

Negociación Avanzada

Módulo I

La negociación: Proceso y técnicas

Aprender es evolucionar

*Identificar lo que necesitas; proponerte lo que te sirve;
coordinar con otros y cooperar juntos.
¡Eso, es negociar!*





**ESCUELA DE
EJECUTIVOS**

PRIMERA SECCIÓN

LA NEGOCIACIÓN

COMPONENTES PARA CONVERTIRSE
EN UN BUEN NEGOCIADOR



Aprender es evolucionar

¿Qué es la Negociación?

Una de las habilidades más importantes del ser humano, en su vida en relación con otros, es la capacidad que tiene para negociar.

Negociar es acordar con otro, u otros, una determinada acción coordinada. El resultado de una negociación ya sea que se manifieste en forma oral o escrita, es que todos los participantes se comprometen a hacer algo. En algunas de ocasiones este “hacer” es una coordinación de entregar o intercambiar algo; son las negociaciones comerciales, de venta. Aunque, no perdamos de vista, la mayor parte de las negociaciones que realizamos los humanos, no son de intercambio comercial.

La negociación es aplicable a toda relación interpersonal en la que esté en juego algún interés o valor del individuo, de un grupo o de toda una organización.

Es un proceso de mutua comunicación encaminado a lograr un acuerdo con otros, cuando hay algunos intereses compartidos y otros contrapuestos. Esto último nos interesa mucho: una vez más, digamos, los humanos actuamos en base a nuestros intereses; buscamos satisfacer algún tipo de necesidad. Nos interesa *satisfacer* alguna necesidad percibida.

Este mismo interés es el que motiva y justifica la necesidad de coordinarnos con otros seres humanos, de negociar. Negociar es muy humano, pues es muy de humanos actuar en base al interés.

Asunto central, entonces, en toda negociación es el interés de cada parte.

La capacidad de negociar

Negociar es una capacidad inherente a la condición humana, innata, viene de fábrica. Como toda actividad humana, la práctica, el entrenamiento, puede elevar el nivel del desempeño y convertirnos en *sobresalientes* en el asunto.

Toda actividad humana, en especial cuando es importante o repetitiva, puede secuenciarse y estandarizarse. En nuestro mundo del management a eso lo llamamos “*definir un proceso*”: una secuencia de tareas, o etapas, previamente definidas.

La negociación también, por actividad humana, es susceptible de ser definida como *proceso*. Un proceso tiene la capacidad de asegurar un resultado buscado.

La negociación profesionalmente entendida (¡Fá!, quería decir “la bien entendida”, pero “profesional” queda mejor) implica llegar a acuerdos que nos beneficien y satisfagan nuestras necesidades y que generen la misma sensación en nuestra contraparte.

Bien lejos, atrás en el tiempo, quedó la concepción por la que, para salir “ganador” de una negociación había que perjudicar al prójimo.

De hecho, lo aprendimos hace mucho, *perjudicar al prójimo* no suele ser la estrategia ganadora. Cuando cualquier ser vivo se siente atacado, o simplemente se siente inseguro, huye. La coordinación de acción resultante es justamente, la no interacción. Si se sienten inseguros o amenazados de sufrir algún perjuicio, como decían en el barrio, *se las toman*.

Peor todavía, cuando cualquier ser vivo se siente amenazado y acorralado, las más de las veces, ataca para defenderse. Flor de lío. Mejor no amenazar, mejor no perjudicar, mejor no asustar. La estrategia más *piola* y efectiva para encarar una negociación es pensar, encontrar, la forma de que la otra parte salga beneficiada. A esa actitud de buscar el beneficio mutuo, los *gurús* modernos de la técnica de negociación lo definieron como un modelo de negociación. ¡Já! Tal parece que descubrieron la pólvora, después de que se aburrieron de recibir tiros.

Que te quede claro: si no es *colaborativa*, no sirve. Genera conflicto tarde o temprano o, en el menor de los casos, hace que las personas no sientan interés en hacer nuevos tratos con nosotros. Si te interesa construir poder y relaciones humanas abundantes y beneficiosas, es decir, si te interesa que te quieran, te reconozcan, te valoren y te busquen para interactuar con vos, acordate: "*colaborativa*"; beneficio mutuo.

¿Cuándo negociamos?

Lo hemos dicho: negociamos en todo momento. Aún en situaciones no previstas.

Cuando se trata de relaciones interpersonales, estamos negociando en algún grado: ya sea en el hogar, en el trabajo, con su familia, con sus amigos, con sus colegas, con sus superiores, con cada una de las personas o instituciones con las que se relacionan en el día a día.

Pero no todo es "diseño" previo, "método" y profesionalismo:

- ❑ Negociar no siempre implica tener un plan, una estrategia, un método preparado de antemano.
- ❑ Negociar requiere poder abordar una situación de la mejor manera, para salir airoso y con ventajas. Por eso es importante entrenarse en los "criterios" y "principios" más que en métodos rígidos que no siempre resultan aplicables.
- ❑ Requiere tener un grado de apertura mental muy amplio, adaptativo, para cada una de las situaciones.

Negociar es un arte. Cualquier arte tiene algunos principios y técnicas, pero ya lo sabés, la clave pasa por la práctica observada y revisada, que es la que genera la experiencia.

Como en la vida misma, se aprende haciendo y errando.

Primer componente para convertirte en un buen negociador

Diferenciar lo emocional de lo útil

Intereses y posturas

Estos dos términos los vas a usar siempre, en toda negociación. Es decir, aprendéte los, son importantes

✓ INTERESES

✓ POSTURAS

En el barrio, lugar en el que más te interesan los resultados reales y prácticos, antes que mandarte la parte de ser un erudito teórico, te convendría diferenciar lo que verdaderamente te conviene, de tus caprichos. Es decir, deberías tener siempre en claro “lo que te sirve”, que es más importante y pagador que cualquier capricho emocional que tengas.

Bueno, “interés” es lo que vale, lo que te sirve, lo que te paga.

“Posturas” son tus caprichos, tus mañas. Lo lindo de las “posturas” es que siempre te hacen perder plata y, las mayorías de las veces te hacen quedar en ridículo.

Cuando se negocia en base a intereses, se negocia más eficazmente.

Las posturas son demasiado rígidas, molestan al otro.

El gran Abelardo Salvucci, allá por el año 2002 ya era alumno de la Escuela de Ejecutivos. Abelardo, a pura neurona y esfuerzo se levantó y consolidó una empresa de aplicaciones aéreas, que es hoy la más emblemática de la Argentina. Tiene varias bases operativas y aviones turbo hélice repartidos por todo el país. Es referente en su sector y se pasa el tiempo disfrutando de lo que le gusta: su oficio de aviador ejemplar y empresario querido y destacado. (Iba a escribir “empresario que la junta”, pero no quedaría bien en nuestro manual, ¿no?).

En fin, lo que cuenta es la anécdota y enseñanza de pura sabiduría que nos transmitió aquella vez, hace años. Como buen gringo de campo que es, además de invertir todo lo que puede y trabajar de sol a sol, cuidar a los suyos y su familia, le encantan las frases y dichos populares.

— ¡Profe, tengo una que va con esto de las “posturas”! — Dijo.

— Me la enseñó un gringo de campo: — continuó.

— Acordate pible: **“todo lo que hace bien al ego, hace mal al bolsillo”**. No quieras ganar por ganar en una negociación; fijate qué es lo que realmente te sirve.

El problema con las posturas es que, por capricho emocional, suelen ser más inflexibles y nos nublan la razón, lo que nos permite evaluar nuestra conveniencia.

Una postura se relaciona más con “lograr lo que quiero” y no en “lograr lo que necesito”.

La negociación es más eficaz, cuando se diseña en base a los intereses.

“Lo que quiero” vs. “lo que necesito”

Es un excelente recurso nemotécnico para lograr centrarnos en nuestro interés:

Preguntarse: ¿es lo que quiero o es lo que necesito?

“Lo que quiero”, lo que se desea, suele ser de naturaleza emocional. Es habitual que esté relacionado a posturas. En cambio, “lo que necesito” suele estar vinculado a cuestiones más útiles y concretas; suele estar vinculado al interés profundo.

Dejar de centrarse “en lo que quiero” y pasar a atender “lo que necesito” suele expandir las posibilidades en una negociación. Genera la posibilidad de analizar alternativas nuevas, creativas y, las más de las veces, más poderosas y convenientes.

Situación: Una negociación creativa

En cierta oportunidad, a Clodomiro lo convocaron de una empresa para que, debido a su profesión de abogado, se ocupase de unas cobranzas pendientes.

Clodo se presentó después de haber enviado su propuesta profesional, que contenía un apartado sobre sus honorarios y forma de pago.

El dueño de la empresa tenía un perfil de personalidad dominante y gustaba de imponerse frente a terceros. Esto a Clodo, no le había molestado demasiado hasta que el sujeto se metió en el tema de sus honorarios profesionales.

Ahora Clodo se sentía ofendido: ¡un buen profesional, serio, no puede cobrar menos de eso! ¡No dejaría que este sujeto lo avasallase!

El interlocutor le solicitó que le disminuyera el porcentaje que pretendía cobrar. Esto a Rodrigo no le gustaba y no le convenía. Hasta que guardó su emoción, su orgullo y se centró en lo que realmente le interesaba de ese negocio: los billetes..

Pensó, argumentó explicando a su posible cliente cuestiones técnicas relacionadas con el proceso de la cobranza. Lo ayudó a revisar la redacción de cartas y mails que éste enviaba a sus morosos y a definir un nuevo procedimiento de análisis de riesgo crediticio y valuación de la capacidad de pago de sus clientes.

Pronto notó que estaba comprometiendo el doble de horas de servicios que había pensado originalmente pero, los honorarios... ¡se habían multiplicado por tres!

Para dejar contento a su cliente, Clodo aceptó la disminución del porcentaje de las cobranzas a cambio de un abono, genial, ¡que abarcaría un período de doce meses!.

Si Clodo hubiera mantenido en la postura del “regateo”, es decir, si solamente se hubiese enfocado en el precio y no hubiese podido ver las otras opciones, es posible que hubiese terminado no cerrando un acuerdo o cerrándolo mal.

Segundo componente para convertirte en un buen negociador

Observar y diseñar las emociones

Empatía

Ya sabés de que se trata: los humanos todo el tiempo andamos *sintiendo* necesidades de diverso tipo y, entonces, pensamos y actuamos buscando satisfacerlas de la mejor forma.

Hay mucho para estudiar y practicar sobre este asunto de las necesidades humanas, pero de Abraham Maslow (1908-1970) -un destacadísimo psicólogo social que propuso la célebre y muy práctica “Jerarquía de Necesidades”, que acá en el barrio la popularizamos como “Pirámide de Maslow”- nos aprendimos, te contaba, que las necesidades humanas no llegan al consciente del sujeto todas juntas a la vez; llegan de a una, y en secuencia de importancia.

La negociación más eficaz, es la que contempla los intereses de todas las partes involucradas en el proceso.

Primero, se te presentan las necesidades vinculadas al cuerpo, a las que llamó *fisiológicas*. Luego, el individuo situado en un ambiente determinado, a las que llamó de *seguridad*.

A partir de esas primeras dos, bien concretas y observables, a las que nosotros llamaremos para simplificar “*básicas*”, le siguen otras tres -que llamaremos “*superiores*”- no tan concretas y que están relacionadas a factores de interpretación por parte del sujeto. Tienen más que ver con interpretaciones sobre cada asunto, que un sujeto hace.

—Pensá Clodomiro, ¡no es tan complejo!

—Va un tipo a la joyería y le dice al señor que atiende: “necesito un Rolex de dos mil quinientos dólares”. Ahh, razona el fulano joyero: —Para saber la hora no le hace falta gastar dos mil quinientos dólares. ¡con mirar en su celular le basta!

Menos mal que el joyero entiende -y si no, no podría ser joyero- que para lo último que el cliente necesita el Rolex es para saber la hora.

Con su “flor de relojes”¹ seguro, lo que quiere, es o bien mandarse la parte, que sería según don Abraham Maslow una necesidad social, o bien sentirse bien consigo mismo, que sería una necesidad de autoestima.

No lo querías leer otra vez, ¡es muy repetitivo!: el ser humano actúa en base a su interés en satisfacer sus necesidades, básicas y concretas o *superiores* y más abstractas sujetas a su propia interpretación.

Algunos necios salen a la vida sin importarle, sin interesarse, por qué es lo que mueve a los demás. Qué es lo que hace que una persona haga lo que hace; cuáles son sus necesidades percibidas.

¹ Hacete un favor: ¡ya mismo largá este manual! y entrá en <https://www.youtube.com/watch?v=IQ2SePbCz14> (son apenas noventa segundos que me vas a agradecer)

Si querés influir de manea determinante en la conducta de los otros, tenés que ser muy bueno conociendo sus necesidades.

Es más, si querés tener tu título de “Master” en influencia y “capo absoluto” en el diseño de la interacción humana, no te bastaría con conocer, interpretar, las necesidades del otro: deberías aprender a hacer que vibren en su conciencia las que a vos te sirvan y mostrarle la forma, que también te sirva a vos, de que él las satisfaga.

Bueno, resulta que, a esta habilidad de reconocer, entender, las necesidades del otro, es a lo que llamamos “**empatía**”.

Te lo habían contado en clase: en el barrio llaman empatía a una cuestión que suelen explicar simplificando como “*ponerse en los zapatos del otro*”. A tu profe no le gustaba para nada esa frase; te contó lo de las medias sucias, los hongos en uñas y dedos ... en fin. Mejor quedarte en tus zapatos.

Además, te contó, resulta que los zapatos de él eran, justamente, unos “de mandarse la parte”, todos bien chetos, lustraditos de elegante suela y le habían lo costado lo que equivale a tres salarios mínimos. No estaba dispuesto a dejar que se le metiese otro en sus zapatos. Por si no te queda claro, esto quiere decir, que una persona bien hecha, de carácter y que “la tiene clara” no te va a mostrar muy fácilmente sus emociones e intereses.

Si el otro es de cuarta, no querés estar en sus zapatos. Si es de primera, no te va a dejar estar en tus zapatos. Fin, la frase “ponerse en los zapatos del otro” no es buena.

Empatía

Nos gusta mucho, de hecho, somos fans, de ese psicólogo y escritor estadounidense llamado Daniel Goleman (California, 1946) famoso por haber escrito en los '90 su célebre “Inteligencia Emocional”, que vino a hacer toda una revolución -también- en el mundo de la teoría del comportamiento humano en las organizaciones².

Ocurre que todo este asunto, al final, es un mecanismo.

Un ser humano anda por la vida, conectado a su entorno a través de los cinco sentidos. El cuerpo humano está lleno de dispositivos (sistema nervioso) que le permiten conectarse y percibir si lo que ocurre fuera de él es bueno o malo, le provee bienestar o representa una amenaza.

El cuerpo siente, percibe, a través de estos mecanismos y lo trasmite al cerebro, que lo procesa. Ahí, la mente genera lo que llamamos un sentimiento o sensación, que es lo que predispone a una respuesta. En el mecanismo básico; si es una amenaza, retirarse; si es un beneficio, aprovechar.

Vos no deberías pensar en dinero todavía. Por ahora pensá en tu dedo aproximándose a una vela encendida, en cómo lo que percibe se transforma en intención de retirarse.

² Si te interesa hacerte un favor enorme, y querés leer a Goleman, no busques tanto ese libro “Inteligencia Emocional”, que, si bien es *una biblia*, está bastante viejito ya, debido al enorme avance de las neurociencias de los últimos veinte años. En todo caso, conseguite “FOCUS, motor oculto de la excelencia” que, creo, es la mejor obra de Goleman. Es lo mismo, pero actualizado, corregido y aumentado. Más: te va a enseñar no solo diseño emocional sino también a orientar y enfocar tu conciencia y atención.

Bueno, esa sensación interpretada por la mente, vamos a llamarla *emoción*. Llegamos así a un concepto que en el barrio ya lo tenían hiper-claro: una emoción es un sentimiento; como Belgrano, de Córdoba, dirigido por el Ruso Zielinsky, mandando a segunda división del fútbol argentino nada más que al mismísimo River, en su propio Monumental estadio de Buenos Aires, en el final del campeonato de 2011. Nosotros, los más negritos del interior, mandando a la B, a los más chetos de la capital. ¿No es genial?

Ya entendés como funciona: una emoción es un mecanismo de respuesta de la mente ante situaciones, interpretadas, del ambiente exterior. Lo interesante es que toda emoción dispara un comportamiento, una acción de respuesta, que en principio vos podés agrupar en dos grandes universos: huye o aprovecha.

Bueno, volvamos. La cuestión de la empatía pasa por observar y entender las emociones del otro. Cuando lo que hacés es observar y entender de dónde vienen y -especialmente- a dónde te llevan tus propias emociones, diremos que estás en uno de los componentes del “autoconocimiento”.

Autoconocimiento tiene tres grandes asuntos: conocer y diseñar tus propias emociones; inteligencia social, que es la capacidad de comprender e influir en las necesidades de un grupo de humanos y, finalmente, tus competencias o propias capacidades específicas, para qué sos bueno, qué deberías aprender y desarrollar. Temazo este, en especial si de liderazgo se trata.

Empatía, te decía. Observar y comprender las emociones del otro. ¿Y qué podés hacer con esto?

Bueno, según Goleman, tres cosas: observarlas y comprenderlas; sentir lo mismo que siente el otro; interesarte por ayudar al otro.

¡Sí maestro!, según esto existen tres tipos de empatía:

- ✓ **COGNITIVA:** Racional, que cuando tu mente comprende de dónde viene la emoción del otro y puede anticipar, al menos un poco, a dónde llevan al sujeto; qué conductas se pueden anticipar.
- ✓ **EMOCIONAL:** Cuando en nuestros sentimientos se copian, al menos un poco, los sentimientos del otro. Es decir, nos contagia emociones (esto en la disciplina y neurociencias se llama “resonancia”). Un líder tiene la capacidad de hacer que un grupo se contagie de sus emociones.
- ✓ **SOLIDARIA** o benevolente. La que hace que te involucres con el otro y te comprometas a la acción.

A ver, un poco más simple y según nosotros: comprender al otro; sentir con el otro, involucrarse con el otro.

¡Si querés tener poder del bueno, del que vale, ya sabés que tipo de empatía es la única que vale! ¡Si querés construir relaciones personales valiosas, firmes en el tiempo, leales y beneficiosas, ya sabés cuál es la única empatía que paga!

En fin, si te interesa la felicidad, los buenos negocios, la coordinación eficiente con otros humanos, deberías comprender, y entrenarte, en **simpatía**. Que no se refiere a ser gracioso precisamente, sino a la habilidad de sentir con el otro, preocuparte por su bienestar e involucrarte con la acción.

Al final, tu abuela y la mía tenían razón: ser hombres y mujeres de bien, es negocio.

Aplicaciones:

- ✓ Te las tenés que ingeniar para hacerle saber al otro que te interesan sus necesidades. (Concentrate en él, focalizá, pregunta lo que no entiendas)
- ✓ Si no entendés la situación completa del otro, no va a ser nada fácil resolver la disputa o problema.
- ✓ Tenés que escuchar, y más que eso, comprender las interpretaciones del otro. No importan tanto lo que las cosas son; importa más lo que el otro siente.
- ✓ ¡No hace falta estar de cuerdo con el otro, hace falta entenderlo!
- ✓ No es mejor negociador quien mejor habla. Es mejor negociador quien mejor escucha y entiende al otro.
- ✓ ¡Está bien! Si querés, hacete el curso de oratoria; pero después de haber completado y aprobado el curso de escucha activa y enfoque de la atención.

Autoconocimiento (nivel uno)

Hace ya muchos años que lo aprendiste a fuerza de golpes: el mayor desafío que tenés en esta vida, sos vos mismo.

No hay forma, quisiste ser un tipo racional y, al final, te diste cuenta que para lo único que usás la razón y esa cosa que llaman inteligencia es para tratar de satisfacer las necesidades que sentís.

Sos racional, como todos, pero para satisfacer emociones. Cada acción, es más, cada pensamiento que te pasa por el consciente está originado en alguna emoción. Algunos monjes orientales, tipos que por esos días están ganando prestigio debido a su práctica de la emoción dicen que esos pensamientos que te vienen y que no te sirven para ser mejor y más feliz, simplemente, hay que dejarlos pasar. Bueno, ponele.

Nosotros, que somos unas pobre personitas no tan orientales, preferiríamos proponerte que puedas diseñar y elegir aquellos pensamientos que te gustan y te sirven. Pero es otro asunto.

Lo concreto, es que cuando tu cerebro emocional siente un estímulo malo, que lo amenaza, siente la necesidad de responder huyendo o atacando. Miedo y enojo, son ambas, emociones. Generan comportamiento distinto, pero antes de ser conducta, son emociones.

Lo cierto es que, si te emocionás mucho y te mandás a mudar de una negociación, tal vez pierdas lo que te interesa. También es cierto que si atacás y perjudicás al otro, y ése se aviva, te va a responder de alguna forma y habrás caído en un conflicto.

En fin, mientras más se descontrolan -vibran- tus emociones, menos capacidad analítica tu parte racional.

Si te observás, como decían en el barrio, muy *calenchu*, mejor que trates de serenarte.

Los manuales viejos de negociación decían que, si estás frente a una emoción muy fuerte, en especial a una negativa, como un enojo, hay que aplicar la técnica de "salir al balcón". Es simpática y bastante idea esta de salir al balcón. Pensalo así, es una forma de mandarte a mudar cuando estás asustado o

enojado, pero, lo que tiene el balcón, es que para salir de él, inevitablemente tenés que regresar por dónde viniste.

Te diría: si vez que la leche comienza a hervir, lo sabio es pagarle el fuego. Si no, lo que sigue, es un enchastre.

Leemos en nuestro viejo manual (que, en esto, es la única parte que vale la pena rescatar):

*Otra cuestión que el alumno deberá tener en cuenta es que **el peor obstáculo para cualquier negociación es uno mismo y sus emociones.***

Cuando una persona discute con otra, muchas veces dice cosas de las que luego se arrepiente cuando se consigue un instante de reflexión.

Es sumamente fácil perder la perspectiva y concentración en lo que se quiere conseguir cuando la persona se encuentra en un estado emocional negativo.

Para evitar esto, los negociantes exitosos no reaccionan. En realidad, buscan un lugar que les permita tomar perspectiva sobre la negociación.

Van hacia “el claro” para estar en un sitio despejado que les permita ver el bosque en su conjunto y no sólo los árboles que obnubilan la visión.

La intención que buscan es recordar cuál es el premio que intentan conseguir y mantenerse enfocados en lo que quieren.

“Ir al claro del bosque” permite estar en un sitio despejado que permita recordar que es lo que se quiere lograr con la negociación y mantenerse enfocado en eso.

*Durante la negociación, es conveniente **acudir al claro o salir al balcón.** Algunas de las situaciones donde se debe poner en práctica esta herramienta son:*

- ✓ *Cuando la otra parte lo hace enojar.*
- ✓ *Cuando necesita hablar con sus colegas para reajustar una estrategia o consultar una oferta.*
- ✓ *Para hablar de lo que se hizo bien o mal y de cómo debería hacerse la próxima vez – cuando la negociación termina.*

De esta manera, la salida al claro puede manifestarse a través de diferentes formas:

- ✓ *Mediante una pausa para tomar café.*
- ✓ *Mediante una postergación para otro día.*
- ✓ *Mediante una simple interrupción que dé tiempo a una mejor recomposición del negociador que la realiza.*

Conclusión: es clave desarrollar la capacidad de observar tus propias emociones y disociarlas, al menos transitoriamente, para poder recuperar la visión del conjunto y poder volver a centrarte en tu interés.

¿Querés ser el mejor?

Practicá:

- ✓ Enforcarte y comprender las emociones del otro y qué conductas pueden generar en él.
- ✓ Observar y comprender el entorno, el ambiente, del otro y cómo lo influyen y condicionan.
- ✓ Cómo son tus emociones, en dónde se originan, cuál es su intensidad y -especialmente- a dónde te llevan las acciones que se generarán a partir de ellas.

Já! ¡ya sé que no te le hice nada fácil! Una cosa es cierta y segura: ya seabés de qué se trata y estás aprendiendo lo que pocos tienen en claro.

Eso sí, cuando lo logres, por favor vení y avisanos, así te copiamos todos.

Tercer componente para convertirte en un buen negociador

¡Nunca sin tu MAAN!

Mejor Alternativa al Acuerdo Negociado

La sigla te lo sugiere: cuál es la mejor alternativa al acuerdo que estás alcanzando durante la negociación. Cuál es el punto donde te conviene retirarte y no hacer ese negocio.

Esto te permite conocer de antemano los posibles cursos de acción a seguir si no se logra un acuerdo satisfactorio. La razón para negociar es obtener algo mejor de lo que se obtendría sin negociar.

De aquí que surge que la MAAN sea el mejor criterio con el que se debe juzgar una propuesta, a fin de no aceptar acuerdos desfavorables o rechazar términos que sería conveniente aceptar. **Negociar sin saber qué se hará en caso de no llegar a un acuerdo, es negociar a ciegas**

Muchas veces tenés poco tiempo para hacer el negocio. Muchas otras veces tenés presión económica. Otras, presión por los objetivos. En fin, presiones tenés de todo tipo, todo el tiempo. ¿Cómo no tener bien en claro el límite de tu conveniencia?

La falta de MAAN te hará concurrir al proceso de negociación con una debilidad que podrías evitar. Te restará control y diseño hará que te centres en lo que te conviene alcanzar, sin el riesgo de aceptar un trato que a la postre te resulte perjudicial.

Situación de revisión

¿Cómo dividir y que ambas partes ganen?

Las dos niñas quieren una misma que queda en la heladera; una sola. Se arma entonces la disputa: Ana y Belén comienzan a pugnar para ver quién se la queda.

Tal parece, que ambas asumen una misma posición: queiren esa naranja.



La madre las escucha discutir y después de un rato que le permite anticipar que el asunto no terminará bien, decide intervenir. Les pide a ambas hijas que le cuenten qué es lo que está sucediendo.



Ocurre lo lógico y natural. En primera instancia, ambas manifiestan su posición: “quiero esa naranja”.

La madre, recuerda la clave que a vos, alumno de la Escuela de Ejecutivos, te explicaron en clase: preguntar “para qué” y de esta forma lograr despejar, al menos un poco, intereses de emociones.

Volvamos. Actuando de forma inteligente, la madre trata de ir más allá de las posiciones.

—¿Para qué quieren la naranja? — pregunta.

—Necesito la cáscara de la naranja para saborizar el bizcochuelo que estoy preparando para la merienda—contesta Ana.

—Tengo sed y quiero prepararme un jugo con ella— cuenta Belén.



¡No era tan difícil de resolver!

La madre advierte que las necesidades de cada una de las niñas son diferentes.

Así, coordina con Belén que exprima la naranja para hacer su jugo. Además, le pide que una vez que haya concluido, le deje a su hermana las cáscaras.

La pregunta está orientada a identificar cuál es el interés de cada una, a observar las necesidades.

La solución se debe buscar a partir de las necesidades y no a partir de las posturas.

Si no hubiera intervenido la madre, posiblemente la solución entre Ana y Belén hubiera sido distributiva. Es decir, una de las chicas hubiese conseguido obtener la naranja y en consecuencia satisfacer su necesidad, pero la otra hubiese perdido.

Otra posibilidad también hubiese sido, la de impartir una solución salomónica: partir la naranja por la mitad y dejar inconformes a ambas.

Una solución en base a posturas en realidad no iba a satisfacer plenamente las necesidades de las niñas.

Caso práctico de aplicación

Situación:

Carolina y Luciana se conocieron a los 18 años cuando ambas experimentaban su primer trabajo. Carolina estaba estudiando para Contador. Luciana no estudiaba, sólo trabajaba.

Carolina llevaba adelante todos sus proyectos con mucho esfuerzo. Luciana también, pero tenía una particularidad: le sacaba “ventajita” a cada situación que podía.

Cuando Luciana se quedó sin departamento para vivir, le pidió a Carolina que le permitiera quedarse con ella mientras buscaba otro lugar. Carolina accedió y Luciana se quedó bastante más de lo previsto.

Luego de un tiempo, Carolina se dio cuenta de que su amiga se ahorrraba alquiler y a veces hasta el dinero de la comida. Intentaron conversar sobre esta situación y luego de eso, Luciana se fue.

Unos años después la vida las reencontró. Carolina ya se había casado y Luciana, soltera, estaba sin trabajo. Las chicas retomaron su amistad, olvidando lo pasado. Y fue así que Carolina le consiguió trabajo a Luciana en la empresa de otra amiga.

Pasado el tiempo, la historia se volvió a repetir: Luciana se quedó nuevamente sin departamento y le pidió a Carolina que la alojara sólo por una semana hasta que encontrara donde vivir.

La situación había cambiado. Carolina ahora tenía su familia, trabajaba intensamente en su profesión y debía equilibrar el trabajo con la familia. De todas formas, le dijo que sí.

Pero la semana se convirtió en cuatro semanas, luego en dos meses, hasta que una nueva discusión generó que Luciana se fuera.

Tiempo después, Luciana la llamó para contarle que en la empresa necesitaban los servicios de un contador nuevo y le pidió un presupuesto que Carolina le pasó.

Cuando Carolina empezó a trabajar, le pidió a Luciana que le pague el adelanto de honorarios y gastos. Pero ella se negó, argumentando que nunca le había dado el sí definitivo. Carolina comprendió que cobraría nada por el tiempo que estaba dedicando.

Otra vez, las amigas se encontraban enfrentadas y la conversación fue subiendo de tono. Carolina tenía mails de confirmación de trabajo y empezó a perder el control de sus emociones.

Con un tono visceral le hizo recordar a Luciana que siempre había tenido este tipo de situaciones: había usado su casa, su tiempo y su familia y nunca le había recriminado nada.

Además de reprocharle, le dijo que ahora se encontraba igual que antes porque Luciana trataba de obtener nuevas ventajas.

Luciana reaccionó ante este reclamo de Carolina y en el fragor de la discusión se rompió todo vínculo. En consecuencia, Carolina se quedó sin cobrar sus honorarios por el tiempo hasta entonces.

A partir de la lectura de esta historia, piense usted y responda:

- ✓ ¿Cuál debería haber sido el enfoque de Carolina?
- ✓ ¿Cómo debería haber encarado la situación?