

***En los negocios
y en la vida
profesional,
no se consigue
lo que se merece ..,
se consigue
lo que se negocia ..!***

La Negociación

Autor: Ing. Carlos Alberto Conti

Ingeniero Industrial (U.B.A.)

Posgrado en Dirección de Empresas en la Universidad Católica Argentina (U.C.A.)

Posgrado de Gestión y Negocio en la Universidad de San Andrés (U. de S.A.),

Docente de grado y posgrado en Facultad de Ingeniería (U.B.A.)

Profesor de Teoría de las Organizaciones en la U.C.A.

Profesor Invitado en la Universidad Arturo Prat (Chile)

Publica sus escritos en www.estrategia.com

La Negociación

Las personas tienen que negociar con más frecuencia de la que imaginan, de hecho negocian todo el tiempo, tanto en el trabajo como en la vida privada.

En consecuencia, se debe aprender a hacerlo bien. La capacidad negociadora determina el que Ud. pueda ó no influenciar sobre su medio ambiente.

Sus acuerdos y relaciones comprenden la diferencia entre el éxito y el fracaso.

La negociación es la utilización de la información, el tiempo y el poder, a fin de afectar comportamientos sociales dentro de un remolino de emociones o tensiones, y de satisfacer necesidades, las suyas y la de los otros; con el objeto de que las cosas se hagan tal como ambas partes necesitan.

El mundo real es una gran mesa de negociaciones donde Ud., le guste ó no, es un participante activo. La negociación es un campo de conocimiento y de acción, cuyo objetivo es ganarse el favor de cierta gente de la que Ud. quiere cosas.

Es tan simple como eso.

Para poder negociar con éxito se requiere ante todo:

- ❑ **Experiencia:** Nada la puede sustituir realmente, Ud. solamente aprenderá cuando participe activamente en sesiones de negociación. La negociación es realmente un arte, que se aprende sólo con la práctica de los años y por medio de la prueba y el error, como lo expresa este proverbio oriental:

“Escucho y olvido, leo y comprendo, veo y recuerdo, hago y aprendo...”

- ❑ **Criterio:** para juzgar a la gente, criterio para saber que carácter tienen las personas y cómo sacar provecho de este conocimiento. Criterio para evaluar la situación y qué fuerzas podrían necesitarse para cambiarla.

Criterio para saber cuando hablar y cuando permanecer callado, criterio con respecto a la honestidad ó deshonestidad y confiabilidad ó no de la otra parte.

- ❑ **Capacidad:** para analizar el carácter de quienes están sentados frente a Ud.
- ✓ ¿Están diciendo la verdad, están distorsionándola ligeramente ó están mintiendo abiertamente?
- ✓ ¿Están hablando en serio ó transmitiendo un mensaje disfrazado?

Cuando negociar

Si Ud. Se encuentra negociando algo, ello debe depender totalmente de Ud. y estar basado en respuestas a las siguientes preguntas:

- 1) ¿Estoy cómodo negociando en esta situación determinada?
- 2) ¿esta negociación satisfará mis necesidades?
- 3) ¿El gasto de tiempo y energía por mi parte, valen los beneficios que recibiré a causa de este encuentro?

Únicamente si Ud., puede contestar de forma afirmativa a estas tres preguntas, debe entonces proceder con el proceso de negociación. Ud. debe tener siempre una sensación de dominio sobre la situación.

- ✓ **Elija sus oportunidades basándose en sus necesidades.**

- ✓ **Una buena negociación no consiste en ganar a cualquier precio y/o en detrimento del otro, pero concluye, por el contrario, en la satisfacción de las dos partes.**

Este equilibrio armónico de las fuerzas es fundamental, no sólo por su bienestar personal sino también para su imagen profesional ó afectiva.

❑ **Factores preponderantes de toda negociación**

En toda negociación que se haga en el mundo (desde la geopolítica hasta la misma compra de un vehículo, ó una casa), siempre hay tres factores presentes y que están íntimamente interrelacionados:

1) Poder: la otra parte siempre parece tener más poder y autoridad de lo que Ud. cree tener. Sin embargo, todo poder está basado en la percepción, ó sea la manera en que miramos las cosas.

Si Ud. piensa que lo tiene,... entonces realmente lo tiene.

Si U. piensa que no lo tiene,... entonces no lo tiene en absoluto.

Si Ud. piensa que puede ó que no puede,... siempre tiene razón.

2) Tiempo: la otra parte no parece conocer el tipo de presiones estructurales, las limitaciones de tiempo y los plazos restrictivos a los que Ud. está sometido.

3) Información: la otra parte parece saber más sobre Ud. y sus necesidades, de lo que Ud. sabe sobre ellos y sus necesidades.

❑ **EL PODER**

En esencia, el poder no es ni bueno ni malo. No es moral ni inmoral. No es ético ni antiético. El poder es neutral.

El poder es la capacidad básica para iniciar la acción traduciendo la intención en realidad y continuarla, es un modo de trasladarse desde un punto a otro.

Le permite pasar de una situación actual con sus problemas, a una situación ideal como objetivo ó meta; le capacita para cambiar su realidad a fin de lograr esa meta.

El poder es un medio y no un fin. Jamás debe ser un objetivo en sí mismo.

El poder es el más necesario de los elementos exigidos para el progreso humano, pero, a la vez, del que más se desconfía.

Cuando la gente se queja del poder lo hace porque ó bien no le gusta como se está ejerciendo, ó no está de acuerdo con el objetivo del poder.

No debe confundirse poder con manipulación, que es una acción unilateral de poder ó influencia ejercida sobre el oponente. Manipulación es el poder sobre los demás; no para los demás, y se emplea de modo coercitivo ó dominante; donde modo es la sensación que queda en la otra parte luego de la manipulación

Conceptos tradicionales del poder

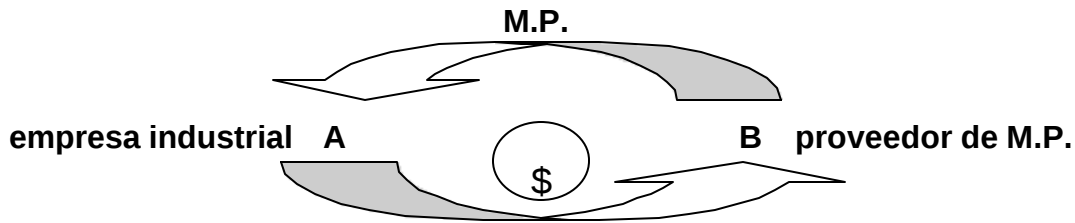
Según Max Weber, el Poder consiste en la posibilidad de imponer la propia voluntad, dentro de una relación social, aún contra toda resistencia y cualquiera que sea el fundamento de esa probabilidad.

El Poder de un actor en una situación, es la capacidad de dicho actor de reestructurar la situación, de modo tal de lograr que el oponente haga lo que el actor desea que

haga. El poder de **B** sobre **A** es eso que hace que **A** haga lo que quiere **B**, y que no haría de no estar **B**

Reglas para la existencia tradicional del poder

¿ Qué determina que **B** tenga poder sobre **A** ?



La dependencia de **A** respecto de **B** depende de:

- 1) es función directa de la importancia del logro del objetivo para **A** (ó sea **B** es poderoso respecto de **A**).
- 2) es función inversa del número de fuentes alternativas que **A** tenga para cumplir su objetivo.

El poder es la contraparte de la dependencia

Analicemos ahora las diferentes variantes de poder:

1.- El poder de competir

Siempre que Ud. crea competencia por algo que Ud. posee (dinero en el caso del comprador), eso que Ud. tiene aumenta de valor. Resulta obvio que cuanto más gente (vendedores) quieran su dinero, más valor tiene su dinero.

2.- El poder de los paradigmas.

Aumente su nivel de aspiraciones. Se puede cuestionar y desafiar los paradigmas.

La gente se aferra a los paradigmas. Use el poder de los paradigmas cuando le resulte ventajoso, y cuestiónelos si al hacerlo le presupone a Ud. una ventaja.

3.- El poder de arriesgarse

Cuando se negocia, se debe estar dispuesto a arriesgarse. Correr riesgos implica una mezcla de coraje y sentido común, pero los riesgos deben ser moderados e incrementales. *Arriesgarse de manera inteligente* implica un conocimiento de los pros y los contras, más una predisposición filosófica a encogerse de hombros y absorber una pérdida, la que no debiera ser nunca de consecuencias desastrosas.

Si no corre riesgos calculados, la otra parte siempre lo manipulará.

Cuando se siente que hay que tener algo, siempre se paga el máximo. Ud. se pone en una situación de dependencia de la otra parte al no querer ni pensar en correr el riesgo, de perder lo que Ud. quiere tener. Cuando hay mucho en juego, siempre considere la posibilidad de compartir el riesgo.

Sea racional y no impulsivo. Jamás corra un riesgo por orgullo, ó por el deseo de terminar de una vez por todas con el asunto.

4.- El poder del compromiso

Consiga siempre el compromiso de los demás en cualquier empresa que Ud. acometa. Permítales que tomen parte en la planificación y toma de decisiones para que sea tanto de ellos como de Ud. Involúcrelos y comprométalos.

La participación impulsa el compromiso y aumenta el espíritu de grupo.

La cohesión hombro a hombro y compromiso de un grupo transmite reales vibraciones de poder a la otra parte.

5.- El poder de los expertos

Siempre que sea posible, tenga realmente la pericia que los demás suponen que tiene.

Prepárese con tiempo suficiente.

Si la negociación es lo bastante importante para que Ud. la gane, debe valer el tiempo que le dedique para afinar la puntería.

Estudie bien los temas antes de discutirlos y, en caso contrario, no fuerce la suerte.

Cuando Ud. se enfrenta al “experto” del otro lado de la mesa, no se deje amilanar.

Debe tener en mente que si no lo necesitaran a Ud. ó a lo que Ud. tiene que ofrecer, de seguro no estaría allí con ellos. Pida su tiempo y consiga Ud. a un experto

6.- El poder del conocimiento de las “necesidades reales”

En toda negociación, hay dos cosas que siempre se negocian (a veces se regatean):

- ✓ El asunto y demandas específicas que se proclaman abiertamente.
- ✓ Las necesidades reales de la otra parte y que rara vez se verbalizan.

Si Ud. puede establecer una conjetura razonable acerca de cuáles son las necesidades del otro, entonces puede predecir con certeza lo que sucederá en cualquier relación con esa persona.

Esencialmente lo que la gente dice que quiere (sus demandas), puede que no sea lo que realmente satisface sus necesidades.

Para relacionarse con éxito con cualquier individuo de cualquier organización, lo único que tiene que hacer es determinar sus necesidades y luego debe satisfacerlas.

7.- El poder de la inversión

Si Ud. tiene que negociar algo difícil -- *algo concreto que se pueda enunciar numéricamente como un precio, costo, tasa de interés ó salario* -- trátelo al final de la negociación, después que la otra parte ha hecho un fuerte gasto de energía y una inversión sustancial de tiempo.

Nadie se aleja despectivamente después de haber hecho su inversión.

Si dicho asunto aparece al principio de la negociación, no lo ignore, hable al respecto, pero pospóngalo. Vuelva al punto una vez que la otra parte ha hecho una considerable inversión de tiempo con Ud., y logrará una flexibilidad en la otra parte que no aparecía al principio.

8.- El poder del premio y el castigo

Su percepción “real ó imaginada” de que la otra parte puede ayudarlo ó bien hacer algo que le afecte negativamente, aún cuando no pueda ó no lo vaya a hacer, le proporciona a la otra parte el poder en la relación.

- ✓ Nadie negociará con Ud. de ninguna manera a menos que esté convencido que Ud. puede ó podría ayudarlo, ó que puede ó podría perjudicarlo.
- ✓ En una relación de rivalidad, si Ud. piensa que yo puedo ó podría ayudarlo ó perjudicarlo, yo jamás debería neutralizar su percepción de mi poder a menos que

consiga algo a cambio, como una concesión de su parte, ó que Ud. tome una nueva posición que realmente me beneficie a mí ó a nuestra relación.

No elimine opciones ni reduzca esa percepción de poder sobre el otro bando hasta haber recibido lo que quería.

9.- El poder de la identificación

Obtendrá un máximo de su capacidad negociadora si logra que los demás se identifiquen con Ud.

No se trata simplemente de factores de calidad, conveniencia, precio ó costo.

Lo que echa la balanza a uno u otro lado es el grado de identificación que Ud. tiene con la gente que trata.

Si Ud. se comporta como una persona profesional y razonable, Ud. puede hacerse con la cooperación, la lealtad y el respeto de la gente que trata con Ud.

No haga alardes de su rango ni exagere su autoridad. En su lugar, trate de demostrar comprensión y empatía. Trate a cada uno, a un nivel humano, con la esperanza de que Ud. le puede ayudar a resolver su problema.

Enfóquese en las necesidades, esperanzas, sueños y aspiraciones de la otra persona.

El poder de la identificación existe en todas las relaciones interpersonales, laborales e incluso las transacciones comerciales. Con mucha frecuencia, la identificación (ya sea a favor ó en contra) tiene un papel de suma importancia en las negociaciones y en las tomas de decisión. Cuando abundan los datos y los hechos ó el tema es complejo, a todos nos influyen aquellos con quienes podemos identificarnos.

10.- El poder de la ética y la moral

La mayoría de los nacidos y educados en Occidente llevamos en nosotros similares normas éticas y morales. Nuestros conceptos de justicia tienden a ser muy parecidos. Por esa razón, si le presenta a la gente un argumento moral, ó de indefensión, es posible que funcione.

¿Funciona esta estrategia con gente que tiene un diferente sistema de valores culturales?... **No!**

¿Funciona con gente de educación completamente distinta a la nuestra?...**No !**

Ud. debe tratar con la gente basándose en el marco de referencias que esa gente tiene, y no con el suyo.

11.- El poder del precedente

Un aspecto del poder del precedente está basado en que las costumbres y prácticas del pasado son consideradas vacas sagradas. La palabra “cambio” es como un insulto. Este aspecto nace de la presión por mantener el ‘statu quo’ haciendo las cosas de la misma manera que antes.

No actúe como si su experiencia limitada representara verdades universales, ni se encierre en viejas maneras de hacer las cosas.

Oblíguese a distanciarse de su propia experiencia examinando sus suposiciones.

El otro aspecto del poder del precedente es que se puede usar como una excusa para el cambio, los sindicalistas usan continuamente el poder del precedente en sus negociaciones sobre salarios.

Si la gente en el sitio A hace algo y la gente en el sitio B se entera, lo ocurrido en A afecta el comportamiento de la gente del lugar B. La información vuela.

De modo que si Ud. quiere controlar una situación y no quiere que lo que pasa en A influya en B, y por lo tanto desea evitar ser eclipsado por el poder del precedente,

prepárese a demostrar a la gente de B el porqué sus condiciones difieren lo suficiente de las de A, para no ser usado como precedente lo ocurrido.

12.-El poder de la capacidad de persuasión

Influencia es la capacidad de reestructurar la percepción que tiene el oponente sobre la situación. Si Ud. quiere convencerme de que crea algo, haga algo ó compre algo, debe apoyarse en tres factores:

- 1) Tengo que comprender lo que Ud. dice. Es imprescindible que exprese sus razones en mi idioma y mi estilo personal, con analogías relacionadas con mis experiencias y mi estilo personal. A fin de lograrlo, Ud. debe entrar en “*mi mundo*”.
- 2) Su evidencia debe ser tan abrumadora que yo no pueda discutirla.
- 3) Tengo que creer que Ud. satisfará mis necesidades y deseos existentes.

De estos tres factores, este último es el más importante. Porque aún cuando Ud. me presente pruebas abrumadoras, y que yo las entienda por recibirlas en “*mi idioma*”, en caso de que la conclusión me deprima; seguiré sin convencerme del todo.

Si Ud. quiere convencer a la gente, muéstrele la relevancia y valor inmediato de lo que está diciendo, en términos de satisfacer sus necesidades y deseos.

13.- El poder de la actitud

¿Cuál es la peor persona para la que Ud. puede negociar?...**Ud. mismo!...**

Ud. lo hace mucho mejor negociando para otro. ¿Porqué.?

Porque Ud. se toma demasiado en serio a sí mismo en cualquier interacción en la que está implicado. Porque está poniendo en juego sus emociones personales y el gran problema es seguramente la emoción.

Esta característica de preocuparse demasiado cuando se está involucrado emocionalmente es común a todo el mundo. Es esa emoción la que hace decir a muchos: “*soy un desastre en mi vida afectiva, pero tengo éxito en mi vida profesional*”.

Cuando Ud. negocia para otro está mucho más tranquilo. Es más objetivo.

Ud. logra ver la situación como una situación profesional, ó “un juego” ...Y lo es..!

Trate de considerar todas sus relaciones y situaciones, incluyendo su trabajo, como un juego. Haga lo que tenga que hacer lo mejor que pueda, pero no caiga destrozado si las cosas no salen tal como Ud. quiere.

Recuerde que pocas veces las cosas son lo que parecen.

Si Ud. desarrolla esta actitud sana, un tanto divertida y de que “todo es un juego” en todas sus negociaciones, tendrá tres beneficios en su vida profesional y personal:

- ✓ Tendrá más energía, porque siempre tendrá la energía de hacer cosas con las que disfruta.
- ✓ Tendrá menos presiones, puesto que Ud. toma a su trabajo como una diversión.
- ✓ Obtendrá mejores resultados, porque su actitud dará la sensación de control de su propia vida, transmitirá una confianza indicativa de opciones y la gente empezará a seguirle.

Si Ud. logra esta actitud, es que ha tomado conciencia de su talento, de sus limitaciones, y aprendió a extender su ámbito de actividad agregando ideas e instrumentos para la acción. Lo que Ud. domina es lo que le da seguridad para acometer otros aprendizajes. Ud. sabe que cosas sabe hacer bien y cuales le faltan.

Lo que Ud. conoce le permite dibujar a mano alzada mapas de ruta, para recorrer territorios de los que retornará con más herramientas y nuevas concepciones.

□ EL TIEMPO

Nadie tiene el suficiente, sin embargo, cada uno tiene todo el que hay.

Pregunta: ¿ El problema es el tiempo,... ó Ud. ?

CONCEPTOS ERRADOS ACERCA DEL TIEMPO

<u>Conceptos errados</u>	<u>Características reales</u>
1. El tiempo vuela	<i>1.El tiempo se mueve a una velocidad fija.</i>
2. Ahorrar tiempo	<i>2. El tiempo no se puede almacenar.</i>
3. Recuperar el tiempo	<i>3. El tiempo una vez gastado, es irrecuperable.</i>
4. El tiempo se va	<i>4. Nosotros nos vamos, el tiempo se queda.</i>
5. El tiempo es nuestro enemigo mortal	<i>5. Somos nuestro peor enemigo.</i>
6. El tiempo está contra nuestro	<i>6. El tiempo está de nuestro lado, en el momento que lo organizamos.</i>
7. No hay tiempo suficiente	<i>7. Tenemos todo el que hay!, si los distribuimos adecuadamente</i>

El peligro más grande en toda negociación, consiste en dejar que la urgencia del tiempo, oculte las cosas intrínsecas y trascendentes de la negociación misma.

La mayoría de la gente habla de negociaciones como si fueran acontecimientos ó eventos con un inicio y final definidos. De ser así, tendrían un marco fijo de tiempo, y por ende una limitación ó plazo de tiempo para llegar a un acuerdo.

En virtualmente todas las negociaciones, los acuerdos y las concesiones ocurren en los momentos más cercanos del final del plazo, ó poco después del mismo.

En consecuencia, en cualquier negociación espere que se lleve a cabo cualquier concesión importante y acuerdo, poco antes del plazo final.

Por lo tanto, si yo conozco su plazo, y Ud. no conoce el mío, ¿quién tiene ventaja?...

Si Ud. es exacto con respecto al tiempo, y yo soy flexible, ¿quién tiene ventaja?.

Por supuesto que yo!

Porque a medida que nos acercamos al momento que Ud. percibe como final del plazo para cerrar la negociación, le aumenta la presión por la urgencia del tiempo, y es en esos momentos que Ud. hace las concesiones.

Puede ser que mi plazo sea inmediatamente posterior al suyo, pero el hecho de conocer su plazo, ó bien de actuar como si no importara demasiado el hecho de arribar al plazo mío sin acuerdo, me permite demorar el concederle algo y lograr así concesiones mayores de su parte.

Créalo y tómelo como artículo de fe, que “toda otra parte” siempre tiene una fecha tope en cualquier negociación. De no tener presión para negociar, no lo harían.

Esto es así en toda negociación.

Pero la actitud de actuar como si no importara el llegar ó no rápidamente a un acuerdo, es una actitud eficaz, porque la otra parte siente la presión del tiempo.

En realidad las fechas tope - las propias y la de los demás - son más flexibles de lo que uno se imagina.

¿Quién impone las fechas límite?, ¿Quién se las impone?

Esencialmente, las impone uno mismo en una actitud llamada autodisciplina ó control del propio tiempo. El superior, el cliente interno de la empresa, el gobierno ó un familiar pueden tener algo que ver, pero ***fundamentalmente la fecha límite es obra de uno mismo***

Puesto que la fecha límite es obra de uno mismo, no es imprescindible que uno cumpla ciegamente la fecha límite.

No estamos diciendo que uno debiera ignorarlas olímpicamente, sólo estamos diciendo que deberían ser analizadas.

Puesto que invariablemente son el producto de una negociación, las fechas límite pueden ser también negociables.

Siempre, ante una situación como la planteada, debe Ud. preguntarse:

- ✓ ¿ Qué pasa si no cumpla la fecha tope?
- ✓ ¿Qué certeza hay de pérdida ó castigo?
- ✓ En suma, ¿cuál es el riesgo que corro?

Por lo que vemos, la forma en que consideremos y usemos al tiempo puede ser crucial para tener éxito.

Recomendaciones ante la presión del tiempo en una negociación:

- 1) Ya que la mayoría de los comportamientos de concesión y de los acuerdos se dan en el momento de la fecha tope, ó poco después, ***sea Ud. paciente.***
La verdadera fortaleza exige la capacidad de aguantar esa tensión, sin retirarse ni presentar batalla. Debe tener siempre bajo control sus mecanismos de defensa, ***guarde la calma***, pero manténgase alerta para actuar en el momento favorable.
- 2) *Nunca deje para mañana lo que deba hacer hoy, pero nunca tome una decisión hoy, que pueda tomarse mañana.*
- 3) En una negociación problemática, su mejor estrategia es no revelar a la otra parte su fecha límite. ***Nunca cumpla ciegamente una fecha límite***, sin evaluar los beneficios y los perjuicios correspondientes cuando Ud. se aproxima a esa fecha tope ó la supera.
- 4) ***La otra parte***, por más calma y serena que pueda aparentar, ***siempre tiene una fecha límite.*** La calma externa que pueda aparentar, en general puede esconder grandes presiones.
- 5) Sólo se debe llevar a cabo una acción precipitada cuando, luego de analizar concienzudamente la situación, se tiene la certeza que al actuar de esa manera es en beneficio de Ud. ***Hablando en general, no se puede lograr rápidamente el mejor resultado***, sólo se puede lograrlo con tiempo y persistencia.

❑ LA INFORMACIÓN

Alguna gente siente la lluvia; otros únicamente se mojan.

La información representa el meollo del asunto, cuanto más información tengamos, mejor será nuestro pensamiento y más apropiadas nuestras decisiones en la negociación. ***Una negociación, ó cualquier interacción significativa, no es un evento, es un proceso.***

Durante dicho proceso a menudo hay una estrategia común de esconder intereses, necesidades y prioridades. El razonamiento es que la información representa poder, en especial en situaciones de mutua desconfianza entre las partes.

Por supuesto siempre representa una gran ventaja saber lo que realmente quiere la otra parte y cuales son sus límites y su fecha tope.

Cómo se consigue la información?:

Siempre se consigue más información antes, que durante la reunión formal y convenida.

Durante el período de acumulación de información, Ud. debe sondear en forma tranquila y consistente, con una postura sencilla, donde es mucho más importante escuchar que hablar.

Debería preferir hacer preguntas a contestarlas, aún cuando piensa que conoce la respuesta, porque siempre al recibir la misma Ud. puede probar la credibilidad de la otra parte, y por último siempre se puede recibir información adicional.

Ud. puede conseguir información de cualquier persona que trabaje para ó con la persona que Ud. verá en la reunión de negociación, ó bien Ud. puede hacer un contacto discreto con gente que ha negociado con ellos en el pasado.

Otra fuente de datos son los competidores de su oponente, ó gente conocedora por experiencia de lo que se está negociando, y que no estén involucrados profesionalmente en la negociación (puntos lógicos de referencia).

En realidad lo que Ud. quiere saber para negociar, son los límites reales de la otra parte, es decir, la raya que no cruzarán.

Cuanto más información tenga sobre la situación financiera, prioridades, fechas tope, costos, necesidades reales y/ó presiones de la otra parte; estará Ud. en mejores condiciones para negociar con ellos.

Y cuanto antes trate de conseguir esos datos, más fácil le será obtenerlos.

En la mayoría de los casos, para conseguir información, hay que dar también información en cambio. La gente inteligente no se comunicará seriamente con Ud. a menos que tengan lugar riesgos recíprocos. No comparten la información con Ud. hasta que Ud. comparta una información determinada con ellos. Se trata de un comportamiento de mutuo riesgo: la creación deliberada de una confianza mutua.

Cuando Ud. da una información cuidadosamente verbalizada y controlada en la fase preparatoria, Ud. espera que la otra parte baje su nivel de expectativa.

Si Ud. suelta algo completamente nuevo durante el encuentro, no se sorprenda si recibe una reacción negativa al principio.

El "NO" en este caso es una reacción, no una posición.

La gente que reacciona negativamente a su propuesta, simplemente necesita tiempo para evaluarla y ajustar su pensamiento.

Si Ud. da tiempo suficiente para su aceptación y brinda nueva información que aún no han considerado al formular el "NO" inicial, Ud. les puede convencer.

Recuerde que el cambio y las nuevas ideas sólo son aceptables cuando se las presenta lentamente en fragmentos diminutos.

Recuérdelo cuando trata de alterar la opinión, pensamiento, percepciones y expectativas de otra persona.

Únicamente por medio de la perseverancia, puede Ud. esperar cambiarlos.

Cuando por último llega a la reunión final, Ud. debe disciplinarse para practicar tácticas efectivas de prestar atención. Cuando Ud. escucha, el beneficio es doble: Usted recibe información necesaria, y hace sentir importante a la otra persona. Si se concentra cuidadosamente en lo que está aconteciendo, puede aprender mucho acerca de los sentimientos, motivaciones y necesidades reales de la otra parte.

Mire a la otra persona que está frente a Ud., no solamente mire en la dirección de ella; estudie la cara y sus gestos. Escuche con los ojos lo mismo o más que con los oídos.

No basta que Ud. esté seguro de que entiende claramente la situación que está enfrentando, Ud. debe entender además la reacción de la otra persona sentada frente suyo, los mensajes no verbales son muy importantes.

Por supuesto que observar y escuchar atentamente no significa solamente oír lo que se está diciendo, sino también entender lo que se omite.

Cuando se empiezan a oír generalizaciones, las que pueden soslayar ó rehuir definiciones, es el momento de hacer preguntas específicas a fin de clarificar lo que se está diciendo realmente.

Como negociador, Ud. debe ser sensible a los factores no verbales de cualquier comunicación. En una negociación, las señales son significativas si forman parte del todo e indican la dirección del movimiento. Esto le permite conocer si está Ud. progresando hacia su objetivo.

Muy a menudo esto se puede descubrir observando el tipo de comportamiento y/o de concesión que tiene la otra parte, porque dichos comportamientos son el barómetro agudo de los límites verdaderos de la autorización.

A fin de lograr un resultado de colaboración en un medio ambiente de posturas opuestas, Ud. debe jugar “el juego competitivo”.

Si no lo quiere hacer, tiene una alternativa: Puede cambiar el clima de nuestra relación para crear una confianza mutua.

En la medida que lo logre puede reducir “el juego”.

El asunto es que es que Ud. simplemente tome la realidad tal cual es y luego proceda de acuerdo a esa realidad.

❑ **Estilos de Negociación**

En la realidad de las relaciones humanas, el estilo de los negociadores puede cubrir un amplio espectro entre los dos siguientes opuestos:

a) los que son competitivos (yo gano, ergo tú pierdes): los negociadores tratan de conseguir lo que quieren a expensas de la otra parte. **Es el “ganar a toda costa”.**

b) los que colaboran (los dos podemos ganar): en este caso el énfasis es puesto en derrotar un problema y obtener un resultado mutuamente satisfactorio.

❑ **Estilo “ganar a toda costa”**

“Ganar no es importante,... es lo único”. “El fin justifica los medios”.

En este estilo, el negociador competitivo ve casi todo como una lucha constante en la que sólo se gana ó se pierde. Es un empecinado luchador que busca satisfacer sus propios objetivos a toda costa, sin preocuparse de las necesidades ó la aceptación de los demás.

No tiene dudas de que tiene razón en esta convicción y enfoque de las cosas. Puede sentir con cada victoria una enorme satisfacción. Esta gente siente que la vida es una lucha constante en la que sólo se gana ó se pierde.

Aunque tal visión y estrategia tengan una aplicación limitada, hay gente que la utiliza constantemente, sin hacer distinción entre un socio y un adversario verdadero. Aunque sólo les interese su propio triunfo, el resultado siempre es la derrota de la otra parte.

Si la relación entre negociadores es continua, el resultado de cualquier negociación entre ellos deja un legado que afecta el futuro de la misma.

Incluso si Ud. nunca usa esta estrategia, tiene que tener la capacidad de reconocerla, de otra manera puede ser su víctima.

Las seis tácticas del estilo “Ganar a toda costa”

1) Posiciones iniciales extremas

Siempre empiezan con demandas intransigentes u ofertas ridículas que afectan el nivel de expectativa de la otra parte.

2) Autoridad limitada

Los negociadores tienen poca ó ninguna autoridad para hacer concesiones.

3) Tácticas emocionales

Se les sube la sangre a la cara, aumentan el volumen de la voz y actúan exasperados, horrorizados de que se estén aprovechando de ellos.

De vez en cuando amenazan indignados con retirarse de la reunión, y a veces hasta lo cumplen.

4) Las concesiones del adversario consideradas como debilidad

Si Ud. cede y les concede algo, lo más probable es que no actúen a la recíproca, sino que por el contrario pueden aumentar su presión.

5) Mezquinos en sus concesiones

Demoran hacer cualquier concesión y cuando finalmente la hacen, ésta sólo refleja un minúsculo cambio en su posición.

6) Ignorar las fechas límite

Tienden a ser pacientes y a actuar como si el tiempo careciera de importancia para ellos, a veces incluso tratan de dilatar el tiempo de sus respuestas.

Para que este tipo de tácticas pueda funcionar, deben darse estos tres criterios conjuntamente:

1) Ausencia de relación continua

La negociación debe ser una transacción directa en la que el perpetrador está seguro que no volverá a necesitar a su víctima. En este caso funciona la llamada

TRIADA DAL = DEMANDA- ASPIRACION- LIMITE

En las negociaciones de tipo única vez, se puede resumir la situación como una triada de demandas, aspiraciones y límites.

Demanda del vendedor => 45

42 <= Límite del comprador (Lc)

Aspiración del vendedor => 40

37 <= Aspiración del comprador

Límite del vendedor (Lv) => 35

32 <= Demanda del comprador

La zona posible de contrato es cuando Lc mayor o igual que Lv (entre 42 y 35)

La clave de la negociación es persuadir a la otra parte que esta oferta que uno acaba de hacer,... es realmente la última.

Este tipo de situación es característico de lo que se define como una **transacción puntual**. Este tipo de transacción se manifiesta cuando se intercambia dinero y/o valores de una parte, y servicios ó productos por la otra. De esta forma, la transacción entre los participantes excluye toda relación anterior ó posterior al intercambio mismo. Ejemplos típicos: compra de una propiedad ó de un vehículo.

Estas transacciones excluyen los vínculos entre las partes, se caracterizan por comunicaciones limitadas y por contenidos reducidos. Se da poca trascendencia a la identidad de los participantes. Además, una vez completada la transacción, la actitud general es de escasa ó nulo involucramiento posterior.

Por tanto, si la relación es continua y Ud. es el perpetrador, lo que ha obtenido es un enemigo que en el futuro sólo buscará vengarse de esta derrota y en un próximo encuentro (suponiendo que Ud. tiene el poder) asumirá la estrategia de *“que pierdan todos”*.

2) Ningún remordimiento posterior

Ud. y su conciencia tienen que seguir viviendo con los medios tácticos usados para obtener la victoria.

Sin embargo, quienes creen que el fin justifica los medios, no tienen reparos con este criterio.

3) Ignorancia de la víctima

La víctima potencial debe ser ignorante de las tácticas usadas para lograr la victoria, pues si suficiente gente tuviera este conocimiento es difícil que permanezca expuesta en la línea de fuego.

Opciones de respuesta ante el estilo **“Ganar a toda costa”**

La única respuesta para protegerse de este estilo es la capacidad para anticipar y reconocer el mismo, donde quiera que Ud. se halle y detecte ante sí a un negociador de estilo competitivo, tiene tres opciones:

- a) Siempre hay otras alternativas, de modo que puede Ud. dar media vuelta y retirarse. Puede Ud. decirle al manipulador que negocie consigo mismo.
- b) Si tiene tiempo y ganas, puede entrar en “el juego”. Con astucia e inteligencia puede vencerlo en su propio terreno.
- c) Con gran habilidad, puede Ud. transformar este torneo competitivo en un encuentro de cooperación mutua en el que ambas partes pueden satisfacer sus necesidades.

□ **Estilo de negociación para satisfacción mutua**

“Hay muchas situaciones en las que las necesidades de los protagonistas no son realmente antagónicas. Si se cambia la mira de vencer al otro por la de superar el problema, todos pueden beneficiarse”.

En una negociación de cooperación en la que todos ganan, tratamos de alcanzar un resultado que brinde unos beneficios aceptables para todas las partes.

El conflicto es considerado como una parte natural de la condición humana, y como un problema a resolver. Se pueden encontrar soluciones creativas que fortalezcan las posiciones de ambas partes, e incluso las partes pueden terminar con una relación más sólida y estrecha a proyectar sobre el futuro.

Una negociación es algo más que un mero intercambio de objetos ó valores materiales. Es **“un modo de actuar y comportarse”** que puede crear comprensión, fe, respeto y confianza. Es su enfoque, el tono de su voz, los métodos que usa y el interés que Ud. demuestra por los sentimientos y las necesidades de la otra parte. Todas esas cosas configuran el proceso de negociación.

Por lo tanto, la manera en que trata de obtener su objetivo puede, por sí misma y en sí misma, satisfacer alguna de las necesidades de la otra parte.

I) Use el proceso para satisfacer necesidades

Todo depende del enfoque que se le dé a las cosas.

Al inicio de una negociación, Ud. siempre debe empezar tratando de crear un clima positivo y confortable, hable primero con las personas, trate de conocerlas y hacerse conocer. ***Debe intentar humanizar la reunión.***

Siempre diríjase a la otra parte con tacto y respeto por su dignidad, exponga su caso con moderación y no piense que sólo Ud. tiene la absoluta razón, admita que hasta es posible que esté equivocado. ***“Lo cortés no quita lo valiente”.***

Trate de ver el problema desde el punto de vista ó marco de referencia de ellos.

Escuche con empatía su posición, jamás se muestre vehemente ni absoluto porque a menudo eso puede marcar la respuesta que obtenga.

Esta conducta de lubricante suavizará sus palabras y reducirá la fricción, siga estos modelos y podrá conseguir un aliado mientras ambas partes buscan una solución mutuamente aceptable.

II) Armonizando ó reconciliando necesidades

Muchas veces lo que está en discusión y la manera en que se lo considera es la satisfacción de necesidades psicológicas. Por desgracia, cuando las personas se miran como adversarios, negocian a distancia prudencial ó incluso por intermedio de terceros. Se esconden los sentimientos, actitudes y necesidades verdaderas para que no puedan ser utilizadas contra uno. Obviamente en tal atmósfera, resulta virtualmente imposible negociar para la satisfacción de necesidades mutuas.

Sin embargo, con la toma de conciencia de que cada ser humano es único, se desprende que sus objetivos pueden ser mutuamente exclusivos y no competitivos entre sí.

En este clima, se puede establecer la franqueza y la honestidad y se produce un intercambio de actitudes, hechos, sentimientos personales y necesidades.

Con esta libre interacción que desata las inhibiciones y brinda una atmósfera de mutua aceptación que lleva a compartir conocimientos y hasta expertise, se puede hallar soluciones creativas e innovadoras que hagan ganadoras a ambas partes

(enfoque win-win).

La negociación de colaboración efectiva radica en averiguar lo que realmente quiere la otra parte, y en mostrarle la manera de conseguirlo, al tiempo que uno consigue lo que uno quiere.

El logro de la satisfacción mutua, usando el estilo de colaboración entre las partes, implica recalcar tres importantes actividades:

1.- Lograr confianza mutua

En una relación continua, cuanta más confianza deposite en los demás, más justificarán su fe en ellos.

Y lo mejor es una relación de confianza mutua, en la que cada parte tiene una firme fe en la honestidad y confiabilidad de la otra parte.

Se trata de una dependencia mutua; es una alianza potencial para comerciar con desacuerdos inevitables. Es una atmósfera que sienta las bases para transformar un conflicto en resultados satisfactorios. Esta confianza mutua es la columna vertebral de una negociación en la que hay colaboración.

2.- Conseguir el compromiso de la otra parte

Ningún individuo es una entidad aislada, todos tienen una organización que los rodea, el individuo en cuestión puede estar en la periferia ó en el propio centro, pero los cuerpos que giran a su alrededor influyen su comportamiento.

Si yo de algún modo puedo mover dicha organización, este movimiento puede alejar al individuo de su curso original de pensamiento.

Jamás vea a nadie como una unidad aislada. Vea a quienes quiere persuadir en su contexto, como el nudo central alrededor del cual giran los demás. Consiga el apoyo de esos otros y entonces influenciará la posición y el movimiento del propio centro.

3.- Controlar la oposición: no tiene nada de malo el que exista oposición, debido a ella uno afila la capacidad mental y aumenta la capacidad de movimiento. En una justa lucha contra un oponente, uno gana una conciencia de sí mismo que redundará en mayor crecimiento y desarrollo.

La oposición llega de dos formas: la oposición de ideas y la oposición visceral.

3.a) Opositor de ideas: un opositor de ideas es quien está en desacuerdo con Ud. acerca de un asunto ó alternativa concreta. Si este conflicto de opiniones es encarado con creatividad usando el método de satisfacción mutua y compartiendo la información, es posible llegar a una solución compuesta que sea beneficiosa; de esta manera un opositor de ideas es un aliado potencial. Incluso es posible, si ambas partes trabajan juntas, conseguir un resultado sinérgico.

3.b) Opositor visceral: un opositor visceral es un adversario emotivo que no sólo está en desacuerdo con el punto de vista de la otra parte, sino en desacuerdo con la otra persona como ser humano. En esta atmósfera hay una tensión anormal, se crean prejuicios, se lanzan acusaciones y tiene lugar entonces una partida de “perder ó ganar”, por lo tanto no existe un clima propicio para desarrollar soluciones creativas al problema.

La primera y obvia sugerencia es tratar de no tener este tipo de adversarios.

Rechace la provocación. Nadie ni nada puede irritarlo sin su consentimiento.

La segunda es evitar atacar a alguien en su “imagen personal” (“imagen” es cómo una persona quiere que la vean públicamente), puesto que esa es la mejor forma de transformar a alguien en un opositor visceral. Para este caso siempre debe tener presente la ley física de que “a toda acción corresponde una reacción”.

No juzgue jamás las acciones y las motivaciones de los demás.
