

Negociación, introducción

Introducción

En el idioma inglés se marca la diferencia entre juegos de chicos y juegos de grandes. A los primeros se los llama play, a los segundos, game. La diferencia entre unos y otros radica en la mayor o menor complejidad de sus reglas, en el manejo de la sorpresa, en la necesidad de aprendizaje, etc... La negociación es un juego: requiere que los protagonistas se estimulen al enfrentar dificultades y oportunidades. Es competitiva porque involucra intereses económicos, políticos, prestigio personal, etc. Es un juego civilizado característico de cada cultura que si se juega desaprensivamente recuerda a la ley de la selva porque siempre prima el más feroz. Si se introduce la racionalidad a partir del diálogo, contribuirá a que cada parte reparta mejor lo existente- Si logran incorporar nociones de futuro generando un vínculo y se permiten, conjuntamente imaginar escenarios estimulantes, los resultados pueden ser notables. Una negociación tiene mucho de artesanía: invita a encontrar soluciones nuevas.

Tener que negociar incomoda: las innumerables transacciones que hacemos todos los días están incorporadas naturalmente a nuestras relaciones previas, a proyectos compartidos y a la lógica de las diferencias. Sin embargo, cuando nos vemos ante la disyuntiva de “tener que negociar”, vale decir de encarar alguna acción con quienes no nos une algo trascendente, el proceso se vuelve forzado.

Por naturaleza, todos somos negociadores. Discutimos un aumento de sueldo, peleamos por el alquiler de un departamento, tratamos de convencer a un amigo para que nos invite a cenar. Todos negocian aunque no todos lo reconocen. Y como cada vez más situaciones necesitan ser negociadas porque cada vez existen más conflictos, es muy importante saber cómo hacerlo y bien. La negociación es una práctica cotidiana. Negociar es básicamente tratar de obtener lo que se quiere del otro. Es conseguir que converjan intereses opuestos. Y no es tarea sencilla lidiar con las diferencias de los demás. Pero a no desesperar, existen algunos principios que pueden convertir problemas sin solución aparente en un acuerdo exitoso y rentable para las dos partes.

Hay varias maneras de negociar, pero no son todas siempre efectivas. A la hora de hacerlo, valores que no son comunes en el escenario de las empresas se adueñan de la situación. Disciplina, creatividad, paciencia y respeto pueden ser las variables capaces de llevar una negociación a buen término. Escuchar con atención, hablar poco, persuadir sin provocar, esperar el momento justo y saber negarse sin decir no, delinea la mejor estrategia. Es importante entender la negociación como si se tratara de un juego: se puede perder o ganar, pero si las cosas se hacen bien, todos ganan. Las partes que se

enfrentan en la mesa de negociaciones pueden ser un equipo si ambas comprenden que, a pesar de tener intereses encontrados, tienen una preocupación común. La única manera de alcanzar la efectividad como negociador es creer realmente en lo que se dice y en lo que se hace.

Negociar es el proceso a través del cual, ante un proyecto particular, se detectan las tensiones propias de un conflicto, se investigan oportunidades, se amplían los propios recursos, se resuelven diferencias personales y situaciones objetivas concretas, y se obtienen beneficios, imposibles de lograr por sí solo. La negociación es un proceso, una serie de acciones que conducen a un fin, una actividad humana que se propone cambios y progresos.

Surge ante un proyecto particular, el deseo de conseguir algo está generado por un propósito. Advertimos las tensiones propias de un conflicto, cada persona reacciona de una manera diferente ante el mismo conflicto. Muchas veces parece existir una única respuesta o un único camino que solucione nuestro problema, aun así es conveniente investigar si existen otras posibilidades. En muchos casos sólo descubriendo nuevos recursos se puede concretar nuestro proyecto y posiblemente sea necesario establecer algún vínculo. Para lograr un acuerdo definitivo es necesario resolver las diferencias personales y las situaciones objetivas concretas, si alcanzamos el acuerdo seguramente se lograrán beneficios.

El proceso de negociación, surge y se afianza cuando se establecen vínculos y se encarar las tareas pensando en un proyecto de futuro que beneficie a las partes. Una persona o un grupo social acceden negociando a beneficios que por sí solos no podrían obtener. Lo hacen mediante transacciones complejas que los obligan a asumir riesgos, pérdidas calculadas, sorpresas. Los resultados no se producen espontáneamente ni por buena suerte sino a partir de un proceso deliberado, paciente característico de adultos. La característica de este proceso podrá ser distinta en cada cultura, pero en todos los casos se pondrá en juego la superación de dificultades para acceder a nuevos recursos, desarrollar relaciones y vencer escollos.

Negociar no es difícil, en cambio “tener que negociar”, incomoda.

Porque a menos que uno lo haga conscientemente, siente que avanza a ciegas, que improvisa a destiempo, motivo por los cuales sus limitaciones se evidencian. Al embarcarse en una negociación, a medida que se van desarrollando las tratativas se advierte que las cosas se modifican y uno no acierta a dominar la totalidad de la situación.

Debemos aprender a negociar: en nuestras latitudes la palabra negociar tiene connotaciones negativas. A menudo escuchamos entre personas de cierto nivel social “Tuve que negociar”, confesando vergüenza y debilidad por no haber podido imponerse al otro sin más trámite. La frase recuerda que no negocia quien desea, sino quien está

obligado a hacerlo. Y bajo estas condiciones se ve a la negociación como una suerte de campo de batalla. De ahí que se la eluda a menos que uno se sienta poderoso o seguro de salir victorioso.

En tales circunstancias los rivales se trenzan en extensas y estériles disputas. Años de negociaciones tradicionales entre fuertes y débiles desgastan a ambas partes. Años de batallas ganadas y guerras perdidas nos llevan a buscar mecanismos que puedan dar lugar al desarrollo de pactos y acercamiento de partes y que redunden en beneficio mutuo para quienes encaran una misma oportunidad.

En las sociedades modernas no solo negocian los hombres de negocios. Lo hacen marido y mujer, padre e hijos, deportistas, etc.

Objetivos de una Negociación:

Cualquier método de negociación debe juzgarse conforme a 3 criterios: debe conducir a un acuerdo sensato, si el acuerdo es posible. Debe ser eficiente. Y debe mejorar, o por lo menos no deteriorar la relación entre las partes. Un acuerdo sensato puede definirse como aquel que satisface los intereses legítimos de ambas partes dentro de lo posible, que resuelve los conflictos de intereses con equidad, que es durable, y que tiene en cuenta los intereses de la comunidad.

¿Cuándo me conviene negociar? Son muchos los elementos que impulsan a una persona a no negociar, a menos que sea verdaderamente necesario es más fácil desenvolverse solo. Por lo general las personas prefieren no depender de un tercero para resolver un determinado tema.

Una negociación surge cuando, para alcanzar un beneficio, conviene incorporar a un tercero. Se tiende a pensar que es mucho más fácil solucionar los problemas por cuenta propia, aun cuando no siempre sea posible. Es decir, me conviene negociar cuando para lograr lo que quiero necesito la participación de otro.

Veamos algunas de las dificultades características de personas que negocian día a día:

“Tengo hijos adolescentes. Con ellos negocio todos los fines de semana. Que si les doy el auto. Que a qué hora regresan. Trato de escucharlos y en general siento que todo el esfuerzo lo hago yo. Me frustró y salgo a dar una vuelta por el jardín, pero a la semana siguiente estoy en la misma”.

“El problema es que estamos en una selva, y yo asumo que el otro siempre me quiere perjudicar”.

“Para mí todo debe ser o blanco o negro, quiero cerrar cuanto antes y sé que por eso me consideran soberbio”.

Negociación: para tomar decisión

¿Cuántas decisiones podemos tomar nosotros mismos sin depender de otros?

¿En nuestra vida personal? ¿En nuestra vida profesional?

Negociar es la forma más común de tomar decisiones en nuestra vida profesional y personal. La negociación ayuda a resolver conflictos.

Negociamos continuamente con:

1. Nosotros mismos (decisión)
2. Nuestros hijos, familiares, amigos, vecinos, compañeros
3. Nuestro jefe, cliente, proveedores, clientes internos

Negociaciones posibles:

1. Dejar de fumar, bajar de peso,
2. ponerse de acuerdo con los hijos donde ir de vacaciones
3. conseguir que el jefe nos aumente el sueldo, etc.
4. ¿Donde vacacionamos el próximo año?

Conflictos: problemas entre personas cuando éstas tienen objetivos encontrados: objetivos parciales o totalmente encontrados.

(Desacuerdo entre partes de interpretación de derechos).

¿Los conflictos son buenos o malos?

1. Provocan tensión y nos obligan a crear nuevas ideas
2. Ayudan a resolver viejos problemas
3. Permiten abrir nuevos caminos (rumbos, nos abren los ojos a veces)
4. Frustran, cansan y desgastan
5. Hacen que la gente se distancie
6. Generan resistencia y violencia

Conflicto: Del latín conflictus. Antagonismo, pugna, oposición.

La negociación es probablemente el campo más común de relación entre persona y persona. En una negociación existen componentes conflictivos, vale decir situaciones en las que varias partes desean algo que no pueden alcanzar en su totalidad, porque otros desean “lo mismo”.

Un conflicto podría ser definido como un enfrentamiento entre partes que mantienen posiciones enfrentadas. El diccionario agregaría que un conflicto es, además, el momento más violento del combate, aquel en el cual no se advierte el resultado de una disputa. Entendido como componente de una negociación, el conflicto nos recuerda, que, a menudo, más que partes intervinientes, los interlocutores son rivales que parecen trenzarse en una reyerta. Sin duda, quienes encaran negociaciones son plenamente conscientes de esta característica y lo tienen en cuenta.

Aún en circunstancias de mucha violencia, se descuenta que para encarar un conflicto positivamente, se ha de dar con la persona más apropiada, habrá que ceder y conceder, de manera de satisfacer expectativas y de repartir beneficios. Se sabe que, mientras en un problema se tendrán en cuenta los hechos- a los que se calificará de correctos o incorrectos- en un conflicto participarán percepciones divergentes y convergentes. Aun cuando se hable de situaciones concretas, las partes se referirán a ellas desde una perspectiva de “lo opinable”.

COMPETIR O COLABORAR: Siempre que hacemos algo con otros, en parte colaboramos y en parte competimos.

En nuestra sociedad estamos condicionados para negociar como si cada transacción fuese única, y para enfrentar a nuestro interlocutor como si nunca antes ni después fuésemos a reencontrarnos. Estos son hechos improbables, dado que la tendencia es la opuesta, nos movemos en círculos relativamente cerrados y, por nuestra necesidad de introducir mayor certidumbre, operamos en redes: compramos en los mismos

comercios, nos reunimos con personas a las cuales ya conocemos, actuamos en los mismos ámbitos.

Si la negociación es vista como una relación de largo plazo, el negociador concluirá que conviene establecer un marco que incluya a ambas partes, privilegiando relaciones estables. Para ellos creará mecanismos que generen credibilidad, y por lo tanto cooperación. Tratará de operar en un marco de confianza, sin olvidar que debe maximizar sus beneficios.

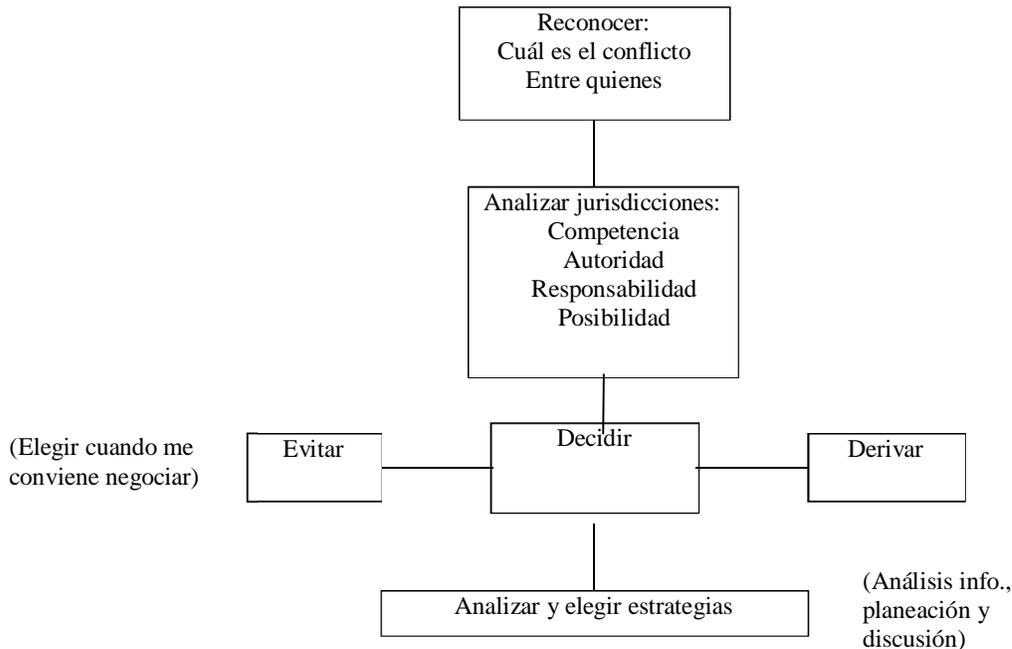
En el caso de que se trate de una negociación que se hace por única vez, es normal que primen los elementos competitivos por sobre los colaborativos.

La ecuación Colaboración/Competencia se verá influenciada por el “cortoplacismo”, y la motivación del negociador será “salir airoso” venciendo al otro.

El negociador debe crear, aún en el caso de negociaciones puntuales; una relación tal que mantenga la calidad del vínculo, incluso en casos en que la negociación parezca, en principio, beneficiar más a uno que al otro. No es impensable que, con el tiempo, las ventajas compensen la inversión.

Buscar soluciones ganar-ganar

Antes se negociaba para ganar, ahora se negocia para que ambas partes ganen. Es importante desarrollar un modelo de negociación colaborativa.



Conflicto y Negociación (Modelo de análisis)

Situación

Metodología

Competencia Pura	⇔	Conflictos Primarios (procesados)	⇔	No hay negociación (fuerza, agresión y fuga)
Objetivos Parcialmente Encontrados	⇔	Conflictos Permanentes	⇔	Negociación Posicional: Tradicional (prevalece la amenaza del uso de la fuerza) Negociación Efectiva: En beneficios mutuos (prevalece la integración de intereses → sinergia)
Colaboración Pura	⇔	No hay conflictos	⇔	No hay negociación (prevalece la solidaridad, los aportes no se evalúan)

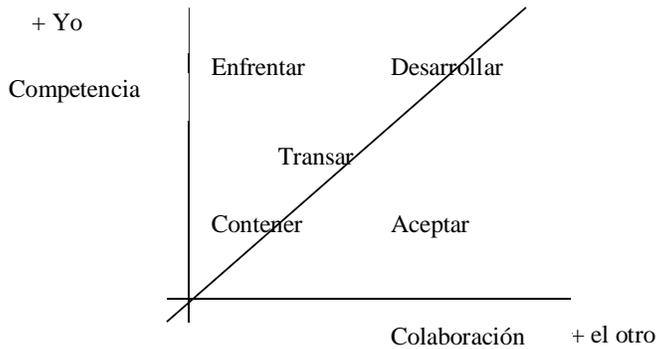
Negociación posicional

Cambia de juego a una negociación según principios. Termina siendo un G-P o P-G → P-P a la larga muchas veces.

Blando	Duro
Los que participan son amigos	Son enemigos
El objetivo es un acuerdo	El objetivo es una victoria
Concesiones para mantener el vínculo (ceder)	Exigir concesiones
Confiar	Desconfiar
Evitar enfrentamientos	Vencer en los enfrentamientos
Ceder ante las presiones (evitarlas)	Ejercer presiones
Plantear ofertas	Plantear amenazas
Aceptar lo que nos dicen	Exigir ganancias personales
Modificar posiciones (fácilmente)	No modificar posiciones (se plantan en una posición determinada)

Si negocio por medio de la fuerza, tengo un conflicto de nuevo por revancha.

Estrategias en la negociación efectiva



Contener: (evitar) bajo nivel de competencia y colaboración. Una confrontación no tiene sentido (no hay nada que perder?????)

Aceptar: baja competencia, alta colaboración. El otro consigue sus fines. Hay otras metas más importantes que se procuran y preservan con esta actitud (ceder hoy, ganar mañana quizás).

Transar: niveles intermedios. Es dividir la torta.

Enfrentar: alta competencia, baja colaboración. La incompatibilidad es grande, no hay caminos más eficientes.

Desarrollar: todos salen ganando, es agrandar la torta por la creación de nuevas alternativas y soluciones.

Negociación en función de beneficios mutuos

Criterios fundamentales (personas, intereses, opiniones, criterios)

1. Atienda el problema, no se concentre en lo personal (ser objetivo) (no personalizar el problema)
2. Focalice la acción en los intereses (sustanciales), no se limite a las posiciones (percepción, emoción y comunicación, el para qué)
3. Cree nuevas opciones, abra el campo a alternativas
4. Insista en buscar criterios objetivos (→ buena información)
5. Llegar a un acuerdo sensato, eficiente (óptimo uso de los recursos), no deteriorar (mejorar las relaciones)
6. Lleva y necesita más tiempo para pensar
7. Desarrolla su gente

8. Posibilita el error (el que nunca se equivocó es un mentiroso, pero ojo con los riesgos de vidas humanas)

Las Personas

Debemos tener en cuenta 3 aspectos fundamentales para encarar cualquier tipo de negociación:

- 1. La comunicación**, el proceso fundamental mediante el cual interactuamos con la otra parte.
- 2. Reconocer que Somos Personas**, tanto nosotros, como los representantes de la otra parte somos personas. Esto no debemos perderlo de vista nunca. Algunas personas lo olvidan y entonces la falta de respeto, la ira, el egoísmo impiden cualquier acuerdo posible. Es más fácil negociar si uno logra mantener coherencia entre lo que es como individuo y lo que es como negociador.
- 3. Nuestros Modelos Mentales**, comprender y saber cómo influyen nuestros modelos mentales en la negociación y en nuestra vida es fundamental para entender porque tenemos determinadas actitudes.

Habilidades de un negociador efectivo

1. Manejo de la ansiedad
2. Manejo del lenguaje
3. Manejo de las contradicciones
4. Manejo del tiempo
5. Control de las emociones
6. Saber escuchar y preguntar
7. Empatía (generar buen clima, corriente efectiva, generar una corriente de entendimiento)
8. Flexibilidad (adecuarse a las circunstancias)

Negociación en función de los beneficios mutuos

Recomendaciones:

1. Sepa guardar un secreto
2. Cuide sus gestos y miradas
3. Presente bien su información
4. Incorpore al otro en la negociación
5. Escuche al otro
6. Hable con claridad, sea conciso
7. No se deje llevar por los sentimientos
8. Asuma riesgos
9. Permita que el otro también gane

Tipos de conflicto:

Interpersonal: emociones (reconocimiento, autoestima). Pueden ocurrir por: deficiencias de comunicación o deficiencias de percepción.

Intergruppal: grupos (poder, imagen). Pueden ocurrir por: distintos puntos de vista, fidelidad al grupo o competencias por los recursos.

Resultado del conflicto

→ Estrategia de resolución

PP → evitación: alejarse físicamente o mentalmente del conflicto.

PG → suavización: adaptarse a los intereses del otro

GP → imposición: servirse de tácticas para poder ganar

GG → confrontación: afrontar directamente el conflicto y llegar a una solución mutuamente satisfactoria.

Los planteos tienen que ser francos, honestos, abiertos y de la otra parte también. → Estamos con muchas probabilidades de ganar.

Resultado individual	Ganador	GP Imposición	GG Confrontación
	Perdedor	PP Evitación	PG Suavización
		Perdedor	Ganador

Resultado del otro

Comportamiento asertivo

La asertividad es el proceso de expresar sentimiento, pedir favores razonables, dar y recibir una retroalimentación honesta.

Individuo asertivo:

1. no tiene miedo de pedirle a otra persona que modifique su conducta ofensiva
2. no se siente incómodo por tener que rechazar las peticiones no razonables del otro
3. es franco, honesto y expresivo
4. se siente seguro de sí mismo
5. conquista el respeto de los demás
6. hace que los demás se sientan valorados

Para empezar a poner en marcha el comportamiento asertivo podemos hablar de 5 etapas:

Etapas	Ejemplos
1. Describa el comportamiento.	"... Cuando Ud. hace esto...."
2. Exprese sus sentimientos.	"... Yo siento..."
3. Haga énfasis.	"... Yo entiendo porque UD hace esto..."
4. Negocie un cambio.	"... Yo quiero que Ud. piense..."
5. Indique las consecuencias.	"... Si Ud. lo hace (o no la hace) pasara esto..."

Ganar-Ganar es un principio. "La relaciones efectivas y duraderas requieren de beneficios mutuos". Cooperen interdependientemente, en vez de competir independientemente.

Negociación de Beneficios mutuos:

Concepto: la negociación es un medio básico para lograr lo que queremos del otro. Nos guste o no, todos somos negociadores en la vida. Es una comunicación de doble vía para llegar a un acuerdo, cuando UD y otra persona comparten intereses en común, pero que también tienen algunos intereses opuestos.

Aunque se negocie todos los días, no es fácil hacerlo bien. Las estrategias estandarizadas para negociar, con frecuencia dejan a las personas insatisfechas y/o cansadas. La gente se encuentra casi siempre frente a un dilema, observa dos maneras para negociar: la suave o la dura. El negociador suave procura evitar conflictos personales, y por eso hace concesiones con objeto de llegar a un acuerdo. Quiere una solución amistosa, sin embargo a veces termina sintiéndose explotado y amargado. El negociador duro ve todas las situaciones como un duelo de voluntades en el cual la parte que tome la posición más extrema y se resista por más tiempo es la que gana.

Este negociador aspira a ganar, pero con frecuencia termina agotado, agotando sus recursos y lastimando su relación con la otra parte.

Otras estrategias de negociación se encuentran entre los extremos de dura y suave, pero todas implican un intento de armonizar el logro de lo que UD quiere y el deseo de llevarse bien con los demás. Estas estrategias surgen del paradigma que ven a la negociación como ganar perder, perder ganar.

Hay una tercera manera de negociar que no es ni dura ni suave sino mas bien, es dura y suave a la vez. Es el método de negociación según principios, consiste en resolver los problemas según sus méritos en lugar de decidirlos en un proceso de regateo, centrado en lo que cada parte dice que va o no a hacer. Sugiere que se busquen ventajas mutuas, siempre que sea posible. Y que cuando haya conflictos de intereses debe insistirse en

que el resultado se basa en algún cierto criterio justo, independientemente de la voluntad de las partes. Este método es duro para los argumentos y suave para las personas.

Es decir, este método se apoya en el principio de “las relaciones efectivas y duraderas requieren de beneficio mutuo”, por lo tanto, sus paradigmas son: “busco el beneficio de los otros tanto como el mío” “obtengo mejores resultados en mis relaciones cooperando interdependientemente que compitiendo independientemente” → ganar-ganar.

Cada negociación es diferente, pero los elementos básicos no cambian. Cualquier método de negociación debe juzgarse conforme a tres criterios:

1. Debe conducir a un acuerdo sensato, si el acuerdo es posible. (Eficaz.)
2. Debe ser eficiente (utilización óptima de los recursos)
3. Debe mejorar, o al menos no deteriorar la relación entre las partes (efectivo)

Un acuerdo sensato puede definirse como aquel que satisface los intereses legítimos de ambas partes dentro de lo posible, que resuelve los conflictos de intereses con equidad y que es durable.

La negociación según posiciones no cumple estos criterios básicos:

1. la discusión sobre posiciones produce acuerdos insensatos. Cuando se regatea con base en las posiciones, los negociadores tienden a encerrarse dentro de ellas. El negociador, mientras más aclare su posición y más la defiende contra los ataques, más se compromete con ella. Su ego se identifica con su posición. Cuanta mayor atención se presta a las posiciones, menor atención se le dedica a satisfacer intereses y preocupaciones subyacentes de las partes.
2. La discusión sobre posiciones es ineficiente. Ésta crea incentivos que retardan el acuerdo. En esta clase de negociación, UD trata de mejorar las posibilidades de llegar a un acuerdo que lo sea favorable, empezando con una posición extrema, sustentándola tercamente, engañando a la otra parte respecto a sus verdaderos puntos de vista, y haciendo pequeñas concesiones sólo cuando es necesario perseguir la negociación. La otra parte hace lo mismo. Aquí se piensa que quién resiste más tiempo en su posición es el que ganará.
3. La discusión sobre posiciones pone en peligro la relación. Ésta se convierte en un enfrentamiento de voluntades, cada negociador expone lo que va a hacer o lo que no va a hacer. Cada parte trata de forzar a la otra a cambiar su posición por medio de pura fuerza de voluntad. Con frecuencia surgen la ira y el resentimiento, a medida que una parte se ve obligada a ceder ante la rígida voluntad de la otra, mientras sus intereses se dejan de lado. Muchas personas reconocen que las negociaciones duras basadas en posiciones, ponen en peligro la relación. Ante esto, en lugar de ponerle

énfasis al propósito de la victoria prefieren negociar suave y realzan la necesidad de lograr un acuerdo, entonces, en el juego de las negociaciones hacen ofrecimientos y concesiones y ceden cuando es necesario evitar enfrentamientos. Pero qué es mejor:

¿Usar la versión suave o dura de la negociación basada en posiciones?

La respuesta es: no lo uno ni lo otro, cambie de juego. La alternativa es el método de negociación según principios, el cuál puede resumirse en 4 puntos básicos:

Las personas: separe las personas del problema

Los intereses: concéntrese en los intereses, no en la posiciones

Opciones: genere una variedad de posibilidades antes de decidirse a actuar

Criterios: insista en que el resultado se base en algún criterio objetivo.

Estas 4 proposiciones son relevantes desde el momento en que UD empiece a pensar en la negociación hasta el momento en que se llega a un acuerdo ó en que UD decide desistir.