

ESTRATEGIA: EL EJE DE UNA BISAGRA EN EL PROCESO DE NEGOCIACIÓN

Es difícil encontrar una persona que no se ufane de sentarse a negociar con la debida preparación. Sin embargo, abundan las experiencias de negociaciones fracasadas. En la mayoría de las ocasiones, ello se debe a que los actores acuden a la «mesa» a improvisar creativamente.

José Mayora

EN EL LENGUAJE COTIDIANO se acostumbra a describir la negociación de muchas maneras. Las más frecuentes resaltan la condición de actividad difícil y compleja. A menudo, la dificultad de una negociación guarda relación con la manera descuidada como los actores acuden a las conversaciones. Cuando no se anticipan debidamente los temas y las posibles opciones de solución de conflictos, la dinámica negociadora se vuelve deficiente, limitada en sus alcances por obstáculos y barreras.

Todo proceso de negociación implica complejidad, pues se encuentra inserto en un conjunto de circunstancias que se influyen entre ellas. En la frase «negociamos a toda hora y en toda circunstancia» hay resonancias de verdad, porque en la vida cotidiana de cualquier persona —y en diferentes ámbitos: la familia, la comunidad, el trabajo— se suceden episodios que requieren dialogar y establecer acuerdos. Las complejidades atinentes al contexto requieren atención de los actores de la negociación, singularizados por sus respectivos espacios de actuación; pero también por sus fines, posición social, nivel cognoscitivo y cultural, incluso por la amplitud de su vocabulario.

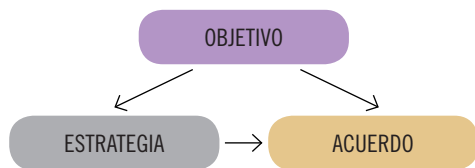
La negociación: un proceso de tres lados

El complejo proceso de la negociación está integrado por tres grandes elementos que lo vertebran y lo caracterizan como una estructura de tres lados.

El norte del proceso de negociación está representado por el objetivo, que es la razón tanto del inicio como del deseado destino final. El objetivo es la finalidad del proceso de negociación, el «faro» orientador que requiere una estrategia bien estructurada. Representa la parte más dinámica de la tríada y, finalmente, el acuerdo que representa la parte más instrumental. El objetivo, vanguardia del proceso, lo será según su adecuada concepción y enunciación, clave para el trabajo estratégico que lo sucede.

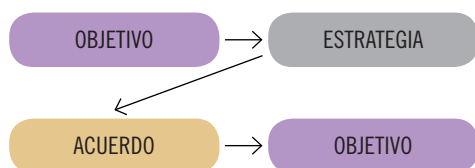
José Mayora, profesor del IESA

La estructura de la negociación



En este esquema la importancia de la estrategia radica en su condición de «bisagra» entre el objetivo y el acuerdo. Permite dotar de sustento y coherencia a las acciones alterna- que, una vez seleccionadas, estén dirigidas a alcanzar un objetivo mediante la suscripción y la ejecución de un acuerdo.

El objetivo: principio y fin del proceso de negociación



La estrategia en el proceso de negociación

Según el Diccionario de la Real Academia Española, por estrategia se entiende, en su primera acepción, «el arte de dirigir las operaciones militares». También se le asocia con la táctica, voz referida al «arte que enseña a poner orden en las cosas».

En el campo gerencial, cuando el vocablo «estrategia» da apellido a la planificación, alude a un proceso que tiene como finalidad posicionar a una empresa en el mercado hacia el cual dirige sus productos o servicios. Para efectos de la negociación, se puede definir la estrategia como la parte del proceso relativa al manejo de información sobre actores, objeto y contexto, para crear las condiciones que hagan viable y factible la consecución del objetivo (Matus, 1995).

La estrategia: ¿se prepara, se planifica o se diseña?

La bibliografía sobre negociación dedica mucho espacio a reconocer la importancia de la preparación y la planificación. De hecho, es frecuente leer que los negociadores más exitosos son quienes dedican mucho tiempo a preparar o planificar la negociación (Costa, Galeote y Segura, 2004; Lewicki, Barry y Saunders, 2008; Ovejero, 2004; Schoonmaker, 1989).

No cabe duda del consenso existente en torno a la importancia de la preparación y la planificación, vocablos que se usan indistintamente. Metodológicamente, ambos están incluidos en el concepto que caracteriza esta parte del proceso: la estrategia. Cuando se habla del «diseño de estrategias» se alude a una actividad distinguible, enmarcada por atributos que determinan su confección y su carácter orientador de la conducta de los actores de la negociación.

Los atributos de la estrategia

Si bien uno de los aspectos claves de la función que cumple la estrategia es crear condiciones para dar viabilidad y factibilidad a la consecución de los objetivos, tal propósito requiere ciertos atributos que deben estar presentes en todas las estrategias: exhaustividad, flexibilidad, diversidad y viabilidad:

1. Exhaustividad: abarca la mayor cantidad posible de información sobre los actores, el objeto y el contexto.
2. Flexibilidad: provee márgenes de maniobra para realizar

las concesiones necesarias, sin afectar las decisiones finales conducentes al objetivo.

3. Diversidad: incluye la mayor cantidad posible de opciones, escenarios, propuestas e hipótesis.
4. Viabilidad: asegura la factibilidad de la consecución de los objetivos.

La estrategia y el despeje de incertidumbres

La información —procesada y ordenada según las pautas de una estrategia— adquiere dos vertientes: una representa «certidumbre» y otra «incertidumbre». Se considera certidumbre lo que se conoce de un actor y sus necesidades, motivaciones, objetivos, márgenes de maniobra, ofertas, exigencias y opciones. La información que se reconoce como incertidumbre es, precisamente, la que los actores necesitan conocer: motivaciones, necesidades, objetivos, márgenes de maniobra, ofertas, exigencias y opciones de sus interlocutores.

Cuando los actores se sientan a intercambiar información intentan despejar incertidumbres; al compartir sus certidumbres obtienen como resultado el ajuste de las estrategias. En esta circunstancia, los actores se encuentran en la mejor posición para considerar propuestas, validarlas y pasar a las decisiones. El despeje de incertidumbres no es un fin en sí mismo, sino una manera de fortalecer la estrategia, al enriquecer la información disponible, modificar puntos de vista y, en consecuencia, crear condiciones favorables para acercarse al objetivo (Entelman, 2009).

La estrategia y el acuerdo

El diseño estratégico se basa en información disponible y no disponible, expedita y confusa. Implica un trabajo de búsqueda y sistematización de un conjunto de componentes cuya descripción permite identificarlos y caracterizarlos. En estricto sentido, una estrategia debe preparar a los actores para intercambiar información en la «mesa», con la finalidad de evaluarla y constatar que existen las condiciones necesarias para alcanzar el objetivo y, en consecuencia, suscribir un acuerdo.

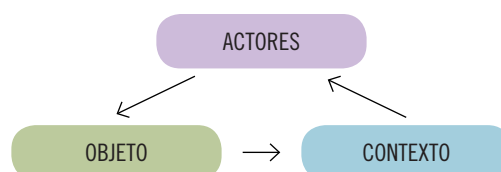
La importancia de la estrategia radica también en que puede ayudar a concluir que no están dadas las condiciones para lograr el objetivo, en cuyo caso no es racional cerrar o suscribir un acuerdo. En síntesis, un buen acuerdo requiere, como paso previo, una estrategia bien estructurada, que exhiba los atributos requeridos.

Componentes de la estrategia

Hay quienes afirman que la información otorga poder. Lo cierto es que su sola tenencia resulta insuficiente, si no es interpretada cabalmente en su contenido y en su alcance, si no es sistematizada para transformarla en un instrumento útil para la negociación; es decir, para tomar las decisiones que acerquen al objetivo.

Cualquier proceso sistémico requiere información para su activación. En el caso de la estrategia, el insumo fundamental para su diseño es la información requerida a partir de tres elementos constitutivos: actores, objetos y contexto.

El triángulo estratégico



Información sobre actores

Los actores de una negociación son personas que tienen estilos, emociones, percepciones, maneras de pensar, de sentir y de obrar; personas que interactúan y pueden ejecutar acciones dirigidas a lograr aquello que permita la satisfacción de sus necesidades. Desde la perspectiva de la dinámica negociadora, se entiende por «actor» toda persona que tenga capacidad para facilitar u obstaculizar los acuerdos.

Los actores se desplazan constantemente por diferentes contextos. En cada contexto se registran interacciones que conducen a relaciones negociadas, con sus consiguientes barreras, vías expeditas y aprendizajes. Puede ocurrir que lo caracterizado como «contexto» por los actores no abarque la diversidad de circunstancias que enmarcan un proceso de negociación. Los actores no pueden ir más allá de sus percepciones. Por ejemplo, cuando una de las partes afirma que ha estado en algún sitio emblemático, esto no quiere decir necesariamente que lo conozca: estar y conocer son dos dimensiones diferentes, que pueden recrear visiones distintas de un mismo espacio. Estar equivale a un «vuelo rasante», mientras que conocer implica «hurgar» y tratar de encontrar novedades o sorpresas con hechos asombrosos.

Información sobre el objeto

El otro lado del triángulo estratégico es el objeto y representa el foco del intercambio que se establece entre los actores de una negociación. El objeto de la negociación es exactamente igual para todos los actores del proceso, de lo cual se desprende que sus objetivos —bienes materiales, inmateriales, servicios o conflictos— pueden ser distintos pero no excluyentes (deben complementarse).

Información sobre el contexto

Existen muchas fuentes de información sobre los contextos. Ahora bien, la percepción es la primera fuente de información que tienen los negociadores, y quienes no lo son también. De hecho, para la negociación, la percepción es la manera de conectarse con el contexto que determina la dinámica de acuerdos y desacuerdos (Lewicki y otros, 2008; Robbins y Judge, 2009).

Las negociaciones son eminentemente contextuales. De allí que dos actores puedan desarrollar negociaciones muy diferentes sobre un mismo tema, según el lugar y la fecha en que ocurran sus reuniones y conversaciones. ¿Por qué? Por la fuerza del factor contexto.

En negociación se entiende por contexto un espacio dentro de cuyo ámbito se considera o evalúa un hecho, un marco que fija límites o caracteriza una determinada situación, que es de variada naturaleza y diferente expresión. El contexto es la plataforma de una negociación, en tanto y en cuanto es en su seno donde se trata de satisfacer las necesidades, plasmadas en un objetivo de negociación.

La estrategia: ¿qué hace y qué no hace?

No toma decisiones

La estrategia ayuda a identificar los caminos alternativos que se pudieran transitar en aras de alcanzar el objetivo de la negociación. Plantea sugerencias y recomendaciones, incluso llamadas de alerta; pero nunca toma decisiones. Se encarga de preparar al negociador con los criterios suficientes para que pueda adoptar acciones concretas.

Es la parte más dinámica del proceso

Durante el proceso de intercambio de información, los negociadores contrastan sus estrategias; una dinámica que les per-

mite despejar incertidumbres, ratificar certidumbres y modificar puntos de vista. Representa la parte más ágil del proceso y enmarca las directrices de cesión, cambio y ajuste de propuestas que facilitan tomar la decisión final: acordar o no acordar.

Le corresponde interpretar el objetivo

La estrategia basa su importancia en la correcta interpretación del objetivo de la negociación, y el diseño de tácticas y políticas que permiten obtener mejores y más beneficiosos acuerdos. La estructuración de una estrategia dependerá de la forma como sea formulado el objetivo. Si un actor recoge fidedignamente la necesidad que requiere ser satisfecha, su estrategia le permitirá identificar caminos alternos para conseguir el objetivo.

Conduce al intercambio de información

La estrategia conduce, de manera estructurada, a la fase de intercambio de información («sentados negociando»), en la cual se procura la creación de condiciones que propicien un acuerdo racional entre los actores. A su vez, como producto de tal intercambio, los actores revisan sus estrategias y vislumbran los aspectos en los que tendrán cabida las cesiones y los ajustes pertinentes, a fin de adoptar las decisiones conjuntas que, posteriormente, serán recogidas en el acuerdo final.

Tiene una dimensión pedagógica

La estrategia prepara al negociador para tomar las mejores decisiones, incluida concluir que no existen condiciones para suscribir un acuerdo. De hecho, la estrategia debe lograr que el resultado de la negociación, una vez ejecutado el acuerdo, coloque a los negociadores en una situación mejor que la existente al inicio de sus encuentros.

Tiene capacidad transformadora

Las estrategias tienen capacidad transformadora, porque sus cambios y ajustes pueden modificar las visiones previas de los actores. Gracias a la amplitud de foco, la flexibilidad y la racionalidad para confeccionar estrategias, se puede lograr que los actores cedan de un modo racional en sus pretensiones originales, sin afectar la consecución de los objetivos.

Negociador y estrategia: una alianza necesaria

Una estrategia se convierte en la aliada perfecta de un negociador cuando presenta una articulada estructuración de sus partes y posee exhaustividad y amplitud de alcance. La estrategia aporta la racionalidad necesaria para identificar las mejores decisiones para obtener los objetivos; además, resulta de invaluable ayuda para la formulación de las preguntas pertinentes, a fin de despejar incertidumbres. Así concebida, la estrategia es una plataforma de soporte que da al negociador la necesaria seguridad en sí mismo y las garantías para encarar racionalmente el proceso de la negociación. ■

REFERENCIAS

- Costa, M., Galeote, M. y Segura, M. (2004): *Negociar para con-vencer: método, creatividad y persuasión en los negocios*. Barcelona: McGraw-Hill-Instituto de Empresa.
- Entelman, R. (2009): *Teoría de conflictos*. Barcelona: Gedisa.
- Lewicki, R.; Barry, B. y Saunders, D. (2008): *Fundamentos de negociación*. Ciudad de México: McGraw-Hill Interamericana.
- Matus, C. (1995): *Chimpancé, Machiavelli y Gandhi: estrategias políticas*. Caracas: Fundación Altadir.
- Ovejero, A. (2004): *Técnicas de negociación: cómo negociar eficaz y exitosamente*. Madrid: McGraw-Hill.
- Robbins, S. y Judge, T. (2009): *Comportamiento organizacional*. Ciudad de México: Pearson-Prentice Hall.
- Schoonmaker, A. (1989): *Negocie y gane*. Bogotá: Norma.