso” de su día, seguramente descubrirá que transcurrió en un acelerado fluir de conversaciones: con su pareja, hijos, padres, compañeros de trabajo, el portero, el taxista, su jefe, colaboradores, un amigo que lo llamó al celular, o un cliente con el que intercambié e-mails durante toda la mañana. Vivimos dentro del tramado de una gigantesca red de conversaciones.

Por otra parte, sostenemos que el individuo, para el logro de sus necesidades, objetivos, inquietudes o anhelos, se ve ante la necesidad de coordinar acciones con otros. Quien requiera un informe con las últimas estadísticas, un aumento de sueldo, la provisión de un nuevo mobiliario para la oficina o la implementación de un sistema informático, seguramente necesitará coordinar acciones con otras personas para lograrlo. Y la forma de hacerlo es a través de una “conversación”, enfocada en hacer que ciertas cosas pasen. Poseer habilidad para la coordinación de acciones con otros, se relaciona directamente con la capacidad de generar y administrar efectivamente promesas.

Proponemos, así, a la *promesa* como un singular dispositivo lingüístico que desarrollamos los seres humanos para hacer con otros. Y tal es la trascendencia que las promesas tienen en nuestro mundo que, al observarlo solo un poco, vemos que gran parte de sus resultados son la consecuencia de nuestra capacidad de prometer: determinado proveedor “prometió” a su cliente hacer una silla, y como resultado hoy podemos estar sentados en ella. Lo mismo sucede con nuestra computadora, la ropa que llevamos, el auto que usamos, etc.

No es posible mover un informe de un lugar a otro, o la creación de una nueva línea de productos sin que exista una estructura explícita o implícita de compromisos (con – promesa) entre las personas para que ello suceda. Como dice Rafael Echeverría (1998) , “Si examinamos nuestro trabajo, nuestra familia, nuestra vida en la comunidad, constatamos que ellos descansan en redes de promesas mutuas que nos hacemos unos con otros” (Echeverría, 1998, <https://vdocuments.site/1-peticiones-camino-hacia-las-promesas.html>).

Así, sostenemos que gran parte de nuestros resultados (sean en el dominio que sean) son la consecuencia de nuestra efectividad a la hora de coordinar acciones con otros. Y como se dijo, ello está

directamente relacionado con nuestra capacidad de hacer promesas. Cuanta más competencia muestre el individuo o la organización para hacer promesas, más efectivo será a la hora de coordinar acciones con otros, y contará con mayores posibilidades de lograr los resultados deseados. Las personas y las organizaciones son, hoy, el resultado de cómo administraron sus promesas.

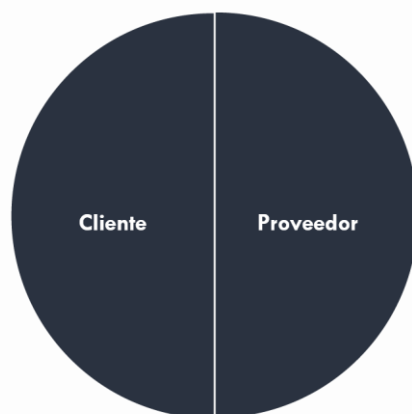
Al observar el proceso de construcción de promesas desde la mirada de la negociación, se hará referencia a la construcción efectiva de “acuerdos”, como la capacidad que tenemos los individuos de asumir compromisos mutuos.

Arquitectura del proceso

En primer lugar, diremos que el acuerdo es un acto “lingüístico complejo”, en tanto involucra la confluencia de dos actos lingüísticos previos. Decimos que para que exista acuerdo, se requiere previamente de una persona que formule un pedido o una oferta, y de otra que lo acepte. Es decir que, cuando una petición o una oferta se combinan con una declaración de aceptación (¡sí!), obtenemos un acuerdo. Con lo formulado, aparece también otra distinción: para que haya acuerdo debe existir una conversación entre al menos dos personas: quien formula el pedido o la oferta, y quien lo acepta.

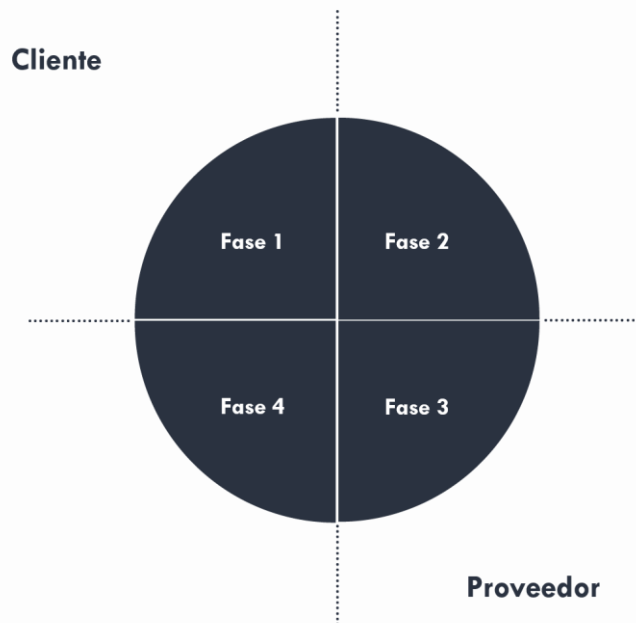
Distinguimos así a los dos actores del proceso de construcción de un acuerdo: el proveedor y el cliente. Proveedor es la persona sobre quien recae la responsabilidad de ejecutar la acción prometida, y cliente es la persona a quien le satisface la acción ejecutada.

Figura 2. Actores del proceso de construcción de un acuerdo



Fuente: Elaboración propia.

Figura 3. Coordinación de acciones entre ambos actores



Fuente: Elaboración propia

Figura 4. Roles de cada actor del proceso

Actores del proceso

El cliente: persona a la que satisface la acción a ejecutarse.

El proveedor: persona sobre quien recae la responsabilidad de ejecutar la acción prometida.

Fuente: Elaboración propia

Si bien el ciclo de coordinación de acciones puede tener inicio ya sea a partir de un pedido o una oferta, sus elementos y relaciones son los mismos en ambos casos.

Lo recorreremos y tomaremos como inicio una “petición”. Y para ello, vamos a dividir el ciclo en cuatro etapas o fases. Cabe destacar que los dos negociadores deben habitar los dos roles durante el proceso: son clientes de su necesidad y proveedores de la necesidad de su contra-parte.

3.1.1 Fase uno (F1): la preparación

Proponemos como punto de partida del proceso una primera etapa, donde nos enfocaremos en la “preparación” del contexto en el cual va a suceder la conversación principal (la de la fase 2). El hito inicial de este camino lo constituye, según nuestra propuesta, una “declaración de insatisfacción” del cliente, basada en los siguientes juicios:

- Que algo falta: se trata de alguna necesidad o inquietud por parte del cliente.
- Que eso que falta no puede ser proveído por el curso normal de los eventos: si considero que lo que hoy me falta me será dado mañana, no se justifica el pedir.
- Que aquello que falta es posible generarlo: si considerara que aquello que necesito es de imposible generación, sería absurdo pedirlo.
- Que nosotros no queremos o no podemos generarlo y necesitamos a otro.
- Que el proveedor puede generarlo.

Llamamos “lectura” a la etapa inicial del proceso, porque es importante que el negociador comience el juego haciéndose cargo de estos juicios que le pertenecen dado el tipo de observador (lector) que es de la situación.

Para completar la lectura subjetiva de la mesa negociadora, el negociador elabora un mapa de los potenciales conflictos con los que se encontrará en la mesa.

Una vez declarado el problema, desafío o quiebre, se inicia el proceso de “preparación”. En el caso de las negociaciones, incluye dos movimientos: (1) la conciencia de que quienes van a negociar son “observadores” de la realidad; (2) la preparación propiamente dicha de lo que vamos a generar durante la negociación.

Figura 5. Esquema de la fase 1



Fuente: elaboración propia.

Figura 6. Herramientas e hitos de la F1

Herramientas para la F1

- Elementos de la mesa negociadora
- Círculo de coordinación de acciones
- Tipos de conflicto
- El observador
- Tipos de observaciones
- La mesa ampliada
- 5 mesas claves

Hitos de inicio y cierre de la F1

Esta fase tiene su inicio con una **declaración de insatisfacción**, que puede ser interpretada de diversas maneras (problema/desafío/quiebre/conflicto, etc.) Así mismo, concluye con la **apertura de la negociación**.

Fuente: elaboración propia.

Dicho de otra manera, en una “preparación hacia dentro”, el cliente se detiene a “observar a su observador”, y explora sus propias inquietudes.

El negociador debe preparar estos elementos:

- **Comprensión:** ¿cuál es mi manera de entender esta situación (mi propio modelo mental)? ¿de qué otra manera más generadora puedo hacerlo?, ¿qué hechos y juicios

conforman mi inquietud?, y con relación a mis juicios u opiniones ¿son válidos?, ¿están fundados?

- **Negociar el objetivo (mesa 1):** qué es lo que desea y necesita, cuáles son sus inquietudes y las condiciones de satisfacción de las mismas. ¿Qué espera o quiere mi jefe en esta situación? ¿Qué sería un objetivo ambicioso con fundamentos?
- **Pre-acordar un plan B (mesa 2):** también es el momento de preparar el MAAN (Mejor Alternativa Antes Negociada), es decir, hacerse cargo de la pregunta: ¿qué otras opciones puedo explorar antes de abrir la fase 2 con mi plan A? ¿De qué manera voy a satisfacer mis inquietudes y mis necesidades si no logro un acuerdo con el proveedor? La M.A.A.N implica que puedo satisfacer mi necesidad con otra persona, una ajena a la mesa actual de negociación.
- **Preparación de la “implementación” de la fase 2:**
 - ¿Qué contexto necesito generar para hacer mis pedidos? ¿en qué medida la otra parte puede transformarse en mi cliente (es decir, necesitar de mí)? ¿Cuáles pueden ser sus modelos mentales?, ¿qué juicios puede tener acerca de la situación? ¿Querrá sentarse a negociar? ¿Cuál será el contexto de espacio / lugar para desarrollar la negociación?
 - ¿Cuál será la forma más efectiva de plantear y argumentar en la fase 2 de negociación?

Esta etapa concluye con la “apertura” de la negociación, la que a su vez abre al juego de la segunda fase.

3.1.2 Fase dos (F2): cooperar

Se distinguen, en esta fase, dos momentos:

Momento 1: creación de valor

- La apertura y planteo.
- Ampliación de la torta.

Momento 2: captura del valor

- El medio juego.
- El cierre.

Como ya se dijo, la fase 2 del proceso se inicia con la apertura de la negociación. Se trata del primer contacto con la otra parte (el plan A, teóricamente), y de la oportunidad negociar acerca de la negociación (metanegociación), es decir, de definir con la otra parte el contexto en el que sucederá la negociación. En algunos casos, durante esta etapa las partes pueden definir en forma conjunta la agenda negociadora, el cronograma de encuentros, la forma de dichos encuentros, el lugar, la duración de las sesiones, etc. Esta etapa concluye cuando uno de los negociadores propone una forma de estructurar la conversación (de darle forma y secuencia) que llamaremos: el planteo. En todos los casos dicho planteo puede ser ya motivo de negociación.

Como sea, en la “apertura” las partes tienen la oportunidad de tomarse un tiempo para comenzar a coconstruir el contexto en el que se desarrollará el proceso.

Una nota acerca de la oportunidad para decidir la apertura de la negociación: distinguimos el tiempo *cronos*, es decir aquel que podemos llamar “real” y que podemos medir con un reloj, del tiempo *kairos*, o también llamado el tiempo de la oportunidad. Parte de las habilidades de un negociador están conformadas por su capacidad para captar el tiempo *kairos* (oportuno), para realizar las distintas operaciones que se suceden durante esta etapa.

El “medio juego” es la etapa donde se verifican las actividades principales de esta fase 2. Ellas pueden consistir en:

- Pedidos.
- Ofertas.
- Contra ofertas.
- Renegociaciones (nuevos pedidos y nuevas ofertas)

Nos detendremos un instante sobre una de las principales fórmulas conversacionales que suelen aparecer al inicio de esta etapa: el “pedido”. Sucede que muchas veces los negociadores encuentran dificultades a la hora de realizar sus pedidos, ya sea porque no lo hacen, o porque lo hacen en forma deficiente (inefectiva). Y la

competencia en la formulación de un pedido tiene consecuencias directas en la calidad de los acuerdos que construimos.

Decimos entonces que un pedido, para que sea efectivo, deberá contar con los siguientes elementos:

Identificar al cliente y al proveedor de cada necesidad: esto ya se señaló como primera precondition del pedido. En este punto podemos remarcar que, cuando estas personas no están claramente definidas en la formulación del pedido (“hace falta completar la tarea”), difícilmente se logre coordinar efectivamente acciones (¿a quién le hace falta que la tarea esté completa?; ¿a quién se le pide que la complete?). El pedido debe ser expreso, concreto, claro, medible, y además es necesario chequear la escucha con la otra parte para verificar que se haya entendido bien.

Regenerar el contexto: el contexto dentro del cual hacemos el pedido influye fuertemente sobre el sentido que el proveedor le da mismo. Este contexto se conforma por cuestiones de lugar, tiempo y oportunidad, relación entre las partes etc. Como el contexto es algo que siempre está, es recomendable que el cliente se pregunte por el contexto actual y, en todo caso, que genere uno nuevo, si considera (juzga) que el actual no es el apropiado.

Expresar qué es aquello que falta: también nos hemos referido a este presupuesto más arriba.

Solicitar una acción futura: la petición debe contener una acción a ser cumplimentada por el proveedor. Muchas veces, en los pedidos no figuran acciones sino juicios: “necesito que me des apoyo”. “Apoyo” o “ayuda” es un juicio que un observador hace cuando tienen lugar ciertas acciones. Es importante, por tanto, que en la formulación del pedido aparezcan las acciones concretas que se requieren del proveedor. Esta acción puede constituir en hacer determinada cosa o no hacer determinada cosa, o dar determinada cosa.

Expresar las condiciones de satisfacción: para que la acción solicitada satisfaga a quién la pidió es importante que éste establezca, con claridad, las condiciones que lo dejarán satisfecho al término del ciclo. Qué, cuanto, cómo, con quién, donde, para qué, etc., cuanto mayor sea la precisión con la que se formulen los estándares de satisfacción, mayor será el espacio para la coordinación de acciones. Las condiciones de satisfacción son claves

en la formulación de un pedido porque le otorgan mayor precisión para luego accionar.

Requerir un tiempo: dado que es una de las condiciones de satisfacción más importantes, la presentamos por separado. Toda petición debe especificar un tiempo para su cumplimiento, sino el pedido se diluye y no es efectivo.

Chequear el trasfondo de obviedad: se trata de un conjunto de distinciones compartidas, que son el sustento que hacen posible la comunicación. Si los seres humanos no contáramos con este trasfondo de obviedad, sería imposible comunicarnos y coordinar acciones. El desafío en esta etapa es delimitar los límites de este marco de referencia común, sin dar por supuesto cuestiones sobre las que la otra parte puede tener interpretaciones diferentes. Y como lo que es obvio para uno puede no serlo para el otro, chequear y acordar es esencial. En esto de lo obvio es válido un ejemplo: es obvio todo lo que es demostrable o lo que es pedido de manera explícita, igualmente hay que verificar si lo es también para el otro. Ejemplo: es obvio que si llueve mi proveedor no va a poder realizar el trabajo de construcción al aire libre que se acordó para ese día, pero igualmente lo tengo que chequear.

Adecuar la emocionalidad: cada vez que pedimos, lo hacemos desde determinada emoción, por ello la emocionalidad de la petición compromete muchas veces el éxito de la misma, y condiciona el tipo de respuesta que pueda obtenerse. Por ejemplo: si estoy en una emoción de enojo, una manera de gestionarla es no realizar el pedido en ese estado, dado que los resultados serán muy diferentes a los que espero.

Hacerse cargo del estado actual de la confianza: toda promesa requiere de un trasfondo de confianza. Si no tengo confianza en que el otro cumpla con su promesa, no tendrá sentido hacerle pedidos. Echeverría en su libro “La empresa emergente” (Echeverría, 2000), realiza un análisis interesante de la confianza en este sentido, dado que confiar nos hace vulnerables hacia el otro. En este sentido, la confianza se considera un juicio que tiene tres pilares: la competencia de la persona a la que le realizó el pedido, su fiabilidad o capacidad de rendir cuentas y la sinceridad del otro respecto del proyecto o pedido.

Elegir una modalidad: puede pedirse con la utilización del verbo que especifica la acción requerida (“prepáreme el informe”, “pague usted”, “comuníquese con el cliente”, etc. También se

puede realizar el pedido con diversos verbos que caracterizan la acción de pedir (“le pido”, “le solicito”, “le ruego”, etc.). Si el pedido no conlleva alguno de estos verbos, es posible que genere ambigüedad.

Se decía también que otra de las operaciones lingüísticas que suele verificarse en esta fase dos es la oferta. Se trata de un acto lingüístico emitido por el proveedor y dirigido al cliente, y resulta ser simétrico al del pedido con relación a sus elementos, porque todo lo referido acerca de los elementos de un pedido efectivo, le resulta aplicable a las ofertas.

Tanto los pedidos como las ofertas, pueden tener como contrapartida las siguientes respuestas:

Solicitar aclaración de la interpretación. “A ver si he comprendido bien... lo que usted me pide / ofrece es.....”. Quien recibe el pedido o la oferta, puede realizar una primera operación de chequeo acerca de lo que escuchó (interpretó) acerca del pedido o de la oferta. Si interpretamos que “uno dice lo que dice, y el otro escucha lo que escucha”, el solicitar la aclaración acerca de la interpretación es esencial a la hora de coordinar acciones con otros.

Contrapropuesta. Es posible que el proveedor o el cliente, luego de escuchar el pedido o la oferta según sea el caso, no la acepte ni decline, sino que ofrezca determinadas acciones alternativas, u otras condiciones de satisfacción. Se abren, en esta hipótesis, tantos ciclos como ofertas, contraofertas o nuevos pedidos se produzcan. Aquí vuelve a cobrar importancia el trabajo de preparación que hayan desplegado las partes del ciclo, en miras de determinar cuáles son sus alternativas de satisfacción por fuera de esta negociación.

Posponer. Otra posibilidad es que el receptor del pedido u oferta solicite tiempo para responder. Tal vez requiera información adicional para decidir si acepta o declina el pedido u oferta. En tal caso, si bien no hay un acuerdo en función de la acción solicitada, sí pueden las partes iniciar un nuevo ciclo en miras de obtener acuerdo acerca del plazo en el que quien pospone, dará una respuesta.

A la hora de definir el “cierre” de la fase, surge nuevamente la cuestión de la oportunidad (tiempo *kairos*). Más allá del tiempo “físico” que las partes hayan invertido en el proceso, aquellos que

gestionan efectivamente sus ciclos de coordinación de acciones están atentos a las oportunidades contextuales. Desde esta óptica, apurar o demorar un cierre puede asegurar el fracaso del ciclo.

Esta etapa de “cierre de la fase 2”, puede estar constituida por dos movimientos diferentes:

Negativa. Tanto el cliente como el proveedor, pueden contestar con un “no” a la oferta o el pedido, según el caso. Como nos recuerda Echeverría (2012), un área importante de incompetencia en la forma como coordinamos acciones con otros guarda relación con las dificultades que muchas personas encuentran a la hora de decir no. Allí es donde suelen aparecer los “sí” ambiguos de los que ya se habló, aún a sabiendas de que no se va a cumplir. Estas ambigüedades pueden estar relacionadas a que alguna de las partes puede creer que decir que “no” afectará la relación o la identidad de quién se niega. Es importante que el negociador exprese y chequee el entendimiento de su contraparte: que el “no” es al pedido o a la oferta, y no la relación.

Nuevamente, frente al “no” de la otra parte, cobra vitalidad nuestro plan B (el MAAN). Por otro lado, con la negativa no hay acuerdo. Para muchos, el ciclo termina en este punto. Sin embargo, nosotros proponemos no dejar de lado en este caso a la fase 4, en cuanto nos propone un proceso de aprendizaje. Postulamos así al “seguimiento del no acuerdo”, como una posibilidad de aprender: ¿cómo satisface sus inquietudes e intereses mi cliente o proveedor si no es a través mío?, ¿qué aprendí en este proceso?, ¿qué cosas haría distinto la próxima vez?, etc.

Aceptación. La otra respuesta posible en esta etapa es el “sí”. Recordemos que “sí” es distinto de “ni”. Con esto queremos diferenciar a la aceptación de la oferta o el pedido en todos sus términos, con las aceptaciones parciales o condicionales, las que pertenecen a la etapa anterior (medio juego), y sobre las que nos referimos como contrapropuestas. ¡Si es sí! De este modo, si se produce la aceptación, además de dar cierre a la fase 2, estamos frente a la apertura de la fase 3 de este proceso.

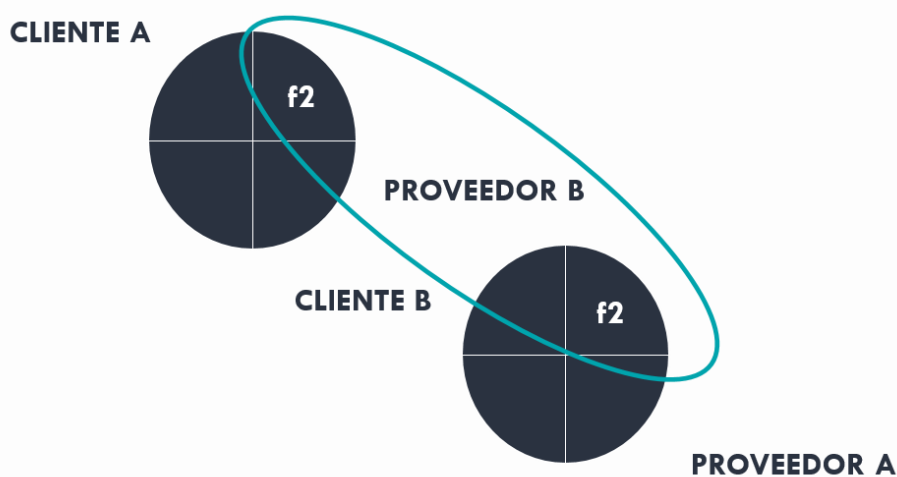
Nota importante: para construir acuerdos efectivos recomendamos que la declaración de aceptación de una de las partes sea interpretada como tal por la otra. Hacemos esta distinción ya que muchas veces no existe tal acuerdo. Respuestas tales como “no se preocupe”, “haré todo lo posible”, “déjelo en mis manos”, etc.

suelen prestarse a confusión y traer graves consecuencias en el resto del proceso, estas respuestas son imprecisas, no dan certezas.

Y la “negociación” como proceso, ¿dónde aparece en todo este esquema? Hasta ahora vimos a la negociación como una fase del proceso de coordinación de acciones (fase 2). Vamos a referirnos ahora a lo que llamamos “mesa negociadora”.

Decimos que existe una mesa negociadora cuando dos o más personas se perciben en forma recíproca como clientes / proveedores entre sí.

Figura 7. Mesa negociadora

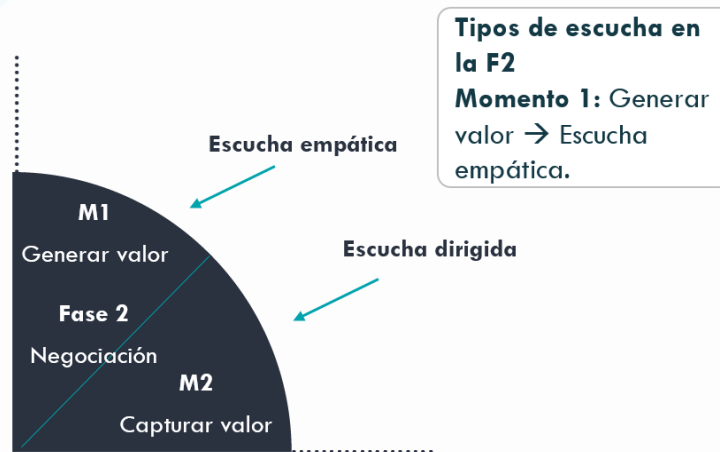


Fuente: elaboración propia.

Mesa negociadora: desde la óptica de la mesa negociadora, emerge como herramienta fundamental otra competencia conversacional: la “escucha”. Y en este sentido, distinguimos dos momentos diferentes: en un momento 1 en el que el negociador buscará la “generación de valor”, y un momento 2 en el que procurará “capturar valor”.

En el momento de generar valor, cobra vital importancia la capacidad de “escucha empática” del negociador, mientras que, a la hora de tomar valor, resulta adecuada desarrollar una “escucha dirigida”.

Figura 8. Tipos de escucha en la fase 2



Fuente: elaboración propia.

Además de saber escuchar, los negociadores de éxito tienen capacidades a la hora de hablar, ya sea al indagar o al argumentar.

“Indagar las preocupaciones del otro” en tanto cliente nos da la posibilidad de mostrarnos como una mejor oferta, lo que impacta en el poder relativo de la mesa. Por otra parte, al “argumentar efectivamente” estaremos en mejores condiciones a la hora de capturar el valor en juego.

Como ya hemos dicho, el umbral de esta fase a la siguiente lo constituye la posibilidad del acuerdo, el que se constituye a partir de la declaración de aceptación (¡sí!), ya sea del proveedor al pedido o del cliente a la oferta.

En punto al acuerdo, diremos una vez más que la claridad de su planteo (en cuanto distinciones compartidas entre el proveedor y cliente), está en relación directa con la efectividad de las etapas siguientes del proceso. Queremos decir que, cuanto más tiempo inviertan los negociadores en pulir los detalles del acuerdo (condiciones de satisfacción acordadas, hitos de control y apoyo, cláusulas de salida o renegociación, etc.), más tiempo y recurso ahorrarán a la hora de la ejecución y evaluación del ciclo.

Figura 9. Apertura, acuerdo



Fuente: elaboración propia.

Figura 10. Herramientas e hitos de la F2

Herramientas para la F2

- Planos de indagación del cliente.
- Tipos de argumentos.
- La escalera de inferencias.
- Escucha empática.
- Escucha dirigida.

Hitos de inicio y cierre de la F4

Esta fase tiene inicio con la **apertura de la negociación**, y concluye con la: (a) **declinación** o; (b) **aceptación**. En cualquiera de los casos hay posibilidad de generar un espacio de aprendizaje.

Fuente: elaboración propia

3.1.3 Fase tres (F3): ejecutar lo acordado

Una vez generado el acuerdo, se inicia el proceso de ejecución o cumplimiento con aquello acordado (lo que cada parte en su rol de proveedor prometió).

Dado el juicio de confianza de las partes, respecto de la ejecución, muchas veces, sucede que en el propio acuerdo las partes definen **hitos durante el proceso**.

Estos hitos pueden ser: de control o de apoyo (*feedback* o entrenamiento), de forma de “asegurarnos el desarrollo de la ejecución”.

De todos modos, en esta fase pueden presentarse distintas situaciones:

Una de ellas consiste en la realización, por parte del proveedor, de aquellas acciones comprometidas, de acuerdo a las condiciones de satisfacción comprometidas. En tal caso, el ciclo se cierra con la “declaración de cumplimiento de parte del proveedor”.

Puede suceder, sin embargo, que se produzca una circunstancia (aparición de un evento o de una nueva mesa –otra contra-parte- que quiera capturar la capacidad de ejecución ya comprometida del proveedor). Por ejemplo: un evento es exterior y puede ser un cambio climático o la variación del precio del dólar, etc. Una nueva mesa es que aparezca otra persona para negociar en lugar de quien lo estaba con nosotros (por ejemplo: un proveedor del proveedor que “endurece” los plazos y condiciones de entrega). En este caso pueden ocurrir varias negociaciones:

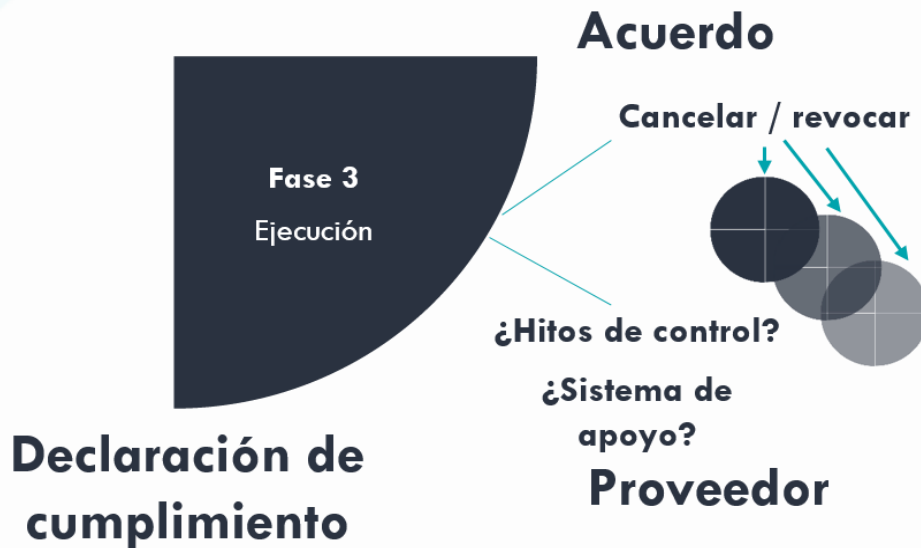
- Con el evento, al tomar autoconciencia de cómo su reacción a éste afecta sus promesas. Un buen negociador realiza (justamente para mitigar estos hechos) un buen plan de contingencias, esto es: un análisis estratégico de todas las variables externas que puedan cambiar las condiciones de la negociación.
- Con la nueva contraparte: (si afecta la posibilidad de cumplir promesas previas). Se sopesará el valor que da a

cada una de las contrapartes en pugna como proveedores de soluciones para usted.

- Con la primera contraparte: con esta podemos renegociar las condiciones o proponer la cancelación o revocación de lo prometido en el acuerdo. Esta situación bien pudo ser prevista en el momento de cerrarse la propuesta, y es posible que las partes cuenten, en tal caso, con mecanismos para gestionarla. Es el caso de las cláusulas de rescisión (conclusión por común acuerdo) que suelen contener los contratos escritos.

Ahora bien, **en contextos menos formales, es decir en el día a día**, no siempre prevemos este tipo de situación en la que el proveedor renuncia a cumplir con lo acordado. En tal caso se abre la posibilidad de iniciar nuevos ciclos, con una nueva danza de pedidos u ofertas. Y en caso de que ello no fuera posible, se abre la posibilidad, en cabeza del cliente, de realizar un “legítimo reclamo”.

Figura 11. Fase 3



Hitos de inicio y cierre de la F3
Esta fase tiene inicio con el **acuerdo** o promesa, y concluye con la **declaración de cumplimiento** del cliente de la acción comprometida.

Fuente: elaboración propia.

El cierre de la fase 3 se produce con la declaración de cumplimiento de cada una de las partes como proveedores. Cuando dice “tome, le entrego el informe solicitado”, o cuando nos manda una nota de remito de la mercadería enviada, o cuando envía por correo la nueva versión del documento revisada y corregida. Sin embargo, el proceso de la coordinación de acciones no concluye con esta declaración de cumplimiento, sino que ésta da apertura a la última fase de este círculo: la de evaluación, por parte del cliente, acerca del cumplimiento del proveedor, y de aprendizaje.

3.1.4 Fase cuatro (F4): evaluar lo sucedido

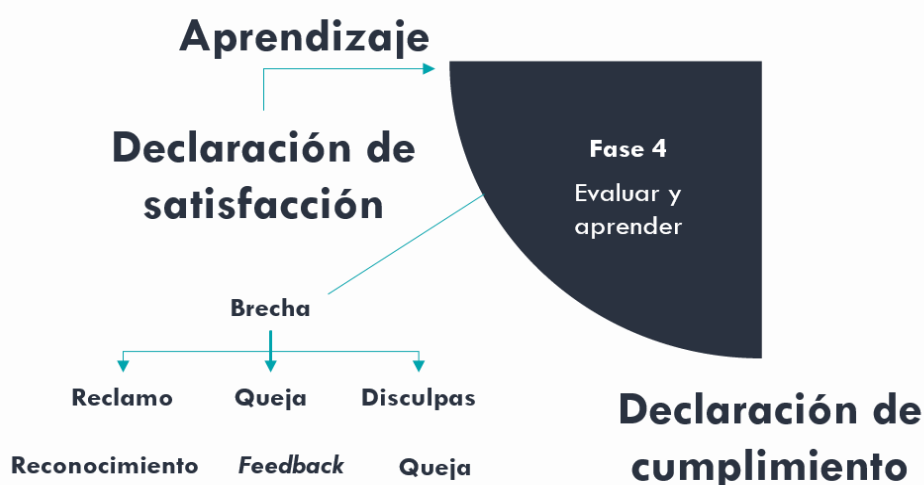
Decimos que el ciclo de la coordinación de acciones, culmina con la “declaración de satisfacción” de todas las partes en su rol de cliente. Y ello es así ya que, como se dijo, no basta con que el proveedor declare haber cumplido con su compromiso, sino que la coordinación efectiva de acciones requiere, para dar por cerrado el proceso, de la conformidad de cada cliente.

Se trata de evaluar los resultados, es decir, si las acciones realizadas por el proveedor fueron las prometidas y si las condiciones de satisfacción fueron colmadas. En caso de que así sea, el proceso culmina con la declaración de satisfacción.

Ahora, si en esta etapa el cliente evalúa que existe una brecha entre lo acordado y lo cumplido aparecen, al menos, cinco movimientos conversacionales posibles:

- **Los efectivos:** el derecho en cabeza del cliente de realizar un “legítimo reclamo” frente la promesa incumplida; la posibilidad que tiene el proveedor de pedir “disculpas” por el incumplimiento, y asumir sus consecuencias. La posibilidad que cada uno, en su rol de cliente, exprese un “reconocimiento” al proveedor por su desempeño adicional/superior a lo comprometido. Finalmente, una de las conversaciones más potentes en términos de aprendizaje es la posibilidad de darse *feedback* para futuras coordinaciones.
- **El inefectivo** o quinto movimiento: “quejarse” ante otra persona (no frente a su contraparte) por lo que el proveedor no hizo o dado que no se cumplieron sus expectativas no expresadas. La queja no aporta nada, por lo tanto, no es efectiva.

Figura 12. Fase 4



Fuente: elaboración propia.

Figura 13. Hitos de la fase 4

Hitos de inicio y cierre de la F4

Esta fase tiene inicio con la **declaración de cumplimiento** del obligado a la acción, y culmina con la **declaración de satisfacción** del cliente sobre la acción comprometida

Fuente: Elaboración propia.

Toda coordinación tendrá un efecto sobre la siguiente, por lo tanto es un objetivo para ambos negociadores, que cada cliente, con independencia de la brecha identificada en la fase 4, concluya la misma “satisfecho”, es decir con la realización de su declaración de satisfacción por parte del cliente. Esto en ocasiones implicará colocar en la columna derecha pedidos de disculpas por parte de proveedor o reclamos por parte del cliente.

3.2 La preparación

Anteriormente se dijo que una mesa negociadora sucede en el contexto de un proceso de coordinación de acciones entre, al menos, dos partes. Cada parte representa un conjunto de intereses. Durante dicho proceso, las partes toman roles de cliente y/o de proveedor, según el grupo de intereses sobre el que se hable en cada momento. Por ejemplo, si las partes fueran A y B, y se habla de los intereses de B, en ese momento de la mesa negociadora, B es el cliente y A el posible proveedor. Vimos también que dicho proceso negociador tiene cuatro fases: prepararse, negociar, ejecutar y evaluar. En esta unidad nos centraremos en la primera de ellas: la preparación.

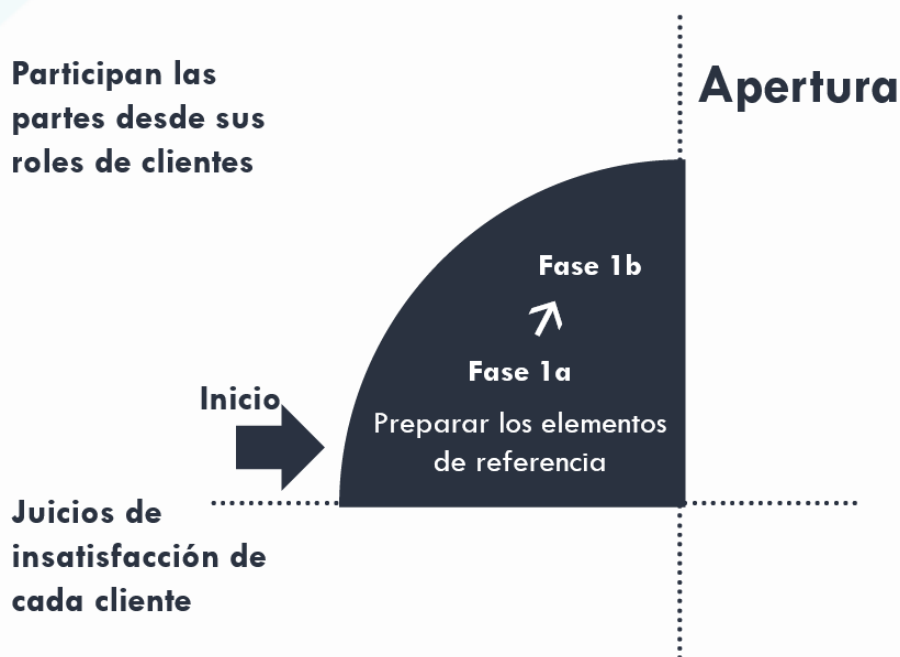
La figura 14 muestra el contenido posible de esta fase. La preparación es una fase de la coordinación que, mayormente, las partes realizan por separado, y buscan elementos que les permitan orientarse durante la fase 2 (la negociación).

La fase 1 comienza cuando una parte o las dos, identifican ciertas necesidades insatisfechas. Luego, invierten un tiempo en identificar o diseñar una serie de elementos de orientación para negociar; les llamaremos faros. Esta fase dura hasta el momento en el que el negociador juzga que es apropiado dar apertura a la negociación.

Antes de iniciar el proceso de preparación, hace falta preguntarnos: ¿para qué prepararse?, ¿vale la pena?, ¿paga hacerlo?

Profundicemos en las respuestas.

Figura 14. Preparación: detección de intereses de las partes



Fuente: elaboración propia.

¿Paga la preparación?

Cuando usted ingresa a la negociación es porque busca algo que le importa. La negociación está compuesta por una serie de conversaciones que dos partes tienen en la mesa. Como en cada momento, todo texto dicho por uno de los negociadores-oradores se interpreta según el contexto en el que es escuchado por el negociador - oyente, la preparación que paga (“primer pago”) es la que busca identificar (hacer un juicio) qué elementos del contexto son y van a ser relevantes a la hora de darle sentido a los textos (las conversaciones) que ocurrirán durante la negociación.

Por ejemplo, si busco negociar con un cliente importante, un incremento en mis honorarios profesionales, conocer qué valoración hace éste de mi servicio será un elemento clave, ya que desde dicha valoración escuchará mi pedido de incremento.

Segundo pago: facilitar la resolución del conflicto. Dado que toda negociación implica un conflicto de intereses, identificar, previamente, el mapa de intereses o necesidades de las partes es útil para adelantar el prediseño de algunas soluciones útiles para las partes. El tiempo dedicado a la preparación de ideas,

que sean vividas y presentadas en forma flexible, es una inversión clave cuanto más complejo es el conflicto de intereses en pugna. En muchos casos, pedir la asistencia de un observador diferente durante esta fase, puede ayudar a alcanzar puntos de vista distintos que abran otros caminos de resolución.

Finalmente (tercer pago), preparar una alternativa de salida útil a sus intereses fuera de la mesa que está por tener, siempre brindará esa cuota de tranquilidad necesaria para danzar con los desafíos y las posibles embestidas de la “contraparte”. Esta alternativa es la M.A.A.N a la que ya se hizo referencia.

Si la preparación paga, ¿por qué la mayoría de la gente no se prepara para sus negociaciones? ¿Qué fuerzas influyen en este hábito inefectivo?

A nuestro modo de ver, la necesidad de mejorar permanentemente la productividad en el trabajo implica permanentes constricciones de tiempo a las personas. Las organizaciones y las personas parecen estar diseñadas para “vivir de incendio en incendio”, sin dar lugar a operar efectivamente. Reconocemos que las creencias de su jefe, o de uno mismo, referidas a la relación urgente-importante, son una influencia clave que debe tenerse en cuenta. Por ejemplo: si el jefe es la típica persona no planificada que pide “todo para ayer”, sus reportes tendrán bajo interés y efectividad en alcanzar los pagos de la preparación. Dicho de esta forma, el paradigma del corto plazo organizacional es la primera fuerza inhibidora del hábito de prepararse.

La segunda fuerza tiene que ver directamente con usted, es decir, con sus hábitos personales. El dilema entre lo urgente y lo importante fue señalado y profundizado por Stephen Covey en sus libros: “Primero lo primero” (2000) y “Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva” (2015). El autor recuerda que en la mesa negociadora se estructuran los resultados que usted podrá o no alcanzar en su vida personal y laboral. Además, nadie, excepto usted mismo, puede salvarse de sus propios hábitos. Cambiar hábitos a los que es adicto cuando el contexto cambió y ya no nos pide lo mismo, suele ser un desafío personal.

El desafío laboral de nuestro tiempo se llama coordinar acciones efectivamente y esto requiere de procesos de preparación. En la propuesta de Covey (2015), según los estudios que presenta y propone, la salida de un hábito inefectivo se logra al realizar “durante 21 días” la acción contraria al hábito previo: 21 días es lo

que el subconsciente necesita para acostumbrarse a algo nuevo. En este caso, la preparación de sus negociaciones.

Dadas las dos fuerzas citadas que lo invitan a vivir urgencias, trabajar en lo importante (prepararse) suele tener una relación costo-beneficio negativa en el corto plazo, dado que prepararse y planificar toman el tiempo que usted cree no tener: como regla piensa en, al menos, un minuto de preparación por cada minuto de interacción en la mesa de negociación. La relación beneficios (pagos) – costo (tiempo y recursos dedicados), mejora cuando el negociador se da la oportunidad de enfocar y gestionar el total del proceso negociador. Esto le será posible si logra valorar el tiempo más allá del corto plazo (creencia).

Le propongo que cierre los ojos y se imagine en una negociación, con su jefe y/o su equipo de trabajo, la pregunta: ¿en qué negocio estamos respecto de lo urgente y lo importante? Luego, ¿cómo se va a ver reflejada en nuestras prácticas diarias la respuesta a esa pregunta?, ¿qué negociaciones vamos a preparar mejor de aquí en adelante?

El arranque de la fase 1

El hito inicial de todo proceso de coordinación lo constituye, en cada negociador, la aparición en forma consciente de ciertos juicios que le marcan que ciertos intereses se encuentran insatisfechos. Más adelante, llamaremos a estos juicios “preocupaciones”.

Dichos juicios de arranque son:

- Que algo falta. Se trata de alguna necesidad o inquietud (un interés insatisfecho). Al dueño de dicha carencia le llamamos cliente.
- Que eso que falta no será provisto por el curso normal de los eventos. Si considero que lo que hoy le falta al cliente le será dado mañana, no se justifica abrir una coordinación que involucrará una mesa negociadora, a menos que lo necesite para hoy.
- Que aquello que falta es posible generarlo. Si considerará que aquello que necesito es de imposible generación, sería absurdo promover un proceso de coordinación con alguien.
- Que quien lo necesita no debe, no quiere o no puede generarlo y va a necesitar de un proveedor para su generación (la otra parte).
- Que el o los proveedores identificados sí podrían generarlo.

¿Cómo aparecen dichos juicios?

Varios pueden ser los caminos por medio de los cuales una persona juzga que necesita abrir un proceso de coordinación. Éstos pueden ser: porque su jefe o alguien le delegó una misión, una tarea o una negociación a realizar; porque la persona lo decide como forma de hacerse cargo de sus responsabilidades o funciones, o porque fue invitado por otra persona a sentarse a una mesa. Los juicios predisponen/indican ciertas acciones a seguir. Una vez que la persona tiene estos juicios, la llevan a abrir un proceso negociador que, como primera etapa, indica realizar una preparación.

3.2.1 Diseño de faros para la fase 2

Las conversaciones que sucederán en la fase 2 son pláticas condicionales. Es decir, conversaciones sobre posibles intercambios de acciones o “cosas” que no implicarán compromisos de ejecución firmes hasta que se llegue a un acuerdo.

Dada esta característica conversacional, el negociador requiere contar, durante las mismas, con una serie de referencias que le sirvan de orientación. En líneas generales, le propongo las siguientes áreas de preparación, agrupadas en dos tipos de faros:

Faros de orientación

1. Predefinir el mapa de intereses a atender. Que identifique y relacione los intereses representados en la mesa en un mapa. ¿Qué intereses busca satisfacer a través de esta mesa? Si fuera a representar intereses ajenos, ¿chequeó que ambos (delegante y delegado) comprendieran, del mismo modo, ¿cuáles son los intereses en juego? Del total de los intereses que representará en la mesa: ¿Cuáles son primarios y cuáles son secundarios? Dados los intereses que representa: ¿Qué intereses están en conflicto (lo que provoca la necesidad de negociar)? ¿Dónde reside la fuente del conflicto de intereses a negociar con su otra parte?
2. Identificar las palancas actuales. Cada contexto tiene elementos particulares. Este faro implica armar un mapa de la mesa con sus elementos. El mapa completo de toda negociación suele ser muy complejo por su cantidad de elementos, pero el mapa relevante suele ser más acotado. Se considera que un

negociador efectivo es aquel que es capaz de identificar los elementos que son claves para la negociación.

3. Preparar los argumentos (juicios) claves. Dijimos que la materia prima de toda mesa negociadora son los hechos y las opiniones (juicios), los cuales toman formato de argumentos en la mesa. Coopetir, efectivamente, implicará proponer argumentos en relación al valor a crear y capturar. La preparación invita a elaborar una sólida fundamentación de ellos.
4. Construir un plan B. Es decir, contar con otro posible proveedor o alternativa (MAAN) para la resolución de su necesidad.
5. Definir su objetivo para la mesa. Al contar con los cuatro primeros faros, estará en condiciones de definir un objetivo para su mesa principal.
6. Los estilos de las partes. El último de los parámetros clave a preparar, consiste en anticipar qué tipo de comportamientos es probable que tengan las partes en la mesa negociadora, para encontrar maneras de negociar de forma efectiva sus objetivos con ellas. Llamaremos a dichos comportamientos recurrentes “estilos negociadores”. Luego se hará foco en ellos.
7. *Kairos* para la apertura. ¿Cuándo pasar a la fase 2? Aprender a decidir cuándo comenzar a negociar, le abrirá mayores posibilidades de éxito. Una mesa se abre efectivamente cuando el contexto está listo. Las preguntas claves aquí son: ¿qué es un contexto adecuado? ¿Cómo creo la escena apropiada? ¿Cómo me doy cuenta de que estoy en ella?

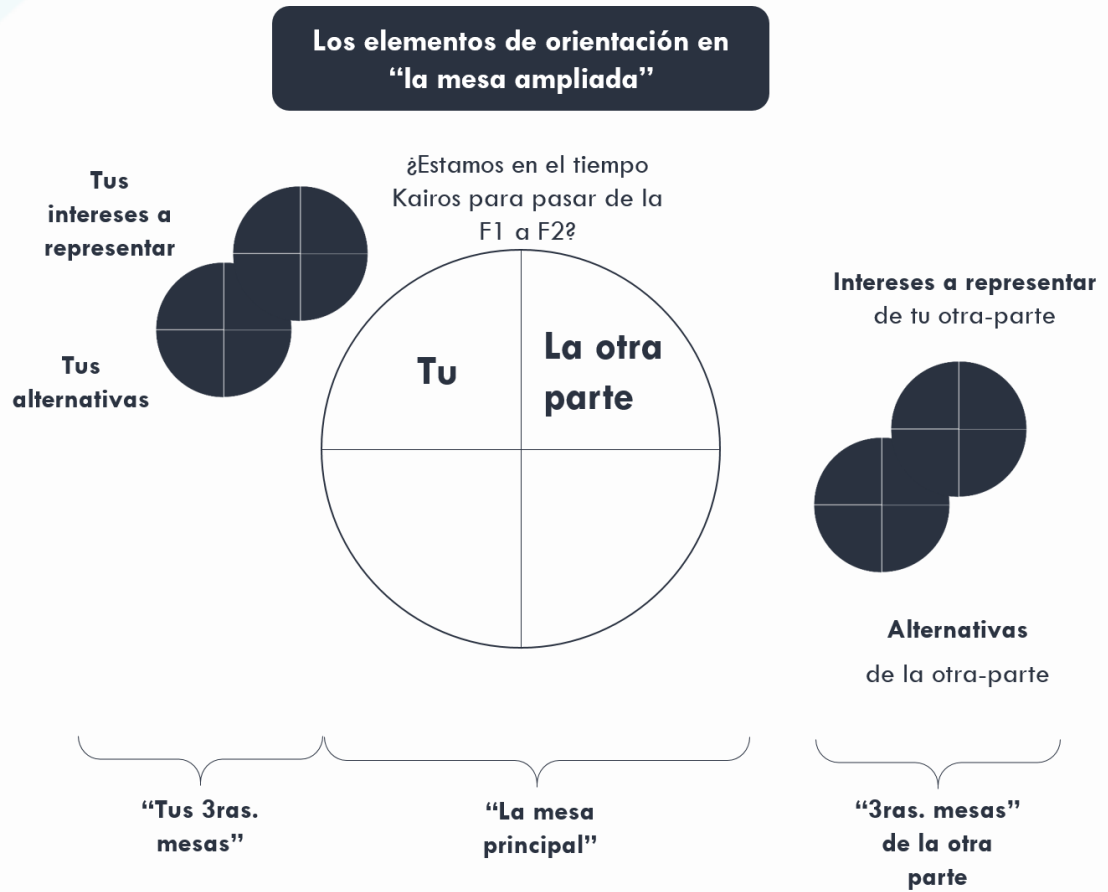
¿Dónde encontrar estos faros?

Estos parámetros se pueden encontrar, crear o indagar en la mesa principal (la que componen usted y su otra parte) y en lo que llamaremos las terceras mesas de cada parte. **Cada parte tiene dos grupos de terceras mesas importantes:** las mesas a las que se comprometió a representar **sus intereses** para negociarlos en la mesa principal (normalmente su jefe, otras áreas de su organización o un cliente), y las mesas en las que buscará encontrar **una alternativa o plan B.**

Dicho conjunto de mesas es el mínimo relevante a considerar en la mayoría de las negociaciones. Es por ello que le llamaremos “mesa

ampliada”, de forma tal que a la hora de visualizar toda negociación –repito, relevante– integre dichas mesas.

Figura 15. La mesa ampliada



Fuente: Elaboración propia.

3.2.2 Primer faro (intereses a atender)

1. El mapa de intereses a atender.
2. Las palancas actuales.
3. Los argumentos clave.
4. Plan B.
5. El objetivo para la mesa.

¿A quiénes tiene que considerar a los efectos de armar su mapa de intereses? Una mirada individualista de la mesa podría llevarle a pensar que sólo debe interesarse por alcanzar sus objetivos. El resto es asunto de los demás, diría más de uno. Esta mirada es inefectiva, ya que no atiende la relación y no reconoce el componente interdependiente del trabajo de nuestros días: lo cual nos lleva a la necesidad de coordinar con otros.

Por lo expresado, le propongo que, en mesas importantes para usted, considere atender los intereses de las dos partes a las que hemos llamado, en forma rotativa, proveedor y cliente, y de las personas a quienes éstas representan, a las cuales llamaremos delegantes de intereses.

El caso más común de delegantes de intereses son los jefes de cada una de las partes (si ambas los tuvieran). Distinto es el caso del dueño de su empresa o del profesional independiente en donde no existe un jefe organizacional, pero igualmente pueden aparecer delegantes de intereses: los accionistas, los clientes, etc. Si volvemos al tema de los jefes, éstos suelen delegar dos tipos de tareas a sus reportes: las sistemáticas o funciones, y las puntuales o tareas. En ambos casos, el colaborador que va a negociar, como forma de hacerse cargo de ellas, tiene que considerar los intereses que su jefe le delegó en cualquiera de los formatos.

Otro caso de delegación de intereses que suele superponerse con el anterior, ocurre cuando una persona representa, también, los intereses de otros sectores de su empresa, en cuyo caso nuestro negociador completa su mapa con los de sus clientes internos. En los casos en los que éstos fueran relevantes, esta mesa participaría de la mesa ampliada.

Este conjunto de intereses: los de cada parte, los delegados a cada parte y los de otros involucrados, completan lo que se llama “mapa de intereses de la mesa”. A su vez, cada interés puede aparecer en

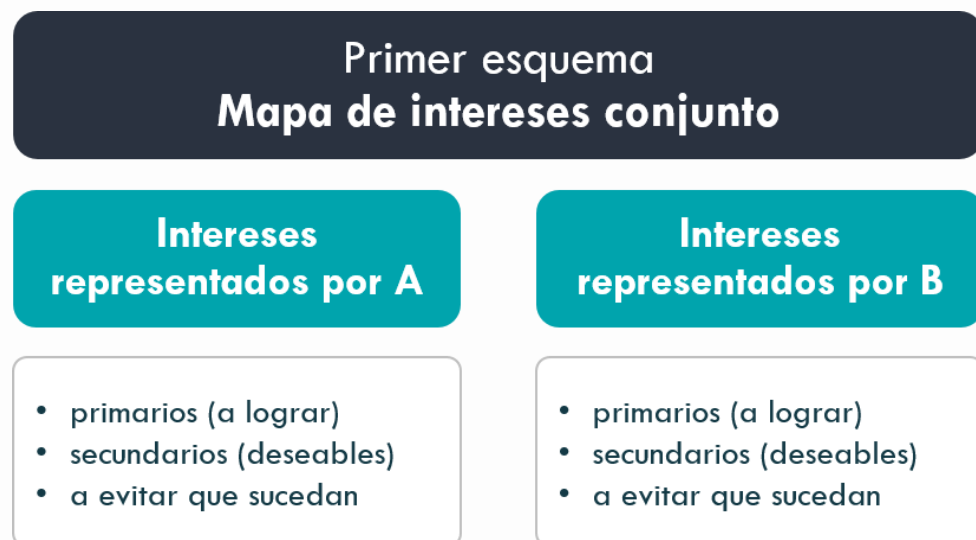
un formato positivo: aquello a lograr, o en negativo: aquello a evitar. Una vez que hubiera armado el mapa de intereses de las partes, luego tendrá que decidir qué intereses atender durante la fase 2.

El mapa de intereses conjunto

A los efectos de que componga el mapa de intereses de cada mesa, vamos a observar los intereses en forma relacional. Si imaginamos que existen dos negociadores (A y B), los intereses que cada uno representa (es decir, los propios, los delegados y otros) pueden componer en forma conjunta, como muestra la figura 16.

A los efectos de resolver los conflictos de intereses involucrados en la coordinación, es importante que usted logre categorizar los intereses de ambas partes en dos grupos: aquellos que las partes quieren lograr y aquellos que cada parte quiere evitar. Luego, al primer grupo puede dividirlo en dos subgrupos, los intereses primarios y los secundarios de cada parte. Con este agrupamiento se puede conformar el mapa de intereses conjunto.

Figura 16. Mapa de intereses conjunto



Fuente: Elaboración propia.

Respecto de los intereses, a la hora de negociar es importante que el negociador tenga resueltos dos esquemas en la cabeza: el primero de ellos, es el que sigue.

Cada uno de estos intereses pueden ser operativos (asuntos a resolver) o relacionales, sobre éstos, cada negociador

(observador) suele hacer alguno de los siguientes juicios o valoraciones:

- Que observa intereses alineados, respecto del asunto o la relación. Es decir, que los juzgan compartidos por las partes, ya sean estos primarios o secundarios.
- Que observa intereses en conflicto, es decir, distintos o incluso contrapuestos entre partes.
- Que no ve ciertos intereses en el espacio de lo negociable, es decir, no tiene disposición o autoridad para negociar al respecto.

Si cuando está en la mesa es capaz de distinguir el mapa de intereses y los juicios que las partes hacen sobre ellos, está en una inmejorable posición para negociar efectivamente.

Sus mesas con conflictos relacionales incorporan, al mapa de intereses, un mayor nivel de complejidad, dado que la relación entre las partes es el contexto desde el cual se interpretan los textos, lo que ellas conversan en la mesa. Además, cuando la relación es tóxica aumenta la percepción de la cantidad de intereses no negociables y de la no predisposición a resolver los negociables.

Intervenir en sus relaciones dañadas implicará hacerse cargo de las conversaciones que las componen, las cuales cuando están afectadas suelen ser columnas izquierdas tóxicas que no son llevadas a la columna derecha. Para ello remitimos a la lectura 1 en la que tratamos sobre la columna derecha e izquierda, recordamos brevemente que la columna derecha es la conversación pública (lo que decimos) y la columna izquierda son las conversaciones privadas (lo que no decimos y que pensamos mientras conversamos con la otra persona)

Dichas columnas izquierdas están llenas de emociones negativas y juicios de no posibilidad de uno sobre el otro; muchos de ellos vividos como hechos fácticos (prejuicios). Cuando se negocia desde este contexto, los conflictos de intereses que ya son, por lo general, de compleja resolución se convierten en casi “misiones imposibles”.

Un negociador efectivo podrá diseñar espacios previos a la mesa para resolver los conflictos relacionales, dado que sabe que éstos afectan la resolución de aquello para lo que “sí le pagan”: resolver los conflictos de intereses.

Sanar una relación implica, primero, un trabajo personal de cada negociador con su ego herido, de forma tal de llegar a la conversación permitiéndose tener una escucha empática hacia el otro que, por más difícil que parezca en situaciones de este tipo, es clave para resolver conflictos relacionales. Luego, un trabajo conjunto para llevar las columnas izquierdas tóxicas en forma productiva a la derecha.

Normalmente, dichas toxicidades expresadas son juicios, algunos fundados y otros infundados, de los cuales los negociadores tendrán que hacerse cargo preguntándose y al negociar: ¿qué acciones (que estemos dispuestos a llevar adelante) podrían matar (modificar) esos juicios? Una vez que dichas acciones comiencen a suceder, el contexto relacional comenzará a tener una predisposición positiva para resolver de mejor manera los conflictos de intereses.

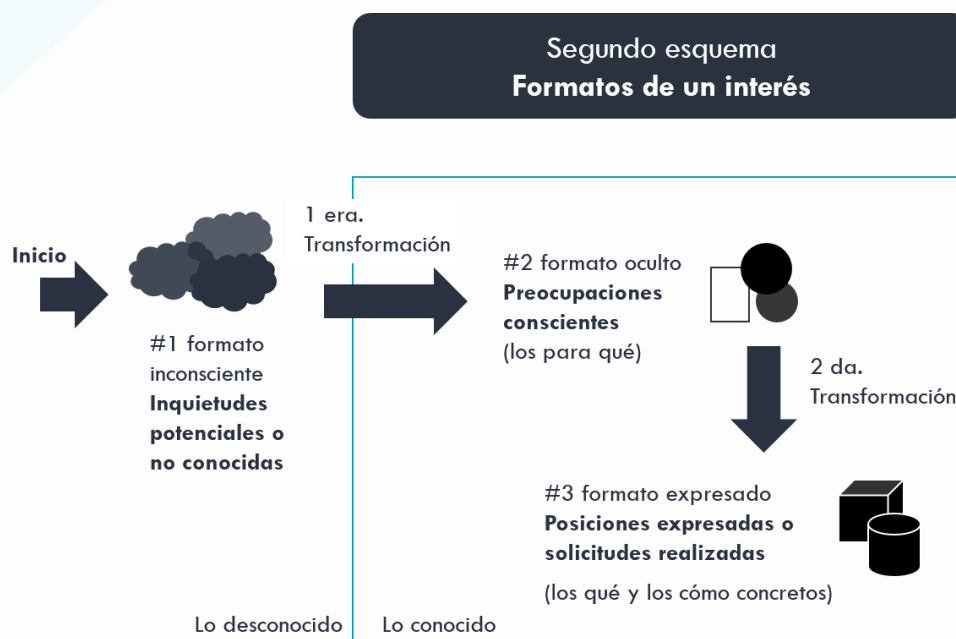
Para componer el mapa de intereses, tanto los propios como los de sus otras partes, hacen falta trabajos de introspección o reflexión, trabajos de investigación de mercado, búsqueda de antecedentes, precios y trabajos de indagación con los involucrados en la mesa ampliada.

Para estos procesos de indagación o de investigación en las próximas páginas le presentaré el segundo esquema útil a los efectos de armar este faro o parámetro: el mapa de intereses.

Ahora se profundizará en la comprensión de los intereses de cada parte. Los seres humanos somos seres complejos y, como tales, “lo que queremos” tiene también su nivel de complejidad. En la figura 17 se hace un zoom a los tres posibles formatos asumibles en una mesa negociadora de los intereses de cada parte.

En primer lugar, puede catalogarse a los intereses en conscientes (en la figura 17, dentro de la línea punteada), es decir aquellos que el negociador tiene presentes, y aquellos de los cuales está inconsciente o no ha descubierto aún (en la figura 17, fuera de la línea punteada).

Figura 17. Formatos de un interés



Fuente: elaboración propia.

¿Cómo nace un interés o inquietud? ¿Cómo comienzo a preocuparme por algo? El proceso se inicia cuando una inquietud, hasta entonces desconocida o inconsciente (deseo o miedo), se convierte en una preocupación. Esto sucede porque el negociador “se da cuenta” de algo adicional que necesita para sus propósitos/funciones organizacionales o porque alguien, proveedor o jefe, le muestra algo que le hace falta. A partir de allí, deja de ser potencial y se convierte en consciente. Luego, el negociador le llama “preocupación”.

Veamos esto en un ejemplo:

En una conversación de *coaching*, Juan (nombre ficticio) me expuso: “Mi jefe me dijo ayer que está insatisfecho con la resolución de tareas. Su gesto, creo que decía en su columna izquierda: ‘Estoy cansado de los retrasos operativos de mi sector’. No lo chequeé, pero me sugirió que piense en ‘aumentar la capacidad de trabajo de alguna manera’”.

Juan tiene, a partir de esta conversación, dos preocupaciones: la de aumentar la capacidad de trabajo de su equipo y el estado de relación con su jefe.

Se pasó del formato 1 al formato 2. Luego, aparecen dos posibilidades: que el negociador transforme dicha preocupación convirtiéndola en una acción o llevándola a una mesa negociadora

a los efectos de resolverla, o que la deje en su *stock* de preocupaciones.

En el primero de los casos, sobre la base de las opciones que ve como observador, el negociador articula dicha preocupación de alguna manera. Es decir, la transforma en algo concreto u operativo. Por ejemplo, abre una mesa con Recursos Humanos y expone su manera de resolver el asunto; lo hace, normalmente, al expresar una solicitud concreta a su otra parte. Lo cual da aparición al formato 3.

“Requiero una nueva asistente en los próximos diez días, con competencias en manejo de programas complejos y en los sistemas de la empresa”. En algunos casos puede agregar: “Mi objetivo es que pueda absorber parte de mi carga de trabajo, de modo que así yo pueda estar en lo importante y no apagar incendios todo el día”.

¿Es ésta la única manera de articular la preocupación de Juan? Claramente, no. ¿Es ésta la única opción que vio Juan? No se sabe, habría que indagarlo, pero fue la forma en la que articuló operativamente y expuso su preocupación.

Veamos cada posible formato en profundidad.

Formato 1. Inquietud potencial o desconocida

Son las necesidades inconscientes o aún no descubiertas del negociador. Es decir, que no están en su listado de preocupaciones conscientes ahora.

De alguna manera, todo el tiempo cada persona resuelve sus preocupaciones y asume nuevas. Estas nuevas preocupaciones de alguna manera se convirtieron en tales. Este proceso también puede ocurrir en el momento de la mesa negociadora; es por ello que vale la alegría tenerlas en cuenta porque, a pesar de que no son preocupaciones del negociador, pueden convertirse en tales durante la mesa. Como forma de capturar poder en la mesa, es el proveedor el que intentará enrolar al cliente para que éste incluya estos nuevos ítems que él puede satisfacer dentro de sus intereses conscientes o preocupaciones. Este movimiento o estrategia está presente en casi todas nuestras acciones de venta. Como acto del habla, esta propuesta por parte del proveedor es una oferta y, para ser efectiva, debe también ser expresada con todos sus elementos (los mismos del pedido).

Formato 2. Preocupaciones

Es el conjunto de inquietudes conscientes que tiene el negociador. Incluye inquietudes propias y las delegadas (por su jefe u otras partes de su organización).

Normalmente, los negociadores tienen dos tipos de preocupaciones: las que quieren lograr y las que quieren que no sucedan o quieren evitar. Las preocupaciones residen, mayormente, en la columna izquierda del negociador, y cuando son transferidas a la derecha suelen ser transformadas (cambio de formato) en posiciones o solicitudes concretas. Las preocupaciones son los intereses que subyacen a lo que nos piden o nos solicitan. Para descubrir las preocupaciones pregunte a su otra parte respecto de sus posiciones o solicitudes: “¿Para qué quiere esto que me solicita?”.

Formato 3. Las posiciones articuladas o solicitudes

Como manera de hacerse cargo de sus preocupaciones, el negociador tiene tres formas de expresarlas en la mesa: como preocupaciones o intereses, como posiciones a alcanzar o como pedidos o solicitudes concretas. En los casos dos y tres, el negociador transforma su preocupación en una forma concreta.

Normalmente, esto se traduce como acto del habla en un pedido u oferta concreta (solicitud) o como una declaración (posición). La posición o solicitud es una posible articulación de las preocupaciones entre las que observa el negociador, por lo cual es importante recordar que ésta no es la única posible. Estar flexible para observar y disponible para saltar a otra articulación que se haga cargo de la preocupación de base, es una forma de facilitar el proceso negociador. Una solicitud es un pedido como acto del habla y por lo tanto, para que sea efectivo debe ser expresada con todos los elementos: 1) objetivo o preocupación que la genera; 2) acción concreta solicitada; 3) condiciones de satisfacción de la ejecución de la acción que se espera y, 4) tiempo o plazo de ejecución.

Cabe detenerse aquí unos minutos para integrar los dos esquemas que se mostraron. Le pido que piense en la última mesa negociadora importante e insatisfactoria que tuvo. Ahora, al tener en mente el mapa de intereses conjunto y los tipos de formatos asumibles por los intereses, y al haber visualizado o hasta dibujado con su otra parte el esquema 1, ¿hubiera facilitado la resolución del conflicto? Luego, identifique aquel interés que fue el central para su otra parte

durante la negociación: ¿quién lo presentó: usted o su otra parte? ¿En qué formato lo presentó? Cierre los ojos por unos minutos y reflexione sobre estas consignas.

La composición de los dos esquemas antes mostrados: el mapa de intereses conjunto de las partes como un plano que permite una mirada relacional de intereses y los tres formatos asumibles por cada interés, le permitirán generar este primer faro o parámetro para negociar. Parte de esta figura es posible construirla antes de la mesa; el resto tendrá que terminar de componerlo en la mesa, por medio de la indagación.

A partir de esta doble construcción puede comenzar a imaginar los conflictos de intereses que posiblemente aparecerán.

3.2.3 Segundo (palancas) y tercer (argumentos) faros

Segundo faro – las palancas actuales

1. El mapa de intereses a atender.
2. “Las palancas actuales”.
3. Los argumentos claves.
4. Plan B.
5. El objetivo para la mesa.

El contexto negociador

El contexto negociador está constituido por todos aquellos elementos o situaciones que afectan el significado que los negociadores darán a lo que se exprese sobre y en la mesa. Además, dado que los negociadores observan la mesa y su contexto con un antejo de tres filtros: con distinciones (hacen mapas), desde intereses (se enfocan) y hacen juicios (desde su historia), cada situación negociadora tiene un contexto diferente.

Ley de Pareto en la negociación y las palancas actuales

El principio de Pareto dice que el 20% de las causas de algo producirá el 80% de los efectos, mientras que el 80% restante sólo cuenta para el 20% de los efectos.

Este principio observable se ajusta a muchos fenómenos que pueden verse en muchos campos como la política, la economía y los negocios.

En la mesa negociadora suele ocurrir lo mismo, el 20% de los elementos observables tienen un 80% del impacto en la mesa. Por lo tanto, es clave que usted desarrolle la habilidad para juzgar la relevancia de los elementos de modo de enfocarse en aquel 20% relevante.

A ese conjunto de elementos relevantes del contexto, se les llamará “palancas de la mesa”, dado que van a predisponer todo aquello que pase en la mesa.

Es importante destacar que este faro puede cambiar, es decir que del conjunto de elementos que se juzgaron como palancas antes de la mesa, durante la mesa: algunos elementos permanecerán, otros perderán relevancia y es posible que aparezcan nuevos.

Tercer faro – los argumentos claves

1. El mapa de intereses a atender.
2. Las palancas actuales.
3. “Los argumentos claves”.
4. Plan B.
5. El objetivo para la mesa.

Argumentos para colaborar y competir

Se desarrollarán con amplitud las competencias para argumentar, ya que es central durante los espacios de competencia de la fase 2. Sin embargo, vale adelantar aquí algunas de las necesidades que dicha competencia presenta durante la preparación. Todo argumento es una opinión fundada; por lo tanto, durante la preparación tiene que:

1. Identificar los argumentos que usará durante los momentos en los que quiera crear valor (colaboración) y los que necesitará cuando quiera capturarlo (momentos de competencia).
2. Identificar los posibles argumentos, contrarios a sus intereses, que usará su contraparte.
3. Preparar la fundamentación de los suyos y elementos para rebatir los de su contraparte, durante los momentos de competencia.

Algunas preguntas, enfocadas en preparar la colaboración, que pueden ayudarle durante la preparación de este faro, pueden ser:

- ¿Por qué (pasado) o para qué (futuro) colaborar en esta oportunidad?

- ¿Por qué la opción A o B pueden aportar mayor valor a la resolución del conflicto?

Enfocadas en prepararse para competir:

- ¿Por qué será mejor que el plan B de su otra parte?
- ¿Por qué un mayor valor debe terminar en su bolsillo, en el de su organización o en el de su sector?

3.2.4 Cuarto (alternativas) y quinto faros (objetivos)

Cuarto faro – las alternativas distintas a la mesa a abrir

1. El mapa de intereses a atender.
2. Las palancas actuales.
3. Los argumentos claves.
4. “Plan B”.
5. El objetivo para la mesa

El plan B o M.A.A.N

Llamamos plan B a aquella alternativa con la que puedo contar, diferente a la alternativa que me ofrece la mesa principal (plan A). En algunos casos, esta alternativa puede ser otro proveedor con quien he pre acordado (no cerrado) o una acción ejecutable por el mismo negociador.

En la jerga de la negociación suele llamarse también M.A.A.N: Mejor Alternativa Antes Negociada o Mejor Alternativa al Acuerdo Negociado. Es decir, si tuviera varias alternativas a la próxima mesa, el M.A.A.N sería aquel proveedor que, en conjunto, me ofrezca la mejor solución costo-beneficio.

Veamos en un ejemplo simplificado la variable precio. Supongamos que es comprador de un producto X y está preparándolo para negociar con el cuarto proveedor a considerar; como forma de preparación consiguió, previamente, tres potenciales vendedores que estarían dispuestos a cerrar acuerdos por unidad a \$45, \$40 y \$43 respectivamente, para el volumen y la calidad que solicitó. Cuando se sienta con el cuarto proveedor, tendrá que comparar lo que ocurra en la mesa con su mejor alternativa previamente negociada: su M.A.A.N.

En el caso que ofrezco, llamamos M.A.A.N a la alternativa de su proveedor por \$40 negociada previamente. Dado que el ejemplo considera igualdad de otras variables, solo cerrará un acuerdo con la cuarta mesa a un precio inferior a \$40.

¿Para qué preparar un plan B o M.A.A.N?

Existen varios motivos o necesidades por las cuales es muy útil que prepare un plan B o M.A.A.N antes de llegar a su mesa principal: poder, sentido y liviandad.

En primera instancia, es uno de los elementos que mayor impacto tiene sobre el poder en la mesa. Si entendemos poder como capacidad de acción, es decir, como la capacidad para resolver/satisfacer la necesidad del cliente, es el proveedor quien tiene el poder en la negociación. El cliente usa su M.A.A.N para recortar el poder del proveedor. Entonces, la ecuación de poder que le propongo queda como sigue (supongamos que llamamos a las partes X e Y):

- Poder de X en relación a Y = capacidad de X de satisfacer los intereses de Y – el M.A.A.N de Y
- Poder de Y en relación a X = capacidad de Y de satisfacer los intereses de X – el M.A.A.N de X

De la percepción comparada de ambas ecuaciones resulta quién es percibido con mayor poder en la mesa.

En segundo lugar, sirve para usarlo de semáforo para saber si tiene “sentido” seguir con la negociación o llegó el límite hasta el cual debe o no seguir sentado en la mesa. Si consumido el tiempo que pensaba darse para negociar, tiene una mejor alternativa fuera de la mesa que la que le ofrece, en el extremo de sus concesiones, su otra parte, no tiene ningún sentido continuar. En esta ocasión, la mejor opción es levantarse y tomar su M.A.A.N en otra mesa.

Finalmente, al identificarlo aumenta la calidad y cantidad de fuentes de satisfacción de sus intereses, lo cual puede aportarle más “liviandad” y seguridad (emoción) a la hora entrar a la mesa a negociar.

¿Cómo conseguir un plan B?

La M.A.A.N implica un doble desafío de la preparación. Por un lado, implica encontrar nuevos proveedores o acciones del mismo proveedor alternativas, que resulten potencialmente efectivas y competentes para satisfacer los intereses. En segundo lugar, prenegociar con ellos (antes y fuera de la mesa principal). Para estos desafíos, se convertirá en un activo valioso haber generado relaciones poderosas en su mercado.

Pueden distinguirse dos tipos de M.A.A.N: el ejecutable y el potencial. El ejecutable es una alternativa que se prenegoció con otra contraparte o es una acción que le es posible ejecutar por su cuenta. El MAAN potencial es aquella alternativa que usted podría conseguir durante el tiempo que le resta para cerrar un acuerdo definitivo. Ésta es una posibilidad interesante de todo negociador: una vez en la mesa es importante distinguir que MAAN con el que tiene que tomar las decisiones de la mesa (cerrar con este proveedor o no acordar y levantarte de la mesa) es el ejecutable.

Quinto faro – el objetivo para la mesa

1. El mapa de intereses a atender.
2. Las palancas actuales.
3. Los argumentos claves.
4. Plan B.
5. “El objetivo para la mesa”.

Definir su objetivo para la mesa principal

Al contar con los cuatro elementos de orientación anteriores, ya está en condiciones de definir su objetivo para la mesa negociadora principal. Algunas preguntas que podemos realizarnos respecto a este tema son las siguientes:

- ¿Cómo definir mi objetivo? Una vez que lo defino, ¿debo moverlo?
- ¿Hasta dónde me conviene aspirar?
- ¿Qué relación tiene el resultado de la negociación y el objetivo que se pone cada negociador?

El objetivo es un arma de doble filo en la mesa: por un lado, nos sirve para ser ambiciosos. Normalmente captura mayor valor quien aspira a más, en la medida que dicha aspiración esté fundada en argumentos que la otra parte no pueda rebatir, pero en ocasiones puede operar desde su lado negativo.

La palabra definir implica poner límites; en ese sentido pueden pasar dos efectos negativos: por un lado, es posible que el objetivo que nos armemos durante la preparación nos limite en la mesa, ya que por falta de información podríamos haber obtenido algo superior al objetivo definido. Un segundo efecto negativo es la frustración.

Si definimos un objetivo demasiado elevado (para el cual no contamos con fundamentos), es posible que al final de la mesa obtengamos menos que lo definido, ya que nos encontraremos con un buen competidor (argumentador fundado).

Con todo esto es recomendable diseñar un objetivo desafiante; luego, abrirse durante la mesa a la posibilidad de flexibilizarlo. ¿Qué acciones están implicadas a la hora de establecer el objetivo?

Paso 1: normalmente su jefe o la persona que le delega la mesa, si ésta existiera, le propone sus intereses respecto de los temas a negociar y sus objetivos o expectativas. Ésta es la primera mesa donde le invito a negociar. Dado que es posible que “su jefe” le ponga un objetivo desafiante, es importante que indague los fundamentos de ese objetivo. Si los objetivos son suyos, haga lo mismo.

Paso 2: con el propósito de alcanzar o superar el objetivo de su jefe, comienza a buscar alternativas para crear un plan B. Lo mismo también si el objetivo es suyo.

Paso 3: finalmente, busca argumentos para fundamentar un objetivo que sea superador a lo solicitado por su jefe y a su plan B. Del análisis anterior, lo mismo sucede si el objetivo es propio.

¿Nos preparamos para su próxima mesa? Enfóquese en su próxima mesa negociadora y siga los 3 pasos. Luego pregúntese: ¿de qué me doy cuenta?

Referencias

Covey, S. R., Merrill, A. R. y Merrill, R. R. (2000). *Primero lo primero: vivir, amar, aprender, dejar un legado*. España: Paidós Ibérica.

Covey, S. R. (2015). *Los siete hábitos de la gente altamente efectiva*. Lugar de edición: Paidós.

Echeverría, R. (1998). *Peticiones: camino hacia las promesas*. Recuperado de: <https://vdocuments.site/1-peticiones-camino-hacia-las-promesas.html>

Echeverría, R. (2000). *La empresa emergente. La confianza y los desafíos de la transformación*. Buenos Aires: Granica.

Echeverría, R. (2012) . *Ontología del lenguaje*. Buenos Aires. Granica.

Flores, F (1991): *Ciclo de Coordinación de acciones. Nuevos principios para un mundo empresarial en cambio*. Recuperado en : https://www.cepchile.cl/cep/site/artic/20160303/asocfile/20160303184358/rev47_flores.pdf