

Autodiagnóstico y técnicas aplicadas de negociación



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





**ESCUELA DE
EJECUTIVOS**

Índice de contenidos

PRIMERA PARTE: LA NEGOCIACIÓN

¿Qué es la Negociación?	8
La capacidad de negociar	8
¿Cuándo negociamos?	9
Primer componente para convertirte en un buen negociador.....	10
Diferenciar lo emocional de lo útil.....	10
Intereses y posturas.....	10
“Lo que quiero” vs. “lo que necesito”	11
Situación: Una negociación creativa	11
Segundo componente para convertirte en un buen negociador	12
Observar y diseñar las emociones	12
Empatía.....	12
Autoconocimiento (nivel uno)	15
Tercer componente para convertirte en un buen negociador.....	18
¡Nunca sin tu MAAN!.....	18
Mejor Alternativa al Acuerdo Negociado	18
Situación de revisión	19
¿Cómo dividir y que ambas partes ganen?	19
Caso práctico de aplicación.....	21
Situación:	21

SEGUNDA PARTE: EL PROCESO DE NEGOCIACIÓN

La negociación como proceso y como actividad permanente	24
Negociación como actividad sin ceremonia ni protocolo.....	25
Enfoques, Modelos y Estilos	27
Enfoque Tradicional	28
Enfoque Moderno.....	28
Contrastación de enfoques	29
“Tradicional blando”:	29
“Tradicional duro”:.....	29
Moderno “Colaborativo”:	30
Técnica: Separar la persona del problema	30
Cuadro de modelos.....	31

TERCERA PARTE: LOS ESTILOS DE NEGOCIADOR

Estilos de Negociación	33
Diferentes Situaciones	33

Los cinco estilos de negociación	34
¿En qué situaciones podemos competir?	35
¿En qué ocasiones interesa adoptar un estilo colaborativo?	35
¿En qué ocasiones es aconsejable acomodarse?	36
¿En qué ocasiones es importante evitar la negociación?	36
¿Cuándo negociar a través del compromiso?	37
Autodiagnóstico:	40
¿Qué tipo de negociador debería ser?	40
Ventajas de cada estilo	40
Negociador duro o soviético	40
Negociador suave o flexible	41
Negociador moderno o colaborativo	42
Claves para definir la estrategia y estilo de negociación	43
La negociación y el estilo situacional	43
Historia (Ejemplo)	43
Cinco errores típicos que deberías evitar	47
Centrarse en las posiciones en lugar de los intereses	48
Pensar sólo en lo que nosotros queremos	48
Intereses ocultos tras las posiciones	48
No considerar los intereses de la otra parte	49
No asignar prioridades a nuestros intereses	49
 CUARTA PARTE: TÉCNICAS PRÁCTICAS	
Esquema de etapas y barreras durante la negociación	52
Técnicas para superar barreras	54
Respecto de las personas	54
Respecto de la resolución de problemas	54
Respecto de los filtros	55
Respecto de las decisiones	55
Posiciones de Poder	57
Posturas	57
¿Cómo se aplica esto en la práctica?	58
Técnicas para detectar intereses	60
Técnicas para hacer preguntas	61
Ejemplos de preguntas	63
 QUINTA PARTE: ESCUCHA ACTIVA	
Escucha activa como herramienta fundamental	65
¿Qué es escuchar?	65
“Escuchar” y “Oír”	65
Escucha activa	66
Tareas de emisores y receptores	66

Problemas de la escucha activa	68
Errores típicos a evitar	68
Confundir el rol protagónico	68
No se comunican.....	69
No se comprenden	69
Obstáculos en la escucha activa.....	70
Posición egocéntrica	70
Los prejuicios y los filtros	70
Fingir escuchar.....	71
Barreras físicas o psicológicas	72
Excitación emocional.....	72
Las réplicas constantes, interrupciones y tensiones	72
Método práctico para emplear la escucha activa	73
Método MUY práctico la escucha activa	75
Cinco pasos.....	75
SEXTA PARTE: GUÍA PRÁCTICA PASO A PASO	
Un modelo práctico para aplicar a un proceso de negociación	77
Intereses	78
Identificación de partes intervinientes	78
Intereses personales e intereses del negocio	79
Indagar en busca de intereses subyacentes	80
Opciones	82
Alternativas.....	82
Legitimidad.....	84
Comunicación.....	85
Relaciones.....	85
Colaborativa	86
Identificar los temas que han de ser incluidos en el acuerdo	87
Planificar los pasos que conducirán al acuerdo	88
Créditos y Propiedad Intelectual.....	90
Contenidos y Manuales.....	90
Propiedad de este Manual del Alumno.....	90
Diploma en Negociación Avanzada.....	90

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, aprendételes, 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 ahorra 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?

SEGUNDA SECCIÓN

EL PROCESO DE NEGOCIACIÓN



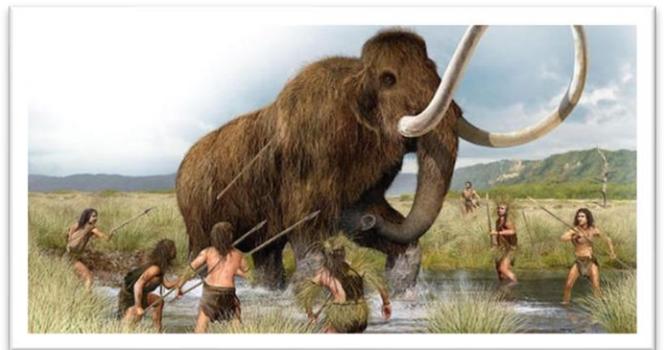
Aprender es evolucionar

La negociación como proceso y como actividad permanente

Resulta que acá, por estos pagos de occidente, el tema de las técnicas de negociación se puso muy de moda hacia la década de los '90. Otra vez, los centros académicos emblemáticos comenzaron a generar propuestas teóricas, pretendiendo arrogarse el “invento” de postulados y propuestas técnicas.

En aquella época se hizo conocido un pensador y profesor muy interesante que hizo de este asunto su oficio y profesión. William Ury (1953), un antropólogo y profesor destacado que, junto a otros, fundaron en la Universidad de Harvard un centro dedicado al estudio y enseñanza de técnicas de negociación.

Enseñaban una clave, práctica y muy real, que los humanos tenemos en claro desde los inicios de nuestra especie: la colaboración es más útil que la disputa. Nació así “la colaborativa de Harvard”, no la negociación y su mejor abordaje, que ya venían desde muy lejos, antes incluso que el inicio de la historia.



Del libro clásico en nuestra tribu: “Sí!, de acuerdo” de Roger Fisher y William Ury y Bruce M. Patton podemos tomar la definición sobre negociación: o “un proceso de mutua comunicación encaminado a lograr un acuerdo con otros, cuando hay algunos intereses compartidos y otros contrapuestos”.

Dicen, además: la negociación es una actividad sin ceremonia ni protocolo en el que las partes se empeñan cuando se trata de conseguir algo que necesitan o desean de otra persona.

Lo dicho en secciones anteriores: hoy en día, la mayoría estamos de acuerdo en que la negociación es un proceso; conlleva etapas.

Dice la norma internacional ISO-9001, una especie de biblia en nuestro mundo de las organizaciones; que un proceso es “una actividad que utiliza recursos, y que se gestiona con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados”³.

Es decir, para llevar adelante un proceso, es necesaria la combinación de etapas que tienen una razón de ser y que se conectan entre sí para asegurar un resultado.

La negociación puede ser entendida como una combinación de etapas conectadas entre sí, donde la comunicación se vuelve esencial para lograr un acuerdo duradero y de beneficios mutuos.

³ ISO (2000) – “Norma Internacional ISO 9001 - Sistemas de gestión de la calidad – Requisitos” - Impreso en la Secretaría Central de ISO en Ginebra, Suiza.

Cuando la definición de negociación hace referencia al proceso de “mutua comunicación” vos, hoy, en pleno siglo XXI, deberías leer:

- ✓ Todo proceso de negociación es un proceso de comunicación.
- ✓ En comunicación, la clave, es escuchar y comprender.
- ✓ Nos interesa comprender las emociones para anticipar las conductas.

Si sos piola, más allá del modelo de negociación que adoptes y el tipo de negociador que seas, te vas a aprender primero esto: un acuerdo es bueno y duradero sólo si satisface a todas las partes.

Otros resultados, al menos para nosotros, no son negociación, no construyen relaciones humanas sólidas y perdurables y, tarde o temprano, terminan por desintegrar las organizaciones.

¡¡O ganamos todos, o la seguimos buscando!!

Negociación como actividad sin ceremonia ni protocolo

Cuando los muchachos de la academia dicen que la negociación es una actividad “sin ceremonia ni protocolo” lo que te proponen es que el éxito no pasa por la formalidad. Pasa por el proceso.

Lo ideal, es negociar en lugares amenos, placenteros, que te ayuden a generar buenas emociones y clima favorable. También tenés que pensar en ser *pertinente* con el momento.

Tiempo y espacio. Ya lo sabés desde que leíste lo poco que leíste sobre Albert Einstein. Nos e puede pensar en el uno, sin pensar en el otro.

Pero no siempre podés elegir lugar y momento. Es ahí cuando tendrás que sacar tu “arma secreta no tan secreta”: la empatía. La empatía empieza por ser hábil para preguntar, luego callar, escuchar y comprender.

Escucha activa

Lo ideal es llevar el ámbito de la negociación a un lugar y momento oportuno. Pero no siempre se puede elegir.

Entonces, el proceso de negociación debería comenzar en identificar bien claro tu interés y luego, acordar un tiempo y un lugar.

Después, escuchar. Recién después de haberte asegurado que comprendés, hacer tu propuesta y, si es bien recibida, intentar un cierre.

En el cierre, deben quedar bien claras las acciones de cada parte, y el momento en el que se ejecutarán.

Otra vez, leemos en nuestro viaje manual:

No siempre se puede elegir el lugar y el momento. Cuando la persona no puede optar por modificar el espacio y el tiempo de la negociación, la empatía se genera desde la actitud de las partes y su capacidad de escucha activa.

Es muy positivo negociar en un lugar neutral, en el que ambas partes se sientan cómodas y sin interrupciones. Es decir, donde ninguna de las partes tenga un espacio de poder sobre la otra.

En ocasiones el negociar en la oficina o la empresa de la otra parte implica perder espacio. Si esto ocurre, entonces el enfoque estará puesto en la posibilidad de ganar terreno, evitando que se interrumpa la comunicación mutua.

El no tener ceremonia y protocolo no implica no prepararse antes de la negociación.

***Prepararse** es esencial porque antes de negociar hay que dominar lo mejor posible el objeto de negociación y obtener información de la otra parte para facilitar la comunicación.*

Enfoques, Modelos y Estilos

En occidente, el asunto de la negociación resignificó su difusión a través de centros académicos. Así las cosas, nosotros terminamos diferenciando tres asuntos:

- ✓ Enfoque
- ✓ Modelo
- ✓ Estilo

Esto no es una verdad sagrada. Es una manera de comprender mejor el asunto de la negociación. Si te parás en el tema del “enfoque”, será a la *antigua* o a la *moderna*. A la antigua, dicen, no te importa un rabanito el otro y, si hace falta lo liquidás y le pasás por arriba ida y vuelta. (Sí, no me lo digas. Así las cosas, vos no hablarías de negociación, sino de conflicto y temor. Bueno, es un encare que a muchos, al menos de corto plazo, les da resultados). Por el contrario, “a la moderna” consiste en buscar el mutuo beneficio y ponernos en colaboración.

Si ahora te parás en el tema del “modelo”, estarías hablando de una estrategia, un modo de encarar el asunto. Y si, finalmente, hablamos de “estilo”, estaremos hablando de cómo sos vos en cuanto tus formas, cómo te sentís mejor, más cómodo y seguro.

Enfoque Tradicional

En el enfoque teórico tradicional, los negociadores no se preocupan por la colaboración. Es más, demuestran una débil cooperación entre sí, no les interesa.

Incluso, muchas veces esta cooperación ni siquiera existe. En este tipo de negociaciones, lo más habitual, es que mientras una de las partes gana y queda satisfecha, la otra pierde.

A su vez, este *tradicional* ya permitía observar dos estilos:

Duro: el objetivo de la negociación consiste en considerar al otro como adversario. Consiste en tomar una posición, explotarla, no hacer ningún tipo de concesión, desconfiar de la otra parte, presionar y tratar de ganar en la confrontación.

Suave: el objetivo de la negociación consiste en conservar la relación con la otra parte. Es decir, el objetivo no es la victoria sino el acuerdo. Las partes de la negociación se ven mutuamente como colegas. Los negociadores asumían como importante “saber ceder”. Durante el proceso, no hay que tomar una posición sino ser flexible; hacer ofertas, confiar en el otro y evitar la confrontación aún a costa de perder.

Un enfoque “tradicional duro”, impone una decisión sin importar el interés del otro. Un enfoque “tradicional blando” renuncia a su propio interés a fin de conservar la relación. Es claro, ninguno de los dos es buen pagador en resultados de largo plazo.

Enfoque Moderno

Es lo que venimos proponiendo: se basa en obtener beneficios mutuos y lograr que las partes cooperen de manera coordinada.

En general se terminan obteniendo resultados diferentes a los definidos como buscados inicialmente. La cooperación expande las posibilidades. Ambas partes ganan los suyos.

Evitar posiciones extremas, inventar opciones, colaborar.

No hace falta que lo digas, no siempre funciona. Muchas veces no podés contra los caprichos de los otros. Existen oportunidades donde no es tan fácil colaborar y tenemos que competir. En esos casos, acordaremos reglas y formas. Definiremos “los códigos”, como dicen en el barrio intentando que la competencia no sea sinónimo de enemistad.

CLAVES:

“Ganar-Ganar”

“Escucha Activa”

Claves

- Ser suaves en las formas, para relacionarse mejor con las personas con las que se negocia.
- Ser duros, firmes en realidad, con el interés.
- Tener cuidado con los dogmas en todo momento.

Contrastación de enfoques

“Tradicional blando”:

Tiende a mantener las relaciones por sobre cualquier objetivo. Es suave con las personas, los intereses y el objeto de negociación. Generalmente el negociar de manera “blanda” no produce resultados positivos para quien está en esa posición.

Ser flexible implica, en la mayoría de los casos, irse de la mesa de negociación con una sensación doble: no haber logrado el objeto de negociación, pero conservar una relación. Por eso se resume en ganar-perder.

“Tradicional duro”:

Es la otra postura extrema: lo que se busca es la victoria. Se traduce común y vulgarmente como *ganar o morir* o *ganar a toda costa*.

Esta negociación se produce básicamente a partir de las posturas. El negociador duro tiene poder económico o situacional sobre la otra parte.

En estas negociaciones las partes confrontan, no se realizan concesiones y triunfa una postura sobre otra.

Así, este tipo de negociaciones son duras con las personas, con los intereses y también con el objeto.

En general, son las que se dan una sola vez porque su característica es destruir las relaciones. Este tipo de negociaciones generan acuerdos puntuales y a corto plazo.



Moderno “Colaborativo”:

Estamos repitiendo:

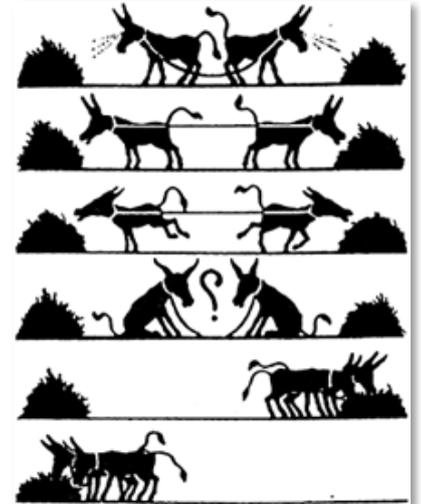
La principal característica de este modelo es que es **suave con las personas y duro con el objeto**.

Además, se focaliza en la otra parte como un elemento necesario para poder lograr sus intereses. Así, esta negociación es amplia y creativa, deja de lado las posturas y mira las necesidades de las personas.

En esta negociación, el enfoque está puesto sobre los méritos y la búsqueda de opciones de beneficio mutuo.

Se centra en el proceso basado en la comunicación, en el que cada parte tiene en cuenta los intereses del otro y los propios y busca generar acuerdos duraderos que los satisfaga.

A esto se llama **opciones de beneficio mutuo**.



En este tipo de negociación es esencial tener en cuenta dos aspectos:

- Se debe separar la persona del problema.
- Se deben identificar los intereses propios y de las otras partes para no caer en las posiciones.

Técnica: Separar la persona del problema

A ver, otra vez. Diferenciar las emociones de los intereses. Por ejemplo, si alguien te dice que no está de acuerdo con vos, esto no implica necesariamente que te esté atacando o agraviando. En realidad, solo piensa distinto. En lugar de enojarte, deberías agradecer que te avisa.

Mejor, enfocarse en:

- **Los obstáculos para la cooperación y las técnicas para superarlos.**
 - a. La propia emoción: Uno mismo constituye el primer impedimento para cooperar.
 - b. Los obstáculos del otro: su posición, su descontento, sus emociones y su poder.
- **Se deben identificar los intereses propios y de las otras partes para no caer en las posiciones.**

La clave de este modelo es precisamente negociar en base a los intereses o necesidades de las personas.

Cuadro de modelos

A partir de estos enfoques, es que surgen los diferentes modelos de negociación. Te los presentamos en un cuadro síntesis.

	TRADICIONAL		MODERNO (Harvard)
Ejes o enfoques	Cooperativo o blando	Competitivo, duro, distributivo, soviético	Integrativo, Negociación sobre principios
Función	Evita conflictos personales. Hace concesiones para llegar a un acuerdo. El que lo usa puede no sentirse satisfecho. Busca una solución amistosa.	Toda situación es un duelo de voluntades. Quien tome las posiciones más extremas y resista por más tiempo es el que gana. Agota sus recursos y lastima su relación con la otra parte.	Negociación en base a principios. Es intermedio. No es ni duro ni suave. Busca ser ambos al mismo tiempo: duro y suave a la vez.
Particularidades	Los participantes son amigos. El objetivo es lograr un acuerdo. Hace concesiones para cultivar la relación. Es suave con las personas y con el problema. Cede ante la presión.	Los participantes son adversarios. El objetivo es la victoria. Exige concesiones como condición para la relación. Es duro con los problemas y con las personas. Desconfía de los otros.	La negociación debe realizarse conforme a los siguientes criterios: - Debe conducir a un acuerdo sensato. - Debe ser eficiente. - Debe mejorar o al menos no deteriorar la relación entre las partes. Decide los problemas según sus virtudes e intereses, en lugar de decidirlos mediante un proceso de discusión sobre la base de lo que hará cada parte. Sugiere buscar el mutuo beneficio siempre que sea posible. En caso de conflicto de intereses, debe insistirse en que el resultado se base en algún criterio justo para las partes, independientemente de la voluntad de ellas.
Consejos	Confíe en los otros. <i>Cambie su posición fácilmente.</i> <i>Haga ofertas.</i> Dé a conocer su última posición.	Mantenga su posición. <i>Amenace</i> Engañe con respecto a su última posición. <i>Exija ventajas unilaterales como precio del acuerdo.</i>	Sea duro con los argumentos, suave con las personas. <i>No emplee trucos, ni poses.</i> La negociación según principios muestra cómo obtener sus derechos y ser decente. <i>Si la otra parte descubre su estrategia, es más fácil usarla.</i>

	<p><i>Acepte pérdidas unilaterales para llegar a un acuerdo.</i></p> <p>Busque la única respuesta que ellos aceptarán.</p> <p><i>Insista en lograr un acuerdo.</i></p> <p><i>Trate de evitar un enfrentamiento de voluntades.</i></p>	<p>Busque la única respuesta que usted aceptará.</p> <p><i>Insista en su posición</i></p> <p>Trate de ganar un enfrentamiento de voluntades.</p> <p><i>Aplique presión.</i></p>	<p>Encuentre su MAAN⁴</p> <p><i>Si el otro no acepta la posición, no defienda sus propias ideas, solicite que lo critiquen y lo asesoren.</i></p> <p>Si el otro utiliza el engaño: ponga en tela de juicio la táctica, no la integridad de las personas.</p>
--	---	---	---

⁴ “MAAN”: ¡Sigla super importante! Mejor Alternativa al Acuerdo Negociado

Estilos de Negociación

Diferentes Situaciones

Cualquier negociador experimentado sabe que no todas las situaciones de negociación son iguales. Hay ocasiones en las que se encuentra ante una situación muy competitiva en la que unos ganan y otros pierden. Allí no importa demasiado el futuro de la relación entre las dos partes.

En otras circunstancias, ambos contendientes de la negociación se necesitan mutuamente para conseguir sus resultados. Además, desean preservar la relación tras el intercambio, sin importar si éste resulta exitoso o no.

Se habló también de negociaciones colaborativas. En este tipo de situaciones ganan ambas partes y, en determinadas ocasiones, pueden hacer que las ganancias sean más grandes de lo esperado, consisten en “agrandar la torta”.

Además, es posible que se perciba, en determinadas negociaciones, la necesidad de perder en primera instancia para ganar después, al cabo de un tiempo.

Son las situaciones que requieren la acomodación de una parte a otra y donde se sacrifica total o parcialmente el resultado de la negociación en aras de la relación.

También suele suceder que, tras analizar las circunstancias de la negociación, las dos partes decidan que no vale la pena negociar, puesto que podrían ser mayores los problemas derivados de negociar que los beneficios o ventajas obtenidas.

Finalmente, hay circunstancias en la negociación que solamente permiten soluciones de compromiso, en las que se opta por repartir de forma más o menos justa y equitativa los asuntos de mutuo interés.

No todas las circunstancias de negociación son iguales.

Existen situaciones muy competitivas y otras de colaboración.

Otras, donde es recomendable evitar la negociación y algunas donde es mejor acomodarse a la situación.

Y entre esos polos, hay una quinta situación que solamente permite soluciones de compromiso entre las partes.

Los cinco estilos de negociación

Considerando las variables “Importancia de la relación” e “Importancia del resultado”, pueden generarse así nuevos estilos.

Observe en el siguiente cuadro la disposición de estrategias negociadoras, estructurando un modelo que, a través de la consideración de las variables, genera cinco estilos de negociación:

+ Grado de importancia de la RELACIÓN	NEGOCIACION ACOMODATIVA Perder/Ganar Conducta pasiva o sumisa	NEGOCIACION COLABORATIVA Gana/Ganar Conducta asertiva
	COMPROMISO Conducta asertiva	
	-	NEGOCIACION EVITATIVA Evitar Perder/Perder
- RESULTADOS +		

¿En qué situaciones podemos competir?

Las negociaciones en las que el único elemento es el precio acostumbran a ser contempladas como competitivas. En este caso no hay intereses comunes sino contrapuestos.

La negociación es competitiva, por tanto, una parte pierde y la otra gana.

Esto ocurre, también en las negociaciones distributivas, donde hay una determinada cantidad de bienes a negociar y ambas partes los desean en un 100%.

A partir de esto, se puede competir cuando:

- La negociación tiene lugar una única vez.
- La relación futura no tiene por qué ser preservada.
- Los objetivos de ambos negociadores son incompatibles.

Se habla de situaciones competitivas cuando hay intereses contrapuestos, donde una parte pierde y la otra gana.

¿En qué ocasiones interesa adoptar un estilo colaborativo?

En este tipo de negociación ambas partes terminan ganando, por eso a pesar de obtener el resultado esperado, es necesario optimizar la relación con la otra parte de la negociación.

A partir de esto, se debería colaborar cuando:

- Se necesite mantener una excelente relación con la otra parte.
- En negociaciones internas en las organizaciones, donde el estilo competitivo genera conflictos y engendra enemigos.
- Las dos partes en una negociación pisan un terreno común: los beneficios de uno son también para el otro.
- Dos o más partes se necesitan mutuamente porque tienen finalidades idénticas: los mismos clientes, los mismos proveedores, etc.
- Los intereses son comunes.

¿En qué ocasiones es aconsejable acomodarse?

Muchas veces se dan situaciones en las que es mejor acomodarse para mantener la relación. Esto no siempre debería implicar renunciar al resultado que se busca.

Acomodarse para ceder en una situación, puede significar invertir hoy para lograr resultados a largo plazo.

La espera y la tolerancia en la negociación puede contribuir a generar confianza entre las partes.

A partir de allí, podrían surgir nuevas instancias de negociación e incluso resultados óptimos que antes no había. Así, es aconsejable acomodarse cuando:

- Interesa dar prioridad a la relación, ante todo y por encima de cualquier resultado.
- Interesa fortalecer la confianza entre dos empresas o dos personas que negocian. Ceder y acomodarse a las necesidades del otro puede ser un acto de cortesía que favorezca las relaciones futuras.
- Se invierte a largo plazo. Una concesión hoy puede significar un éxito futuro, es decir, perder hoy para ganar mañana.
- Se advierten situaciones de agenda oculta. Una persona cede en algo porque sabe que dentro de un tiempo podrá aprovechar los efectos de esa acomodación en una nueva negociación que la otra parte, en un primer momento, ignora.
- Se necesita resolver una situación de conflicto, ante todo. Si la paz y el entendimiento deben prevalecer, una estrategia de acomodación puede ser muy adecuada.
- La persona se da cuenta que está en un error con la posición que estaba adoptando.

¿En qué ocasiones es importante evitar la negociación?

Existen situaciones en las cuales, una de las partes reconoce que perderá, cualquiera sea la actitud que adopte en la mesa de negociación.

En algunos casos, existe un conflicto anterior entre las partes o una alta posibilidad de agresividad durante la negociación.

Por eso, resulta necesario evitar la negociación cuando:

- Ambas partes tienden más a perder que a ganar en una negociación.
- Hay un conflicto latente. Empezar a negociar existiendo un conflicto de por medio, puede hacer emerger una fuerte agresividad entre las partes.
- Una parte está convencida que no tiene absolutamente nada que conseguir en la negociación. De todas formas, cree que sólo puede haber beneficios para su contrincante.

Cuando no importa la relación, hay un conflicto de por medio, o no se esperan buenos resultados, resulta importante evitar la negociación.

- La alternativa (MAAN.)⁵ es tan excelente que no es recomendable perder el tiempo en otras negociaciones.

Ejemplitos

1.- Roxana

Roxana es psicóloga y por cada sesión, sus honorarios son de u\$s 50.-

Sofía es una adolescente con muchos problemas que necesita apoyo psicológico. A la madre de Sofía le cuesta mucho juntar el dinero para cada sesión. Un amigo de Sofía le pasó el número de teléfono del consultorio de Roxana.

Sofía llama a Roxana y le explicó su situación. Le preguntó si tenía alguna forma de pago o si podría reducirle el monto a pagar por cada sesión. Roxana ya tenía muchos pacientes y no tenía mucho tiempo. Tendría que resignar el tiempo libre que disponía para su hijo y el dinero que recibiría no sería valioso, comparado contra el esfuerzo.

Amablemente, Roxana le explicó a Sofía que su agenda estaba completa. No obstante, tenía un colega que cobraba u\$s 40 por sesión, conocido y muy recomendable.

Roxana evitó negociar el precio de su sesión y derivó a Sofía a un colega más accesible.

2.- Las media lunas del quinto sujeto

En una mesa de negociación se encontraban cinco personas que discutían sobre la aceptación o el rechazo de una medida que marcaría el rumbo de la empresa. A esta altura, las partes se lo habían tomado de forma muy personal y la situación se tornaba cada vez más tensa. El aire comenzaba a cortarse a cuchillo.

Dos estaban a favor de la medida y dos en contra. Ambos bandos se peleaban por incidir en la decisión del quinto personaje.

Para calmar las aguas, esta quinta persona propuso un receso para tomar un café caliente y unas medialunas, ya que la temperatura había descendido y estaba haciendo frío.

En realidad, como en la negociación, la discusión se estaba yendo de las manos, fue mejor evitar ahora, para continuar la negociación luego.

“Salir al balcón” tomándose un receso, permitía que todas las partes se calmasen y retomar la negociación de manera tranquila.

¿Cuándo negociar a través del compromiso?

Se trata de un estilo a aplicar en situaciones intermedias, cuando interesan relativamente tanto el resultado como la relación. Se puede sacrificar algo de ambas partes para conseguir así un resultado que les permita cerrar un trato.

Tener la habilidad para cerrar negociaciones de compromiso es importante, puesto que requiere rapidez, precisión y sentido táctico.

¿Cuándo?:

⁵ MAAN es un componente esencial en la etapa de diseño de la negociación. La sigla significa “Mejor Alternativa al Acuerdo Negociado”. Volveremos sobre esto, en profundidad, un poco más adelante.

- Cuando la colaboración es difícil o demasiado compleja.
- En ocasiones en que el tiempo apremia y no hay ocasión para desarrollar procesos de colaboración.
- Cuando las dos partes pueden estar conformes con una repartición más o menos justa de algo.

TERCERA SECCIÓN

ESTILOS DE NEGOCIADOR



Aprender es evolucionar

Autodiagnóstico:

¿Qué tipo de negociador debería ser?

Durante un proceso de negociación, deberías ser suave, flexible, o duro según la conveniencia de la circunstancia. En un libro viejo te dirían que deberías ser soviético o adoptar un estilo *Harvard*.

A esto, agregale que cada persona tiene su estilo, sus formas particulares. La capacidad de negociar, como la de caminar y hasta el hablar, son cuestiones innatas en el ser humano. Pero un buen negociador se hace; se hace con la práctica.

Tu estilo se denota en tu actitud frente a la negociación:

- **Tipo flexible:** Siempre cede y hace concesiones con tal de no entorpecer la negociación y mantener la relación.
- **Tipo soviético:** Siempre tiene la postura de poder como actitud, tiene la verdad y no puede ver otras alternativas, aun cuando esté en riesgo la negociación y se pueda quebrar la relación.
- **Estilo moderno o Harvard:** Se adapta a las situaciones, le interesa que todas las partes ganen, pone la creatividad en juego para generar opciones que beneficien a todos.

Ventajas de cada estilo

Negociador duro o soviético

Se trata de un negociador enfocado en los resultados, donde lo único que realmente le interesa es alcanzar su objetivo a toda costa. Intimida, presiona y no le importa generar un clima de tensión. No lo podés aplicar en toda circunstancia, puede que se te vuelva en contra.

Sus ventajas son:

- Al no ceder, evita concesiones antes de tiempo.
- Obtiene acuerdos o negociaciones distributivas porque satisfacen su postura.
- Puede ayudar en negociaciones que requieran una acción poco popular pero que sea necesaria.
- No revela información confidencial porque no se basa en la confianza.

“Negociador duro” conviene cuando la persona está enfocada sólo en los resultados y en el objetivo a obtener.

Ejemplito

El despido

En época de plena crisis económica, el dueño de una empresa reunió a sus empleados. Eran aproximadamente cien.

Les contó que la crisis había afectando mucho a la empresa y que, entre otras medidas, habían tenido que disminuir los gastos. Pero eso no había sido suficiente. No había trabajo, no había recursos.

—Tengo dos opciones — les dijo

- Pueden aceptar una disminución del 20% de su sueldo para no despedir a nadie.
- Caso contrario, deberé despedir al menos 20 personas de entre ustedes.

Negociador suave o flexible

Se trata de un negociador enfocado en las personas. Le preocupa especialmente mantener una buena relación personal y evita a toda costa el enfrentamiento, por eso prefiere ceder antes que molestar a la otra parte.

Sus ventajas son:

- Obtiene más rápido acuerdos que mantienen la relación, aunque se trate de una inversión a largo plazo.
- Genera más confianza en la gente, siempre y cuando la situación lo valga.

Ejemplito

El largo plazo

En un curso de computación, dos personas generaron una relación bastante fuerte y de confianza. Durante el tiempo que compartieron el curso, el vínculo se fue fortaleciendo y ambas se dieron cuenta de que podían trasladar esa relación a sus ámbitos profesionales.

Graciela era consultora y Susana pertenecía a una importante empresa. Y así, Graciela se dedicó a asesorar a Susana con respecto a la compañía.

**“Negociador flexible”
conviene cuando la
persona interesa para
conservar la relación**

Como se había convertido en su amiga, no le cobraba los trabajos, a pesar de invertir mucho tiempo en eso. Luego de varios meses, la empresa decidió tomarla como empleada. Esto, por la confianza que había generado la actitud de Graciela durante todo ese tiempo.

Negociador moderno o colaborativo

A algunos negociadores les importan los resultados tanto como la relación. Sus ventajas son:

- Consigue acuerdos duraderos basados en la confianza y la satisfacción de intereses.
- Origina comportamientos cooperativos de negociación para el futuro.
- Mantiene las relaciones sin desviarse del objeto.
- Logra acuerdos con opciones creativas que agrandan los objetivos primarios con los que fue a negociar.

El negociador colaborativo tiene respeto por la otra parte, ya que considera sus intereses.

Al mismo tiempo defiende con firmeza sus posiciones.

Claves para definir la estrategia y estilo de negociación

La negociación y el estilo situacional

¿Ya estamos de acuerdo?: La **negociación situacional** nos propone que no existe un mejor estilo de negociación. Es el negociador quien debe adaptar su forma de negociar en función de las **circunstancias** en las que opere en un momento determinado.

Vas al muere si tenés un único estilo y, más al muere, si no estás dispuesto a adaptarte.

No hay dos negociaciones iguales. No paga bien adoptar siempre un único estilo.

No existe un mejor estilo de negociación. Existen circunstancias.

El negociador deberá cambiar su forma según lo requieran las circunstancias.

Ideal

- En primer lugar, es importante que un negociador diagnostique, sepa, ante **qué situación** se encuentra.
- En segundo lugar, es conveniente que conozca sus **puntos fuertes y sus puntos débiles**, es decir, cuáles son los estilos que le son más cómodos y los que le cuestan un mayor esfuerzo de adaptación.
- En tercer lugar, es clave que utilice las **técnicas más adecuadas** a las características de la situación.
- Finalmente, la capacidad situacional del negociador requiere además una **capacidad de adaptación rápida y de trueque de estilos** en función de la evolución de la negociación.

Historia (Ejemplo)

Clodomiro Hilario González Sánchez, el “Clodo”, es un destacado y reconocido consultor organizacional. Claro, le pasa lo que a la mayoría de los humanos: no solo trabaja porque le gusta trabajar, también lo hace porque necesita vivir.

Cierta vez, Clodo andaba tratando de vender un proceso de consultoría para empresas de familia que le habían pedido que proponga. Se trataba de lograr un acuerdo familiar, un protocolo, pero con la particularidad que el cliente potenciarlo era una empresa del sector agropecuario. Una familia de gringos trabajadores.

Los gringos, y más unas décadas atrás, suelen ser bravos de convencer al principio porque, por buena gente inversora y trabajadora que los convierte en tipos positivos y emprendedores, suelen confiar, muchas veces por demás. Paradoja, terminan siendo desconfiados.

Clodo presentó ante el directorio, la familia a pleno, su proceso. Pronto derivó en un proceso de negociación. Tenía un doble interés: el caso era lindo, entretenido, y el billete potencial muy bueno.

La familia lo observaba y escuchaba con atención. Clodo desplegaba sus mejores habilidades de encantador de serpientes. Entre los que escuchaban había, siempre lo hay, uno especial. “El que corta la milanese” dirían en el barrio. Sus ojos entrecerrados denotaban desconfianza, estaba esperando dónde el diablo mostraría la cola.

La mayoría participaban, hacían preguntas. Don patriarca, el que corta la milanese según dijimos, estaba en su silla, recostado hacia atrás como si se fuera a dormir, con las piernas y los brazos cruzados.

Un poco a la defensiva, tal vez mensando cosas como “y vos, ¿Qué buzón me venís a vender?”.

Clodo no sabía en qué situación de negociación se encontraba. Especuló en silencio que se trataba de una negociación competitiva. Suponía que esta persona tenía un perfil duro y no cooperativo porque no tenía intenciones de recibir lo que Clodo le estaba ofreciendo.

Ante este diagnóstico de situación, debería ingeniárselas para utilizar alguna estrategia y evitar la confrontación, ya que saldría perdiendo. Entonces debía abordar el tema de manera diferente. Debía acomodarse al contexto: de una situación competitiva debía pasar a una acomodativa.

¿Cómo hacerlo? Recordó aquello de que la clave pasa por saber escuchar. Y, para escuchar, lo más efectivo es clavar una buena pregunta.

Clodo interrumpió la presentación planificada y les preguntó a los interlocutores si tenían una duda hasta ese momento o si algo les inquietaba. ¿Qué, de lo dicho hasta ahora, es lo que más les inquietaba?

¡Nada por supuesto! Todos estaban atentos y expectantes, eso, hasta que el padre de familia, el cortamilaneses, dijo:

—Yo te voy a decir una sola cosa. A mi no me vengas a pedir números de la empresa. No quiero que te sientas mal, no es con vos pero yo no quiero darte los números.

¡Mordiste!, pensó Clodo. Por ahí andan tus temores. Recordó que debía evitar confrontar. Va, en realidad no lo reordó, estaba en su ADN.

—Yo no te voy a pedir los números porque no es parte de mi proceso— le dijo al cortamilaneses. Y prosiguió explicando en qué consistía su proceso. Puso el énfasis en que no le interesaban los números de la empresa, sino que ésta se consolidara, que se hiciera fuerte en el tiempo y fuese económicamente sustentable.

El señor estaba en una postura y en realidad no quería entender. Seguía durito y no cooperativo. Insistía en que no iba a mostrarle los números.

Clodo continuó la charla y se fue acomodando. Le preguntó cuales eran sus expectativas y que era lo que quería, qué le gustaría. De esta manera, iba indagando acerca de las necesidades de la otra parte y así iba ablandándolo.

Durante la conversación logró que este señor se diera cuenta que no necesitaba ver las finanzas para resolver el tema de familia, para los números estaría su contador de confianza, de toda la vida, del mismo pueblo.

Clodo le adelantó, para bajar la presión; que no era necesario que ellos tomaran una decisión en el momento. De esta forma, evitaba -postergando- la negociación de precio y forma de pago; aspiraba a que este sacrificio de corto, le permitiese cerrar el acuerdo de contratación. Eventualmente, luego vendrían precio y forma de pago.

Al cerrar la charla, Clodo remarcó

—No hace falta ver los números de la empresa, no interesan las finanzas, no interesa la facturación, no interesa la venta, no interesa absolutamente nada de eso. Lo que en verdad interesa es que, después de este proceso salgan fortalecidos como empresa y como familia. Que el final de este trabajo signifique el inicio de una etapa de nuevas oportunidades, que les brindan felicidad y bienestar.

Terminado el proceso Clodo cambió de auto y se fue a unas hermosas vacaciones junto a su familia. Lo que es más: Cortamilanesas y Encantador de Serpientes son hoy, grandes amigos.

¡Acomodate pibe! ¡acomodate! recomendaríamos en el barrio desde el costado de la cancha.

Moraleja

Cuando estés en una situación de negociación, deberías que ser capaz de:

- Observar la actitud de la otra persona.
- Analizar el lenguaje y la manera en la que habla la otra parte.
- No crear prejuicios. A veces se piensa que el otro está totalmente inflexible y ante su poder, la persona que intenta negociar se frena.

Finalmente, una vez detectada la situación, tratar de moverla a una más positiva. Es decir, convertirla en aquellas que se encuentran del lado positivo en el esquema de negociación visto anteriormente: colaborativa, por acomodación o por compromiso.

Cinco errores típicos que deberías evitar

Más allá del modelo y estilo que adoptes, aquí va un listadito de cinco errores típicos que suelen cometerse en el proceso de negociación. Vos deberías poder evitarlos:

- ❑ Centrarse en las posiciones en lugar de los intereses.
- ❑ Pensar solo en lo que nosotros queremos.
- ❑ Intereses ocultos tras las posiciones.
- ❑ No considerar los intereses de la otra parte.
- ❑ No asignar prioridades a nuestros intereses

Como ves, en este listado, los cinco errores se refieren al gran tema de los intereses. Vos ya lo sabés, nos esforzamos en distinguir posiciones de intereses, y centrarnos en estos últimos, porque se sabe que la postura es inflexible y el interés es flexible. Allí está la clave para dominar y mejorar el proceso.

En ventas, decíamos que todo ser humano actúa en base al interés en satisfacer necesidades, percibidas o no por el consciente. Identificar y satisfacer necesidades era el gran asunto. Referenciamos allí los postulados de Abraham Maslow y tomamos como válido el razonamiento de que las necesidades se pueden organizar en cinco jerarquías: fisiológicas, de seguridad, sociales, de autoestima y autorrealización. A las dos primeras las agrupamos bajo el nombre de “inferiores”; a las tres restantes en “superiores”.

Como sea, lo que *mueve* al ser humano es el interés en satisfacer alguna necesidad. Lo que mueve al ser humano es el interés, simplificamos aquí, en técnicas de negociación.

En esta disciplina, en negociación, intentamos hacer menos complejo el análisis y simplemente hablaremos de intereses primarios, secundarios y de tercer orden.

Identificar lo más importante, lo más valioso para cada parte, es útil para el caso en que debemos *acomodarnos* durante el proceso de negociación e intercambiar renuncias, sacrificios. Naturalmente, cederemos las cuestiones menos importantes y nunca la principal.

Otra vez: no te olvides de definir tu MAAN antes de ir a la negociación. Pensá, también, cuál puede ser la MAAN de la otra parte.

Bueno, por fin, aquí nos fuimos, con el análisis del listadito de cinco errores típicos que mencionamos al principio de este apartado.

Centrarse en las posiciones en lugar de los intereses

¿Cuántas veces lo dijimos ya?: El primer error frecuente es centrarse en las posiciones en lugar de los intereses: **se quiere según lo que se necesita.**

Cuando se centra en las posiciones es porque se detecta el poder del otro. Se percibe una cuestión de postura de la otra parte y cuando se la identifica, la persona se cierra. Además, se pone a la defensiva porque la otra persona tiene un poder situacional o un poder económico.

Lo mismo pasa si del otro lado de la negociación se elige ponerse en forma de postura. Se cae en la negociación competitiva con lo cual se llega a perder la relación con la persona con la cual se quiere negociar.

De entrada, sofocan la creatividad, ya que, al enfocarse en un sólo punto, por ejemplo, el precio, dejan de lado diálogos sobre otros aspectos importantes dentro de lo negociado. Además, puede dañarse la relación entre las partes intervinientes.

Se produce una competencia tensa de voluntades en la que cada lado se aferra a sus opiniones, tomando su posición como correcta.

Burrada importante entonces. Vos, olvidate de las posiciones, ni te enojés, ni te ofendas, ni te frustres, ni te sorprendas de ahora en más, cuando en una negociación te encuentres a la contraparte centrada en las posiciones. Entrenate en tener en claro tus intereses y en hacerle ver al otro los suyos propios.

Pensar sólo en lo que nosotros queremos

Otro error frecuente es pensar solamente en lo que el negociador quiere: se quiere algo y la otra parte es considerada un medio para ese fin.

Muchas veces, pensar en lo que el negociador quiere no es algo que se haga a propósito, sino que generalmente se hace inconscientemente. Un posible acuerdo que satisfaga solamente nuestros intereses es inútil, si no satisface suficientemente los intereses del otro, como para que esté dispuesto a aceptarlo.

Siendo así, se anula de entrada la posibilidad de trabajar “codo a codo”.

A la hora de ir a negociar con esa postura lo que se logra es que la otra parte no esté entusiasmada con la postura del negociador. Esto sucede porque en realidad no hay beneficio para la otra parte.

Hay que ver lo que la otra parte quiere y necesita. ¿Te acordás de empatía?

No seas egoísta, es un error, es mal negocio. Pensar en los intereses del otro paga muy bien, es negocio.

Intereses ocultos tras las posiciones

Muchas veces, al percibir una posición, que la otra parte asume una situación de poder, los negociadores cometen el error de no indagar. No investigar los reales intereses de la otra parte.

Si te encontrás con una posición no deberías contradecirla, si lo hacés entrarías en conflicto. Lo correcto sería reconocerla, asintiendo diciendo cosas como “ahá”, o “entiendo”, o “veamos la forma”.

Reconocer una postura como válida (no significa reconocerla como verdadera) hace que tu interlocutor baje la espuma de la leche emocional. Lo que deberías hacer es comenzar a hacer preguntas. ¿Te acordás de la utilidad, las diferencias, de preguntar “por qué” y “para qué”?

Si te trabás en las posiciones, nunca vas a conocer, descubrir, los verdaderos intereses. Tu negociación irá derecho al fracaso.

Atenti, también es bueno desconfiar en poco. Podría ocurrir que un negociador experimentado te presente una postura, pero para ocultar algún interés que, por alguna razón, no dese mostrarte.

En estos casos, puede ser útil preguntar si existe más de una forma de satisfacerlo. En general, de no surgir alternativas, estarás frente a una posición.

No te olvides: siempre hay un par de alternativas para satisfacer un mismo interés. Además, podés seguir indagando para identificar otros intereses subyacentes y armarle a la otra parte un “combo perfecto” de gran negocio desde su perspectiva.

No considerar los intereses de la otra parte

Es bastante parecido a lo señalado el segundo error. En todo caso, más agudo.

Este es un “error de principiantes” que no entienden que el proceso de negociación exitoso empieza en identificar el propio interés y luego centrarse en el otro.

Darte cuenta de que no te tienen en cuenta, de que no les importás, seguramente te enoje. Seguramente haga que no quieras relacionarte con ellos. Bueno, es lo mismo al revés.

Acordate de hacer sentir afecto y reconocimiento al otro. Preguntale por sus necesidades, por sus “para qué”. Si adoptás esta conducta, vasa a ver, inevitablemente comienza a hablar, a mostrarse y agenerar vínculo de afinidad y confianza.

No asignar prioridades a nuestros intereses

Ya está dicho: es bastante tonto. Otro error es no asignar prioridades a nuestros intereses y pensar que todas las necesidades son iguales.

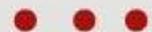
¿Se tiene necesidad de alimento, una casa, el auto, un perro y todo por igual? Si la no ordenás tus intereses en primarios y secundarios, si no asignás prioridad, la negociación va a ser desordenada y el resultado va a ser cualquiera.

Sin prioridades, todo se junta, todo se enmaraña:



CUARTA SECCIÓN

TÉCNICAS PRÁCTICAS



*Aprender es **evolucionar***

Esquema de etapas y barreras durante la negociación

De fundamentos teóricos que nos sean útiles, aplicables, en situaciones reales, venimos bien hasta acá. Tomemos ahora perspectiva práctica.

En una negociación, una vez que tengas en claro cuál es tu conjunto de intereses, ordenados en importancia; una vez que hayas decidido el tiempo y lugar para la negociación, que a esta altura lo sabés bien, puede ser un proceso que abarque varios *capítulos*, tendrías que ordenar en tu mente cuatro “cajoncitos” o conjunto de asuntos de los que ir ocupándote: las personas, la resolución del “problema” (el interés de la negociación), los filtros que pueden dificultar el proceso y -finalmente- la decisión propiamente dicha

ETAPAS	BARRERAS PARA LA COOPERACIÓN
Personas	1. Sus emociones 2. En especial, las mociones negativas que pudiesen existir previas, o aparecer durante el proceso.
Resolución de problemas	3. Posiciones rígidas 4. Mentalidad de “torta que no crece” (Que te obligaría a una distributiva)
Filtro	5. Rectitud percibida 6. Poder percibido
Decisión	7. Insatisfacciones fuertes

Antes de cada acción humana, hay una emoción; que predispone para la acción. Actuás en base a emociones, los demás también. Muchas veces, emociones fuertes, no permiten que distingamos nuestro interés, lo que nos sirve. A tu contra parte en la negociación le puede ocurrir lo mismo. Tenés que ocuparte de eso también. Influir en las personas requiere influir en sus emociones; muchos creen que no, pero la *forma* en que te relacionás es un determinante.

Acordate de empatía, y escuchar y observar para comprender. Acordate de tu cortesía, de tu amabilidad.

Cuando las emociones negativas nublan el interés, las alternativas de solución se restringen; te vas a dar cuenta:

- La otra parte o ambos negocian por posturas y esto se está desmadrando hacia una negociación dura o competitiva.
- Se agotan las ideas por la falta de creatividad para ampliar el panorama de las opciones. Se piensa siempre en el objetivo inicial y no se exploran las otras posibilidades, mejores, que podrían estar subyacentes.

En cuanto a los *filtros*, que son “interpretaciones” -que no necesariamente coinciden con la realidad- sobre la otra parte, sus intenciones, sus intenciones ocultas, lo que vos arriesgás, lo que podrías ganar, las consecuencias de perder la relación con esa persona, acordate que el otro también tendrá los suyos.

Filtros, expectativas, es inevitable tener en tu mente siempre. En especial, al principio de un proceso de negociación y, sobre todo, si no conocés bien a la otra persona. De movida, no deberías asumir que tus filtros, tus interpretaciones son reales, pues se trata de supuestos.

Seguramente es razonable que los tengas, pero no por razonables son verdaderos. Antes que nada, tratá de verificarlos: pregunta, observá, chequeá.

No te desanimes cuando percibas del otro lado poder situacional o económico, o falta de flexibilidad. Hasta el más poderoso e inflexible tiene algún interés y vive con sus emociones.

Respecto a las decisiones, tené en cuenta que, cuanto más importante el asunto, más pesa la decisión. Es natural que después de haber decidido y experimentado el resultado, los humanos nos preguntemos si *no hubiese existido una alternativa mejor*. También lo sabés, la insatisfacción es un asunto muy humano. Pero bueno, con el diario del lunes... cualquiera ¿no?

No te olvides: en el momento de decidir no tenías *la bola de cristal*. Peor todavía tenías anteojeras y anteojos. Las anteojeras no te dejaban ver toda la realidad, sólo una parte. Los anteojos filtraban tu visión. Así tenías que decidir, en ese momento, en ese lugar, con esas opciones, negociando con esa persona, inmerso en esas emociones. A ver, si se tratase de una ecuación matemática, ya contaste al menos cinco términos. ¡Claro! Si cambiases uno solo, si uno solo fuese diferente, el resultado sería diferente.

Técnicas para superar barreras

Respecto de las personas

- **Salir al balcón.** Esta técnica, citada por William Ury consiste en ponerse por encima de la situación, dejar de lado las emociones y observar la situación como si uno fuese un espectador o un tercero. Es más que simplemente “salir a tomar aire para que baje la *bronqueta*”.

En realidad W. Ury dice:

“Cuando usted se encuentre en una situación difícil, tome las cosas con calma, piense con serenidad y analice las cosas objetivamente.

Imagine que la negociación tiene lugar en un escenario y que usted se sube a un balcón que da a ese escenario. El ‘balcón’ es una metáfora para explicar la actitud mental de desprendimiento.

Desde el balcón podrá evaluar el conflicto con calma y buscar una forma de solucionar el problema que sea satisfactoria para ambos.”

- **Ponerse en el lugar del otro,** le dicen en el barrio. Vos, ya leíste sobre empatía. También ya sabés que escuchar es una clave para comprender al otro y que, observar, es una de las mejores técnicas de escucha. Escrito así, parece de locos ¿no? Pero vos, a esta altura, entendés bien.

De todas formas, volveremos sobre las técnicas para la escucha activa en unas páginas más.

Respecto de la resolución de problemas

- **Enfocarse en intereses:** Si no tenés en claro tus intereses y tu MAAN, la cosa se complica y puede terminar en cualquier lado, precisamente, por falta de diseño. Si no tenés en cuenta los intereses del otro, estarás complicado tarde o temprano. Acá, acordate de la técnica de los dos cuadernitos con la que jugamos en clase: cuaderno uno, “me gusta / no me gusta”; cuaderno dos, “me sirve / no me sirve”.

- **Crear/Inventar opciones:** Cuando el juego es de suma cero, cuando el resultado es restringido o, *cuando la torta no crece*, el resultado es restringido y puede haber conflicto.

Si no te ponés en colaboración con el otro, no habrá modelo “ganar-ganar”. Ganar-ganar requiere cooperación, la cooperación requiere actitud, la actitud deriva de emociones adecuadas. Tenés que trabajar en crear afinidad y confianza. En afinidad de confianza, los humanos tendemos a cooperar siempre de alguna manera.

Respecto de los filtros

- **Usar criterios objetivos.** Es decir, que lo que vos pensás esté más fundamentado en datos que en interpretaciones. Que se pueda observar y medir.
- Los **criterios de justicia e imparcialidad.** A nuestras mentes humanas les gusta confundir los conceptos de *justicia* con *equidad*. Y todo humano bien hecho, rechaza lo injusto, en especial cuando lo afecta en forma negativa.

El asunto es que “*justo*” tiene que ver con dar a cada uno lo suyo y, “*equitativo*” tiene más que ver con la proporcionalidad. Muchas veces, la falta de proporcionalidad nos puede hacer creer que una situación es “injusta” y puede hacernos anular todo un proceso de negociación y perdernos el beneficio que estábamos buscando.

Para que sea equitativo, y justo, especialmente en una negociación distributiva, lo primero que tendrías que definir es el *criterio* de valoración para la distribución. Es decir, con qué criterio se va a hacer la repartija.

Las historias de Clodomiro:

Aquella vez andaba Clodo, ejerciendo el oficio de consultor de empresas de familia. Los negocios de su amigo que lo contrataba eran varios, diferentes y habían crecido. Distintas empresas se dedicaban a distintos rubros, con diferente rentabilidad y desafíos cada una.

Se trataba de resolver el dilema del padre fundador, amigo y cliente, de repartir las empresas y propiedades entre los hijos, de manera justa y proporcional, para que todos “fuesen felices y comiesen perdices”, es decir, no pelearse ni disputar entre hermanos y terminar destruyendo el patrimonio e historia de la familia.

—Una linda alternativa es aplicar “la Gran Gitana”— sugirió Clodo.

—Con eso, te asegurás la presunción de justicia y equidad y, especialmente, creás la posibilidad de que cada de tus hijos pueda elegir su vocación — cerró.

—¿Qué es eso? — preguntó el amigo poniendo cara de “de dónde salió este ñato”.

—En la tradición gitana—, explicó Clodo, —cuando hay que dividir bienes entre dos hermanos, uno separa en dos grupos de cosas, según su criterio de equidad. Hecho esto, el otro elige cuál de los dos grupos iguales prefiere.

—Uno separa y el otro elige.

—¿Y si en vez de dos, son cinco hermanos?, ¿o tres? — preguntó el amigo.

Clodo respondió: —Si fuesen más de dos hermanos deberías preguntarle a alguno de los alumnos de negociación en la Escuela de Ejecutivos. Ellos te responderían que en una situación distributiva, antes de la repartija, lo que hay que definir es el criterio para el reparto. Cuando no hay criterio acordado, o cuando no se lo cumple, la osa termina siempre en conflicto.

Habría que preguntarle

Respecto de las decisiones

- **Nunca sin tu MAAN** Deberías siempre evitar iniciar negociaciones sin tener en claro tu **Mejor Alternativa al Acuerdo Negociado**. Se trata de tener en claro hasta dónde podés ceder, o dónde está el límite de tu interés y conveniencia. Tendrías que tener en claro tanto la medida como el tiempo.

La MAAN te permite no aceptar acuerdos desfavorables o rechazar términos que sería conveniente aceptar.

■ Una buena MAAN puede facilitar un apalancamiento adicional, ya que se percibe una buena dosis de poder cuando una parte expresa la posibilidad de dejar la "mesa" de negociaciones. Es una carta bajo la manga.

■ Preparar la MAAN antes de la negociación es requisito para ayudar a decidir cuándo se conviene retirarse o quedarse en una negociación.

Si cada persona conoce bien su MAAN y es mejor de lo que la otra parte le está ofreciendo, puede salir de la negociación o puede decidir ser bien creativo y asumir conductas colaborativas que expandan posibilidades. ¿Ya te preguntase qué vas a hacer cuándo en esa negociación no llegues a tu MAAN?

No deberías subestimar el poder que te otorga saber de antemano qué harás si no llegás a un acuerdo, que alternativas tenés, cuánto te va a costar cada una.

Otra más: si "*la tenés clara*" tu autoconfianza aumenta. Si aumenta tu confianza en vos, los filtros del miedo y la ansiedad disminuirán y, con ello, tus posibilidades de mejor resultado.

Posiciones de Poder

Posturas

Ya lo sabés, “postura” se refiere a la actitud que se adopta frente a la negociación. Está más relacionada a cuestiones emocionales que a intereses prácticos y racionales.

¿Te acordás?: hemos recurrido a la figura de diferenciar dos proposiciones, “*lo que quiero*” vs. “*lo que necesito*”.

También intuimos que las posturas cerradas suelen manifestarse ante situaciones de poder.

Cuando el sujeto evalúa que se encuentra en una posición de fuerza y que las consecuencias de su acción no lo perjudicarán, suele asumir postura cerrada.

Simple: la **postura** es lo que se quiere y el **interés** lo que se necesita.

Pero el poder real no es algo estático y absoluto, sino relativo, dinámico y variable. Y lo es, dadas las circunstancias de la negociación, el entorno que la envuelve, quiénes y cómo son los negociadores, a quién representan y quiénes son las terceras partes que influyen.

Segundo aspecto: una situación de poder es ahora. Nada sabemos con certeza respecto al futuro. La cosa cambiará; por eso decimos que es dinámico.

Y, lo más importante, el poder no es un hecho material, concreto en sí mismo. En todo caso es un juicio, incluso una fantasía muchas veces acordada. Un observador dice, hace el juicio, sobre determinada capacidad de acción de otra persona.

En la arquitectura de una negociación se detectan diversas fuentes de poder:

- El poder **personal**, surgido de las características persuasivas, exploradoras, seductoras y de experiencia del negociador.
- El poder **de la empresa** u organización representada en el proceso, su nivel de desarrollo, su imagen e influencia.
- El poder **situacional**, que varía según el lugar en que se lleve a cabo la negociación.

También el tiempo, según el apuro que tengan las partes, influye en el poder de cada uno. Cuando comienza a agotarse el tiempo de una negociación, la tensión suele aumentar.

Un buen negociador sabe utilizar esa tensión como estímulo creativo para encontrar salidas positivas, y no como origen de una desesperación que otorgue concesiones absurdas.

En conclusión, el poder puede resultar una barrera para la cooperación.

Por eso se dice que se debe utilizar el poder para educar; es decir, para hacerle ver al otro -con mucha moderación-, cuáles son los puntos vulnerables que no está advirtiendo.

Se debe ser muy cuidadoso porque la reacción puede ser el descontento del otro y así su falta de interés y resistencia para cerrar el trato; muchas veces, que se retire de la negociación

En contrapartida, el interés corresponde a lo que “yo necesito”. De esta manera el interés se relaciona con las necesidades.

Muchas veces, se quiere algo que no se necesita. (Recuerde el ejemplo en el que las dos hermanas se peleaban por una naranja. Una necesitaba el jugo y la otra la cáscara).

Muchas veces se quiere algo que en realidad no se necesita

¿Cómo se aplica esto en la práctica?

En la práctica, muchas veces las personas empiezan a negociar con un objetivo valioso, positivo, pero se desvían de ese objetivo porque surge otra cosa -puede ser una situación de poder- que los tienta. Asume entonces la postura de “es lo que yo quiero”.

Va un ejemplo habitual que hemos escuchado de varios profesores negociación -corresponde a la película “Una mente brillante”-.

Una mente brillante

La película narra la vida del matemático John Forbes Nash (1928-2015), muy destacado por su Teoría de los Juegos, entre otras.

Obtuvo el Premio Nobel de Economía, justamente por sus aportes, desde la Teoría de los Juegos, a los procesos de Negociación. La anécdota interesante: antes de ese premio ya había sido diagnosticado con esquizofrenia paranoide. (Estaba de la nuca el quía)

Lo principal de su vida académica transcurrió en la Universidad de Princeton, en New Jersey, primero como estudiante y luego como profesor.

Las película muestra la gran habilidad de Nash con las matemáticas y cómo aplicaba la lógica en diferentes situaciones cotidianas. En una escena, Nash se encuentra con sus amigos, compañeros de estudio, en un bar. Los cuatro estaban aburridos.

Jóvenes al fin, si estaban aburridos necesitaban divertirse. En el marco de esa situación, entra una rubia con cuatro amigas morochas.

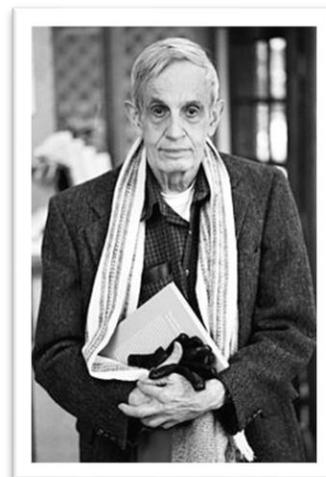
(Atenti: siguiendo la lógica de las películas norteamericanas, la chica rubia es la popular y la más linda de la universidad, y por detrás están las otras, las amigas de ella).

Todas las miradas entonces se focalizan en la rubia, por la belleza que emana y, claro, todos aspiran a bailar con ella.

La necesidad cambia al objetivo y a la postura. La necesidad era divertirse. En ese caso la necesidad se convierte en postura: Se quieren divertir pero sólo con la rubia.

Y en realidad existían otras alternativas disponibles para divertirse: las cuatro amigas de la rubia. Además, ellos eran precisamente cuatro.

Entonces, cuando todos quieren abalanzarse sobre la rubia, Nash les plantea a sus amigos una línea de razonamiento correspondiente a un negociador Harvard. Si los cuatro abordan a la misma persona, en este caso la rubia, pueden suceder dos cosas: que todos pierdan o que uno solo gane.



Si la necesidad consiste en que los cuatro puedan divertirse, entonces la estrategia a utilizar sería otra diferente: desviar la mirada y enfocarse en las cuatro amigas.

Hay más posibilidades de que todos puedan ganar. De alguna manera terminan cediendo, se ponen de acuerdo y al salir los cuatro a bailar con una morocha diferente, todos se divierten.

Esa era su necesidad. No divertirse con la rubia, sino simplemente divertirse.

En la película, Nash aplicó la estrategia de identificar las necesidades y los intereses por sobre las posturas: abordar a las morochas y conseguir divertirse. Este ejemplo, repleto de prejuicios sobre la mujer como objeto, fuera de época, por si fuera poco, muestra como una necesidad puede convertirse en una postura. En fin, es solo un ejemplo.

Lo que paga de la historia es darse cuenta de que, si la persona puede distinguir cuándo hay un interés y cuándo una postura, entonces podrá negociar desviando las posturas hacia los intereses. De esta manera, se logran mejores acuerdos, más perdurables.

Entonces se puede definir que una **negociación eficiente** es la que se lleva a cabo en base a los intereses (lo que necesita cada una de las partes).

Por el contrario, una **negociación ineficiente** es la que se realiza en base al poder y a las posturas.

No es lo mismo que se le imponga algo a alguien y que actúe en consecuencia del miedo, del temor o por la obligación de obedecer; o que se acuerde algo con alguien y que esa persona se vea satisfecha con dicho acuerdo.

Para lograr acuerdos duraderos, se conviene desviar las posturas hacia los intereses.

Corolario:

Resulta que, al final, John Nash se casó con una flor de rubia que lo acompañó y apoyó durante toda su vida. ¿Y si, en realidad la historia resultó ser una estrategia para distraer a sus compañeros?. Loquito, pero no tontito. Está bien lo del Nobel ¿no?

Técnicas para detectar intereses

Para lograr un acuerdo duradero y salir satisfecho de la mesa de negociación, entonces, es necesario desarrollar la habilidad que te permita detectar los intereses de las partes, sobre todo cuando no se conocés a las demás personas.

Eso sí, primero se debe pensar en las propias necesidades para luego enfocarse en detectar las de la otra parte involucrada en el proceso de negociación.

Por suerte, no todos los intereses son iguales. Éstos pueden ser:

■ **Intereses comunes en un momento dado.** Son los intereses que ambas partes tienen al comenzar la negociación, como por ejemplo el cerrar un trato o hacer un negocio.

■ **Intereses diferentes.** Es el as que la persona debe tener debajo de la manga, para saber qué es lo quiere el otro.

Se debe saber qué es lo que necesita la otra persona y qué es lo que necesita uno mismo para hacerle una buena propuesta a lo otra parte y así lograr un acuerdo duradero.

Al saber qué necesita la otra parte o cómo lo necesita, el negociador puede cambiar y ajustar su propuesta.

■ **Intereses diferentes y opuestos.** Generalmente, en una negociación el interés opuesto pasa por querer lo mismo que el otro y de la misma manera.

En una negociación comercial, el interés opuesto no siempre pasa por el precio, pero suponga que así sea. El vendedor pone un precio a su producto y al posible comprador le parece muy caro. Este interés opuesto puede llevar a quebrar la negociación.

Para que el interés opuesto no quiebre la negociación, se debe volver a los intereses comunes.

Se puede resumir que las técnicas para detectar los intereses son:

- La observación.
- La escucha activa.
- Las preguntas.

En las siguientes secciones, más sobre preguntas y escucha activa.

Técnicas para hacer preguntas

Una de las técnicas más adecuadas para conocer los intereses de la otra parte involucrada en el proceso de negociación son las preguntas. La otra técnica es la “observación de la conducta, de los actos”. Claro, lleva más tiempo.



El negociador adquiere una parte muy importante de la información de las otras partes durante sus conversaciones haciendo las preguntas adecuadas. Existen diferentes tipos:

■ **Abiertas:** sirven para conocer la mente de la otra parte. Muestran, explican quién es, de dónde viene. Si sabés observar, entre líneas te cantan el verdadero interés e intención del sujeto. Le permiten al otro exponer información, explayarse y ahondar en detalles. De sus respuestas pueden entreverse los distintos tipos de intereses, qué busca la otra persona o cuáles son sus expectativas. Crean el diálogo. Incitan a expresarse.

Ejemplos: ¿Cómo?; ¿Cuándo?; ¿Dónde?; ¿Quién?; ¿Cuál?; ¿Para qué?; ¿Por qué?; ¿De qué manera?; ¿Qué piensa de...?; ¿De qué se trata?

■ **Cerradas:** Sirven para orientar acuerdos hacia la acción. Consiste en preguntar de manera que las respuestas estén restringidas a una serie limitada de opciones. Son ideales para el cierre de acuerdos. Algunas, se responden solo con dos alternativas: Sí o No. Si la respuesta es afirmativa se puede seguir avanzando, abre un abanico de posibilidades.

Otras son más complejas: ¿qué prefiere tomar: té, café, agua, mate, gaseosa o Fernet? (Pibe, ¿cómo que es compleja? Cerrada sí, pero no porque haya cuatro opciones. Hay una sola. ¿Qué otra cosa que no sea Fernet te vas tomar?)

■ **Sugestivas:** se emplean cuando el negociador nota que la otra parte no encuentra la solución y se intenta guiarlo o persuadirlo.

Así, construye y tiende el puente de plata que consiste en hacer que la parte proponga lo que el negociador quiere, pero que surja como si el otro lo hubiese pensado. Es decir, que la otra persona crea que ha propuesto la idea.

La confiabilidad de las respuestas no está asegurada. Ejemplos: ¿No sería mejor que comenzáramos el 20 de este mes?; ¿No encuentra que los plazos son un poco cortos?; ¿Nadie quiere agregar nada?

■ **Incisivas:** Se utilizan cuando una respuesta no convence o cuando no se confía en lo que la otra persona dice.

Sirven para profundizar y para dar nuevo impulso partiendo de una respuesta a preguntas abiertas o cerradas.

Ejemplos: ¿En qué sentido?; ¿Bajo qué concepto?; ¿Por ejemplo?; ¿En qué terreno?

La técnica a emplear para hacer las preguntas tiene que ver con lo que se intenta buscar con sus respuestas.

Objetivar la situación

En una oportunidad, Clodomiro estaba reunido con los integrantes de una empresa. La situación era complicada porque los socios habían discutido mucho y estaban a punto de separarse. Uno de ellos tenía como postura irse de la empresa y separarse de la sociedad.

Clodo trató de correrlos de las posturas. No pensaba en la empresa sino en los socios. Trataba de descubrir si era válido que la persona se fuera o no.

En realidad, no era válido. Pero la persona estaba muy enojada.

Entonces, les armó un mapa mental. Ante la situación está esta postura: “Yo me voy”. Pero, “¿por qué me voy?” Comenzó por objetivar la situación.

Pregunta cerrada: ¿Te querés ir?

Pregunta abierta: ¿Por qué te querés ir?

Con las respuestas y los motivos que la persona daba para querer irse, verificó que se trataba de sentimientos y supuestos que había construido a raíz de la discusión con la otra persona. Era una situación subjetiva y no objetiva.

Pregunta sugestiva: ¿Qué te parece si objetivamos estos hechos?

La persona respondió que le parecía bien, pero nunca pudo objetivarlos.

Entonces Clodo le propuso preguntarle a la otra parte si realmente correspondían sus supuestos. El otro socio, sorprendido, le contestó que no.

—En realidad nunca le quise decir eso —, le dijo.

—Bueno pero eso se entendió—, reprochó el otro.

De esta manera Clodo, el mago, pudo generar un clima de diálogo donde ambas partes se dijeron las cosas cara a cara. Así pudieron enfrentarse y ver cuáles eran sus necesidades.

Ambos habían construido una gran empresa y se necesitaban mutuamente.



Ejemplos de preguntas

Para que el alumno pueda aplicar preguntas según la situación, se presentan otros ejemplos de subclasificaciones dentro de las preguntas abiertas. Atenti, que no te importe el nombre, sino lo que te permiten.

Observá cómo podrían servirte para detectar intereses.

Tipo de pregunta	Ejemplos
Creativas	¿Ha pensado en la posibilidad de hacer ...? ¿No le parece que sería posible desarrollar esta idea? ¿Por qué no hacer esto mismo de esta otra forma? ¿Le parece que exploremos más posibilidades?
Recalificadoras de asunciones	No puedo asumir ese precio. Es demasiado caro para mí. ¿Qué pasaría si lo asumiera? ¿Se enfadaría alguien? Me parece que no me interesa esa Oferta. ¿Suponemos por un momento que está de acuerdo? ¿Qué precio podría pagar?
De Feed-back	¿Cómo lo ve usted? ¿Cuál es su punto de vista, su opinión? ¿Qué le ha parecido mi propuesta? ¿Se ha sentido molesto/a por mi negativa?
Condicionales	¿Estaría de acuerdo en cerrar el trato así? Si le bajara algo el precio, ¿lo compraría? ¿Podríamos pensar en actuar de esa manera? Vamos a suponer que...
De compromiso o cierre	¿Le parece que podemos acordar...? ¿Estamos de acuerdo entonces en...?
De presunción	¿Qué tipo concreto de descuento quisiera que le aplicáramos? Dígame las condiciones exactas bajo las cuales aceptarían... ¿Qué es para usted lealtad? ¿Quisiera saber qué es para usted corto plazo?

QUINTA SECCIÓN

ESCUCHA ACTIVA



Aprender es evolucionar

Escucha activa como herramienta fundamental

Ya ha sido dicho: negociar es una capacidad humana que *viene de fábrica*, como el hablar o caminar. Pero, como en la mayoría de los asuntos humanos, ser el mejor, ser destacado o, al menos, ser uno bueno, requiere entrenamiento. Digan lo que digan, el talento se cultiva. Mejor si existen cualidades genéticas previas, pero no pasa por ahí el tema.

Si la negociación es acordar, requiere interacción humana. En toda interacción humana, en algún grado, se requiere de comunicación. Ser talentoso en comunicaciones humanas es requisito.

La clave en comunicación humana no es hablar. Tiene más que ver con escuchar y observar. A este don de escuchar con atención plena, comprendiendo al otro, su situación y sus intereses, se lo suele denominar como “*escucha activa*”.

¿Qué es escuchar?

La escucha tiene que ver con una actitud respecto al otro. Es respeto, es comprensión, es empatía, requiere centrarlo en el foco de tu atención.

Asumir esta actitud, y que el otro la perciba, es uno de los requisitos para lograr afinidad y confianza.

Primero tratás de identificar la emoción del otro, tratás de acompañarla. Luego, te asegurás de comprender la situación del otro para, finalmente, identificar y explicar su interés.

Ya sabés jugar con la tijerita de dos filos, poderosa herramienta para comprender al otro: Preguntar “¿por qué?”, “¿para qué?”.

“Escuchar” y “Oír”

Existe la creencia errónea de que se escucha de forma automática, pero no es así. Oír ruidos es una habilidad del cuerpo humano. Esa sí, es digamos, “automática”. Darle sentido a lo que se oye, es otro asunto, requiere de tu mente, requiere sentido e interpretación. Escuchar requiere un esfuerzo superior al que se hace al hablar y también superior del que se ejerce al oír sin interpretar.

Clodomiro dixit:

Oír se oye con el oído y el cerebro. Escuchar, se escucha con la mente. Oír te permite percibir el mundo, tu entorno y ser parte de él. Escuchar te permite influir en otros humanos, y coordinarte con ellos para modificar el cosmos.

Escuchar, está claro, es de seres poderosos.

- Escuchar pertenece al orden *interpretativo* del lenguaje, frente a oír que se incluye en el territorio fisiológico.
- Escuchar implica la interpretación del lenguaje dando significado al sonido y oír conlleva a percibir simplemente el sonido.
- Escuchar es activo frente a oír que es pasivo. Se puede dejar de escuchar cuando se quiere.
- Escuchar implica la realización de un esfuerzo físico y mental. Para oír no es necesario.

Escucha activa

Simple: se da cuando la persona escucha con la intención de involucrarse con lo que la otra parte dice. Requiere actitud, voluntad, y cierto esfuerzo físico y mental del negociador.

Para ello, se debe prestar atención no sólo al aspecto verbal del mensaje (lo que el interlocutor dice con palabras), sino también al tono de voz que emplea, el lenguaje corporal y gestual que acompaña al momento del decir.



Además, mediante la retroalimentación, el negociador debería indicarle a la otra persona lo que cree que ha comprendido.

Lo que la otra parte dice siempre abre, expande, tu panorama.

Tareas de emisores y receptores

En lo que respecta al receptor, su trabajo fundamental radica en concentrarse exclusivamente en el emisor. Debe decodificar el mensaje, comprenderlo, resumir los puntos importantes y, por último, confirmarlo.

El receptor debe concentrarse exclusivamente en el emisor y su mensaje.

En cuanto al emisor, el mensaje debe ser transmitido de forma clara: no tiene que estar distorsionado, no debe ser ambiguo ni ser interrumpido.

Estos dos últimos, son errores muy comunes que el emisor comete en un proceso de negociación. Por esta razón, el negociador tiene que ser prudente y respetar ciertas pautas a la hora de negociar.

Además, para que el receptor pueda cumplir con sus tareas, el emisor puede colaborar:

📌 **Debe asegurarse que el receptor esté prestando la atención necesaria.**

Una forma de confirmar esto es hacer una pausa en la conversación y preguntarle al receptor si tiene dudas, o preguntas.

Está comprobado que el receptor no puede mantener la atención sin interrupciones por más de veinte minutos.

📌 **Resumir los puntos fuertes del mensaje que quiere comunicarle al receptor.**

Para ello, se puede utilizar un cuaderno o una hoja para anotar lo que se va conversando, o grabar el encuentro para evitar olvidarse de aquello que la memoria del negociador no puede retener.

La persona suele recordar información que le interesa y por ahí, se pierde un panorama interesante y útil.

Es conveniente anotar los detalles importantes de la charla y hacer guías, esquemas o cuadros comparativos. De esta manera no perderá el foco.

📌 **Confirmar los puntos hablados.**

En el proceso de la negociación, se da como un cierre de la conversación y ayuda a clarificar las dudas. Es otra forma de considerar al otro.

La escucha activa se trata de un **acompañamiento** que el receptor realiza junto al emisor del mensaje.

Por otro lado, el negociador debe **generar una empatía** con la otra parte para demostrar al enunciador que el mensaje que emite le interesa.

Si el receptor oye sin escuchar lo que está recibiendo, el mensaje pasará a ser un mensaje distorsionado y no será lo suficientemente fidedigno como para llevar a un buen puerto la negociación. Lo mismo pasa si se usa lenguaje ambiguo o vago, o hay interrupciones en la comunicación, o se usa un lenguaje demasiado técnico con respecto de quien escucha, entre otros obstáculos a la escucha.

En este caso, tanto el receptor como el emisor pierden el hilo de la conversación lo cual se convierte en un obstáculo para la comunicación.

Sería conveniente realizar la negociación en un espacio adecuado para ello, como una sala de reuniones donde no hay computadoras personales o teléfonos que puedan interrumpir la conversación. O al menos pautar las reglas de uso de los mismos para poder conversar de manera tranquila y llana.

Problemas de la escucha activa

Errores típicos a evitar

En el antiguo Manual del Alumno, en Diploma en Técnicas de Negociación, de la Escuela de Ejecutivos, era un clásico este tema de la escucha activa. Para los profes, importante por ser una herramienta sumamente práctica para aplicar en el proceso de negociación. Para los alumnos, porque como a la mayoría de las personas, les impacta la consigna de entrenarse en el escuchar y observar. Todos preferimos hablar antes que escuchar pues la mente se siente más cómoda y enfocada con eso. De hecho, al cerebro le requiere más energía escuchar que hablar.

Dado que se trata de una técnica de aplicación práctica, muy habitual, es una buena vía para el aprendizaje reflexionar sobre “lo que no hay que hacer”, sobre los errores típicos que todos tendemos a cometer cuando no estamos advertidos.

Con los años de trabajo en el aula, tras los sucesivos dictados, en los hechos se terminó armando un pequeño listado de “dificultades” y “obstáculos”. Los términos podrían resultarte confusos, en cierta medida, son sinónimos. La idea es diferenciar la observación: en el primero observamos el acto de comunicación, a ambos interlocutores en un ambiente, durante un tiempo por determinado. Los segundos se refieren a cada interlocutor en sí mismo, están *hacia adentro* de cada uno.

Esa es toda la diferencia: problemas en el acto de la comunicación y problemas en cada sujeto.

Dificultad en la escucha	Obstáculos en la escucha
Confundir el rol protagónico	Posición egocéntrica
Los interlocutores no comunican	Oír sólo lo que interesa
Los interlocutores no se comprenden (no se escuchan)	Los prejuicios y filtros
	Fingir escuchar
	Barreras físicas
	Los sentimientos y emociones
	Las réplicas e interrupciones

Confundir el rol protagónico

Desde tu punto de vista, el protagonista de la comunicación no deberías ser vos. Es el otro.

A los humanos nos encanta sentirnos el centro del universo, pero, ya sabemos, no es así. Si lo que realmente te gusta es escucharte a vos mismo, más práctico y sencillo sería grabarte hablando al espejo: nadie te va a interrumpir, retrucar, contrariar, discutir.

Si te centrás en tu discurso, te vas a perder del otro. No lo vas a interpretar bien, se complica encontrar tu beneficio.

No se comunican

Dicen que se quieren comunicar para coordinar, pero no es así. Sólo lo dicen.

Esto es porque no se comunican, porque no hablan o porque hablan sin escucharse o, peor, hablan todos a la vez.

Si esto sucede, llenarán los espacios vacíos en sus mentes con supuestos.

Se tiende a oír sólo lo que se quiere oír, en lugar de lo que la otra parte está tratando de comunicar.

Es importante prepararse pensando en lo que espera que el otro diga y en la forma en que reconocerá un mensaje diferente. El negociador no debe dejar que sus suposiciones obstaculicen el escuchar.

Por otro lado, es necesario pensar en cómo van a interpretar lo que vos decís; cuáles son los filtros y mapas mentales del otro.

Una comunicación es buena cuando logra que coordines acciones con la otra persona. Si no te escuchan, si no escuchás, no hay forma de entenderse. Si no entendés, no hay forma de coordinar.

No se comprenden

Segundo error. No entender. No entender el mensaje, las circunstancias del otro, sus emociones, su interés.

En negociación, este fenómeno es lo que habíamos denominado como “filtro”. Se oye un mensaje, pero se interpreta otra cosa. Algunas posibles causas:

- Si la comunicación ha sido interrumpida.
- Si el lenguaje utilizado no es el adecuado.
- Si el mensaje no es claro.
- Si no interesa el tema del mensaje.

Obstáculos en la escucha activa

Posición egocéntrica

Los obstáculos de la escucha son principalmente las posiciones egocéntricas.

Esto hace referencia a que el receptor solamente escucha lo que a él le interesa, lo cual es denominado como **escucha selectiva**.

Cuando un alumno estudia, generalmente lee y subraya las ideas principales. En el caso de un proceso de negociación, las partes o una de ellas sólo resaltan o ponen el acento en lo que le va a servir particularmente.

Se habla de escucha selectiva cuando se pone el acento en un punto particular de la conversación sin importar el resto

¿Cuánto cobro?

Laura es coordinadora de Recursos Humanos de una empresa. En una entrevista de trabajo, explicó a los aspirantes que roles y funciones iba a cumplir cada uno en la empresa y cuál iba a ser la remuneración.

Durante las dos horas de explicación para intentar hacer comprender a los aspirantes cómo debían realizar sus tareas Laura notó algo particular. José, sólo tomaba notas en su cuaderno cuando Laura hablaba de dinero. ¿Sería un caso de escucha selectiva?

Al finalizar la charla, Laura les mostró un organigrama con la futura ubicación de cada uno en la empresa, sus responsabilidades, las funciones, cómo hacer para incrementar los objetivos del sector, y cuál era el criterio para definir el monto final de las remuneraciones.

Luego, Laura consultó si alguno tenía preguntas. José levantó la mano. Quería saber finalmente cuánto era lo que iba a ganar a fin de mes. Todos se quedaron mirándolo, asombrados de que se hubiera hablado tanto del tema y José no lo hubiese entendido.

Tanto le preocupaban los billetes a José, que se le salió del radar la forma en que le proponían llegar a ellos. José sólo había a comprender “sueldo básico + comisiones”.

Los prejuicios y los filtros

MUY humano: juzgar anticipadamente. Un gran obstáculo a la escucha activa.

¿Cómo es el otro?

Luis se encontró con un colega y le comentó que tenía programada una reunión con el gerente de una empresa.

—No sabés con quien te vas a meter. Es una persona que no tiene ni un poco de consideración con el otro. Es una persona totalmente inflexible—, le dijo su colega.

Luis creyó que se las vería en figuritas. Pero bueno, tenía su experiencia. Dejó un poco de lado observaciones de su colega y pensó que lo mejor era ver qué pasaba en el momento de su negociación.

Imaginó estrategias diferentes: para lograr un clima más favorable, Luis sacó al gerente de su ámbito de poder, es decir, lo invitó a conocer un restaurant nuevo en la ciudad. Buscaba un lugar más neutral para hablar.

El gerente se relajó y se mostró amigable. El prejuicio era precisamente eso, un juicio de valor realizado anticipadamente. Conocer a la otra persona le permitió lograr un mejor resultado.

Un prejuicio puede hacer que pienses y actúes de manera muy diferente a la que en realidad sea la adecuada. Está muy bien reunir información previa y hacer tus supuestos. Pero los supuestos son solo eso, no deberías actuar sin haberlos verificado.

De hecho, un prejuicio demasiado fuerte, sin verificar, puede hacer que ni siquiera acudas a una negociación y que te pierdas toda posibilidad.

Fingir escuchar

El tercer obstáculo que se plantea, y debido a la característica agotadora de la escucha activa es fingir que se está escuchando. La persona *simula* estar en posición de escucha, pero realmente no presta atención en lo que dice el otro. Mira fijamente al emisor, incluso hasta le sonrío.

El receptor se mantiene en lo superficial de la comunicación. Se limita a recibir sonidos porque su cabeza está pensando en otro asunto, por ejemplo, en lo que tiene que hacer luego.

A veces, el receptor está más pendiente de lo que va a contestar él en su turno, que de escuchar al otro. O también ocurre que la persona mira al otro, pero en realidad mira al vacío porque tiene poca capacidad de concentración y no porque le falte interés. Vuela una mosca y pierde el hilo de la conversación.

Si alguien le pregunta por qué está de acuerdo con tal acción y la persona no sabe qué responder porque realmente no estaba escuchando, es importante que en estos casos no invente alternativas. Siempre es mejor que la persona afirme que no estaba escuchando porque se quedó pensando en una de las ideas presentadas, ante que inventar algo y que sea mal visto.

Fingir escuchar y que el otro lo note, además predispone mal al otro y, en consecuencia, se podría arruinar el proceso e incluso la relación.

Barreras físicas o psicológicas

- La persona ha tenido un viaje largo y no ha descansado.
- No ha podido almorzar/cenar y tiene hambre.
- Tiene una dolencia física.
- Discutió previamente con alguien.
- El entorno es ruidoso, no está bien iluminado o simplemente no es el apropiado.

Todos estos elementos dificultan el acto de escuchar. Estas situaciones hacen que la persona no esté bien predispuesta para llevar a cabo la negociación o que en el transcurso de la misma se desvíe.

En ocasiones, la otra parte puede pensar que hay algún problema en la relación y en realidad, el problema es ajeno a ese proceso de negociación.

Es conveniente no negociar en estos casos. Si se pueden evitar, mejor.

Excitación emocional

Es muy común que en una conversación se digan cosas y las personas se sientan aludidas, atacadas e incluso manipuladas.

Esto sucede porque no se es capaz de discernir entre el ataque al problema en sí y el ataque a la persona.

Debe controlar sus emociones negativas porque está demostrado que las personas retienen más un mensaje cuando éste resulta emocionalmente agradable.

Las réplicas constantes, interrupciones y tensiones

Previamente se ha detallado la importancia de evitar las interrupciones en el momento de efectuar una negociación.

No obstante, vale la pena mencionar un concepto clave en las interrupciones y que es el de las réplicas constantes.

Generalmente, esta situación ocurre cuando el interlocutor está tenso e interrumpe constantemente sin dejar hablar.

La típica situación es decirle a la otra persona “¡Déjame terminar de hablar! Si yo no puedo terminar de hablar, no puedo cerrar la idea”.

Por otro lado, hay que estar atentos porque si hay un momento de tensión, seguramente es porque no se ha generado una empatía adecuada para la negociación. Puede aparecer durante la negociación o haberse traído de antes. El espacio de tensión no sirve y también debería evitarse.

Método práctico para emplear la escucha activa

■ Poner atención en lo que se dice

Evitar las distracciones sirve para que se pueda concentrar mejor en lo que dice el interlocutor. Si existe una situación de interrupción, tratar de que ella no lo afecte. Y si lo hace, decirlo.

■ Preguntar para aclarar y obtener información exacta

Preguntar y tomar notas para generar una dinámica en la conversación. A nadie le molesta que se tome nota si se lo aclara previamente. Por ejemplo, previamente a la negociación con la otra persona se le puede aclarar que se toma nota para recordar toda la conversación dado que es muy importante escuchar al otro.

■ Solicitar que se repita la idea si la información es ambigua o insegura

La persona suele temer quedar mal si pregunta. Pero en realidad, preguntar es sinónimo de grandeza porque se demuestra la intención de entender al otro.

Como emisor se debería repetir para que el receptor entienda y como receptor, se debería preguntar cuando no se comprende.

■ Mientras se escucha, no dar respuestas

Es decir, no anticipar conclusiones cuando el emisor aún se encuentra hablando.

Aguardar a que el otro termine de decir la idea. Se trata de agrandar la porción de la torta porque si se corta la idea y anticipa la conclusión, quizá se pierda algo más importante.

■ Comprender las percepciones, necesidades y restricciones propias y ajenas.

Empatía. Entender la emoción que le ocurre al otro. Cuáles son sus razones.

En lenguaje coloquial, esto se suele resumir con “ponerse en la piel del otro” o “ponerse en los zapatos del otro”. Consiste en ver qué es lo que le pasa al otro, cómo se siente.

Pensar que el otro tal vez no esté en una buena situación, que realmente se sienta mal. En cierta medida, es también generar empatía.

■ Demostrar que se ha comprendido lo que el emisor ha expresado, usando el parafraseo

Repetir lo que ha dicho el interlocutor, pero con distintas palabras. Esto se hace para confirmar el mensaje y la comprensión.

■ ¡Entender no significa estar de acuerdo!

Se puede entender una situación, pero no estar de acuerdo con las medidas para enfrentarla. Entender demuestra flexibilidad y apertura mental, predispone de buena manera al otro y facilita la escucha y comprensión.

■ Explicar problemas, es decir, aclarar discrepancias.

Por ejemplo, en el caso de tener poco tiempo para una reunión, se debe aclararlo anticipadamente. De esta forma el interlocutor conoce el problema y llegado el momento de retirarse, sabe que la persona no lo hace por falta de interés.

Por otro lado, si se tiene una postura previa, se debe aclarar que se va a escuchar al otro, pero posiblemente no se va a cambiar de opinión.

■ Hablar para ser comprendido, utilizando un lenguaje claro y accesible al interlocutor.

Tenés que adaptar tu vocabulario al oído de quien te escucha. En un extremo, no trates de mandarte la parte con tecnicismos, en la otra punta, no te pases de vulgar. ¡Sí! Todos lo sabemos, no es tan sencillo equilibrar, en especial cuando recién conocés a la otra persona.

Hablar en tono bajo, pausado, no gritar y, menos, gesticular son buenas herramientas iniciales.

■ Hablar con un propósito.

Que cada frase que elegís pronunciar esté en concordancia con una idea previa que tengas en tu mente. Que cada idea sea una secuencia encadenada hacia un fin, hacia una conclusión que estés buscando.

■ **Establecer un clima agradable.**

Pensá en el lugar adecuado. Pensá la condición ambiental como un disparador de emociones. La cortesía predispone bien; es precisamente, tener en cuenta al otro.

■ **Utilizar sabiamente el humor y hacerlo con respeto. (y con cuidado)**

Si no se tiene un humor fino o sutil, tranquilo, no deberías utilizarlo. De lo contrario, se convierte en grotesco y puede entorpecer la negociación. Es interesante usarlo para romper el hielo, para hacer que el otro se relaje y comenzar a generar un clima agradable.

■ **Enfrentarse con el problema y no con las personas.**

Nunca, nunca, calificues en forma negativa a una persona y, menos, frente a terceros. Un asunto puede ser una bobada, pero quien lo ejecuta no puede ser calificado de bobo, pues se ofendería y predispondría mal.

Acordate: suave y sutil con la gente, firme con los intereses.

Método MUY práctico la escucha activa

Cinco pasos

1. Cerrá la boca.
2. Abrí el oído y los ojos.
3. Centrá tu atención en el otro, observá sus ojos, su cuerpo, sus gestos (esto te permitirá escuchar).
4. Tratá de entender por qué el otro siente lo que siente.
5. Antes de proponer, preguntá.

SEXTA SECCIÓN

GUÍA PASO A PASO



Aprender es evolucionar

Un modelo práctico para aplicar a un proceso de negociación

A partir de las propuestas teóricas de la Negociación Colaborativa, te presentamos en modo de guía “paso a paso” los elementos que deberías tener en cuenta, a modo de check list, durante un proceso de negociación.

- Intereses
- Opciones
- Alternativas
- Legitimidad
- Comunicación
- Relaciones
- Compromiso
 - ✓ Identificar los temas que han de ser incluidos en el acuerdo.
 - ✓ Planificar los pasos que conducirán al acuerdo.

Intereses

Un interés es aquello que alguien necesita. Ya ha sido dicho varias veces, detrás de las posiciones de las partes se encuentran sus necesidades, deseos, esperanzas y temores.

En cuanto a los intereses, es importante identificar y priorizar tus intereses y suponer cuáles pueden ser los de la otra parte involucrada, para verificarlos durante el proceso de negociación.

Identificación de partes intervinientes

No es lo mismo que la persona negocie por uno mismo a que negocie para un tercero. Cuando se negocia para un tercero, se debe tener muy en claro cuáles son los parámetros de negociación, ya que la persona se encuentra en representación de otro que no está presente en el proceso.

Por otro lado, cuando la persona negocia por sí misma pero la otra parte no, se debe tener en cuenta que seguramente la otra persona no puede tomar decisiones sin consultar a su representado.

Aquí es imprescindible dejar a un costado la ansiedad por definir el acuerdo. No se puede presionar porque la persona realmente no puede decidir.

Entonces, es importante que te preguntes:

Como negociador:

- ¿Vengo por mí?
- ¿Vengo por otros?
- ¿En qué situación?

El otro negociador:

- ¿Viene por sí?
- ¿Viene por otros?
- ¿En qué situación?

Tené en cuenta que, cuando negocies con alguien que representa a otro, ese alguien también tiene sus propios intereses en la negociación, que no siempre son los mismos.

En un conflicto judicial, si estás negociando un acuerdo con su abogado representante legal, a éste, qué le interesa más, ¿la justicia o sus propios honorarios? Cómo se organiza la prioridad ¿primero el representante o primero los intereses del representado?

Te acordás que te habíamos dicho que se escucha con los ojos, observando los actos, las conductas de las personas. Bueno, acá vas a tenés un lindo caso en el que el discurso suele ser uno y la realidad otra.

Eso sí, tenés que resolver ambos intereses.

Va otro cuadrito guía:

¿Cuáles son las personas que puedan verse significativamente afectadas por el resultado de esta negociación?

■ Personas que están de mi lado a quienes puede importarle el acuerdo:
.....

■ Personas que están de su lado a quienes pueda importarle el acuerdo:
.....

Intereses personales e intereses del negocio

En muchas personas, en especial las que poseen fuerte vocación por su actividad, se produce lo que se llama el fenómeno del **enamoramiento**. Se enamoran de su actividad y la desean ver perfecta.

Ese enamoramiento puede hacer que el negociador no se enfoque en sus necesidades prácticas reales, sino en sus cuestiones emocionales.

Seguir con tal o cual aspecto/tema/acción/actitud ¿Es negocio o no?

Ante una respuesta negativa, la mejor alternativa es cortar con el enamoramiento y no seguir con la negociación

Ejemplitos

1.- José, el criador de perritos salchicha

Clodomiro tiene un amigo fanático de los perros Dakel (O Dachshund o, más simplemente, "Salchichas") Le encantan, tiene debilidad por ellos.

Tanto, que se ha mintado un criadero y es todo un especialista en esta raza de excelentes guardianes, antiguamente utilizados para la caza, que además son excelentes compañeros de niños.

—Son portables, limpios, poco pelo corto, livianos, compactos, sanos — razona como analista pragmático

Bueno, resulta que nació una camada de cinco. A José le encantan sus perros y, en lugar de anunciar la parición y permitir que posibles interesados acudan a una preventa, decide dejar a la madre y los cachorros tranquilos y seguros.

Por redes sociales, promueve la venta. A partir del día ochenta contando desde la parición, ya están en condiciones de destetar. José empieza con las vacunas y, tras tres meses, permite la visita de posibles interesados. Los invita a través de redes y whatsapp.

Menos de la mitad acude. Preguntan por los cuidados y el tratamiento preventivo, vacunas, de cada cachorro. Finalmente, sólo logra vender tres al precio pretendido; los otros dos cuesta colocarlos; vende uno a la mitad y termina regalando el último.

—¿Y si la próxima vez pedís "seña de reserva" a los posibles interesados? — sugiere Clodo



—Es simple. Cobrás seña y, al que la paga, lo dejás que venga a elegir y mirar su cachorro hasta que esté listo, sano y en condiciones de ir a su nuevo hogar.

José responde: —Pero ocurre que los perros no deben ser molestados en esta etapa. Es traumático y peligroso para ellos. ¡Mirá si un visitante me mete el virus del parbo antes de que sean vacunados!

—José — responde Clodo, —¿No será que estás usando la razón para argumentar una decisión emocional? Re de humanos hacer eso: usar la razón para justificar decisiones emocionales.

Separar intereses y necesidades. Otro cuadrito:

[Míos] ¿Qué es importante para mí?

■ Personales:

■ Del negocio en sí:

[Ellos] Si yo estuviera en su lugar, ¿qué me importaría o me preocuparía?

■ Personales:

■ Del negocio en sí:

[De otros] ¿Cuáles son las preocupaciones de otras personas que puedan verse afectadas de manera significativa?

■ Personales:

■ Del negocio en sí:

Indagar en busca de intereses subyacentes

El negociador debe buscar cuáles son los intereses primarios, secundarios y de tercer orden. Además, cuáles están manifiestos y cuáles podrían ser subyacentes

Los importantes tienen que ver con si se quiere o no hacer el negocio. Los subyacentes son los motivos por los cuales se quiere llevar a cabo. Permiten encontrar los intereses diferentes de las partes. No todas las personas quieren llegar a un acuerdo por los mismos motivos.

Es importante para conocer qué se le puede ofrecer a la otra parte para que acepte el acuerdo.

[Intereses importantes] ¿Se quiere llegar a un acuerdo?

■ Míos:

■ Del otro:

[Intereses subyacentes] Pregúntese ¿Por qué y con qué propósito?

■ Míos:

■ Del otro:

[Importancia relativa] Ordene por prioridad los intereses identificados

■ Míos:

■ Del otro:

Opciones

Las opciones son la gama de posibilidades en que las partes pueden llegar a un acuerdo. Son las distintas cosas que una u otra parte pueden ofrecer. Un acuerdo es mejor cuando se incorporan más las opciones posibles.

Se es consciente de que es el mejor acuerdo cuando no se puede mejorar más sin perjudicar a alguna de las partes.

Muchas personas creen que las diferentes opciones pasan por el precio, cuando en realidad éste debe ser el último aspecto a discutir. Las opciones pasan por los beneficios más allá del precio. Pasan por mostrar las utilidades a largo plazo.

De esta manera, el negocio se visualiza desde otro ángulo y es más probable arribar a un acuerdo duradero como resultado.

Crear formas posibles de satisfacer los intereses de ambas partes, según su importancia relativa

- Mis intereses:
- Los intereses de ellos:
- Opciones posibles:

Encontrar formas de aumentar al máximo las ganancias conjuntas

- Inventario de habilidades y recursos
 - Míos:
 - De ellos:
- Combinar recursos similares para generar valor
- Combinar recursos diferentes p/ generar valor
 - Míos:
 - Del otro:

[Importancia relativa] Ordene por prioridad y asigne puntaje (Distribuya el 100% de los puntos)

- Míos:
- Del otro:

Alternativas

Las alternativas son las cosas que una y otra parte pueden realizar por cuenta propia, sin la necesidad de que la otra parte esté de acuerdo. Como se mencionó anteriormente, son las posibilidades de retirarse que cada parte dispone.

A las personas les cuesta mucho encontrar cuáles son sus alternativas al acuerdo negociado porque en realidad se enfocan en posturas y no en necesidades.

El negociador debería conocer tanto su MAAN como la de la otra parte.

Pensar en las alternativas que tengo a un acuerdo negociado

- Mis intereses claves:
- ¿Qué podría hacer para satisfacer mis intereses si no llegamos a un acuerdo?
Alternativas posibles:
Pros:
Contras:

Seleccionar y mejorar mi M.A.A.N.

- Entre mis alternativas, ¿qué haré, realmente, si no llegamos a un acuerdo (mi M.A.A.N.)? ¿Por qué?
¿Qué puedo hacer para mejorar mi M.A.A.N.? (Anoté pasos concretos que puede dar para mejorarlo, incluso antes de empezar la negociación)

Identificar las alternativas abiertas a la otra parte

- Intereses claves de la otra parte:
- ¿Qué podría hacer la otra parte para satisfacer sus intereses si no llegamos a un acuerdo?
Alternativas posibles:
Pros:
Contras:

Hacer una estimación del MAAN de la otra parte

- ¿Qué haría yo, si estuviera en el lugar de la otra parte?
- ¿De qué forma, que sea legítima, puedo hacer que la M.A.A.N. de la otra parte parezca menos atractiva para ella?:
 - a. ¿Haciendo que sea más difícil de alcanzar?
 - b. Influyendo en su percepción de lo poco prudente o de lo costosa que puede ser.

Legitimidad

El acuerdo será justo para las partes si se lo compara o analiza con alguna referencia externa. Por ello, juega un papel importante la imparcialidad de un proceso, o sea, la existencia de un criterio que vaya más allá de la voluntad de cualquiera de las partes.

El negociador puede utilizar afirmaciones verdaderas y juicios fundados para legitimar el acuerdo con la parte. A veces, utiliza la imparcialidad del proceso para persuadir: “No lo digo yo, está escrito acá” o “consultemos a un especialista a ver que nos dice”.

Y en otros casos, un tercero brinda los argumentos al negociador para convencer a la otra persona. Suele utilizarse cuando una persona conoce a la otra parte involucrada y le ofrece al negociador los argumentos que le servirán para negociar con la parte.

Utilizar afirmaciones verdaderas y juicios fundados para legitimar los acuerdos:

- ¿Qué preguntas concretas podríamos hacer respecto a esta negociación?

Detallar antecedentes, referencias de clientes o proveedores, costumbres, principios aceptados o no.

Utilizar la imparcialidad del proceso para persuadir

- Yo corto, tú eliges, tiremos una moneda, consultemos a otros más expertos, etc.
- En esta negociación, ¿la otra parte está en una posición similar a la suya?
- Test de reciprocidad: ¿Qué argumentos podría proporcionarle a la otra parte para que explique los resultados de la negociación a alguien importante para ella?

Ofrecer una fórmula a la otra parte para que convenza a los suyos del resultado de la negociación

- Argumentos para convencer:

Comunicación

Cuestionar mis suposiciones e identificar las cosas que debo escuchar (Identificación de la existencia de puntos débiles)

- Yo supongo que
-
- Cosas que debo tratar de escuchar
-

Volver a formular para ayudarle a la otra parte a comprender

- Su perspectiva: (escriba de 3 a 5 declaraciones de sus intereses)
- ¿Cómo puede sonarle a la otra parte? (escriba varias posibles respuestas de la otra parte a cada una de sus declaraciones)
- Volver a formular (vuelva a manifestar sus intereses para que la parte los escuche mejor)

Relaciones

El negociador debe pensar cómo es su relación con la otra parte, antes del proceso de negociación. Si se trata de una relación estrecha, resultará difícil negociar con esa persona precisamente porque se tiene una relación previa.

Para eliminar tensión, será conveniente utilizar criterios de legitimación objetivos y subjetivos.

¿Descuento de amigos?

Roberto necesitaba comprar una computadora y por eso fue a visitar a Juan, que tenía un comercio de informática.

Las importaciones estaban cerradas y Juan no podía dejarle la computadora a un precio mucho menor del que le había salido. No sabía ni cuándo ni a qué costo podría reponer el artículo.

Pero tampoco podría perder a su amigo por ello.

El comercio de Juan no aceptaba tarjetas de crédito. Sólo podía abonarse al contado, ya que el precio era un poco menor al del mercado.

Sobre ese precio, Juan no podía hacer diferencias ni descuentos especiales de amistad. Ante la posibilidad de que Roberto se sienta ofendido, Juan le dijo:

—Por ser mi amigo te debería cobrar mucho menos, pero mi proveedor no me lo permite. El precio no tiene descuento, pero por ser amigos, puedo financiártelo en dólares.

—Es sí, ¡las cervezas de esta noche las pago yo!

Colaborativa

Una negociación habrá producido un mejor resultado, en la medida que las partes hayan mejorado su capacidad para trabajar colaborativamente.

Describa su relación: utilice juicios como adjetivos

(separe la relación de lo esencial)

- Temas y problemas esenciales (dinero, términos, fechas y condiciones)
.....
- Temas y problemas de relación (fiabilidad, aceptación mutua, emociones, etc)
.....
- Opciones y remedios esenciales (recordar lo de intereses y opciones)
.....
- Formas de mejorar la relación (que no sean concesiones
esenciales).....

Identificar los temas que han de ser incluidos en el acuerdo

¿Qué temas incluir?

- Propósito general de la negociación:
- Producto o acuerdo final operativo y duradero que se espera de la negociación:
- Propósito concreto de la reunión siguiente si la hubiera:
- Contenidos posibles de la reunión siguiente:
 - a. Lista de opciones para su ulterior consideración.
 - b. Plan de acción para el trabajo adicional necesario a realizar antes de que sea posible llegar a un acuerdo.
 - c. Si representan a organizaciones, recomendación conjunta para ellas.
 - d. Acuerdo de principios que deberán ser respetados por las partes.
 - e. Contrato firmado.
 - f. Compromisos para pasos siguientes.
 - g. Otros.

Planificar los pasos que conducirán al acuerdo

Fijar la fecha es muy importante. Cuando las personas dicen “*después nos ponemos de acuerdo*”, por lo general se van y jamás lo definen.

En caso que se deba postergar el acuerdo o comenzar cuando se resuelvan determinadas cuestiones, se debería pactar una fecha y las cosas que se necesitan para que se lleve a cabo.

Suavemente, el negociador debe ordenar a la otra parte y de esta forma ir cumpliendo con el acuerdo.

Pasos necesarios para llegar a un acuerdo que obligue a las partes	Fecha fijada
Acuerdo provisional sobre los temas que han de ser incluidos	
Aclaración de los intereses en cada tema	
Discusión de las opciones para manejar cada tema	
Mi borrador de la estructura de un acuerdo	
Elaboración conjunta de un borrador de un posible acuerdo	
Texto final listo para la firma	



Créditos y Propiedad Intelectual

Contenidos y Manuales



Ignacio Moyano Camihort

(1966 - Argentina. Reside en Córdoba, Arg.)

Director Fundador de Escuela de Ejecutivos

Presidente Fundación Dinamai

Profesor de Empresarios desde 1992

Propiedad de este Manual del Alumno

© 2022 - Escuela de Ejecutivos Fundación Dinamai

Queda hecho el depósito de la Ley 11723 - Todos los derechos reservados

Diploma Experto en Negociación Avanzada



Cursos y programas no adscriptos a la enseñanza oficial.

Escuela de Ejecutivos es propiedad de Fundación Dinamai.

Escuela de Ejecutivos, Dinamai y sus correspondientes iso-logotipos son marcas registradas

© 2014 - Todos los programas y elementos gráficos poseen propiedad intelectual reservada.

© 2022 - La TOTALIDAD del material que se entrega a los alumnos ha sido diseñado y elaborado especialmente. Es propiedad intelectual de la Escuela de Ejecutivos. Queda hecho el depósito de la Ley 11.723 / Todos los derechos reservados.



**ESCUELA DE
EJECUTIVOS**