

AVENIRSE
ACTUALIZACIÓN EN NEGOCIACIÓN
ESTRATÉGICA

CARLOS ALTSCHUL

AVENIRSE
ACTUALIZACIÓN EN NEGOCIACIÓN
ESTRATÉGICA

FUNDACIÓN OSDE

FUNDACIÓN OSDE



**Cursos de Especialización de la FUNDACIÓN OSDE,
con la supervisión académica y certificación de la UADE**

COORDINADOR ACADÉMICO
Licenciado OMAR BAGNOLI

© 1997 Fundación OSDE

Este ejemplar es para consulta exclusiva
del personal de OSDE y carece de valor
comercial

Impreso en la Argentina - Printed in Argentina
Queda hecho el depósito que marca la ley 11.723
ISBN: 987-96305-3-X

Índice

PRÓLOGO

1. ¡Bienvenidos!	13
2. Cómo le proponemos trabajar	14

MÓDULO I

CONCEPTOS BÁSICOS DE LA NEGOCIACIÓN EFECTIVA

Introducción	19
• Unidad 1. Avenirse: EL TEMA CLAVE DE LA NEGOCIACIÓN ..	21
1. Introducción a la Unidad 1	21
2. Contar una anécdota.....	21
3. Una definición.....	24
4. Avenirse	26
5. Negociar es juego de grandes	28
6. Aprendamos a negociar	31
7. Podemos mejorar	32
8. Soplan vientos nuevos	33
9. Mejorando la relación entre proveedores y clientes.....	34
10. Transacciones puntuales.....	35
11. Relaciones comerciales extendidas	35

Glosario	36
Autoevaluación.....	38
• Unidad 2. LA NEGOCIACIÓN EFECTIVA	39
1. Introducción	39
2. El peso del pasado	39
3. La negociación tradicional.....	40
4. La relación fraterna	41
5. Criterios para la negociación	42
6. Un modelo alternativo	45
7. Superar otras formas de relación (Colusión-Con-	
flicto-Acomodación-Aceptación a regañadientes-Co-	
operación)	46
8. Negociar ante un conflicto.....	48
9. El proceso del conflicto	50
10. ¿Son buenos o malos los conflictos?	51
11. Aún así	53
12. Negociación efectiva con beneficios mutuos	55
13. Negociar es intercambiar ideas	55
14. Aspectos sustanciales e interpersonales en la ne-	
gociación	57
15. ¿Desde qué base negociar?	57
16. De la negociación tradicional hacia adelante.....	59
17. Niveles satisfactorios de colaboración y com-	
petencia	63
18. Cinco estrategias de la Negociación Efectiva (Ex-	
plorar-Encarar-Aceptar-Concertar-Desarrollar.....	65
19. Factores que influyen en la negociación	69
20. Negociar con efectividad	73
21. Sistema de la Negociación Efectiva	75
22. Enseñarle al otro	77
Glosario	78
Autoevaluación.....	79
• Unidad 3. NEGOCIAR CONSIGO MISMO	81
1. Introducción	81
2. ¿Cómo pensamos?	81

3. Negociar consigo mismo.....	83
4. Sin demonios.....	85
5. Salir airoso.....	86
6. Comunicarse.....	87
7. El círculo de la madurez.....	89
Glosario.....	92
Autoevaluación.....	93

MÓDULO 2
RECOMENDACIONES PRÁCTICAS

Introducción.....	97
• Unidad 4. PENSAR ESTRATÉGICAMENTE.....	99
1. Introducción.....	99
2. Pensar estratégicamente.....	99
3. Poder para negociar.....	100
4. Cartas de Navegación para pensar estratégica- mente.....	101
5. Limitar la negociación a pérdida.....	103
6. Cómo encarar a negociadores duros.....	104
7. Para pensar estratégicamente.....	110
8. Pensar estratégicamente ante negociadores inex- pertos.....	111
9. Pensar estratégicamente con negociadores efecti- vos.....	118
10. Pensar estratégicamente ante negociadores duros	119
11. Desarrolle su Mejor Alternativa Posible A Un Acuerdo Negociado (MAPAUAN).....	122
Glosario.....	124
Autoevaluación.....	125
• Unidad 5. CREAR EL ÁMBITO PROPICIO.....	127
1. Introducción.....	127
2. Crear el ámbito propicio.....	127
3. Reunir información.....	129

4. El valor de las preguntas	130
5. Re Conocer qué está pasando	131
6. Identificar coincidencias	132
7. Planear en conjunto	133
8. Plantearse proyectos de futuro	135
9. No establecer objetivos prematuramente.....	136
10. Administrar la entrevista	136
11. El cierre	141
12. Crear el ámbito propicio ante negociadores inex- pertos	143
13. Crear el ámbito propicio ante negociadores efe- tivos.....	145
14. Crear el ámbito propicio ante negociadores du- ros	151
Autoevaluación.....	152
• Unidad 6. MANEJAR LAS DIFERENCIAS Y RESOLVER PROBLEMAS CONCRETOS	
1. Introducción	153
2. Ingredientes en toda negociación.....	153
3. Manejar las diferencias (Expectativas-Percepcio- nes-Metas-Escalas de valores)	156
4. Manejar las diferencias con negociadores inexper- tos.....	163
5 Manejar las diferencias con negociadores efectivos	166
6 Manejar las diferencias con negociadores duros	167
7. Resolver problemas concretos	169
Resolver problemas concretos con negociadores inexpertos	170
Resolver problemas concretos con negociadores efectivos	172
Resolver problemas concretos con negociadores duros	173
Glosario	174
Autoevaluación.....	175

Unidad 7. SITUACIONES ESPECIALES	177
1. Introducción	177
2. Diplomáticos y estadistas	177
3. Negociaciones cortas con negociadores efectivos	178
4. Negociaciones cortas con negociadores duros	180
5. Negociaciones formales con negociadores efectivos	182
6. Negociaciones formales con negociadores duros	186
7. Agregar valor	187
8. Ayuda memoria	188
9. Ante un negociador agresivo	189
10. Para terminar	190
11. Para seguir leyendo	191
Autoevaluación	192

PRÓLOGO

1. ¡BIENVENIDOS!

De manera que usted estudia, estimada amiga, estimado amigo. ¡Qué bueno! ¡Qué pena que tardaremos unos meses en conocernos personalmente!

Como usted puede imaginarse para mí es un placer grande sentirme invitado y un misterio mayor conversar con alguien a quien no le veo la cara.

Sin embargo, puesto que trataremos juntos el tema de la negociación, vale proponernos un proyecto de crecimiento personal y profesional.

Ante todo, déjeme confiarle que creo que es más fácil para usted aprender a negociar, que lo que sería para cualquiera enseñar a otro a negociar. Porque la negociación, como todas las cosas importantes de la vida, se aprende haciendo. Empieza por las vísceras, sigue por el corazón y, si interesa, se filtra con la cabeza.

Cada uno negocia a diario en su casa y en su trabajo. Lo aprende en su vida de relación. Va descubriendo que la mejor manera de hacerlo es firme y cordial.

Nuestro propósito es ayudarle a ordenar sus ideas, a reforzar convicciones, idealmente a ampliar su espectro de conductas eficaces, y, con un poco de suerte, a fortalecerse ante circunstancias adversas.

Para contribuir a su actualización, el primer módulo se organiza en torno a los conceptos centrales que se incluyen en los

Capítulos 1, 2 y 3, y el segundo módulo sugiere las prescripciones prácticas en los Capítulos 4, 5, 6, y 7. Cada capítulo, además, propone ejercicios que lo ayudarán a actuar con más aplomo en los campos que domina, y a ejercitarse en los que tiene menos experiencia: advertirá que para mantener la lectura y la práctica separadas recibió un Cuaderno de Bitácora sobre el que hablaremos más adelante.

Esperamos que finalizado el programa, usted sienta que

- aplica sus criterios y sus principios en sus negociaciones;
- utiliza las herramientas más adecuadas para planear, establecer objetivos, seleccionar estrategias y conducirlos;
- alcanza mejores resultados profesionales en Ventas en el tiempo compatible con una excelente relación;
- se desenvuelve con aplomo en negociaciones polémicas;
- mantiene y mejora las relaciones con sus contrapartes.

2. CÓMO LE PROPONEMOS TRABAJAR

Todos sabemos negociar porque lo hacemos ante un conflicto con nuestros seres queridos: escuchamos, esperamos, decimos lo que pensamos, conversamos, nos comprometemos. Sin embargo se nos hace especialmente cuesta arriba cuando el otro nos enfrenta.

Evidentemente negociar es el proceso que siguen dos o más partes cuando

- tienen intereses encontrados;
- los mecanismos para encauzarlos no les satisfacen y se proponen idear uno mejor para alcanzar sus objetivos; y por sobre todas las cosas;
- se comprometen a no destruirse, hostigarse, humillarse, ni abandonar el proyecto.

En vez de acordar cuán difícil es realizarlo, dedicaremos el tiempo a los elementos personales y técnicos que le ayudarán a

hacerlo con firmeza y cordialidad. Por ello, este es un curso de fortalecimiento, en el que usaremos la siguiente metodología:

1. Seguramente usted habrá comenzado por el video y nos habrá visto a mí y a Marina Holzer, que será la tutora que responderá a sus inquietudes y preguntas. Nosotros preferiríamos conversar más a fondo, cara a cara, pero eso ya lo haremos a fin de año en ocasión del cierre del curso.
2. En ciertas partes este texto tiene espacio para notas. Pensamos que la mejor forma de respetar un libro es subrayarlo y escribirlo a medida que se nos ocurren ideas, preguntas y dudas: ¡hágalo, porque le servirá cuando redacte sus escritos!
3. Agregamos un Cuaderno de Bitácora en el que completará ejercicios una vez terminado cada capítulo. No hay inconveniente en que, además, lo use de las siguientes maneras:
 - a. abrirlo al azar y leer una página; arrancar la hoja, y ponérsela en el bolsillo para consultarla, antes de su próxima entrevista;
 - b. juntarse con un amigo y discutir una página para ver en qué medida eso que dice les parece útil, y en qué circunstancias;
 - c. avisarnos que cierta página es inútil, confusa, y sería mejor sacarla y por qué; o avisarnos qué otro material les recuerda ideas que a usted le dan resultado y habría que desarrollarlas mejor en la próxima edición de este curso para que otros la aprovechen como le han servido a usted; o
 - d. reunirse con un grupo de colegas con quienes nunca antes se reunió para ver cómo interpretan ciertos materiales que usted sabe que podrían entenderse de otra manera, y beneficiarse todos con un mejor contacto entre quienes están en su actividad.

De esta manera el Cuaderno de Bitácora será una guía de lectura, síntesis de ideas desarrolladas, y campo personal de evaluación.

4. Usted podrá consultar por teléfono a Marina Holzer, tutora del curso, en los días y horas que la Fundación OSDE le informará oportunamente.

MÓDULO 1

**CONCEPTOS BÁSICOS
DE LA NEGOCIACIÓN EFECTIVA**

INTRODUCCIÓN

Este primer módulo trata sobre los *Conceptos Básicos de la Negociación Efectiva*.

Para concentrar la atención en la universalidad de la negociación, se comienza brindando el ejemplo de una negociación exitosa; luego de ésta se extraen sus ideas rectoras y se ubica la temática en el marco de nuestra idiosincrasia cultural y de nuestro tiempo, poniendo especial énfasis en el campo de la actividad comercial.

En la unidad 2 se pasa revista a las diversas modalidades de negociación, señalando sus particularidades y haciendo hincapié en las formas de relación entre las partes. Posteriormente se describen y definen las estrategias efectivas a partir de la importancia otorgada al establecimiento de los objetivos de toda negociación.

En la unidad 3 se profundizan los elementos personales de la negociación, enfatizando que, antes de poder manejarse bien con terceros, todo negociador debe conducirse con equilibrio. Para ello damos indicaciones sobre los elementos a tener en cuenta para balancear aspectos racionales y emotivos, reforzando la noción de que toda persona puede mejorar sus habilidades y resultados en la negociación.

Unidad 1

AVENIRSE: EL TEMA CLAVE DE LA NEGOCIACIÓN

1. INTRODUCCIÓN

La primera unidad brinda el ejemplo de una negociación exitosa, propone una definición y ubica la temática en el marco de nuestra idiosincrasia cultural y de nuestro tiempo, especialmente en el campo de la actividad comercial.

El propósito es partir de circunstancias que encontramos a diario y reconocer que cada día es más importante asumir las propias decisiones.

Al finalizar la unidad usted habrá reflexionado sobre situaciones diversas de su propio entorno y la relectura de sus respuestas a los ejercicios le permitirá realizar una primera evaluación de sus habilidades actuales de negociación.

2. CONTAR UNA ANÉCDOTA

Comencemos entonces con una historia real:

Cuando termine de leer el caso que sigue se encontrará con una pregunta simple: ¿Qué le pareció el caso del Patagonia?

Por lo tanto, lea las próximas dos páginas de corrido, y al terminar, por favor, vuelva a leerlas por segunda vez con el Cuaderno de Bitácora abierto en el Ejercicio # 1: Pensar libremente. Y por favor no se apure.

Un jueves en San Carlos de Bariloche, fuimos a Puerto Pa-

ñuelo con la intención de pasear por Isla Victoria y Arrayanes. Nos habíamos preparado para salir con el catamarán de las 14 horas. Llegamos quince minutos antes de la hora anunciada para la partida y en la boletería no había nadie. Un aviso anunciaba que el paseo de las 14 salía sólo los días lunes, miércoles y viernes.

Supuestamente habíamos sido malinformados, pero para nuestra confusión, comprobamos que había otro cartel, más grande y grabado en madera, que anunciaba paseos todos los días a esa hora, razón por la cual una persona que llegó en ese momento empezó a criticar abiertamente la falta de consideración de la empresa.

Con una pareja de extranjeros decidimos investigar por nuestra cuenta. Teníamos la secreta esperanza de poder hacer el paseo. En el muelle conversamos con un marinero de otro barco, que era la única persona visible en el puerto.

Pedimos hablar con el Capitán y el marinero sostuvo que no estaba, aunque al rato lo fue a buscar. El Capitán, que se encontraba trabajando, salió a charlar. Preguntamos si podríamos hacer el paseo en su barco, ya que se habían reunido muchas personas, iríamos veinte pasajeros; pero replicó que la Prefectura no lo autorizaría, que los dueños de la agencia ya se habían retirado a sus casas y que no tenían teléfono, de manera que sería imposible contactarlos u obtener el permiso.

Era una conversación agradable y, llegados a este punto, al dueño del barco se le ocurrió que quizás el *Patagonia* podría hacer el viaje, aunque también eso era improbable porque su tripulación se había retirado hacía ya media hora. Le pedimos el número de teléfono del dueño y la Prefectura nos permitió comunicarnos desde sus oficinas.

En el transcurso de las conversaciones, el grupo de viajeros se renovaba: algunos volvían al hotel decepcionados, otros se sumaban a la partida siguiendo las alternativas con curiosidad, y un chico iba y venía del muelle a sus padres llevando y trayendo las noticias. Hacer un paseo por la Isla Victoria y Arrayanes se había convertido en una pequeña aventura.

Explicamos por teléfono nuestra situación al dueño del *Patagonia*. Nos dijo que sus marineros estaban de franco, pero que

haría todo lo posible por complacernos. Tardaría media hora en llegar porque estaba terminando el postre.

Cuando anunciamos al grupo que era posible hacer el viaje, algunos empezaron a preocuparse por el precio que nos pedirían. Uno puso un límite máximo, sobre la base del valor del paseo oficial, mientras otro calculó que no tendríamos que pagar la tasa de Parques Nacionales, porque la oficina ya había cerrado.

Después de ver el *Patagonia* por fuera, una señora dijo que debería ser más barato porque era un barco más antiguo y menos confortable que los catamaranes, al tiempo que un caballero anticipaba que, por ser un paseo en pequeño grupo, sería más cómodo. Mientras uno sostuvo que estábamos en manos del dueño del barco —quien podría imponernos la tarifa—, otro dejó en claro que debíamos prepararnos a escuchar y a renunciar a hacer el paseo si el precio fuese exorbitante, pero un par de familias se molestó porque ése era su último día de vacaciones y no tendrían otra oportunidad de visitar la isla.

Estábamos avanzando en nuestro intento, y sin embargo algunos se angustiaban pensando en el momento en que llegase el patrón del *Patagonia*. Algunos comenzaron a irritarse, diciendo que habían esperado mucho tiempo y que *era responsabilidad del hombre atendernos bien* y compensar nuestra espera. Desde el principio de las tratativas había pasado sólo media hora.

Al cuarto de hora, un auto entró velozmente, estacionó y salieron los tripulantes. El Capitán se acercó con una sonrisa, diciendo que era un buen día para el paseo, sin viento en el lago. Acordaríamos juntos dónde ir y a qué hora volver. Dijo que podríamos beneficiarnos todos: ellos por el dinero que ganarían, y nosotros por realizar el viaje. Normalmente cobraba por la salida, a valor *charter*, pero nos cobraría por persona. Hicimos el cálculo y la suma pedida excedía el valor en dólares, pero aceptó nuestra contraoferta, agregando como regalo que los menores no pagarían, y así partimos de inmediato.

De una situación donde no parecía haber opciones posibles ni interlocutor a la vista, pasamos a gozar de una tarde de sol en el Nahuel Huapi. Habíamos negociado con éxito.

*Por favor, vuelva a leer el texto como le pidiéramos al comenzar. Más tarde hará todos los análisis que quiera, pero antes que nada, **reaccione tal como usted es.***

*En el Ejercicio # 1 del Cuaderno anote **espontáneamente** todo lo que se le ocurra.*

3. UNA DEFINICIÓN

Negociar es el proceso a través del cual, ante un proyecto particular, se detectan las tensiones propias de un conflicto, se investigan oportunidades, se amplían los propios recursos, se resuelven diferencias personales y situaciones objetivas concretas, y se obtienen beneficios, imposibles de lograr sin negociación.

La negociación es un *proceso*, vale decir, un fenómeno que muestra alteraciones continuas, una serie de acciones que conducen a un fin, una actividad humana que se propone cambios y progresos. En el caso del *Patagonia*, las sucesivas conversaciones constituyen el *proceso*, y la recolección de información es el elemento que permite seguir adelante. Proceso en el que, a medida que se avanza, se van produciendo resultados, ninguno de los cuales es definitivo hasta llegar al momento del acuerdo.

Surge ante un proyecto particular: el deseo de conseguir algo está generado por un propósito. En nuestro ejemplo era el paseo, conocer el bosque de Arrayanes ese día. Ese era nuestro *interés*, compartido por otros que se acercaron al puerto. Al enterarnos que el barco no saldría, nuestras expectativas se vieron temporariamente frustradas. Sin embargo, por eso mismo iniciamos una búsqueda que al principio parecía condenada al fracaso, y que estaba sustentada por un interés muy fuerte al que no queríamos renunciar.

Advertimos las tensiones propias de un conflicto, tanto es así que cada persona que llegaba a la ventanilla, reaccionaba insultando a un culpable -la empleada ausente-, si bien la mayoría reconocía que uno de los carteles alertaba que los jueves los paseos estaban suspendidos. Algunos se fueron de inmediato: no imaginaron otras posibilidades.

No existía información alguna que nos estimulase a seguir adelante, ya que el oficial de Prefectura y el sereno nos advirtieron que no habría más viajes ese día. Aún así, aquellos para quienes esa era la única o la mejor ocasión para hacer el paseo nos dispusimos a *investigar si había alguna otra posibilidad*. Iniciamos la búsqueda, reconociendo que sería improbable hacer el paseo ese día. El primer paso fue buscar información conversando con la única persona que estaba a la vista: el marinero. Y a través suyo logramos indicios, que nos ayudaron a avanzar.

Sabíamos que *sólo descubriendo nuevos recursos* podríamos concretar nuestro paseo, y para ello teníamos que *establecer algún vínculo*: el marinero y el capitán eran personas bien dispuestas, pero durante un rato no dieron indicación que nos permitiese suponer que haríamos el viaje. Después de constatar que no estaban en condiciones de satisfacer nuestra demanda, seguíamos dependiendo de ellos para averiguar si algún otro estaría habilitado y dispuesto a hacerlo.

El capitán mencionó al dueño del *Patagonia*, pero nos movíamos en el terreno de las conjeturas. Carecíamos de elementos concretos. Después la paciencia y el esfuerzo dieron sus frutos: la llamada al dueño del *Patagonia*, su interés y las condiciones que finalmente se acordaron permitieron *resolver las diferencias personales y las situaciones objetivas concretas* (cuándo saldríamos, quiénes irían, adónde viajaríamos, cuál sería el precio, etc) y *lograr beneficios* que resultaron superiores a los imaginados inicialmente: un paseo informal, en una embarcación más hospitalaria, con gente que se había conocido durante la espera, a un precio inferior al temido, y con una tripulación a la cual nos ligaba una relación que nosotros mismos habíamos tramado.

Ejercitación

Este caso contiene las ideas centrales de la negociación. Y, como usted sabe bien y no necesita decir a nadie, su manera de leer y de reaccionar seguramente es propia: otro lo hubiera leído de una manera distinta.

Le servirá en la medida en que se dé más tiempo para entender cómo usted encara algo tan simple como un relato: qué siente; qué le gusta; qué comparte; qué cree que hubiera hecho usted en ése caso.

*Por eso vuelva a leer el texto de **Una definición**. Y ahora sí, en el Ejercicio # 2, Analizar con cuidado, del Cuaderno de Bitácora, haga los comentarios que desee.*

Anote todo lo que se le ocurra en base a su experiencia, a su personalidad, a lo que le enseñó la vida. Y muchas gracias por su paciencia.

Más tarde pase al Ejercicio # 3: Proponerse mejorar.

4. AVENIRSE

“Ése todavía no negocia porque no aprendió a medir sus pérdidas.”

Negociar va contra nuestra naturaleza. La natural es afirmarse individualmente. Negociar exige un esfuerzo monumental. Hay quienes pueden decir que es contracultural, alejado de nuestra forma de ser: prefiero sostener que es contraintuitivo, distante de lo pensaríamos como posible en primera instancia.

Hasta que uno se da cuenta de las posibles consecuencias y se aviene, palabra maravillosa.

“Avenir” tiene sus raíces en el latín *advenire*, que significa “llegar”. En español, su primera acepción es “concordar, ajustar las partes discordes”; la segunda es “suceder, efectuarse un hecho”; la tercera es “entenderse bien, una persona con otra, llevarse bien, ponerse de acuerdo en materia de opiniones o pretensiones; hablando de cosas, hallarse en armonía o conformidad; amoldarse, hallarse a gusto, conformarse o resignarse con algo”.

*Alude a pensar en el futuro,
a fijarse metas,
a prepararse para lo que vendrá,
a cálculo y a proyectos.*

Cuando uno se da cuenta que solo no puede, se aviene, acepta que partimos de un desacuerdo, y es el desacuerdo el que impulsa a tender el puente. Partir de ese hecho como dato y procesarlo para que no se interponga en el camino de defender intereses y avanzar. Darse cuenta de que es necesario aceptar que existen conflictos, y que el otro opera desde un marco distinto al propio.

Cuando se le preguntó al general encargado de la retirada de las fuerzas militares británicas en Hong Kong cómo negoció con los chinos, contestó:

*“Nosotros tenemos nuestros sueños;
ellos tienen los suyos;
y además dormimos en camas separadas.”*

La alusión es clara: somos diferentes y la mayoría de las cosas nos separan, pero aún así tenemos que entendernos, porque de otra manera “romperíamos lanzas”.

Avenirse, sin lo cual es improbable negociar, difícil obtener un beneficio: el proceso depende de quien tiene uno adelante; de la claridad con la que se establecen las metas, de cómo se entienden intereses y se diseñan reglas a medida que avanza el proyecto.

Lo que distingue a la negociación de otras formas de relación entre partes es que una negociación es asumida por los propios interesados: no hay mediadores, árbitros, instancias formales o jueces. Las personas lo hacen, negocian, por sí mismas y para sí.

La negociación propone desafíos, el mayor de los cuales es diseñar las reglas, pero el vínculo se establece en función de intereses individuales, partes que tienen márgenes, monedas de cambio, capacidad de insertarse o retirarse en función de datos cambiantes, y valores que explican la permanencia de contactos e interacciones.

Para ello, un buen comienzo es pensar proyectándose hacia el futuro, sin postergar las desavenencias, y reunirse con la otra parte. Cuando la negociación es por única vez, o es dramática por los motivos que sean, conviene incluir expertos, personas que asesoren y calculen costos, perjuicios y probabilidades, individuos

que convaliden y apoyen. Si se hace imposible, porque las posiciones “son irreductibles”, es aconsejable incorporar a un mediador, a árbitros, a instancias jurídicas superiores.

Así entonces la negociación desplegará elementos difíciles de conciliar, criterios encontrados y percepciones distintas. Algunos aspectos se resolverán si pueden plantearse como un “problema”, un desvío a solucionar; otros seguirán requiriendo los criterios exigidos para el manejo de un conflicto; y cuando se trate de una relación que se desea hacer extender en el tiempo, se intentará “hacer crecer la torta”: la concepción de la negociación será estratégica.

Avenirse para lograr
un mejor resultado.

5. NEGOCIAR ES JUEGO DE GRANDES

En inglés se marca la diferencia entre juegos de chicos y juegos de grandes: a los primeros se los llama *play*; a los segundos, *game*.

Los juegos de niños son repetitivos, empiezan y terminan cuando cualquiera de los jugadores siente el impulso de hacerlo, y se conservan, con pequeñas variantes, en todos los continentes y épocas. El Escondite, la Mancha, la Ronda, el Salto al Rango son juegos muy elementales, con los que los chicos aprenden a estar unos con otros sin estar juntos, porque cada uno está en lo suyo.

Cuando crecen, aprenden a usar elementos simples a otra escala de complejidad: muñecos para jugar a la familia, autos para carreras, cubos para construir casas que extienden el campo de acción y cumplen el papel de intermediación, diferenciando al niño de sus propias representaciones e incorporando nociones de espacio (adentro / afuera), de tiempo (antes / después), de roles (padre / madre, maestra / alumno) y toda una gama de valores, creencias y actitudes. Toman forma las interacciones propias de un adulto. Más tarde aparecen los juegos de cartas, con números,

reglas y modificaciones condicionadas por el azar: la Oca, la Rayuela, el Ludo o el Dinenti.

Los juegos de grandes tienen reglas, y se puede participar o mirar, ya que enseñan tanto al que observa como al que es protagonista. Tienen pautas escritas y tácitas (cómo se juega, con quién se juega, hasta cuándo, con qué elementos), e incorporan mecanismos para estimularse a través de grados de complejidad creciente. Cuanto más se aprende, más se disfruta, porque este placer aumenta a medida que crecen la calidad y la sabiduría del rival. La contratación del *Patagonia* fue, en ese sentido, un juego.

La negociación tiene mucho de juego de grandes. Tiene reglas conocidas, pero admite la invención constante, porque apela a la inteligencia de los participantes para generar opciones, caminos, secuencias, y se juega “en serio”.

Incluye preguntas que derivan de la manera en que uno resuelve dificultades personales. Por ejemplo: ¿Cómo puedo combinar mi necesidad de contar con reglas claras y mi deseo de violarlas? ¿Cómo encaro mi necesidad de buscar límites y mi deseo de saltar por encima de ellos? ¿Cómo se acepta que se cumplan sanciones previamente acordadas cuando se produce una infracción? Son preguntas que pueden responderse como quien analiza un juego de grandes y se propone mejorar su propio desempeño.

Por otra parte, un juego de grandes necesita que las partes sepan que el otro es competente y confiable. Incluye el reconocimiento de que cada uno puede contar con recursos distintos y que pueden estar en conflicto. Pero sobre todo exige saber que uno y otro pueden fortalecerse o debilitarse a partir de sus propias reacciones y comportamientos.

La negociación competitiva requiere que uno se estimule ante dificultades y oportunidades. Involucra intereses económicos, prestigio personal, consecuencias políticas, etc. Y en ella a menudo uno descubre prácticas que remiten más a los juegos de niños que a los de adultos.

Existen pocas necesidades tan explícitas como la de aprender a negociar, lo que puede hacerse en la medida en que aceptemos el desafío y establezcamos las reglas. Porque a poco de avanzar, cada uno advierte en qué medida actúa inadecuadamente. En

parte porque desplaza esfuerzos hacia donde no corresponde, o porque considera la negociación como algo manipulativo o propio de individuos con intereses espúreos y personalidad repudiable. Probablemente esta última conjetura lo inhiba e incomode, haciendo que su propio juego se asemeje más al de los chicos.

No necesariamente debe ser así. El adulto se afirma aprendiendo de sus propios errores y de los ajenos, y una de las actividades que más lo ocupan es la negociación: un proceso de comunicaciones elaboradas que puede ser manejado manteniendo coherencia con los valores personales y preservándose en la puesta de límites y el diseño de reglas.

Como en un juego atrayente de seducción y desafíos, la negociación se desarrolla por invitaciones recíprocas, es regulada usando los criterios y modalidades que mejor sirven a los intereses de cada uno, y puede disfrutarse si los jugadores comprenden su corresponsabilidad por el resultado.

Es un juego civilizado sin el cual es improbable el progreso.

1. *Si es jugado desaprensivamente*, recuerda la ley de la selva, porque en su brutalidad confirma el prejuicio de que prima el más feroz.
2. *Si se introduce la racionalidad a partir del diálogo*, conduce a que ambas partes repartan mejor “lo existente”.
3. *Si se logra incorporar nociones de futuro generando un vínculo, y se imaginan escenarios estimulantes*, los resultados se multiplican: las partes “compiten contra elementos externos para agregar valor”.

Esas tres instancias abren el campo a la negociación, como en un juego en el que se reducen inteligentemente la incertidumbre y la ambigüedad, se incorpora sensatamente lo concreto, y se advierten las ventajas de la asociación virtual.

Sin embargo, “tener que negociar” incomoda. Nos sentimos mal cuando debemos encarar una acción conjunta con quienes no conocemos, y para peor, nos separa algo trascendente. No hay nada más agradable que hacer las cosas con autonomía, sin depender de quienes nos obliguen a transigir en función de sus

propios intereses. Negociar no es difícil, pero “tener que negociar” incomoda.

Porque uno prefiere hacer las cosas por su cuenta. Sin dar explicaciones, sin debatir alternativas, sin verse obligado a escuchar otras razones.

Entonces la sensación es la de avanzar a ciegas, de improvisar a destiempo y poniendo en evidencia sus limitaciones. “A uno no le nace esto de negociar” decía un colega: siente retorcijones en el estómago porque no sabe ni puede imaginar qué necesita el otro, y sus demandas le parecen absurdas, ni tiene ideas claras de lo que le conviene.

Si las circunstancias no lo acompañan, sin embargo, se aguanta, por más que a medida que se desarrollen las tratativas advierta que las cosas se modifican y uno sigue sin dominar la situación. Está perdido o así se siente: como en un partido de potrero, en el cual por donde va la pelota, ahí van todos. Con el peligro de que, en un potrero, siempre ganan los que tienen experiencia de potrero y dejan en el camino aún al más profesional.

Ante esta alternativa previsible hay quienes enfrentan una negociación apoyándose en sus conocimientos técnicos. La encaran como si fuese un entuerto que requiere una solución. Este tipo de preparación es necesaria, pero insuficiente. Otros intuyen que nunca acertarían a prepararse lo suficientemente bien, por lo cual confían en su capacidad de improvisar sobre la marcha: basan su trabajo en una concepción táctica e intuitiva.

6. APRENDAMOS A NEGOCIAR

En nuestro país, negociar es mala palabra. A menudo escuchamos “tuve que negociar”, confesando vergüenza y debilidad por no haber podido imponerse. No negocia entonces el que desea, sino quien se ve obligado. De ahí que surja la necesidad de fortalecerse, puesto que se la ve como una batalla. A menos de que uno se sienta poderoso, o acompañado por quienes pueden volcar una decisión a su favor, elude la negociación.

Años de negociaciones tradicionales entre fuertes y débiles, y

de negociados producen desgaste. Batallas ganadas y guerras perdidas nos llevan a buscar mecanismos más civilizados de resolución de conflictos para desarrollar pactos y acercamiento de partes, y que redunden en beneficio mutuo. Sin duda, para que esto sea posible hay que inventar nuevas formas de entendimiento. Hay que construir credibilidad para que se nutra la confianza.

En las sociedades modernas, sin embargo, no sólo negocian los “hombres de negocios”. A diario, y en forma sistemática negocian marido y mujer, hijos y padres, deportistas con clubes, las líneas internas del sindicato. Porque advierten la conveniencia de elegir socios de largo plazo, y en el peor de los casos, disuadir sin pelear antes que correr con los costos y los destrozos del conflicto.

Por otra parte, hay quienes eligen asociarse con visión de futuro. Parten de beneficios entrevistados en la medida en que se ligan sus futuros: entonces, cuanto mayor sea el beneficio derivado del acuerdo tentativo, mayor será la probabilidad de que se fortalezcan como individuos y contemplen la posibilidad de una negociación compleja.

7. PODEMOS MEJORAR

Los argentinos participamos de la tradición autoritaria individualista: para nosotros, el otro es siempre una molestia. Tiene lo que deseamos y nos recuerda lo peor de nosotros mismos.

Negociar es vivido como otra imposición más, y esta sensación nos impulsa a hacerlo en beneficio propio, desconociendo las necesidades del otro, aún cuando haya motivos para vislumbrar proyectos en ciernes. Así se explica que

- desarrollamos destrezas para desenvolvernos solos, creativa y anárquicamente, pero tenemos dificultades para formar equipos y asociaciones de largo plazo;
- somos hábiles en el desarrollo de paliativos, pero torpes para descubrir e implementar soluciones que vayan al fondo de la cuestión;
- tenemos facilidad para explicar fracasos e inventar victo-

rias morales y, sin embargo, carecemos de respuestas ante la pregunta: “¿Cómo es que, siendo tan lúcidos, protagonizamos tan pocos éxitos?”.

No creo que sea una maldición haber nacido donde nacimos, ni que estemos condenados por una u otra tradición. En cada negociación en la que participé, comprobé que los prejuicios se demuelen cuando sobreviene una crisis, y los protagonistas logran escucharse. Descubrí que los negociadores comparten metas más amplias que las imaginadas antes de comenzar el diálogo; que los estereotipos ceden y el campo de acción se extiende más de lo que se había supuesto a través del análisis previo.

Partamos de nuestra idiosincrasia y sepamos que mucho de lo que hoy vivimos ya se superó en otras sociedades.

8. SOPLAN VIENTOS NUEVOS

Hoy, aparecen procesos convergentes que nos hacen pensar: el mundo se achicó, y crece la necesidad afirmar la propia identidad. Ambas circunstancias requieren un uso flexible de la comunicación y de la forma en que se articulan deseos y restricciones.

Se produjeron progresos científicos y técnicos que alteraron la realidad política y económica. Los registramos a diario: a través de los satélites obtenemos información que sólo tenían unos pocos. La televisión nos alcanza imágenes de lo que sucede en la otra cara del planeta.

Marcan el pasaje de lo finito a lo infinito: antes pensábamos en términos restrictivos y localistas, ahora podemos sentirnos estimulados a reflexionar y abarcar una entidad mayor.

Hace unos años, al mudarme a una casa que estaba ubicada a 200 metros de la anterior, una vecina me preguntó si “nos íbamos porque no nos gustaba el barrio”. Para ella, “barrio” era lo que veía desde su ventana. Es así: la mayoría tenemos barrios inscriptos en nuestras mentes que hacen que lo conocido sea “poco, pero bueno”, y todo lo otro resulte temible.

Negociar es saber que el “barrio” es más grande de lo que

imaginábamos y que “lo otro” no necesariamente es malo. La sociedad moderna ofrece una alternativa rica, si bien esforzada, porque interactúan grupos humanos diversos con intereses parcialmente enfrentados y parcialmente compartidos. El desafío es encontrar interlocutores con quienes ampliar el campo de las propias potencialidades.

Cabe la prevención: ¿será posible hacerlo? Y más importante aún, ¿cómo hacerlo en la actividad profesional? Hablemos del ámbito comercial.

9. MEJORANDO LA RELACIÓN ENTRE PROVEEDORES Y CLIENTES

La mayoría de los tratados sobre comercialización dan por sentado que el intercambio entre compradores y vendedores es una relación puntual.

Prestan poca atención, así, a las características de las relaciones comerciales de largo alcance. Esto es notable, ya que la mayoría de las relaciones comerciales no son puntuales, sino que se extienden en el tiempo.

Evidentemente transacciones como la venta de artículos puerta a puerta son puntuales, pero no constituyen una mayoría, y en ellas ciertamente cada contacto es final y el comprador no debe fiarse de quien toque el timbre. Los textos sobre Técnicas de Ventas se concentraban casi exclusivamente en la transacción puntual y en el análisis de costo-beneficio, omitiendo el complejo proceso de establecimiento de la relación entre comprador y vendedor propio de otras ventas.

La venta de servicios, por ejemplo, es muy distinta y había poco escrito sobre cómo realizarla, por más que la mayoría de quienes la llevan a cabo podrían anticipar lo que anotaremos a continuación.

Además, en los últimos años se desarrollaron ideas nuevas sobre este tema atendiendo la naturaleza del proceso, ideas de las

cuales se pueden extraer pautas para definir y consolidar la relación efectiva.

Ante todo recalcan que el análisis de la relación de intercambio, diríamos de negociación, entre proveedores y clientes es vital en el desarrollo del proceso de comercialización, porque intenta construir una auténtica Relación Comercial Extendida, que trasciende el acto puntual de compra-venta. Veamos las diferencias entre unas y otras.

10. TRANSACCIONES PUNTUALES

La transacción puntual se manifiesta cuando se intercambia dinero o valores por una parte, y servicios o productos por la otra: excluye toda relación anterior o posterior al intercambio mismo.

En su forma más pura, este intercambio se ejemplifica con la compra-venta de una propiedad o un vehículo, en las que existen pocas posibilidades de continuidad.

Son transacciones sin vínculos entre partes y se caracterizan por comunicaciones limitadas y contenidos reducidos. En ellas se otorga poca trascendencia a la identidad de los participantes y además, una vez completada la transacción, la actitud general es de escaso o ningún compromiso posterior.

11. RELACIONES COMERCIALES EXTENDIDAS

Por contraposición, las relaciones extendidas de intercambio generan

- desde el punto de vista del proveedor / vendedor, una sólida franquicia, y
- desde el punto de vista del cliente / comprador, un proveedor confiable cuyo aporte final dependerá de las interacciones que se generen entre ambos.

Los factores claves a tener en cuenta son:

- Cada transacción debe ser vista en términos de la historia de la relación y del futuro que se imaginan.
- La base para la colaboración futura puede comprender suposiciones explícitas e implícitas, así como actitudes de confianza y actividad de planificación.
- Puede esperarse que la relación entre los participantes contenga satisfacciones complejas, personales y extra-económicas y llegue hasta establecer relaciones sociales.
- Debido a que resultados y obligaciones son complejos y ocurren durante un período extendido de tiempo, los involucrados deben dedicar grandes esfuerzos para definir y medir cuidadosamente los elementos de la negociación.

Se destaca que, en la medida en que productos o servicios se comercialicen con esquemas de Relaciones Comerciales Extendidas, la planificación comercial debe hacerse con la suficiente flexibilidad como para permitir el desarrollo de una interrelación armónica y satisfactoria para ambas partes.

GLOSARIO

Este texto fue escrito basado en muchas experiencias de negociación en nuestro país y países vecinos: al final de cada unidad usted encontrará la manera en que usamos algunas palabras citadas o vinculadas con dicha parte del texto.

Avenirse significa concordar, ajustar las partes discordes; así como entenderse bien, una persona con otra, llevarse bien, ponerse de acuerdo en materia de opiniones o pretensiones; amoldarse, hallarse a gusto, conformarse o resignarse con algo.

Usamos la palabra *conflicto* para identificar la relación que existe cuando la coexistencia parece inevitable y el acercamiento surge ante presiones externas, pero cada parte se compromete a eliminar al otro; hablamos de *conflicto puro* cuando esta intención está exacerbada.

Contrato es una convención jurídica manifestada en forma

legal en virtud de la cual una o varias partes se obligan en favor de otras a cumplir una prestación de dar, hacer o no hacer; se refiere al acuerdo en sí, y al documento que lo asegura.

Cuaderno de bitácora es una herramienta de trabajo en la cual usted completará ejercicios que contribuirán a su aprendizaje de la negociación efectiva.

Divisas son elementos que pueden mejorar, satisfacer o potenciar los intereses del otro. Los economistas las llaman *monedas de cambio*, y en inglés se habla de *tradeables*, o *trade-offs*; es vital reconocer que, como en Economía, una moneda de cambio tiene valor en la medida en que tenga “respaldo”, “avales”, etc.

El *espectro de la negociación* es el ámbito en el cual ambas partes cumplen con sus metas razonablemente; busca: *el justo medio*, que no es necesariamente una cifra; en italiano se dice “*il cammin’ dell mezzo*”.

Interés es lo que conviene a un propósito: señala cuestiones de utilidad, de provecho, de beneficio.

Necesidad es lo que no puede evitarse, o constituye una obligación: señala cuestiones de carencia, de escasez, de apuro.

El proceso de *negociar* surge del encuentro de dos o más partes que necesitan llegar a un acuerdo de mutuo beneficio: el diálogo es vital, ambas partes entienden que tienen márgenes, y existe predisposición a investigar porque eventualmente podría alcanzarse una vía para satisfacer a ambos. Es satisfactorio cuando se lleva a cabo lo que se acordó.

Llamamos *negociación efectiva* al proceso mediante el cual se acceden a beneficios y objetivos imposibles de alcanzar sin diálogo, y en el cual se controlan aspectos irracionales, se potencian aspectos racionales, y se incorporan aspectos trascendentales de la relación entre las partes.

Negocio es el resultado de un proceso con comparativamente poco diálogo: una de las partes tiene un margen definido, y el otro tiene predisposición a aceptar lo que aquel proponga (cuando uno se retira, el otro no tiene obligaciones mayores).

Relaciones comerciales extendidas es un modelo que descuenta que el conocimiento de las necesidades del otro, y la generación

de vínculos de credibilidad y confianza conducen a beneficios mayores para ambas partes.

Trato es la manera de dirigirse a una persona; es la acción y efecto de tratar y tratarse; y es sinónimo de acuerdo, tratado, convenio. Cerrar el trato significa quedar de acuerdo. Además, tratar es mantener conversaciones para llegar a una solución; es intentar y pretender una cosa.

Vender es un proceso que se produce cuando se encuentran dos personas y una satisface la necesidad de la otra mediante una idea, producto o servicio que adquiere.

AUTOEVALUACIÓN

Vamos entrando en materia, y le propongo un ejercicio que le interesará profesionalmente. En el Cuaderno de Bitácora es el Ejercicio # 4: Medir su actitud negociadora.

Es para brindarle un elemento de medición, por lo cual cuando termine el programa podrá comparar sus resultados contra el Ejercicio # 13: Valorar su actitud negociadora.

Los Ejercicios # 1, # 2, # 3, y # 4 actúan como autoevaluación de la presente unidad.

Unidad 2

LA NEGOCIACIÓN EFECTIVA

1. INTRODUCCIÓN

Esta unidad pasa revista a los diversos modos de negociación, señala sus particularidades, hace hincapié en formas de relación entre partes desde lo reprobable hasta lo civilizado; y a partir de la importancia otorgada al establecimiento de objetivos para una negociación, describe cómo se definen estrategias efectivas.

El propósito es comenzar a transitar el camino de la negociación efectiva.

Al finalizar la unidad habrá comenzado a manejar los conceptos e instrumentos de la negociación efectiva.

2. EL PESO DEL PASADO

El habla popular acepta la negociación como una extensión de la guerra. Habla de avances y retrocesos, de ejercicio del poder, de estrategias y tácticas, etc. Da por sobrentendido que hostigamiento y claudicación son posiciones inevitables. Como extensión de las metáforas militares, habla de ocupación de espacios y queda implícita la noción de territorio. Con esta forma de pensamiento, progresar implica ganar terreno, quitándoselo al enemigo y extendiendo dominios.

De esta manera, la negociación se plantea como una forma

sofisticada del uso de la fuerza. Es un proceso sustentado en la amenaza y el engaño, y da por descartado que, para persuadir al adversario es esencial que éste entienda quién tiene el monopolio de la fuerza:

“El que tiene fuerza, impone.
No negocia.”

“El que tiene poder,
el que ocupa una posición de autoridad,
hace que los otros hagan lo que él quiere.
Sin concesiones”.

3. LA NEGOCIACIÓN TRADICIONAL

La negociación tradicional se sustenta en dos falacias: que en toda situación a negociar son determinantes los elementos conflictivos, y que todo conflicto finaliza aniquilando al otro.

No negocian partes interesadas, sino individuos que asumen posiciones cristalizadas y que se expresan con estilos idénticos. Unos y otros son “duros” que pretenden “ganar”, porque sobrentienden que la alternativa es “perder todo”. El objetivo es buscar la victoria y por ello se debe actuar con vigor, exigiendo concesiones. Se afirma que es prudente mantenerse inflexible y desconfiar, utilizando sistemáticamente la amenaza, que nunca es bueno brindar información, ya que ésta podría ser usada en contra de las propias conveniencias. El propósito es alcanzar, para sí o para la propia organización, los máximos beneficios en el corto plazo.

Aún en condiciones en las que las partes se necesitan, se concentra la atención sólo en el conflicto y las consecuencias suelen ser nefastas.

La negociación tradicional es una pulseada en la que imposición y sumisión se alternan sin solución de continuidad:

“Si mi padre no gana todo lo que se propuso,
siente que pierde.”

Porque *existe* sólo lo que se alcanza a divisar a simple vista, y la finalidad de cada uno es poseerlo todo. El modelo no concibe la necesidad de establecer transacciones complejas, puesto que el bien en disputa es percibido como finito. En consecuencia sólo se pueden advertir propósitos de corto plazo, con una intencionalidad de control.

4. LA RELACIÓN FRATERNA

Por otra parte hay quienes reducen la negociación a un intercambio simple, que procura evitar conflictos y transigen con buena voluntad. Como si fuera siempre posible el acuerdo entre iguales o los tratos fraternos.

Esta postura es esencialmente ingenua y presupone que toda negociación se produce entre personas que, en última instancia, han de entenderse. Parece desconocer las diferencias sociales, las batallas ideológicas, el placer de los enfrentamientos, las ambiciones más elementales, la estupidez humana, las desigualdades en el acceso a recursos, etc.

Pero de la misma manera que en algunos casos una negociación se acerca en su dinámica a la de una contienda entre enemigos, también se producen situaciones en las cuales dos o más partes aúnan de inmediato criterios por encima de sus diferencias.

Esto se produce ante casos de grave necesidad, como en una inundación, en momentos en que se dejan de lado los intereses particulares para atender una necesidad más trascendente.

En esas circunstancias, la situación convoca todas las voluntades y las partes dejan de lado los intereses contrapuestos que a diario provocan negociaciones y elaboran mecanismos de colaboración en beneficio mutuo.

En el caso de la negociación tradicional podíamos hablar de *conflicto puro*, mientras que en el caso de negociación fraterna

hablaríamos de *colaboración pura*. Casos como el de una crisis generalizada donde se suspenden los reclamos y se pasa a una acción concertada. Sin embargo, una vez superada la situación dramática, cada una de las partes vuelve a defender sus intereses particulares.

Aun cuando la situación crítica desapareciera, hay personas que actúan concediendo casi siempre. Buscan el acuerdo, por más que lo propuesto por el otro no les garantice beneficios. Conceden para mantener el vínculo, confían y modifican sus posiciones fácilmente; explicitan sus propósitos y aceptan lo que les den.

5. CRITERIOS DE NEGOCIACIÓN

Partamos de ideas muy simples para determinar cuál es su nivel de acuerdo con cada una de ellas: ante cada frase responda espontáneamente con una de las tres opciones:

Comparto cien por ciento lo que dice esta frase.

A veces creo que lo que dice esta frase es así, pero en otros casos no lo es.

No estoy para nada de acuerdo con lo que dice esta frase.

1. La intuición es vital para negociar.

Comparto *A veces* *No comparto*

2. No se aprende negociar: se tiene o no se tiene la facultad de hacerlo bien.

Comparto *A veces* *No comparto*

3. Si no gano todo, evidentemente pierdo.

Comparto *A veces* *No comparto*

4. Es bueno fortalecerse antes para cumplir con el objetivo de la negociación.

Comparto A veces No comparto

5. En una negociación se pierde el tiempo: la mayor parte uno se la pasa discutiendo.

Comparto A veces No comparto

6. Para alcanzar las metas fijadas, en una negociación conviene imponer de entrada, hacer valer la posición y defenderla con firmeza.

Comparto A veces No comparto

7. En la mejor negociación uno alcanza sus metas y el otro no se da cuenta.

Comparto A veces No comparto

8. Para evitar que surjan tensiones, en una negociación conviene reprimir las emociones.

Comparto A veces No comparto

9. Un negociador experto argumenta sin presentar flancos débiles.

Comparto A veces No comparto

10. A veces, en una negociación uno acepta cosas para que el otro se sienta bien.

Comparto A veces No comparto

11. En una negociación siempre hay algo de teatro y de engaño.

Comparto A veces No comparto

12. Los mejores negociadores saben cambiar de idea según las circunstancias.

Comparto A veces No comparto

13. Negociar exige negarse a algo que le es importante al otro.

Comparto A veces No comparto

14. Saber negociar implica defender intereses de manera realista.

Comparto A veces No comparto

15. Para negociar hay que ser capaz de dejar de lado las propias convicciones.

Comparto A veces No comparto

16. Los negociadores no tienen autoridad propia y no pueden resolver temas importantes por sí solos.

Comparto A veces No comparto

17. Concertar vale más que una decisión excelente tomada sin el acuerdo del otro.

Comparto A veces No comparto

18. Antes de negociar es muy peligroso consultar a la otra

parte sobre sus intereses y sobre su forma de ver el caso en cuestión.

Comparto *A veces* *No comparto*

19. Siempre es posible encontrar una solución que convenga a ambas partes.

Comparto *A veces* *No comparto*

20. Para salir airoso de una negociación hay que saber romper lanzas.

Comparto *A veces* *No comparto*

21. Antes de negociar conviene definir su propio campo de maniobra.

Comparto *A veces* *No comparto*

22. Una vez que uno se propuso sus objetivos, no hay que tener miedo a exigir mucho para conseguir lo que se había propuesto.

Comparto *A veces* *No comparto*

Con un poco de suerte, el texto que sigue le permitirá analizar mejor sus respuestas.

6. UN MODELO ALTERNATIVO

El primer modelo está sustentado en el terror, y el segundo en la esperanza; la modalidad que proponemos acepta que el conflicto es inherente a las relaciones entre personas y que cada sociedad desarrolla mecanismos civilizados para reducir sus perjuicios.

La negociación efectiva equilibra los elementos emotivos y racionales, llegando a acuerdos de mayor o menor complejidad según el caso. Más aún, sostiene que toda acción humana lleva implícita una negociación en la que los aspectos competitivos se pueden canalizar. Esto es posible si se elaboran estrategias para defender los intereses de cada uno y desarrollan nuevos beneficios derivados de la asociación.

En la negociación efectiva, las partes logran sus objetivos y mejoran, o al menos no dañan, su relación. Se compatibilizan elementos competitivos y colaborativos. Hacerlo es difícil, puesto que exige salirse de las concepciones de “esto es mío”, y “aquello es tuyo”, donde los recursos son utilizados como armas en combate.

Cuando se opera en función de beneficio mutuo se consolidan espacios que representan intereses vitales para una y otra parte, pero al mismo tiempo queda señalada una amplia franja de coincidencias que beneficia a ambos y garantiza la continuidad. Y cuanto más amplia sea esta franja, más satisfactorios serán los resultados.

7. SUPERAR OTRAS FORMAS DE RELACIÓN

Ahora bien, sólo en ciertas circunstancias aparece la negociación. Porque, como surge de la definición, es un proceso que prospera cuando las partes se dan cuenta que, aun teniendo intereses encontrados, para beneficiarse de lleno deben instalar mecanismos colaborativos.

Walton y McKersie identifican cinco formas en que las partes encaran sus relaciones: *colusión*, *conflicto*, *acomodación*, *aceptación a regañadientes* y *cooperación*.

En la *colusión* las partes forman coaliciones y definen acuerdos en perjuicio de terceros: la relación es secreta y tiene un alto potencial destructor ya que normalmente viola intereses de sus representados. A pesar de que está fundada en la cooperación, ambas partes descuentan que en cualquier momento y sin aviso previo el otro puede sabotear el proyecto conjunto, y se protegen

mutuamente para evitar represalias. En nuestra cultura se lo llama pacto de cúpulas.

*Si se deseara actuar ante este tipo de situación,
se recurriría, cuando la hubiera, a la justicia.*

El *conflicto* se produce cuando la coexistencia parece inevitable y surge ante presiones sociales o legales, pero cada uno se desentiende del otro, y la tendencia es a destrozarse o a ayudar a que fracasen los esfuerzos de quienes se proponen interactuar con el otro.

Son moneda corriente la sospecha y el desprecio. La motivación es altamente competitiva y prima la desconfianza. La relación se caracteriza por la falta de legitimidad otorgada al otro. No se da ni se otorga respiro, proceso que a menudo asume proporciones irracionales.

*Si se deseara modificar este tipo de situación,
se recurriría a la conciliación.*

Se habla de *aceptación a regañadientes* cuando prima el antagonismo, las partes recurren a muestras de fuerza y actúan con intransigencia. Se analiza cada acción a fondo: se miran con suspicacia, pero decrece la agresividad.

Las partes tratan de limitar los avances del otro, aceptando cierta racionalidad externa para ligar sus futuros, aunque la relación se limita a lo que es requerido para su subsistencia. Las partes no se respetan a nivel personal, ni en sus métodos de trabajo. Y debilitarían a sus representantes si tal tarea no exigiese sacrificios. Cada uno intenta ganar la adhesión ajena con carisma o coerción.

*Si se deseara modificar este tipo de situación,
se recurriría a un árbitro.*

En la *acomodación* prima la acción individualista: la aceptación supone un *status quo*, un estado de cosas eternizado. Las

partes se desentienden del futuro: llegan al consentimiento y utilizan rutinas para avanzar sus tratativas y zanjar diferencias.

Hay cierto respeto por el otro y sus representantes y las partes no se entrometen en el universo del otro. Cierta nivel de confianza se sustenta en la observación atenta del otro. Las relaciones son calculadoras, corteses y formales. Se habla de problemas, prerrogativas, y de avanzar día a día.

*Si se deseara modificar este tipo de situación,
se recurriría a la mediación.*

Cuando hay *cooperación*, sin embargo, se acepta la legitimidad del otro. Cambia la forma en que se concibe la relación. Las partes se preocupan más allá de lo inmediato y surgen temas de interés compartido. Se respeta a los representantes de la otra parte y surgen relaciones personales de consideración.

*Si se desearan aprovechar los beneficios
de este tipo de situación,
se crean mecanismos de negociación.*

8. NEGOCIAR ANTE UN CONFLICTO

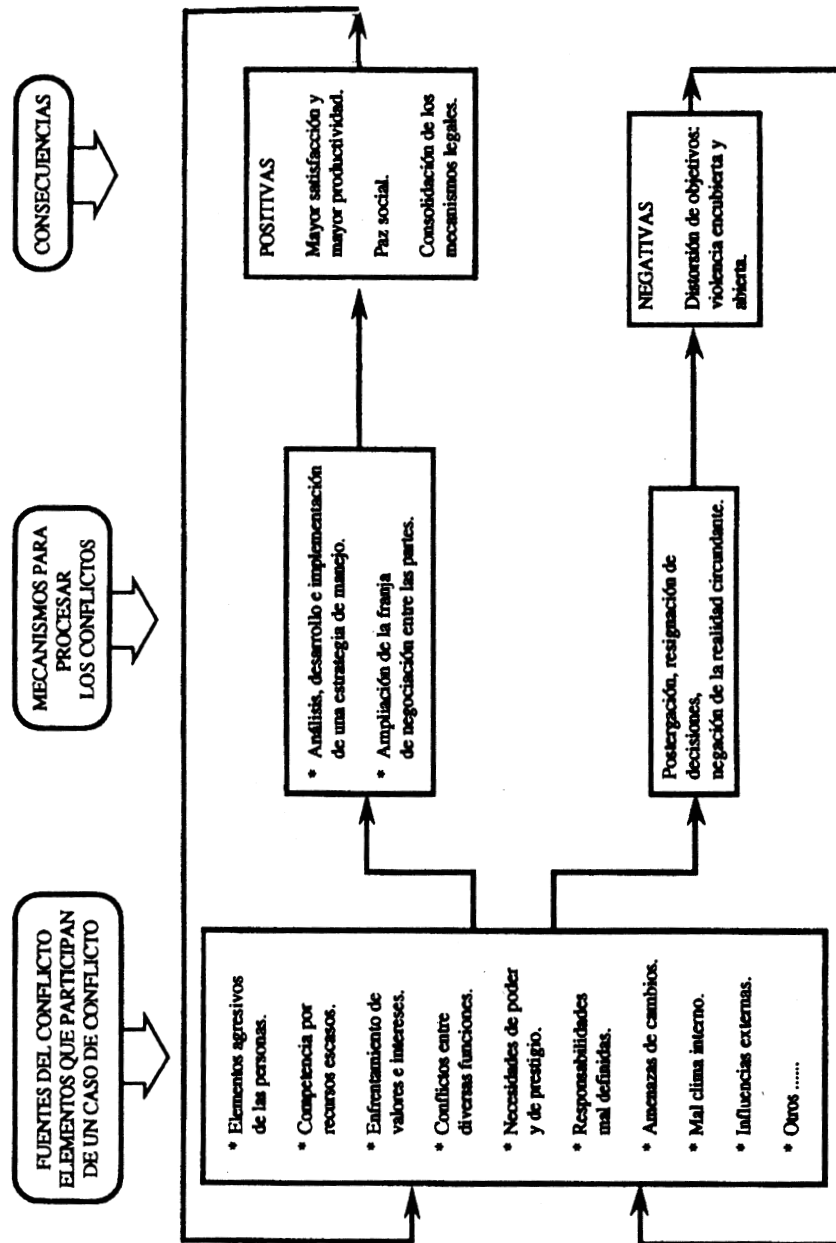
En todo emprendimiento surgen conflictos a nivel diario, que se pueden resolver analizando por qué surgen y dándoles el tratamiento que requieren, pero también se pueden postergar y manejar mal.

Surgen cuando hay oposición de intereses: alguien siente que “me toca a mí”, y “lo mío” no son sólo “objetos”, sino también el prestigio, los conocimientos, una forma de hacer las cosas, el proyecto de futuro, las convicciones, etc.

En tareas cotidianas, el ama de casa, el profesional independiente, o el dueño de una pequeña fábrica, están acostumbrados a negociar: lo hacen instintivamente cuando existe relación entre las partes, pero también se ven obligados a negociar para resolver conflictos.

El gráfico siguiente (pág. 50) resume las consideraciones que aparecen con frecuencia en casos conflictivos, y muestra cómo se pueden procesar de forma productiva, con consecuencias beneficiosas, o bien en forma improductiva, con costos para todos los involucrados.

9. EL PROCESO DEL CONFLICTO



10. ¿SON BUENOS O MALOS LOS CONFLICTOS?

Los conflictos no son ni malos ni buenos. Pueden ser manejados bien o mal, lo que es diferente. Porque todo conflicto ofrece vetas positivas:

- La tensión estimula y hace surgir ideas mejores.
- Obliga a abrir nuevos rumbos.
- Salen a la luz temas escondidos y se resuelven viejos problemas.
- Ayuda a que se establezcan nuevas condiciones de trabajo.

Por otra parte, no todas son rosas, porque los conflictos frustran, cansan y deterioran a la gente; provocan suspicacias y hacen que la gente se distancie; hacen surgir resistencias y violencia.

La clave está en cómo salirles al cruce. Porque un conflicto no surge como un hongo: de la noche a la mañana. Se incuban de a poco, sin que, por diferentes motivos, nadie lo señale. La intención es lograr que se utilicen mecanismos sensatos para resolverlos en su origen.

No hay recetas, pero conviene enseñar los lineamientos que amplíen la franja de colaboración entre los afectados. Porque cuando aparece un conflicto, llega en compañía de la frustración: uno se siente defraudado y reacciona pensando que el otro es un ignorante o un mal nacido.

Sin embargo, si se analiza qué está ocurriendo, pueden vislumbrarse puntos de acuerdo. Y la negociación empieza cuando las partes empiezan a hacerlo: se pasa de la parálisis a la acción y de la acción a los resultados.

Desgraciadamente, a veces esto es difícil de lograr, el conflicto se extiende porque las partes no reconocen su responsabilidad, se lucha por posiciones y la arrogancia erosiona la voluntad de llegar a un logro común.

Piense un poco: elija diferentes situaciones en las cuales una persona tiene los elementos necesarios y suficientes para realizar una acción. Como irse de vacaciones, por ejemplo.

Supongamos que para irse de vacaciones usted cuenta con el dinero, prefiere ir en auto, escogió los hoteles, sabe a qué hora salir, qué ropa llevar, y todo lo que hace falta. Tiene recursos para hacerlo y se prepara a negociar.

Porque de la misma manera que en la compra de un auto, en el alquiler de un departamento, o en el contrato del ingeniero que quiere incorporar a su empresa, una vez decidida su parte, lo único que uno ha hecho es prepararse para hallar sorpresas, inquietudes del otro o dificultades imprevisibles.

Y cuanto mejor se haya preparado, mayor será el aplomo con el cual encarará criterios e intereses de terceros que todavía no ha tomado en cuenta.

Porque cuando una persona vende un terreno, un empresario llega a un acuerdo sobre salarios o un diplomático pone fin a un conflicto de límites, lo hace aceptando ideas ajenas y consiguiendo que el otro acepte las propias. Y se beneficia, por lo cual los mejores negociadores ven la ocasión como un reto.

Debe prepararse de antemano. Para prevenir contratiempos, y para que cuando se encuentre con el otro, se abra el camino a nuevas ideas. Como resultado de lo cual ambas partes flexibilizan criterios, modifican posturas, alteran prioridades. Mientras se mantienen firmes en la defensa de sus intereses.

Es así entonces que el grado de satisfacción alcanzado al final de la negociación, depende tanto del proceso en sí mismo como de diferencias existentes entre el punto de partida inicial y el punto de acuerdo. Esto se advierte especialmente cuando las partes se vuelven a encontrar.

En esas circunstancias, la buena negociación facilita el inicio de la nueva etapa. Ello se hace más visible aún, cuando negocian a lo largo de mucho tiempo, porque tiende a equilibrarse el cumplimiento de las metas de ambas.

Es imposible pensar en una relación de largo alcance, sin que se dé este fenómeno, por la sencilla razón de que no puede haber una parte que gane y otra que pierda indefinidamente.

Quizás subsistan quienes lo niegan, pero internamente saben que, de no darse así, es porque no están negociando. En esos

casos, el uno impone y el otro “negocia a pérdida”, por lo cual, ni bien pueda, buscará un negociador más efectivo.

Por definición, cuando se negocia ganan ambas partes. Se benefician en aquello que les es importante. Y que, en general, es distinto para cada uno.

11. AÚN ASÍ...

Aún así, no es esto lo que más a menudo observamos en nuestra realidad. Lo más común es encontrarse con la imposición. Con la fuerza bruta. Con la reserva y el secreteo.

En las negociaciones tradicionales los elementos conflictivos son los determinantes y se dirimen como en una guerra, hasta la aniquilación. No negocian partes interesadas, sino individuos que asumen posiciones que se expresan con estilos idénticos.

Unos y otros son *duros* que pretenden “ganar”, porque están convencidos que la alternativa es “perder todo”.

Su objetivo es perseguir la victoria y exigen concesiones del otro, con virulencia y en forma mecánica.

Dentro de esta modalidad, se afirma que es prudente mantenerse inflexible y desconfiar, utilizando sistemáticamente la amenaza. Y es muy difícil hacer ver otra realidad a los interlocutores. Se cierran en sí mismos y apelan a justificaciones irracionales para persistir en sus costumbres.

Dan explicaciones complejas y cuentan frustraciones para sostener que nunca es bueno brindar información, citando casos en que fue usada en su contra. Por eso, en muchos ámbitos “negociar” es sinónimo de “imponer”.

Uno impone, el otro no tiene otra opción que doblegarse y el caso refleja una situación bélica. Y el otro pasa a ser un *blando*, un *débil*.

En consecuencia, el otro realiza “su propio aprendizaje” y busca ubicarse en condiciones de “recuperar espacios perdidos”, para hacerlo como en la Ley del Tali3n, “ojo por ojo, diente por diente”.

En el lenguaje coloquial, “pasa la factura”: se cobra anterior-

res agravios. Y para no ser menos, también el “blando” asume posiciones de “duro”.

Esto se mantiene en la vida cotidiana. Y aún en condiciones en que las partes se necesitan, sobrevuela en toda negociación potencial el peligro de centrarse exclusivamente en el conflicto. Y sabemos que las consecuencias suelen ser nefastas.

Los que aplican el modelo de la negociación tradicional piensan que los negociadores son “duros” o “blandos”. Si piensan que el otro es blando, concluyen que “uno ganará” porque este solo hecho intimida al otro. Y ni bien concluyen que el otro es duro, se fortalecen porque, como lo es, uno debe “hacerse más duro” para no sucumbir.

De esta forma, se concibe la negociación. Como una cinchada en la cual gana el que tira con más fuerza hacia el propio campo.

Porque los que participan son enemigos y el objetivo es la victoria. En esas condiciones, se actúa con dureza con la gente; se desconfía y no se modifican posiciones fácilmente; se encubren los propósitos reales; y se llega hasta a exigir ganancias personales como precio por eventuales acuerdos.

Dentro de este esquema, cada parte busca la solución que le conviene, insistiendo en posturas que se asumen desde el inicio. Por eso, también se la llama “negociación tradicional”. Sin embargo, encontramos personas que actúan concediendo.

En una negociación, buscan el acuerdo, por más que lo propuesto por la otra parte no les garantice beneficios. Hacen concesiones para mantener el vínculo, confían y modifican sus posiciones fácilmente; explicitan sus propósitos y aceptan lo que les den.

Más aún, buscan la solución que pueda aceptar el otro, porque lo que más les preocupa son los enfrentamientos de voluntades. En tales personas, llamados “blandos”, existe tal vez una actitud fatalista. De aceptación, de sometimiento.

Pero si la negociación tuviese un fuerte impacto sobre los intereses del negociador, y por “blando” cediera ante el “duro”, su acción, lejos de moderar, refuerza en el “duro” el convencimiento de que toda interacción merece ser planteada como una guerra. En la que vencen los *machoásperos*.

Expliquemos: *machoáspero* es una expresión de campo. Como

quien dijera “John Wayne”, aludiendo a hombres *hechos a machetazos*.

Si usted quisiera adoptar esta expresión, le indicamos que no se dice “macho áspero” en dos palabras, sino todo el texto seguidito, de corrido, y es importante girar la cabeza ligeramente hacia la izquierda, con gesto adusto y ceño fruncido.

12. NEGOCIACIÓN EFECTIVA CON BENEFICIOS MUTUOS

Dicen Fischer y Ury que en toda negociación efectiva el objetivo es acordar en beneficio mutuo cuidando el mantenimiento de la relación a largo plazo. Desde esta perspectiva, la negociación es atendida con los siguientes lineamientos:

- Proponerse resolver el problema.
- Diseñar una salida lúcida que se alcance con eficiencia y cordialidad.
- Separar el problema de lo personal.
- Ser cordial con la gente, duro ante el problema.
- Avanzar independientemente del nivel de confianza.
- Centrarse en intereses y no en posiciones individuales.
- Investigar intereses y generar divisas.
- Desarrollar opciones varias y evaluarlas más adelante.
- Utilizar criterios objetivos de evaluación.
- Intentar alcanzar una meta en función de dichos criterios.
- Razonar y mantenerse abierto: ceder ante principios y no ante presiones.

13. NEGOCIAR ES INTERCAMBIAR IDEAS

Cuando uno vende un terreno, compra un auto, llega a un acuerdo sobre salarios o pone fin a un conflicto de límites, acepta ideas ajenas y simultáneamente consigue que el otro, a los efectos

de poder llevar a buen término la situación, acepte algunas de las propias.

Por eso, cada vez que analice una transacción exitosa, advertirá que hubo un activo intercambio de ideas, al cabo del cual ambas partes modificaron parcialmente las que habían aportado y se llevan algo más que sus propósitos originales.

*Si usted me da un peso y yo le doy un peso,
ninguno de los dos sale ganando.*

*Si yo le doy una idea, y usted me da otra,
ambos salimos gananciosos.*

Es por eso que se dice que el grado de satisfacción al final de una negociación depende más del proceso creado entre las partes, que de la diferencia alcanzada entre el punto de partida inicial y el punto de acuerdo final que logró uno de ellos.

Esto se advierte cuando las partes negocian a lo largo de mucho tiempo y se advierte que el cumplimiento de los objetivos de ambas tienden a equilibrarse.

Y es imposible pensar en una relación de largo alcance, en la que hay necesidades e intereses, sin que se parta de esta premisa, por la sencilla razón de que no puede haber una parte que gane y otra que pierda indefinidamente, ya que la que pierde encuentra equilibrio, se retira o procura equilibrar dañando al otro sin que este lo reconozca.

Puede decirse que uno desea negociar cuando se da cuenta que le conviene potenciar un intercambio. Mejorar lo que da y lo que recibe. Pasar del simple trueque a un proceso más complejo, más exigente, cuyo resultado puede ser que ambos ganen más porque hacen crecer el tamaño del pastel.

*La esencia de la negociación
es el intercambio.*

*Cada parte recibe algo
porque da otra cosa en contrapartida.*

Ahora bien, para que exista intercambio deben producirse dos condiciones: uno debe saber bien qué quiere, y debe incorporar al otro para satisfacer su propia necesidad.

14. ASPECTOS SUSTANCIALES E INTERPERSONALES EN LA NEGOCIACIÓN

Negociar significa que una persona, por sí misma, encara la defensa de sus intereses en aras de un proyecto ambicioso. Por lo tanto, lo vital es definir las componentes específicas del proyecto, sus intereses, y contra qué parámetros evaluará si la negociación se justifica, y en caso de desarrollarse, si fue exitosa.

En la negociación se descubre información que permite pensar a medida que se avanza, pero debe hacerse sobre criterios y cifras preelaboradas, porque de otra manera uno queda a merced de la sorpresa y de la artimaña.

Antes de iniciar la negociación
debe tener claro lo que quiere.

Neg-ocio significa negación de ocio, esfuerzo; y la negociación permitirá mejorar lo que sin proceso esforzado no alcanzaría. Tiene que poder cuali-cuantificar el negocio: si entra en negociación es para que este esfuerzo adicional le ayude a descubrir, con el diálogo, más ventajas.

Lo que descubre el negociador son nuevas contingencias, hechos y cosas que se encadenan a partir de comenzar a indagar, pero antes debe haber esbozado con claridad sus expectativas.

15. ¿DESDE QUÉ BASE NEGOCIAR?

¿Desde las necesidades? Necesidad señala cuestiones de carencia, de escasez, de apuro. ¿Desde los intereses? Interés es aquello que conviene a un propósito: señala cuestiones de utilidad, de provecho, de beneficio.

¿Se pueden acaso separar unas y otros? ¿Qué queremos decir?

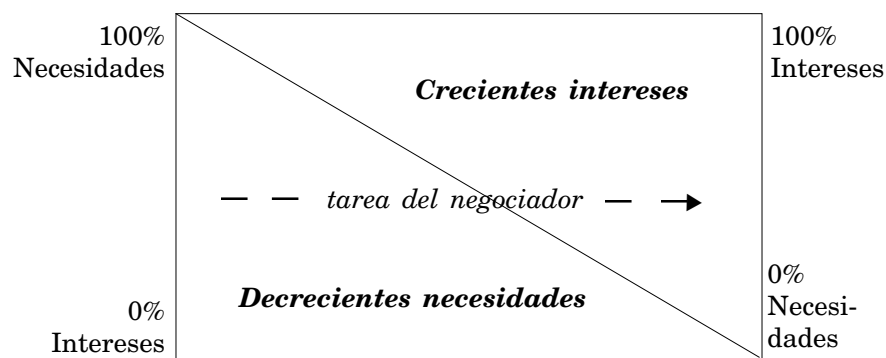
Hay quienes dicen que se negocia sólo desde la necesidad, que es “lo que no puede evitarse”, o “lo que constituye una obligación”.

Hay quienes dicen que se negocia desde el interés, que es aquello “que conviene a un propósito”. Señala cuestiones de utilidad, de provecho, de beneficio.

La verdad es que una negociación incluye necesidades e intereses: para graficarlo, si se hace un rectángulo de base ancha, y tira la diagonal, colocando en un lado el 100% de necesidades, y en el opuesto el 100% de intereses, quedan demarcados dos triángulos que representan la creciente parte de intereses en uno, y la decreciente parte de necesidades en el otro.

Al hacerlo las partes

- a advierten que el otro “ciertas cosas no hará”;
- b ven cumplidos intereses elementales; y
- c piensan que pueden además satisfacer intereses adicionales, quizás compartidos.



La tarea del negociador es:

- descontar que las preocupaciones denuncian dificultades propias del triángulo de necesidades; y
- intentar que el diálogo lleve de común acuerdo al triángulo de intereses.

Toda negociación incluye necesidades e intereses. La manera en que se los incluya definirá la calidad del resultado.

Cuando una negociación enfatiza lo táctico, se plantea resolver el problema, que es el de intentar *eliminar el conflicto*. Lo cual es harto es improbable: cuando hay objetivos encontrados, el problema “nunca se termina de resolver”, el conflicto *nunca se elimina*.

Así, el experto puede querer “descubrir la técnica”, el falso influyente puede querer “dar con la persona”.

El negociador, por el contrario, se propone atender al problema, encarar el conflicto, lograr objetivos y aprovechar las circunstancias para averiguar si se puede agrandar el pastel.

16. DE LA NEGOCIACIÓN TRADICIONAL HACIA ADELANTE

En la negociación tradicional, se construyen posiciones de fuerza que confrontan, o eluden el trance. Las partes son enemigos que saben que el otro responderá de manera similar, a menos de que se reconozca más débil, en cuyo caso reconocerá su derrota. Se posicionan y exacerban sus condiciones “no negociables”.

Se colocan en la postura de quien detenta poder, y si con ello no consiguen sus propósitos, se frustran, denigran, difaman. Esperan a que el otro se encuentre en inferioridad de condiciones, lo que da lugar a una situación estática que se representa en un espacio vacío, situación que puede extenderse indefinidamente: los vincula una fractura.

Domino

Fractura /
Inexistencia de relación;
juicios previos

Veo que espera

Las partes niegan la existencia del otro y provocan perjuicios: son antagonismos que llevan a *rupturas reconocidas*, a sensaciones de explotación o, en el mejor de los casos, a *acuerdos mezquinos*, que dibujaríamos así:

Domino

Acuerdos
mezquinos

Fractura /
Inexistencia de relación;
juicios previos

Conciencia de las
rupturas y de sus
consecuencias negativas

Veo que está
alertado

Sin embargo, en la mayoría de los casos las partes saben que volverán a encontrarse, y aún así eligen empezar cada vez de nuevo y atacando. Cuando se advierte el costo de esta forma de administrar conflictos, surgen ejes que articulan competencia y colaboración. Los dibujamos para encuadrar el campo de acción definido por las partes:

1. Conciencia de la propia necesidad

A. Definir qué es
“no negociable”
para mi

B. Definir qué es
aceptable

2. Conciencia de
la necesidad de
la otra parte

Así se refleja el establecimiento de relaciones para el largo plazo, se ubica al otro como presencia reconocida, y a los intereses del otro vinculados a los propios. De lograrse, de esta primera definición pueden elaborarse reglas de juego que permiten *marcar el campo*.

De esta manera se irradia un mensaje claro: uno comunica en qué condiciones negocia —y advierte en cuáles circunstancias admite hacerlo el otro—, se imaginan las transacciones posibles, y en qué condiciones se da lugar a relaciones estables. Por ejemplo si el otro sabe que no negocio por precio, o que no regateo, el otro entiende las negociaciones que abordo y propongo, así como la naturaleza de los entendimientos posibles.

1. Conciencia de la propia necesidad

A. Definir qué es
“no negociable”



*descubrir y definir
la franja de negociación*



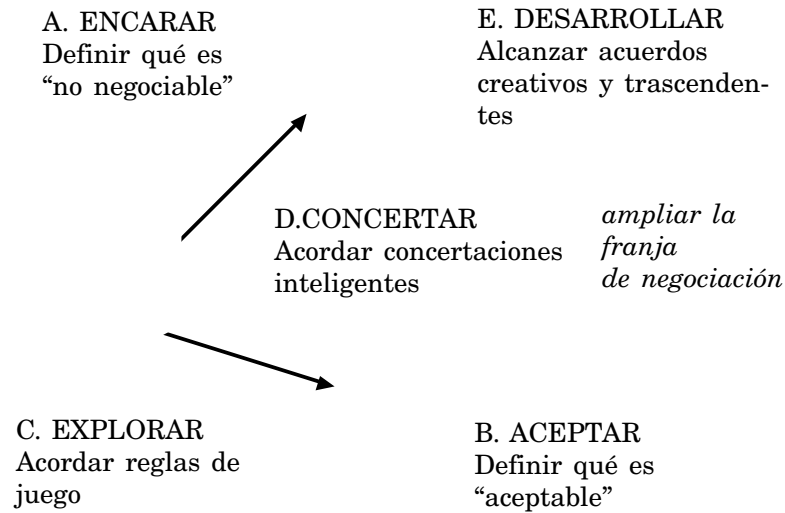
C. Acordar reglas de juego B. Definir qué es “aceptable”

2. Conciencia de la necesidad del otro

De ahí en más corresponde plantearse transacciones que eviten el triunfo a costa de grandes pérdidas; se concilia y se resuelven malentendidos y problemas; y se estimula el desarrollo de sinergia para diseñar de común acuerdo un marco que consolide una relación y prevea conflictos.

Esta etapa requiere que las partes aporten todo su caudal de creatividad, para abrirse a alternativas hasta entonces no contempladas y actuar con flexibilidad.

1. Nivel de competencia:
necesidad de satisfacer
los propios intereses



2. Nivel de colaboración:
Posibilidad evaluada de
satisfacer los intereses de
la otra parte

17. NIVELES SATISFACTORIOS DE COLABORACIÓN Y COMPETENCIA

En una negociación, uno prefiere ganar a perder, y define una estrategia que responde a sus necesidades e intereses. La cuestión radica en cómo competir sin avasallar, cómo cooperar sin conceder:

Al respecto, Fischer & Ury sostienen que *es necesario mantenerse firme ante los problemas, y cordiales con las personas.*

Esto se logra identificando intereses de mayor o menor im-

portancia, y eligiendo estrategias en función del equilibrio entre (1) la importancia de cada tema para el negociador; (2) en qué medida conviene que el otro alcance sus objetivos.

El gráfico siguiente responde a esta concepción y propone cinco estrategias para distintos puntos de equilibrio entre competitividad y cooperación.

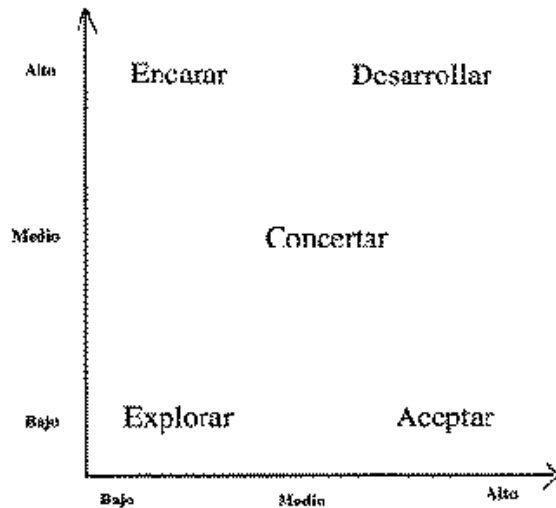
Más adelante verá usted

- cómo actuar en situaciones de *negociación a pérdida*;
- cómo repartir equitativamente cuando corresponda, o lo que los estudiosos llaman *negociación distributiva*;
- cómo ampliar el pastel, o lo que los estudiosos llaman *negociación integrativa*.

Estrategias de la Negociación Efectiva

Nivel de Competencia

(Necesidad de satisfacer los propios intereses)



Nivel de Colaboración
(Posibilidad evaluada de satisfacer los intereses de la otra parte)

18. CINCO ESTRATEGIAS DE LA NEGOCIACIÓN EFECTIVA

- a. Hablamos de *explorar* cuando existe compatibilidad, se inicia un proceso de acercamiento y se establece un vínculo. Sirve para investigar y ganar tiempo sin comprometerse.

Las partes advierten la oportunidad o la necesidad de entablar una negociación, pero en primera instancia se limitan a recabar información y a poner a prueba los límites de su complementariedad.

No tienen suficiente información como para definir la importancia de las propias oportunidades. Tampoco alcanzan a precisar el grado de flexibilidad razonable para colaborar con el otro en la búsqueda de sus fines, pero una vez identificada la otra parte como aliado potencial, éste es el paso inicial.

Así entonces se explora al comienzo de cada encuentro de negociación; y también, cada vez que sea preciso desarrollar y pactar reglas de juego.

La intención es recoger y convalidar información. Conocer mejor a la otra parte, expresar puntos de vista, buscar coincidencias, así como descubrir y explicitar sobreentendidos. Se incluye además la capacidad de contener psicológicamente al otro.

Es una etapa activa de intercambio, en la cual se encuadra y se pone en evidencia el interés de unos y otros en la negociación. Sirve para organizarse, definir caminos, acordar prioridades, utilizar recursos, y para terminar rápidamente si no se justifica mayor dedicación de tiempo. Esta estrategia tiende a usarse cuando la situación tiene bajo nivel de interés para el negociador y/o éste piensa que sus posibilidades de negociar se ven reducidas. También surge cuando el negociador no ha decidido si limitará su atención a intereses egoístas; o si le conviene investigar la posibilidad de alcanzar beneficios compartidos.

Por favor vaya a su Cuaderno de Bitácora y comience a tra-

bajar en la página 1 del Ejercicio # 5: Aplicar las estrategias, para el caso de Explorar.

- b. Hablamos de *encarar* cuando el tema en cuestión es muy importante para uno y se puede suponer el consentimiento del otro, porque la pretensión de ejercer un derecho es legítima.

Se utiliza cuando el negociador ve afectados aquellos elementos que considera propios. Por extensión, advierte al otro negociador sobre elementos que uno valora o sobrevalora, cuando aquél no les hubiera otorgado tal importancia. Sirve, además, para fijar límites y protegerse ante negociadores menos escrupulosos.

Como estrategia, es válida toda vez que se necesite establecer un límite claro, transmitir una convicción, convalidar un principio o sentar un precedente. Es característica de aquellos casos en que es necesario actuar rápidamente, asumiendo la responsabilidad por una decisión.

Cubre aquello que el negociador considera prerrogativa propia, y que en consecuencia no es negociable en las circunstancias dadas. En tal sentido se la puede utilizar para apuntalar un criterio, o reforzar el cumplimiento de una norma sustentada en elementos que se consideran privativos, si bien este criterio puede llegar a variar en otras circunstancias

En síntesis, esta estrategia revela que el tema en discusión tiene un significado especial para el negociador y que éste considera innecesario o improcedente incorporar al proyecto las necesidades del otro. Comunica los aspectos no negociables: no obstante, si se utiliza fuera de lugar, comunica intransigencia y desalienta el desarrollo de la negociación.

Ya se imagina lo que sigue: siga con el Ejercicio # 5: Aplicar las estrategias, para el caso de Encarar.

- c. Hablamos de *aceptar* cuando el tema tiene bajo nivel de

interés para el negociador, y éste se predispone a colaborar con el otro en el logro de sus fines.

Sobreentiende que se ha analizado la situación, concluyéndose que es legítimo que el otro logre lo que se propone. O que ese tema es considerado mucho más importante por el otro. Reconocerlo ayuda a satisfacerlo y a mantener la armonía. Además, denota respeto por el otro.

No implica ceder, ni conceder, aunque en algunos casos se utilice para blanquear errores del pasado.

Produce el efecto de crear precedentes positivos, en tanto contribuye a reconocer olvidos, postergaciones y errores cometidos en circunstancias similares.

Es una estrategia necesaria cuando se requiere una solución inmediata y lo que se demanda es justo y procedente. O cuando se desea establecer una relación armónica donde no se pongan en peligro metas vitales.

En el ámbito de una relación extendida de intercambio, reconoce los espacios que corresponden al otro.

Uno supone que usted leyó todas estas estrategias y se adelanta con el ejercicio para los casos de las estrategias de Aceptar, Concertar y Desarrollar.

- d. Hablamos de *concertar* cuando el tema tiene una importancia relativa para el negociador y éste puede colaborar hasta cierto punto con su contraparte.

Sobreentiende que la situación ha sido evaluada a partir de argumentaciones e información, que se ha alcanzado cierto nivel de consenso, concluyéndose que dividir costos y beneficios es positivo. Revela una intención ecuaníme y sobreentiende la existencia de un intercambio que convalida los intereses de la otra parte. Utiliza un criterio de reparto: noción de recaudar y distribuir con equidad. Se usa cuando las dos partes tienen poder similar y desean algo mutuamente excluyente.

Descuenta que una transacción distribuye beneficios y la intención de hacerlo de forma equitativa, aun cuando una

de las partes se lleve una porción comparativamente “mayor” que la que recibe el otro, ya que entiende que una vez completada, surgirán nuevas oportunidades, en las que las proporciones podrán ser distintas, equilibrándose en el tiempo. En este sentido sirve, además, para establecer acuerdos temporarios.

Es la estrategia que se utiliza más a menudo, y refleja un proceso civilizado de intercambio: afirma las relaciones, permite mostrar éxitos parciales y dar continuidad a los procesos.

Es útil cuando se desea resguardar el vínculo entre negociadores, ante la amenaza de la intromisión de terceros en discordia, o cuando se trata de asegurar la estabilidad extendiendo los plazos de una negociación difícil. También en casos en donde los riesgos están calculados y se considera que los beneficios decrecerían si el proceso de negociación se extendiera indefinidamente. Garantiza “salir hechos”

- e. Hablamos de *desarrollar* cuando el tema es de especial interés para el negociador, y éste advierte que sin la contraparte no se podrían alcanzar los beneficios deseados. Por lo tanto, alude a la construcción de un vínculo, que se cimentará en el tiempo y que permitirá sobrellevar dificultades previsibles, extendiendo el marco de la relación. Se utiliza cuando el tema en cuestión es demasiado importante como para resolverlo con la estrategia de *Concertar*.

Se la utiliza además cuando los objetivos son ambiciosos y complementarios; cuando se desea invitar al otro, como adversario leal, a compartir un universo más amplio de posibilidades; cuando la colaboración se hace imprescindible por el grado de turbulencia existente; o cuando la incertidumbre obliga a construir relaciones nuevas, capaces de afirmar el sentido y la dirección de los proyectos. Se implementa toda vez que existe una intención de avanzar más allá de lo que se ha logrado, aun en los mejores

momentos, sabiendo que esto requiere crear nuevas formas de asociación. Su necesidad surge también en casos especiales cuando es preciso inventar algo inédito y establecer las bases para un entendimiento a largo plazo.

Revela un propósito de actuar sinérgicamente y transmite una intencionalidad estimulante. Mientras las estrategias anteriores, en el mejor de los casos hacen una asignación adecuada de valor existente, ésta es la única que “crea valor agregado”.

Esta estrategia es la más beneficiosa y deseable. Pero es difícil instaurarla, a menos de que exista entre las partes una experiencia previa y procesos que arrancan con el *Explorar*, van recorriendo los ámbitos de *Encarar* y *Aceptar*, y dedican tiempo suficiente a *Concertar*, a menos de que se enfrente una crisis y a través de una intermediación puedan instalarse condiciones que permitan saltar el *Concertar* y pasar al *Desarrollar*.

19. FACTORES QUE INFLUYEN EN LA NEGOCIACIÓN

Muchos factores influyen sobre la negociación y sus resultados, y naturalmente cada uno de ellos afecta a los otros. Para referirlos a su propia actividad profesional, extraemos el siguiente listado de la obra de McCall y Warrington:

1. Influencias del contexto sobre los negociadores

En tanto se trata de elementos que mantienen constancia,
los siguientes factores le ayudarán a ubicarse al proponerse una tarea comercial,
mucho antes de proponerse una negociación.

Cultura del lugar, de la institución, del subgrupo: Pase revista a las formas habituales de comportamiento en su ciudad, en su

provincia, en las empresas en las que actúa, entre las personas con las que usted se relaciona. ¿Qué tienen de especial? ¿En qué se diferencian de otros lugares, otras instituciones, otros grupos?

Deténgase, vaya al Ejercicio # 6 del Cuaderno de Bitácora y comience a anotar.

Factores legales, políticos, económicos, sociales y tecnológicos: ¿Cuánto sabe usted de la manera en que cada uno de estos elementos afectan sus negociaciones? Anote las que conoce, pero haga hincapié en los temas que desconoce. ¿Son necesarios para destacarse en su tarea profesional? En un caso de apuro, ¿conoce a algún colega que lo puede asesorar?

Clima organizacional, políticas y objetivos: En caso de que usted trabaje con instituciones, el clima organizacional se refiere al nivel de preocupación o bienestar que siente la gente que trabaja en esa empresa. Y cuando se habla de políticas y procedimientos nos referimos a la medida en que éstas condicionan la forma de actuar de sus empleados. ¿Tiene forma de averiguar cómo se siente la gente? Trate de no descansar en opiniones, ni formarse opinión prematuramente.

Estrategias y estructuras organizacionales: ¿Cuánto conoce sobre el posicionamiento de las firmas con las que trabaja, y sobre su organización interna? Sabe que la posición que ocupa una persona define en gran medida su capacidad de negociar, pero ¿en qué medida conoce cómo un sector, u otro, tienen necesidades específicas que usted podría satisfacer?

Si no lo hizo ya, repase estos párrafos, y estudie y conteste las preguntas correspondientes al Ejercicio # 6 del Cuaderno de Bitácora.

2. Influencias situacionales sobre los negociadores

Los factores que siguen son dinámicos y se refieren a los negociadores.

En este caso, lo importante es su conocimiento de sí mismo y de su interlocutor

Objetivos de los negociadores en relación con sus percepciones sobre los temas en juego; nivel de la primera oferta; mandatos; definiciones y restricciones de su papel en la negociación: Nos referimos a los factores que condicionan la actividad del negociador y en este sentido es vital preguntarse hasta qué punto usted define sus propias pautas, o las recibe de un superior o de un especialista técnico. Sepa que en tanto usted es quien llevará a cabo la negociación, cuanto más participe e influya sobre estas decisiones, mayor será la necesidad de preparación, y mayor la probabilidad de que pueda llevarla a cabo con calma.

Nivel de interdependencia entre negociadores y características de la distribución de poder entre ellos: ¿Usted lo conoce al otro? ¿Sabe cómo actúa? ¿Le merece confianza? ¿Cómo afecta la negociación la diferencia de autoridad de cada uno?

Características de los conflictos de intereses, condiciones y grupos de poder involucrados; Orientación motivacional y percepciones del propio rol: ¿Tiene en claro qué está en juego en esta negociación? ¿Cómo lo afecta esta situación a usted personalmente? ¿Cuán a gusto se siente?

3. Estrategias de persuasión y destrezas

de los negociadores

Los siguientes factores se refieren a lo que usted debe hacer para favorecer la dinámica de la negociación en sí.

Se refieren a cómo comienza, cómo sigue, cómo cierra y parten de la preparación y del manejo que usted ejerce.

Presentación del caso, propuestas adelantadas por los negociadores; trama de ofertas y contraofertas; formas de cierre: Al salir de una negociación a menudo uno reconoce que debería haberse preparado mejor. ¿Cuán bien se prepara usted? ¿Evalúa cómo abrir en función de beneficios a mediano plazo? ¿Tiene conciencia de los elementos que pueden favorecer o perjudicarlo? ¿Se siente aplomado en la conducción de las negociaciones que desarrolla con mayor frecuencia?

Expresiones de poder; bases de su poder; promesas y amenazas; información; modalidades para el manejo de los conflictos; conductas apropiadas: ¿Se controla adecuadamente en las diferentes etapas de la negociación? ¿Tiene respaldos y avales para sostener lo que sostiene, para defender lo que defiende, y para requerir lo se propone? ¿Cómo administra su autoridad negociadora?

Comunicaciones; intenciones y nivel de comprensión; conductas adaptativas y desarrollo de la confianza; conductas persuasivas: ¿Sabe escuchar? ¿Es usted un comunicador persuasivo? ¿Tiene de a polemizar, o a argumentar?

4. Predisposiciones de los negociadores

Estos factores se refieren a las personas.

Autoimagen; motivaciones; percepciones y actitudes; estructu-

ras cognitivas; escalas de valores personales, intereses individuales: ¿Quién es cada uno de los interlocutores a ambos lados de la mesa? ¿Tienen experiencia en negociaciones equilibradas? ¿Tienen experiencia en negociaciones polémicas? ¿Cómo se ven cada uno a sí mismo? ¿Es dable suponer que sus propios intereses personales se encarrilen en el marco del diálogo en torno a intereses que los abarcan?

Orientación y sensibilidad para relaciones interpersonales; predisposición a la colaboración y a la competencia; experiencias previas de interrelación; predisposición a la asunción de riesgos: ¿Cuán maduras son las partes? ¿Se equilibran las metas sustanciales de la negociación con las metas interpersonales?

Complete y repase sus respuestas al Ejercicio # 6.

¿Cuáles factores le son más difíciles de manejar en su trabajo:

- *las influencias del contexto sobre los negociadores;*
- *las influencias situacionales sobre los negociadores;*
- *las estrategias de persuasión y destrezas de los negociadores; o*
- *las predisposiciones de los negociadores?*

Sobre la base de esta reflexión, pase revista a lo que anotó y vea si corresponde agregar alguna otra cosa.

Usted maneja este Cuaderno: todo lo que se le ocurra contribuirá a su fortalecimiento.

20. NEGOCIAR CON EFECTIVIDAD

Llamamos *negociación efectiva* al sistema y prescripciones que se proponen limitar los aspectos irracionales, estimular los aspectos racionales, y potenciar la inclusión de elementos trascendentes en una situación de negociación.

Fischer & Ury la llaman negociación por principios: proponen

como esquema de referencia los siguientes criterios rectores para avanzar en una negociación efectiva:

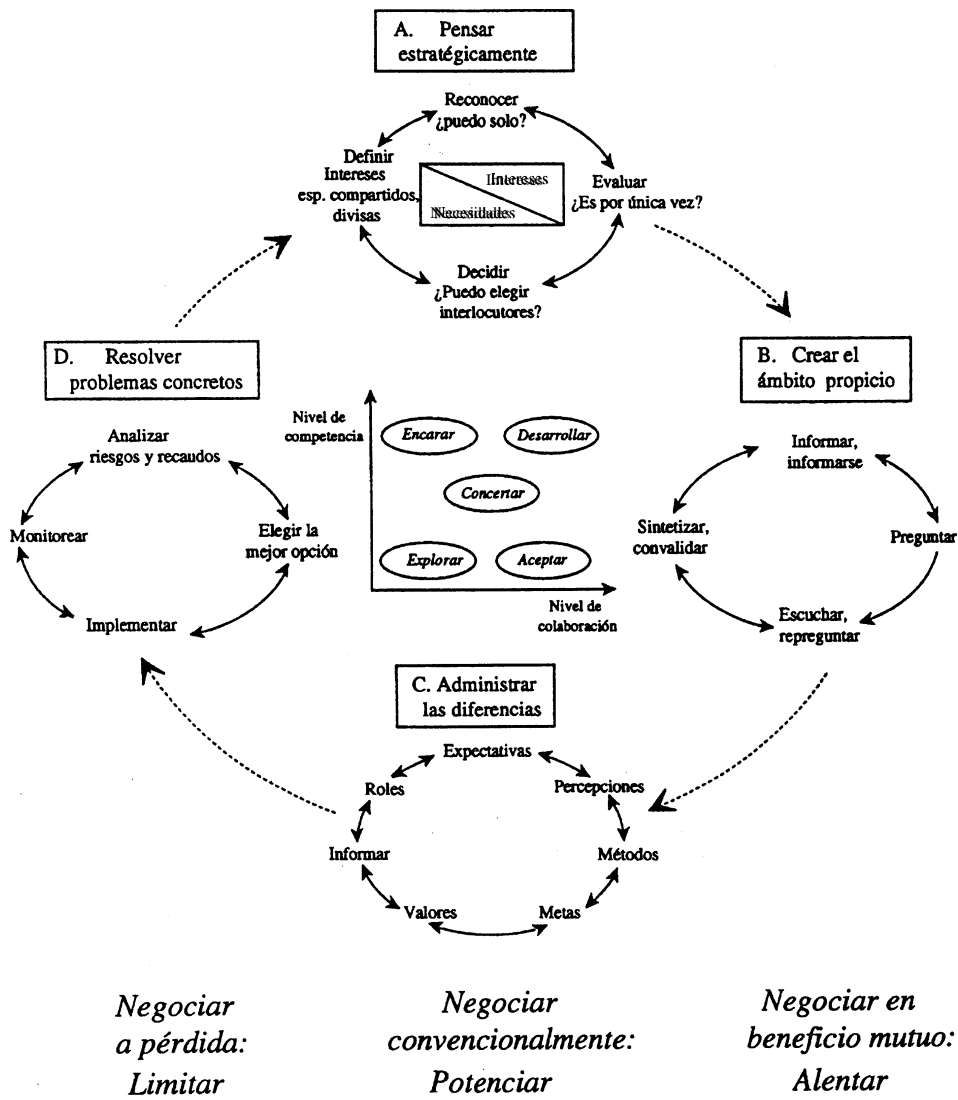
1. Atienda el problema: no se centre en lo personal.
2. Focalice la acción en los intereses: no se limite a las posiciones.
3. Haga todo por crear nuevas opciones: abra el campo a alternativas.
4. Insista en usar criterios objetivos.

La negociación efectiva incluye y trata de limitar los elementos de la *negociación a pérdida*, o posicional, disruptiva, conflictiva, contenciosa o polémica, aquella en la cual, por el motivo que fuera, los interlocutores privilegian la sorpresa, la especulación, el cortoplacismo y se tratan como enemigos. Hay duros y blandos. Algunos eligen ser duros, y pasan la mayor parte del tiempo fortaleciendo sus posiciones, y desarrollando argumentaciones y argucias para imponerse.

Es bueno conocer sus prácticas más habituales para defenderse, y entender cómo piensan y actúan quienes las ponen en práctica, tanto como recordar que en toda negociación existen instancias disruptivas, racionales y trascendentes.

La dinámica de la negociación efectiva que se grafica continuación se describirá en detalle en el curso de los capítulos 4, 5, y 6. Expliquemos las ideas que resume.

21. SISTEMA DE LA NEGOCIACIÓN EFECTIVA



Creemos que muchas negociaciones fracasan porque las partes no entienden el costo del conflicto; se centran en el pasado; se encierran en lo conocido; pretenden cambiar al otro; y empiezan discutiendo cosas concretas.

Basándonos en proyectos exitosos desarrollados en una serie muy amplia de experiencias personales y profesionales el diagrama le propone el siguiente orden de factores.

1. Pensar estratégicamente

Las negociaciones prosperan cuando las partes imaginan un futuro en el cual el vínculo produce mayores frutos y / o menores costos que el conflicto.

2. Crear el ámbito propicio

Los negociadores efectivos recogen información, y establecen relaciones para construir credibilidad y confianza. Facilitan el desarrollo de una nueva forma de relación.

3. Manejar las diferencias

Una negociación es exitosa en la medida en que las partes reconozcan que los une la distancia de metas, y que la concreción de sus propósitos depende de la forma en que administren sus desacuerdos.

4. Resolver problemas concretos

Si uno ha hecho todo lo anterior, los problemas específicos se resuelven casi sin hablar.

22. ENSEÑARLE AL OTRO

En todo esto, lo más esforzado es saber que para pasar de las transacciones puntuales, al modelo de Relaciones Comerciales Extendidas, el negociador cumple una tarea docente, como en el siguiente relato que transcribimos literalmente:

“Mirá si queremos seguir haciendo negocios, tenemos que cambiar la forma en que trabajamos, enseñarles a negociar, abrirles el bocho. Tienen bajo nivel de formación profesional porque ellos aprendieron a vivir regateando. Y cada uno tiene su estilo particular pero siempre es táctica, pelearse cada batalla.

Tengo uno, por ejemplo, que se me sienta con su carita de nada y vos como vendedor estás cansándote, pero al mismo tiempo te vas dando cuenta que le vas bajando el precio. Acordáte, ellos son vivos y es difícil lograr que te crean, es difícil conseguir lealtad comercial. En los grandes negocios, en compras grandes, es un infernal. Se matan todos por lo mismo.

El que te llama primero cree que le tenés que dar el negocio a él, porque te dice que como se enteró primero, le corresponde. Y tienen costumbres de amiguismo, cuando se llevan bien se regalan, o reparten. No saben hacer el acercamiento formal, y como nadie lo hace, el que primero lo hace para ellos se quema. Entonces negociar en serio parece muy difícil, porque no te respetan lo hablado. Son cortoplacistas. No entienden la idea de partnership, de servicio. Pero en eso estamos.

Hay que demostrarles que si se portan bien y tienen el 25% de tus ventas, les vas a dar el 27% y si se portan mal, les dejás el 23%. Una parcería. Ellos hacen trueques, y cuando vos mandás una persona mejor, el otro te lo pone a nivel de levantador de pedidos. Porque ellos si no hablan con el capo sienten que perdieron la mañana. Cuando es de dueño a dueño, mal que mal, eso les da

una fortaleza que compensa los desastres, pero aunque nos lleve tiempo, lo vamos a conseguir..”

GLOSARIO

Aceptar es una de las estrategias de la negociación efectiva, e implica reconocer lo que le corresponde al otro, sin ceder ni conceder.

Aceptación a regañadientes es el proceso en el cual, en la relación entre partes, priman los individualismos y las partes llegan al consentimiento utilizando rutinas para avanzar sus tratativas y zanjar diferencias.

Acomodación es un proceso en el cual las partes pueden llegar a consentimientos puntuales a pesar de existir discrepancias mayores: generalmente exige la participación de terceros.

Asociación virtual es la relación que se produce cuando las partes negocian efectivamente: se reconoce en tanto cada una contribuye a intereses del otro como si existiese una relación de largo plazo.

Colaboración es el proceso en el cual se acepta la legitimidad del otro: las partes se preocupan del futuro de la relación y surgen temas de interés compartido. Hablamos de *colaboración pura* cuando las partes actúan solidariamente y con una meta compartida a pesar de existir enfrentamientos o conflictos.

Colusión es el proceso en el cual las partes forman coaliciones y definen acuerdos en perjuicio de terceros: la relación tiene un alto potencial destructor y viola intereses de sus representados.

Concertar es una de las estrategias de la negociación efectiva e implica llegar a un acuerdo sobre cómo asignar lo que está en debate.

Desarrollar es una de las estrategias de la negociación efectiva e implica operar en forma sostenida y conjunta en temas de alta importancia con colaboración de ambas partes.

Encarar es una de las estrategias de la negociación efectiva

y se refiere a los elementos que el negociador considera no negociables: en el curso de la negociación puede incluir a más o menos elementos.

Explorar es una de las estrategias de la negociación efectiva y se refiere al establecimiento de reglas de juego.

AUTOEVALUACIÓN

Los Ejercicios # 5, y # 6 actúan como autoevaluación de la presente unidad.

Unidad 3

NEGOCIAR CONSIGO MISMO

1. INTRODUCCIÓN

Esta unidad se detiene y profundiza los elementos personales de la negociación. Responde a preguntas del tipo: ¿Por qué me pongo nervioso en una negociación? ¿Se nace buen negociador? ¿Qué hago con la bronca cuando negocio?

Enfatiza que, antes de poder manejar bien una negociación con terceros, el negociador debe conocerse y controlarse. El texto da indicaciones sobre los elementos a tener en cuenta para equilibrar aspectos racionales y emotivos, y refuerza la noción de que toda persona puede mejorar sus habilidades y resultados de negociación.

Al finalizar la unidad usted quizás advierta que varios de los mayores errores que comete a diario, y que ya le señaló su señora, son remediabiles, tanto como los de su señora.

2. ¿CÓMO PENSAMOS?

Todos utilizamos criterios para tomar decisiones, pero al mismo tiempo, esos criterios nos cierran los ojos a realidades más complejas.

A continuación encontrará tres frases que describen pautas que nos ayudan a *entender*. Analícelas en silencio y evalúe sus aspectos positivos y negativos.

“ Yo contra mi hermano;
yo y mi hermano contra mi primo;
yo, mi hermano y mi primo contra el mundo”.

¿Qué le hace pensar esta frase? ¿Cuáles serían los elementos positivos y negativos de una filosofía basada en esas ideas?

Piense un poco, y no se apresure a seguir leyendo, porque sería bueno que identifique las ideas, positivas y negativas, que se esconden detrás de esa manera de ver las cosas.

¿Qué interesante ¿no? Veamos ahora un viejo proverbio español:

“Avanza el carro y
se acomodan los melones”.

¿Qué le hace pensar?

¿Se da cuenta que supone un mundo muy diferente al de la frase anterior?

¿Cuáles serían los elementos positivos y negativos de una filosofía basada en esta segunda frase?

Y a continuación analicemos una frase del comediante Woody Allen:

“La respuesta es sí, pero, por favor,
¿... me podría repetir la pregunta...?”

¿Le hace pensar algo distinto a las anteriores? ¿Cuáles serían los elementos positivos y negativos de una filosofía basada en esta frase? ¿Cuál es la diferencia entre esta frase y las anteriores?

Es interesante comprobar cómo ciertas oraciones, tan simples, encierran modos de pensar. Y seguramente cada uno de nosotros recuerda refranes de la sabiduría popular que aplica en casos particulares.

Hagamos un breve ejercicio, por lo tanto. Complete en silencio la frase que sigue, usando frases que caracterizan su convicciones.

“Para salir airoso en una negociación,
en el contexto en el que me muevo, lo principal es
.....

Y para terminar plantéese la última pregunta: ¿sería distinta su respuesta si la frase fuese la siguiente?

“Para salir airoso en una negociación,
para mí lo principal es
.....

Entonces reflexione: ¿qué significa esta frase que usted ha completado para describir su propia experiencia?

¿Cuáles serían los elementos positivos y negativos de una filosofía basada en la frase que usted anotó?

En este texto haremos referencia a elementos positivos que posiblemente usted haya mencionado.

Y tendremos en cuenta que quizás otros en nuestro mismo ambiente utilicen criterios distintos. Sin embargo, para negociar efectivamente usted debe hacerlo en función de sus principios. Que no son negociables.

3. NEGOCIAR CONSIGO MISMO

“Yo estaba en Francia y quería tener una copia del nuevo proyecto de Educación que desarrollaron, porque es buenísimo y lo necesitábamos para no tener que inventar nosotros algo que ya estaba probado.

No hablo francés y champurreo el inglés. Entonces la que me recibe me empieza a corregir el inglés. Yo sabía que no hablo bien, pero esta francesa me corregía, a mí, el inglés. Yo pensaba para mí, de acá me voy, no se lo voy a tolerar. Y estuve por irme, pero yo quería tener el programa, no era que lo necesitase para hojearlo, sino que lo quería estudiar, porque todos mis compañeros del minis-

terio lo iban a poder aprovechar. Entonces me dije a mí misma, yo pensé, que esa persona que tenía frente a mí era una mal educada y me aguanté. Naturalmente, la esperé a que terminara y me lo llevé.”

El relato que acaba de leer transcribe una experiencia de negociación consigo mismo: una ocasión en la que una persona ha hecho un esfuerzo real, ha invertido dinero en un viaje, se ha preocupado por averiguar quiénes tienen información profesional que puede ayudarla en su labor, y al llegar esperanzada frente a quien supone una colega más aventajada, topa con su mala educación, pero sabe que el maltrato no debe desviarla de su propósito.

Veamos, como contrafigura de la anterior, una experiencia de consultoría: un directivo fabril relata un enfrentamiento que surge de un entredicho entre un operario de su división y un empleado administrativo, que luego se extiende entre supervisores, y más tarde entre gerentes. De la conversación se comprueba que el conflicto avanza por líneas paralelas que llegan hasta su cargo.

Cuando se nos pregunta qué hacer y nosotros preguntamos si podemos conversar con el Director de quien dependen los administrativos, él responde:

*“Me temía que me iba a decir eso.
Porque yo con ese hombre no me hablo.”*

Por motivos que desconocemos, este directivo prefiere el costo del conflicto a establecer un vínculo, y todos imaginamos las consecuencias probables. Quizás las razones sean muy claras y justifiquen el rechazo al establecimiento de una conversación entre las partes, pero en estas páginas queremos detenernos en aspectos personales del caso, en aquellos elementos que dependen de nuestra posibilidad de desarrollar una actitud negociadora.

Porque, como dijo alguno:

*“El enemigo que mejor te ataca,
porque sabe dónde están tus debilidades,
es el que llevás adentro.”*

Si uno desconoce sus limitaciones, difícilmente podrá superarlas, porque están los miedos.

4. SIN DEMONIOS

Le escuché una vez decir a Robert Happé, un filósofo que nos visita a menudo:

*Quando se presta atención a la no comprensión,
se inventan demonios.*

*Comprender el miedo.
No se necesita más que eso.
Si los monstruos que existen los inventó uno mismo,
¿por qué tener miedo a lo que uno mismo creó?
Aunque hay gente que elige cuidarlos y mantenerlos.*

*El miedo te protege un momento.
Te advierte.
Te dice que no cruces la calle,
pero una vez que cruzaste ya no es necesario prestarle
más atención.*

*Si despertás todas las noches pensando
que un auto te va a matar al cruzar,
es porque estás mal.*

*Muchos adoran los miedos,
que son parte de su identidad.
Celebran crear fantasías y mantenerlas.
Se reúnen para charlar de sus problemas.*

*Y cuando termina uno, sigue el otro,
y abren botellas de vino,
y si no tienen problemas, los inventan.*

*O toman prestados problemas de los demás.
Porque creen que si no tienen problemas
no tienen de qué hablar.
Y al día siguiente no resolvieron nada.
Y aunque los resolvieran,
la liberación no viene de resolver problemas.
Si estás motivado por el temor, estás enfermo.*

*Porque si surge el miedo veamos donde está
y digamos “en ese lugar hay un miedo”.
No digamos “soy miedoso”.
Al unirlo todo, nos aunamos con el miedo
y lo generalizamos.
Y repitámoslo todos los días,
porque así cuando surja un miedo,
estaremos mejor preparados.*

5. SALIR AIROSO

Sobre estos temas, escuchemos discurrir a tres personas.
Pensando en las dificultades de la negociación, Marina Holzer
dijo:

*“A nadie le gustan las cosas complicadas,
pero ése no es el problema.*

*El problema es qué decidís hacer cuando estás
frente a una situación que te preocupa.”*

Ante todo, entonces, reconocer que los conflictos son cotidianos, y no desaparecen por arte de magia. Depende de cómo reacciona cada uno.

¿Quiere pensar sobre esta idea?

En segundo término, en un taller de negociación una persona reflexionaba:

*“Soy una persona honorable:
siempre hice lo que creía que debía hacer.*

*Cuando uno actúa como cree que debería actuar;
no asume como suyo algo que está frente a sí,
sino que lo mira.*

*La energía sigue al pensamiento.
Aquello a lo que prestas atención
tendrá poder sobre vos.*

Uno termina siendo aquello a lo que dedica energía.”

Vale decir que, además de lo que uno hace a diario, en función de sus valores, se encuentra con situaciones a las que decide encarar, y otras que prefiere desatender. Y la decisión es a qué tipos de cosas presta atención.

¿Quiere seguir pensando?

Cerremos con un comentario de Happé:

*“Si te encontrás sentado bajo una palmera
y sentís una premonición, salí corriendo.*

*El miedo te ayuda.
Cuando caiga el coco, sabrás que elegiste vivir.”*

Porque pensamos para actuar.

6. COMUNICARSE

Negociar es un proceso complejo de comunicaciones internas consigo mismo, y de ida y vuelta con los otros. Se instaura para

alcanzar un acuerdo, cuando las partes tienen algunos intereses en común y otros encontrados.

Las formas tradicionales de negociación nos dejan insatisfechos y agotados: uno siente que tiene que elegir entre “ser duro” y perjudicar el vínculo, o “ser tierno” y “correr el riesgo” de no alcanzar sus objetivos.

La negociación efectiva considera ineficaces a ambas opciones. Y en su lugar propone un método de comunicación e intercambios, en función de beneficios. Sugiere que cada una de las partes debe orientarse al encuentro de beneficios que satisfagan sus intereses particulares, pero teniendo muy en cuenta los intereses de la otra parte. Y si esto no fuese posible, recomienda acordar sobre la base de parámetros equitativos. De esta forma se plantea la posibilidad de alcanzar metas válidas, y descubrir ventajas que antes permanecían desconocidas para uno y otro.

Conversando:

“Hasta que no estoy con el otro me cuesta ponerme en su lugar. Recién cuando empezamos a hablar se diluyen ciertos factores porque el otro, al acercarme con tranquilidad preguntando, me pregunta a su vez, yo contesto, y él responde.

En la negociación tradicional uno tiene la impresión de que el que te confiere la identidad es tu enemigo. Son las veces que sentimos que estamos negociando a pérdida y en vez de dar vuelta la situación para equilibrar, el deseo de rajarse y terminar rápido es tan fuerte porque nos sentimos humillados, que damos cumplimiento a la profecía original, como por ejemplo de que “el otro era un h de p”; o que “negociar no es algo que yo sepa hacer bien”, etc. Mientras que si trabajás bien, vos sabés quién sos porque el propio proyecto te ayuda a desarrollar aspectos que antes estaban latentes

Es pasar del “qué querés” al “qué podemos hacer “. Ubicarse, escuchar, mirar hacia adelante. Preguntarse ¿Puedo solo? ¿Algún otro me puede ayudar, puedo derivar parte de la negociación, puedo evitarla haciendo algo

solo? ¿Es todo lo mismo o puedo desagregar? ¿Debo negociar con este que no me gusta o puedo con otro? ¿Es ésta una ofensa a mi hombría de bien o es una cuestión de intereses? ¿Existe un valor superior o debo concentrarme solo en lo que se ve? Todo lo que sigue es relacionamiento.”

Acercarse, invitar, crear condiciones para que crezca la buena predisposición, preguntar, dialogar, conversar, escuchar, escuchar, escuchar y escuchar, intercambiar ideas, prestar atención a diferencias, mantenerse alerta y volver a preguntar, aclarar y pedir aclaraciones, contrastar en voz alta, resumir y recapitular.

El negociador se mueve yendo y viniendo en una lanzadera de comunicaciones. Tentado de pujar para un lado sabiendo que está en la naturaleza del otro pujar para el otro, adelantando información y temarios para que el otro entienda la intención de entenderse, y esperando que el otro acepte esas reglas de juego.

7. EL CÍRCULO DE LA MADUREZ

Digamos algo evidente: es improbable que una negociación se desarrolle con efectividad con personas incompetentes, nerviosas, enfermas, cansadas. O con maleducados, insolentes, sospechosos de conductas que más se compadecen con las de un delincuente.

Las características requeridas para negociar efectivamente son las de *saber esperar, saber compartir, saber perder*.

Por de pronto, para una negociación efectiva es necesario *saber esperar*. Elegir bien qué se quiere, y darse tiempo: tiempo para saber cuándo presentar un caso, elegir los momentos en que se siembra y se cosecha. Apurarse no es positivo: lleva a que la otra parte advierta nuestra impaciencia y saque ventaja. El dicho popular sostiene que la impaciencia es “mala consejera”.

Usted se preguntará en qué medida contribuye el *saber esperar* a la negociación, y ya está perfilando la respuesta. Saber esperar no significa esperar, sino saber cuándo y cómo hacer cada cosa: se refiere al uso de los tiempos.

Significa gozar de lo que se logró en una primera entrevista porque era lo más que podía haberse conseguido en esas condiciones; significa adelantar cierta información sobre algún tema que a su juicio podrán conversar recién en el próximo encuentro porque el interlocutor no estaría en condiciones de analizarlas en este momento. Significa haber identificado los temas que usted deberá preparar para la próxima.

Saber esperar, por lo tanto, alude a utilizar el factor tiempo de manera activa, inteligente, aplicando el ingenio en aquellas acciones que más contribuyen al manejo de la relación en esa instancia.

En segundo término, en una negociación efectiva es vital *saber perder*. Recordemos por ello que en algunas culturas primitivas, muchas de ellas de nuestro propio país, los individuos no saben ponderar, y entonces piensan que si dejan de ganar todo, pierden todo. Parecen carecer de escala de valores y exhiben la pretensión de poseer todo. La frase popular dice: “caca veo, caca quiero”. Es cosa de chicos, pero lo hacen algunos grandes.

Saber perder indica saber ganar. Saber que una negociación es un juego con reglas que cualquiera de las partes puede ir modificando, en la medida en que la otra parte también las avale. Saber que si siempre gana el mismo, “y por goleada”, difícilmente el otro tenga interés en seguir en ese juego. Lo que nunca significa “dejarse ganar”, porque el otro se puede sentir aún más humillado. Si lo que yo gano, el otro siente que lo pierde él, ¿cuán sana es, y cuánto puede durar la relación? Además, esto no es una negociación.

En una negociación *saber perder* alude a invertir para beneficio del otro. Dedicar tiempo y preocupación a la búsqueda de información, por ejemplo, qué beneficia al otro a través del servicio que se le ofrece. Hecho bien conocido en negociaciones profesionales de ventas, donde es responsabilidad del vendedor la educación del cliente, y es satisfacción del cliente recomendar a quien le brinda servicios. ¿Perder, o invertir en la relación para beneficiarse mutuamente?

Saber compartir parte de saber cómo desagregar, de cómo separar intereses vitales de otros que son secundarios. Saber que

no se trabaja “al bulto”, ni “el todo por el todo”, sino por partes, cada una de las cuales puede tener mayor o menor importancia, en función de lo cual se accede o escuchar nuevas propuestas.

Significa reconocer que un proyecto involucra y afecta a varios y que, de no acceder cada uno a metas que le son propicias, alguno, a destiempo para los otros, mostrará su descontento inviabilizando el proyecto “acordado”.

Saber compartir alude a una búsqueda activa de divisas, de monedas de cambio, de elementos que usted estaría en condiciones de generar, o de brindar, y que a usted no le significan un beneficio mayor, pero que el otro necesita, valora, desea. Divisa es lo que puede mejorar, satisfacer, o potenciar los intereses de la otra parte. Divisas que requieren respaldo, hechos o cosas que, para tener valor, deben contar con un soporte que a menudo es difícil de precisar.

Cuenta una vieja historia que después de muchas peleas dos jefes de tribus del desierto tuvieron que encontrarse. El motivo era increíble para los viejos rivales.

La hija de uno y el hijo del otro se habían enamorado perdidamente y los viejos decidieron que era tiempo de reconciliarse. El hecho de que faltase agua era otro factor que quizás contribuyó.

Primero mantuvieron largos conciliábulos en campo neutral, luego en la carpa del uno y más tarde en la del otro mientras que, con dificultad, desgranaban puntos de acuerdo. Un día departían, cuando el padre de la novia vio pasar una mosca a la que con ademán rápido capturó y engulló. Más tarde, la escena se repitió y luego dos veces más.

Al rato pasó otra mosca pero esta vez la atrapó su viejo rival, ante lo cual el primero comentó socarronamente: “Ah... usted también!” Pero el otro, acercando el insecto muerto a su interlocutor, exclamó: “No... yo se la ofrezco.”

Las tres componentes, *saber esperar, saber perder, saber compartir*, constituyen lo que algún autor llama el ciclo de la madurez.

Reflexión

Pase revista a sus mejores negociaciones y advertirá que no gritó, no se enojó, pudo graduar sus aspiraciones. Que el otro le dio tiempo, que le preguntaba, que mencionó su nombre a un amigo. Que alguna vez le han dicho que gente que usted no conocía personalmente habla de usted como de “una persona a la que podés consultar”

A partir de ello trabaje sobre el Ejercicio # 7: Manejar varios frentes, o si prefiere, sobre el Ejercicio #8: Negociar en Ventas.

GLOSARIO

El *círculo de la madurez* describe procesos naturales en las relaciones humanas e incluye saber esperar, saber compartir, y saber perder: reconoce la posibilidad de reaccionar en forma activa o pasiva, y postula que la negociación efectiva requiere actitudes proactivas y consideradas.

Negociar consigo mismo alude al proceso en el cual una persona considera, equilibra y decide qué y cómo hacer cuando se siente tensionado entre dos o más opciones.

Saber compartir se refiere a la capacidad de entender que todo lo que no se realiza por sí solo, como por ejemplo una negociación, debe tomar en cuenta los deseos, necesidades e intereses de otros. A poco de pensar, sin embargo, uno concluye que aún lo que uno hace por sí solo también incluye, porque afecta, a terceros.

Saber esperar alude a la capacidad de utilizar el tiempo con templanza e inteligencia.

Saber perder alude a la capacidad de entender los juegos que

juegan las personas, y que incluyen componentes que uno tarda en reconocer en sí mismo.

AUTOEVALUACIÓN

Los Ejercicios # 7 y # 8 actúan como autoevaluación de la presente unidad.

MÓDULO 2
RECOMENDACIONES PRÁCTICAS

INTRODUCCIÓN

El segundo módulo hace hincapié en recomendaciones prácticas para una negociación efectiva.

La unidad 4 se centra en la preparación de una negociación y enumera prescripciones a tener en cuenta cuando se la enfrenta: secuencia recomendable de pasos a seguir, sugerencias operativas para encarar a negociadores duros y planeamientos para el logro de resultados sustantivos.

La unidad 5 se dirige a la recolección e intercambio de información y al establecimiento de la relación entre los negociadores. La unidad 6 atiende las etapas de *Manejar las diferencias* y *Resolver problemas concretos* y, al igual que las anteriores, incluye prescripciones para encarar con aplomo a diferentes tipos de negociadores.

En la última unidad se presta atención a situaciones especiales, reconociendo las limitaciones y oportunidades distintas que presentan estos casos.

Unidad 4

PENSAR ESTRATÉGICAMENTE

1. INTRODUCCIÓN

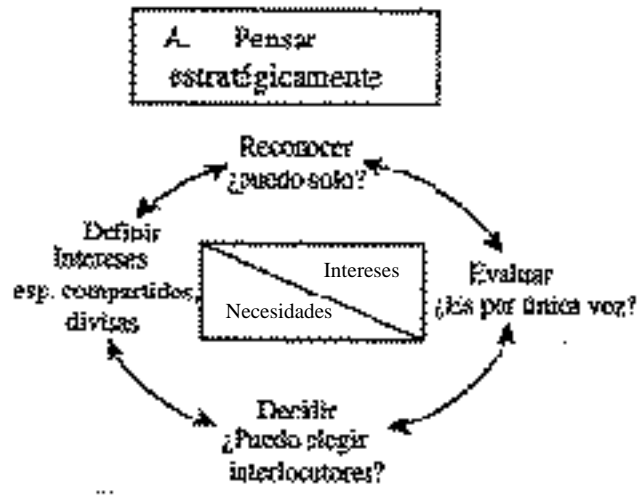
Comenzamos el segundo módulo con hincapié en recomendaciones prácticas: esta unidad se dirige a la preparación de la negociación; sugiere preguntas a hacerse, y enumera prescripciones a tener en cuenta cuando enfrenta una negociación.

Además, propone una secuencia de pasos a seguir, e incluye sugerencias operativas para encarar con aplomo a negociadores duros.

Debe insistirse en la importancia de la preparación para el logro de resultados sustantivos: al finalizar la unidad usted estará en condiciones de prepararse para una negociación, por lo cual se le recomienda utilizar exhaustivamente el formulario de apoyo incluido en el Ejercicio # 10.

2. PENSAR ESTRATÉGICAMENTE

A continuación nos detendremos en las actividades propias del *pensar estratégicamente*, que graficamos como sigue



3. PODER PARA NEGOCIAR

Se negocia afirmándose y aunque es probable que quien tenga *más poder*, tienda a imponerse, el sistema de la negociación efectiva construye poder cuando uno descubre que tiene que negociar.

Construir poder porque uno debe reflejar que al otro le conviene negociar: la negociación se canaliza cuando el otro lo reconoce. De ahí el énfasis puesto en *pensar estratégicamente*: el otro tiende a desvalorizar, minimizar, descontar el aporte que hace quien primero propone negociar en cada tema específico.

Una negociación efectiva quita algo de ese tono de desvalorización por la forma en que se establece la invitación. Es algo similar a lo que ocurre en carreras cuadreras, en donde los jinetes dan una primera vuelta y el que coloca el caballo al lado del otro, listo para largar, lo mira y le dice “¿Vamos?” pero, inevitablemente, por lo menos deben dar una segunda vuelta antes que el otro acepte y se largue, de común acuerdo. Y como en una cuadrera, aunque uno tenga el mejor flete, el otro puede saber más y ganar.

Quienes saben o sienten que tienen más poder se inclinan por la opción tradicional: entienden que en la medida en que expliciten su fuerza, el otro se sentirá comparativamente peor e intentan utilizar su ventaja para inclinar la balanza hacia su lado. Especularmente, quienes sepan o sientan que tienen menos poder, se sentirán debilitados. Si carecen de experiencia en negociación, actuarán como si el poder del otro fuese invariablemente mayor y monolítico.

El poder es un factor clave, pero como en las carreras cuadreras, el que dedica tiempo a prepararse estará en mejores condiciones que quien tome un potro mostrenco y salga a desafiar al caballo del comisario.

¿Quiere probar el Ejercicio # 9: Administrar el poder?

4. CARTAS DE NAVEGACIÓN PARA PENSAR ESTRATÉGICAMENTE

Las prescripciones que anotamos a continuación le serán útiles para el desarrollo de sus negociaciones.

Recuerde, sin embargo, que cualquier listado, por más completo que sea, simplifica lo que en esencia es una dinámica compleja, y debe entenderse como un estímulo para entrar en tema y no como una receta.

Aun así, antes de entrar en materia, le sugeriría dividir a sus interlocutores en:

- **negociadores inexpertos**
son quienes poco conocemos y a quienes, por efecto de una relación provechosa de negociación, con tiempo y buena voluntad podremos encarrilar hacia el uso del modelo de Negociación Efectiva, a partir de resultados obtenidos.

(Todas las referencias
a negociadores inexpertos
irán con esta letra
y desde el margen izquierdo de la página.)

• **negociadores efectivos**
*son quienes ya utilizan criterios
del modelo de Negociación Efectiva.*

*(Todas las referencias a negociadores efectivos
irán con esta letra
y en el centro de la página.)*

• **NEGOCIADORES DUROS**
SON AQUELLOS QUE,
POR DESCONOCIMIENTO DEL MODELO,
TEMOR, FALTA DE PREPARACIÓN,
CARACTERÍSTICAS DE PERSONALIDAD,
MORBOSIDAD,
EXIGENCIAS DE SUS MANDANTES O
CUALQUIER OTRO MOTIVO,
ACTÚAN DE FORMA INESCRUPULOSA Y
PROVOCAN INCOMODIDAD,
AGRESIVIDAD, Y EL DESEO IRREFRENABLE
DE QUERER DESTROZARLOS, PARTE POR PARTE,
Y PREFERIBLEMENTE CON DOLOR,
EN LA PLAZA PÚBLICA.

(TODAS LAS REFERENCIAS A NEGOCIADORES DUROS
IRÁN CON ESTA LETRA Y A LA DERECHA DE LA PÁGINA.)

Ahora bien, es difícil redactar una lista de sugerencias que sirva a todos por igual: cada uno tiene sus propias fortalezas y debilidades y quizás lo más importante sea que usted aproveche estos listados, a nivel personal.

Las siguientes sugerencias fueron preparadas a partir de la experiencia, y algunas serán más relevantes que otras.

Por lo tanto anote en los márgenes sus propias conclusiones, y agregue sus comentarios sobre su aplicabilidad.

5. LIMITAR LA NEGOCIACIÓN A PÉRDIDA

Llamamos negociación a pérdida a aquella en la cual aun ganando se pierde. Se trata de las negociaciones en las que por diferentes motivos una o las dos partes hacen hincapié en el corto plazo, se reduce la importancia de la construcción de la relación, se improvisa y aparecen repetidamente conductas inescrupulosas, planteos polémicos, personajes que “patean el tablero”.

Resumir en pocos renglones las sugerencias operativas incluye:

- tratar de salir cuanto antes: cuando uno se encuentra en una situación en la que está a disgusto porque reconoce que se verá perjudicado, es imprescindible decidir qué se puede lograr en esas limitadas circunstancias y cuán rápidamente se puede retirar para darse un respiro, reflexionar, analizar qué otras alternativas caben, etc.;
- limitar las pérdidas: reconocerlas y asegurarse que sean lo menor posible;
- controlar los daños: dar cuenta de que, como consecuencia de esta modalidad, se producirán efectos secundarios negativos o comprometedores;
- saber que contagia: tomar en cuenta que, de persistir esta modalidad, las partes descuentan que ésta sería la única o más probable forma de vinculación en casos de conflicto;
- condolerse de antemano: dar por sentado y comunicar a otros involucrados que en estas condiciones la pérdida es previsible, y en consecuencia ajustar expectativas a tal definición del hecho.

6. CÓMO ENCARAR A NEGOCIADORES DUROS

Es imprescindible conocer formas para desalentar y defenderse ante conductas inescrupulosas. Sin embargo, si piensa que el otro negociador es un delincuente, limite sus costos, evite mayores perjuicios, salga cuanto antes de esa situación y negocie con quienes le brinden mayores garantías.

Sea cauteloso: no confíe en el otro a menos que tenga buenos motivos; lo que usted no puede verificar, debe ser considerado con mucho cuidado. Pida documentación cada vez que la necesite, anote lo que se dice, redacte actas y no se ofenda si le dicen que es desconfiado.

SI EL OTRO INTENTA ENTRAMPARLO, SEÑÁLELO

SI SUPONE QUE EL OTRO
HACE ALGO QUE NO CORRESPONDE,
DEJE PASAR LA PRIMERA VEZ,
PERO DESPUÉS DE LA SEGUNDA
PREGÚNTELE POR QUÉ
ELIGE ESE MÉTODO PARA NEGOCIAR.
UNA VEZ QUE UNO LA DENUNCIA,
LA TRAMPA PIERDE PARTE DE SU EFECTO
Y ADEMÁS USTED DEJA ASENTADA
LA FALTA DE BUENA FE
CON LA QUE SE ACTUÓ.

Y SI LA OTRA PARTE
MANTIENE SU ACTITUD,
EVITE ENFRENTARLA
CON SUS MISMAS ARMAS;
PROPONGA PASAR
A TEMAS MÁS PRODUCTIVOS;
O SALGA DE LA NEGOCIACIÓN
HASTA QUE EL OTRO
DECIDA CONVOCARLO NUEVAMENTE.

**SEA CONSCIENTE
DE QUE HAY ELEMENTOS DE CONTEXTO
QUE LE PUEDEN PROVOCAR TEMOR Y
HACERLE COMETER ERRORES**

CUIDESE:
ANTES DE LA ENTREVISTA
DE NEGOCIACIÓN,
DUERMA BIEN,
LEVÁNTESE CON TIEMPO,
LLEGUE PUNTUALMENTE,
LLEVE ALGO PARA HACER
POR SI LOS OTROS LLEGAN TARDE
A PROPÓSITO.

SEA MODERADO
Y NO TOME DEMASIADO CAFÉ,
ESPECIALMENTE
CUANDO LOS OTROS LO INVITAN A HACERLO.

**TENGA CUIDADO ANTE LIMITACIONES
EN LOS TEMAS A NEGOCIAR**

SI LA OTRA PARTE
RESTRINGE EL TEMARIO DE LA NEGOCIACIÓN
A UN SOLO ELEMENTO DE DISCUSIÓN,
ACEPTE MANTENER CADA ELEMENTO
DE LA NEGOCIACIÓN SEPARADO,
PERO INSISTA
EN INCLUIR TODOS LOS ELEMENTOS
QUE LE INTERESAN A USTED.

**CUIDESE ANTE POSTERGACIONES
IMPUESTAS
POR LA OTRA PARTE**

EN CASO DE QUE LA OTRA PARTE
QUIERA POSTERGAR INDEFINIDAMENTE
LA NEGOCIACIÓN PARA FAVORECER SU POSICIÓN
O PERJUDICARLO,

UTILICE DATOS DEL MERCADO
PARA CENTRARSE CUANTO ANTES
EN LO QUE LE INTERESA A USTED.

**No LES CREA
SI LE DICEN QUE “TODO VA A ANDAR BIEN”**

SI SIENTE QUE EL OTRO CREA CONFUSIÓN,
O MANTIENE AMBIGÜEDAD
PARA EVITAR
QUE USTED ENCARÉ
UN TEMA FRONTALMENTE,
TIENE TRES ALTERNATIVAS, A SABER:

- EXPLÍCITE
SOBRE QUÉ BASES ESTÁ OPERANDO;
- PLANTEE
LA NECESIDAD DE DEFINIR
PENALIZACIONES O AJUSTES
EN CASO DE NO CUMPLIRSE CIERTOS REQUISITOS; O
- EJERZA PRESIÓN
PARA EXPLICITAR
SU POSICIÓN ABIERTAMENTE
MANTENIÉNDOSE FIRME,
FORZANDO AL OTRO
A ACTUAR EN FORMA MÁS DEFENSIVA.

**PROTÉJASE
ANTE DEMANDAS EXCESIVAS DEL OTRO**

HAY QUIENES SUPONEN
QUE TODA NEGOCIACIÓN INCLUYE REGATEOS
Y QUE DE ALGUNA MANERA
LAS PARTES COINCIDIRÁN EN UNA POSICIÓN
A MITAD DE CAMINO
DE LAS QUE INICIALMENTE HABÍAN ADOPTADO.

SI ASÍ FUERA,
EL OTRO PUEDE INICIAR LA NEGOCIACIÓN

CON POSICIONES RIDÍCULAMENTE BAJAS,
O ALTAS.

ANTE ESTA OPCIÓN,
NO RESPONDA
DANDO UNA OFERTA OPUESTA,
IGUALMENTE RIDÍCULA,
SINO PROPONGA
ESTABLECER REGLAS
QUE ACEPTEN AMBAS PARTES;
EN CASO CONTRARIO,
USTED SE RETIRARÁ DE LA NEGOCIACIÓN.

TAMBIÉN PUEDE PLANTEARLE,
SI ES EL CASO,
QUE FUNDAMENTE SU POSICIÓN CON CIFRAS:
COMO DIFÍCILMENTE PODRÁ HACERLO,
USTED MELLARÁ ASÍ SU CREDIBILIDAD.

**TOME RECAUDOS
ANTE EXIGENCIAS CRECIENTES DEL OTRO**

NO ACEPTE RENEGOCIAR
LO QUE YA SE ACORDÓ,
YA QUE ESTO CONVIERTE A LA NEGOCIACIÓN
EN UN JUEGO SIN REGLAS.

**PONGA LÍMITES
CUANDO, A MEDIDA QUE PASE EL TIEMPO,
SE INCLUYAN OTROS INTERLOCUTORES
EN LA NEGOCIACIÓN**

NO SE DEFIENDA, DESCANSE,
TENGA PACIENCIA
Y ASISTA A LAS NUEVAS REUNIONES CON COLEGAS.

**TENGA EN CUENTA
CADA ELEMENTO DE LA NEGOCIACIÓN Y
NO CAIGA EN TENTACIONES**

SI LA OTRA PARTE OFRECE BENEFICIOS INSÓLITOS
Y USTED TIENE SUS DUDAS:

- MANTENGA SU SUSPICACIA;
- LOGRE QUE LA OFERTA SE HAGA POR ESCRITO,
NI BIEN SE EXPRESE;
- SI SE NIEGA, DEMANDE UNA CONCESIÓN
QUE LE FUERA NEGADA ANTES.

**SIGA NEGOCIANDO CON TERCEROS
AUN CUANDO LE PAREZCA IDEAL
LA ALTERNATIVA OFRECIDA POR SU INTERLOCUTOR ACTUAL**

SEA CUIDADOSO: SI ALGUIEN LE OFRECE CONDICIONES
MUY ATRACTIVAS,
NO DEJE DE MANTENER CONTACTO
CON OTROS POSIBLES INTERLOCUTORES,
Y NO SE ENTUSIASME ANTES DE TIEMPO,
PORQUE NINGUNA NEGOCIACIÓN ESTÁ HECHA HASTA QUE SE CIERRA.

**No ACEPTÉ
EL JUEGO “DEL BUENO Y EL MALO”**

EN UN CASO DE ESTA NATURALEZA,
NO SEA TOLERANTE Y DIPLOMÁTICO:
SEÑALE EL USO DE ESA TÁCTICA Y
PROCEDA A NEGOCIAR
CON UN MÉTODO MÁS EFECTIVO.

SI LE DICEN QUE “EL MALO”, “LA MALA”
ES UNA PERSONA QUE NO ESTÁ EN LA ENTREVISTA,
PIDA REUNIRSE CON ÉL, O ELLA,
CUANTO ANTES PARA SEGUIR NEGOCIANDO.

**No SE DEJE INTIMIDAR
POR ATAQUES VERBALES U OTRAS ARTIMAÑAS**

SI LO HACEN ESPERAR,

O VOLVER VARIAS VECES,
LO INSULTAN,
O AGREDEN DE FORMAS SUTILES O FRONTALES,
NO SE DÉ POR ALUDIDO.

MANTENGA LA CALMA,
O EVENTUALMENTE RETÍRESE DE LA REUNIÓN
SI EL ATAQUE PERSISTE O ES EXCESIVO.

LA MEJOR FORMA DE INUTILIZAR UNA TÁCTICA
ES DENUNCIAR SU USO.

**NO PERMITA
QUE EL OTRO LO HAGA SENTIR CULPABLE**

SI EL OTRO APELA A SU COMPASIÓN,
LE ESTÁ CONFESANDO
QUE TIENE UNA POSICIÓN NEGOCIADORA DÉBIL.

PREGÚNTESE
SI SE TRATA DE UNA TÁCTICA O SI HABLA EN SERIO,
PERO TENGA CUIDADO
ANTE QUIEN ACTUÓ CON AGRESIVIDAD Y
"SÚBITAMENTE" MUESTRA SU DEBILIDAD.

**EVITE LA ELECCIÓN FORZADA
DE "SI NO LE GUSTA, VÁYASE"**

ESTO ES AGRESIÓN PURA Y
USTED PUEDE PLANTEAR
QUE EN ESAS CONDICIONES
ES DIFÍCIL SEGUIR ADELANTE.

UNA ALTERNATIVA ES ACTUAR
COMO SI EL OTRO NO HUBIERA DICHO NADA
PARA VER SI INSISTE CON ESA TÁCTICA.

PERMÍTALE UNA SEGUNDA OPORTUNIDAD
DICIENDO QUE QUIZÁS NO ENTENDIÓ BIEN
LO QUE USTED ESTABA PROPONIENDO.

**TOME RECAUDOS
PARA QUE EL OTRO CUMPLA CON LO ACORDADO**

SI USTED SUPONE QUE LA OTRA PARTE
NO CUMPLIRÁ CON LOS COMPROMISOS
ASUMIDOS EN LA NEGOCIACIÓN,
REDACTE EL ACUERDO DE FORMA TAL
QUE TENGA ALICIENTES PARA HACERLO.

○ BIEN INCLUYA CLÁUSULAS
QUE COMPROMETEN,
POR PASOS SUCESIVOS,
A CADA PARTE EN LA MEDIDA
EN QUE SE CUMPLAN COMPROMISOS.

ES BUENO, ADEMÁS, INCLUIR TESTIGOS....

PERO EN ESTOS CASOS
SIEMPRE QUEDA UNA PREGUNTA CLAVE:

¿PARA QUÉ SEGUIR NEGOCIANDO CON GENTE DE ESA CALAÑA?

7. PARA PENSAR ESTRATÉGICAMENTE

Comprenda sus propias necesidades, sobreentendidos y valores.

Recuerde que:

- difícilmente usted consiga lo que se propone a menos que sepa cuáles son sus intereses, y
- si acaso el otro comprende mejor que usted lo que usted se propone, usted puede sufrir consecuencias muy negativas.

Por lo tanto recuerde lo que venimos conversando y pregúntese:

- A. Si es necesario negociar, o si puede desenvolverse solo. Porque será mucho más fácil si accede a sus objetivos por su cuenta.
- B. Si es por única vez o si es un vínculo que le conviene mantener. Porque cambia mucho la situación en uno y otro caso.
- C. Quiénes son los involucrados. Porque si se trata de personas que le merecen confianza, o con quienes usted tiene relaciones transparentes, es muy distinto a si no los conoce, o les teme.
- D. Cuáles son los costos si no negocia: a veces, no pasa nada si no se negocia. Más aún, en ciertos casos le convendrá esperar y beneficiarse con el solo paso del tiempo, por más que la oportunidad perdida no vuelve.
- E. En qué condiciones es vulnerable, vale decir, cuáles son sus puntos flacos.

8. PENSAR ESTRATÉGICAMENTE ANTE NEGOCIADORES INEXPERTOS

**Ponga distancia
entre usted y la negociación.**

Negociar es un juego de grandes,
pero su vida no depende de una negociación.

Por más que esté tensionado,
por más que le moleste la situación
en la que se vea obligado a desempeñarse,
entienda la negociación como una situación
que debe ser abordada con calma.

Cuanta más ansiedad sienta,
mayor será la necesidad
de dar una vuelta a la manzana,
respirar hondo y pensar en quiénes
lo puedan ayudar a mirar
el caso con menos apasionamiento....

Sea paciente.

Dése tiempo.
No se apresure.

Haga un listado de todo lo que necesitará
para negociar a gusto y
oblíguese a darse tiempo
para encontrar lo que pueda ayudarlo
a alcanzar sus objetivos.

A menos que la decisión sea urgentísima,
no acepte tiempos limitados.
Si le exigen una decisión
para dentro de cinco minutos,
pida información de forma que la otra parte
comprenda que,
con ese tiempo,
ninguna solución será beneficiosa.

Y si realmente sólo tiene ese tiempo,
tranquilícese
porque los resultados se corresponderán
con lo que pudo hacer en ese lapso.

Tanto para usted como para el otro,
es importante estar tranquilos.

Si usted lo está,
el otro podrá calmarse
a partir de su propia tranquilidad.
Y cambiará el ritmo de la negociación.
que será el que usted

le haya impuesto cordialmente.

**Si es importante,
necesita preparación.**

Prepárese. Prepárese. Prepárese.
La preparación separa a los buenos negociadores
de los negociadores excelentes.

La preparación le permitirá descubrir
que hay ciertas cosas
que a usted le convienen más que otras,
y que algunas son francamente inconsecuentes.

Prepararse tiene ventajas
desde dos puntos de vista,
el técnico y el humano.

Técnicamente se sabrá mejor preparado,
y humanamente se sentirá más aplomado.

Le permitirá conocer sus expectativas y
conjeturar las del otro;
saber qué preguntar, y
poder más tarde categorizar
las respuestas del otro
dentro de un marco simple.
En fin, le permitirá negociar bien,
observando mejor al otro.

Prepararse
es lo que recomiendan unánimemente
todos los expertos,
porque si de algo podemos estar seguros
es que en los momentos
más complicados, se requerirá creatividad,
y sólo puede aplicarse el ingenio
a partir de una base cierta,
que brinda la preparación,
nunca la improvisación.

Esto lo diremos muchas veces:
postergue la negociación
hasta que pueda encararla con conocimiento
y manejar sus propios tiempos,
después de haberse preparado.

Si le importan los resultados,
prepárese como corresponde.
Para una negociación simple, unos minutos.
Para una negociación crítica, varias horas.

**Imagine qué es lo máximo
que puede obtener de esta negociación.**

Las prescripciones sólo pueden comprenderse
a partir de una preparación excelente y
razones sólidas.

Le recomendamos abrir la negociación
con una opción de máximo beneficio para usted,
y mantenerse con calma
en esa posición sin pestañear.

Una negociación efectiva
no implica aspirar a lo que no corresponde
y, como una consecuencia directa,
excluye el regateo.

Frente a negociadores efectivos
uno se prepara,
dialoga, pregunta,
se interesa por conocer las razones del otro,
escucha, analiza,
evalúa alternativas,
y cuando dice lo que pretende,
tal declaración incluye
lo que uno cree que le corresponde
y que un observador independiente le otorgaría.

Por lo cual,

no hace falta convencer, persuadir,
y mucho menos doblegar,
sino, simplemente,
decir lo que uno piensa que le corresponde.

Asuma riesgos.

Puesto que usted se ha preparado,
puede plantearse alternativas de máxima.
Porque su intención es incluirlo al otro y
usar la estrategia de Desarrollar.

**Si puede obtener varios beneficios,
ordénelos.**

Los negociadores expertos
planifican su esquema de negociación,
pero al mismo tiempo
permiten que la otra parte
avance como mejor desea.
No imponen el orden
que pensaron para sí mismos.

Es probable
que si preparamos y consultamos,
tengamos cierta idea
de lo que nos conviene.

Los negociadores expertos sugieren
que es bueno tener un ordenamiento,
pero que si la otra parte
desea instalar otro orden,
no se resista ciegamente.

Y sobre todo, no quede atascado:
es más importante lograr acuerdos,
uno por uno, en el orden que sea,
que seguir un orden preestablecido.

**Si fallase la negociación,
¿qué es lo menos que aceptaría?**

Estará más tranquilo sabiendo sus límites de mínima como resultado de su negociación.

Si no lo tiene pensado de antemano, se sentirá agraviado y cualquier reducción de su alternativa más beneficiosa le parecerá infame.

Mantenga en reserva su aspiración de mínima.

Si tiene otras alternativas fuera de esa negociación, avísele a su interlocutor.

La prudencia es lo más sensato. Nunca indique que para usted el resultado de la negociación le es vital ni cuánto está dispuesto a hacer para lograr el objetivo.

Pero si tiene una alternativa excelente con un tercero, y está frente a un negociador que le merece confianza y con quien usted probablemente siga negociando en otras ocasiones, indíqueselo para que su interlocutor sepa que usted está en condiciones de abandonar la negociación sin riesgos y aún así obtener ventajas.

Si el otro es un interlocutor confiable, bríndele información con tranquilidad, invitando así a la reciprocidad.

Evalúe alternativas estratégicas y manténgase flexible.

Un plan le da tranquilidad
por si aparecen sorpresas,
pero no se ajuste demasiado
a ningún programa prefijado:
lo vital es avanzar
satisfaciendo necesidades e intereses.

Investigue y agregue datos
a medida que avance la negociación
para que los resultados se enriquezcan
con todo lo que va aportando el encuentro.

No se pierda en los detalles y evalúe con calma
cómo la información que va surgiendo
del intercambio modifica el proyecto.

Advierta qué nuevas opciones
se abren con la información que recoge
y con las preguntas que hace la otra parte.

Consulte con colegas.

Valore su aporte:
analizar en voz alta un caso
ante oídos amigos
siempre genera reflexiones que uno,
en soledad, jamás lograría.

Difícilmente logre contarle
a quien no estuvo en la entrevista,
todo lo que ocurrió en ella.

Lo que se consigue,
al hablar con colegas
de buena voluntad,
es obligarse a sí mismo
a hacer un repaso,

del cual uno mismo se convierte en escucha crítica.

Y casi siempre uno se da cuenta,
al monologar ante quien desea ayudarlo,
que hay alternativas que no alcanzó a advertir antes y
que probablemente lo ayuden la próxima vez.

9. PENSAR ESTRATÉGICAMENTE CON NEGOCIADORES EFECTIVOS

Construya credibilidad.

*Si usted se preparó, la otra parte lo advertirá
y lo que usted diga,
ayudará a justificar sus pedidos futuros.*

*Comience explicando las informaciones
y motivos que sustentan su propuesta.
Dé sus razones.
Explique, indique, comparta información.
Su objetivo es construir confianza y credibilidad.*

Ponerse en el lugar del otro.

*Para negociar,
es imprescindible ver el punto de vista del otro
sin perder de vista el propio,*

*pero considerando modificar el propio
si así lo requirieran los intereses mutuos.*

Resulta muy útil ponerse en el lugar del otro para:

- los que suelen tomar decisiones apresuradas;*
- los que tienden a decidirse sin escuchar a los demás;*
- los que se creen superiores y no pueden valorar otras opiniones;*
- los que se sienten tan seguros de sí mismos que no hacen el esfuerzo de investigar suficientemente;*

- *los que ven una parte del rompecabezas pero no pueden visualizar el todo.*

Los que están en peligro de identificarse demasiado con los enfoques del otros son:

- *los que tienen dificultades en tomar decisiones y que piensan que sus opositores son más hábiles.*
 - *gente con poca autoestima o que tienden a desvalorizar sus objetivos iniciales al confrontarlos con los del otro.*
- *aquellos que sienten tanta necesidad de aprobación que cambian sus puntos de vista ante la menor crítica.*
- *los que no quieren cargar con la responsabilidad de defender un punto de vista y preferirían llegar a una conclusión por consenso, a pesar de los hechos.*

10. PENSAR ESTRATÉGICAMENTE ANTE NEGOCIADORES DUROS

COMO YA LE ANUNCIÁRAMOS,
AL HABLAR DE NEGOCIADORES DUROS
VOLCAREMOS EL TEXTO SOBRE ESTE MARGEN,
DE MANERA QUE
SI NECESITA CONSULTARLO CON URGENCIA,
PODRÁ UBICARSE EN LA PÁGINA
EN FUNCIÓN DE SU NIVEL DE COMODIDAD
ANTE SU INTERLOCUTOR.

A CONTINUACIÓN HABLAREMOS
DE CÓMO TRATAR CON NEGOCIADORES DUROS,
POR LO QUE
CORREMOS EL TEXTO,
SOBRE EL MARGEN DERECHO.

**AVERIGÜE
TODO LO QUE PUEDA SOBRE EL OTRO**

LA GENTE ES PREVISIBLE,
PERO PARA ENTENDER A LAS PERSONAS,

FUNDACIÓN OSDE

MÁS ALLÁ DE SUS CARACTERÍSTICAS INDIVIDUALES,
USTED NECESITA INFORMACIÓN: REÚNALA.

INFÓRMESE, RECOJA DATOS,
BUSQUE ANTECEDENTES,
Y HAGA UN LISTADO
DE LO QUE SABE Y DE LO QUE IGNORA.

SOBRE TODO RECUERDE
QUÉ COSAS NO SABE,
PORQUE A MENUDO UNO OLVIDA ESTE ASPECTO Y
CONSTRUYE EN EL VACÍO,
SOBRE IMÁGENES O CONJETURAS.

MUESTRE TENACIDAD

NINGUNA NEGOCIACIÓN ES FÁCIL
ANTE UN NEGOCIADOR DURO.
SIN EMBARGO,
NO SUPONGA
QUE PORQUE PRESENTA ESTA ACTITUD INICIAL,
SERÁ IMPOSIBLE QUE LA MODIFIQUE;
NI TAMPOCO
QUE LA MODIFICARÁ CON FACILIDAD.
LO FUNDAMENTAL ES ACCEDER
A OTRA FACETA DEL CARÁCTER DE SU INTERLOCUTOR.

SEA CORDIAL Y PERSISTENTE,
AMABLE Y CONSISTENTE,
CÁLIDO E INSISTENTE.
NEGOCIAR CON UN NEGOCIADOR DURO,
ES UNA TAREA ARDUA,
PERO SI CONSIGUE NO ALTERARSE
PUEDE LOGRAR BUENOS RESULTADOS.

DRAMATICE

ANTE UN NEGOCIADOR DURO,
CUIDE SUS EXPRESIONES VERBALES Y
SUS GESTOS.

MANTÉNGASE CALMO
CUANDO NO LO ESTÁ,
Y EXPRESE DISGUSTO SI CORRESPONDE.

DRAMATIZAR
NO SIGNIFICA PORTARSE COMO UN ACTOR,
SINO AFIRMARSE Y
DAR MUCHA IMPORTANCIA
A CADA COSA QUE OCURRA.

SIGNIFICA VALORAR EL PROCESO DE LA NEGOCIACIÓN,
QUE ENFRENTA A LOS ADVERSARIOS
EN UN JUEGO QUE COMPROMETE A AMBOS
Y QUE DEBE POTENCIAR EL DESEMPEÑO DE LOS DOS.

COMO LOS DEPORTISTAS,
UNO LOGRA MEJORES RESULTADOS
CUANDO COMPITE CON LOS MEJORES:
TRANSMÍTALE AL OTRO
QUE USTED NO ACEPTARÁ LA RIGIDEZ,
Y QUE SE COMPROMETE
A OBTENER EXCELENTES RESULTADOS.

EMPIECE A NEGOCIAR
ANTES DE QUE EL OTRO ESTÉ PREPARADO

ABRA EL JUEGO INFORMALMENTE,
BRINDANDO INFORMACIÓN,
Y COMIENCE ANTES QUE EL OTRO PIENSE
QUE USTED DESEA
O NECESITA ENTABLAR UNA NEGOCIACIÓN.

CON COMODIDAD,
PRESENTE SU INFORMACIÓN,
DEMUESTRE QUE HA HECHO SUS DEBERES
Y QUE CUANDO EL OTRO LO DECIDA,
USTED YA ESTARÁ EN CAMINO.

HÁGALO SIN COMPETIR,
COMO LO HARÍA EL QUE DISFRUTA

ENCARANDO UNA PARTIDA DIFÍCIL.

**EL OTRO AVERIGUARÁ
TODO LO QUE PUEDA SOBRE USTED**

ACTÚE CON PRUDENCIA,
SABIENDO QUE EL OTRO
TIENE INFORMACIÓN SOBRE USTED,
Y MANTENIENDO RESERVA.

SI EL OTRO TIENE ACCESO
A TEMAS QUE A USTED LE PREOCUPAN Y
QUE NO PUEDE OCULTAR,
PREPÁRELE UNA EXPLICACIÓN CREÍBLE.

POR SU PARTE,
AVERIGÜE USTED TAMBIÉN
TODO LO QUE PUEDA SOBRE EL OTRO,
CON EL OBJETO DE CONSTATAR
CUÁNTO DE LO QUE DICE ES CIERTO.

**ANTES DE UNA NEGOCIACIÓN DIFÍCIL,
ENSAYE CON GUIÓN**

ESCRIBIENDO PREVIAMENTE UN GUIÓN,
PODRÁ PREVER MUCHAS COSAS QUE,
DE OTRA MANERA, SÓLO APARECERÍAN CUANDO USTED
Y LA OTRA PARTE ESTÉN FRENTE A FRENTE.

11. DESARROLLE SU *MEJOR ALTERNATIVA POSIBLE* A UN ACUERDO NEGOCIADO

Fischer & Ury explican cómo prepararse incluyendo el desarrollo de una opción en caso de que la otra parte no deseara negociar, y le da ese nombre que acortaremos con la sigla *MAPAUAN*.

Sostienen que en aquellos casos en que la otra parte tiene

todos los resortes del poder, nada le asegurará una buena negociación. Sin embargo, en tales casos, negociar le permite:

- protegerse frente a situaciones que pudieran dañarlo más, y
- proteger su posición e intereses y, a largo plazo, ubicarse mejor.

Un negociador se fija tentativamente un límite de mínima, para sentirse protegido. Además, si usted no está solo, sino que el caso que usted está negociando compromete a más personas o a una empresa, la posición de mínima indica que ninguno aceptará menos de ese límite. De esta forma se resiste mejor a las presiones externas.

Sin embargo, definir una posición de mínima es un arma de doble filo, porque limita su capacidad de maniobra. Además, adoptar una posición de mínima pone coto a la imaginación. Y, en muchos casos, se advierte que la posición de mínima ha sido definida con demasiado optimismo.

Para casos difíciles es mejor tener un *MAPAUAN*. De esta manera usted está protegido tanto de aceptar términos de negociación desfavorables, como de cerrarse ante alternativas que puedan favorecerlo.

Si acaso usted negocia sin haber establecido su *MAPAUAN* lo está haciendo a ojos cerrados. Puede no darse cuenta de las desventajas que acarrea un trato, de los costos provocados por una actitud, de la pérdida encubierta en un acuerdo con un incompetente simpático.

Tenga cuidado porque a veces uno tiende a pensar que una negociación se define en función del prestigio, contactos, dinero, tiempo u otros recursos que uno tiene. En realidad, el poder relativo descansa en lo que significa *no negociar* para cada uno.

Para desarrollar su *MAPAUAN* efectivo:

1. Haga un listado de actividades que llevaría a cabo en caso de no poder llegar a un acuerdo negociado con la otra parte;

2. Mejore varias de las ideas de su listado, transformándolas en opciones viables; y
3. Elija la opción que le parezca la más adecuada.

Esa opción es su *MAPAUAN*.

A veces conviene explicitar su *MAPAUAN* a la otra parte. Depende de cómo evalúa usted al otro. Indague. Cuanto mejor conozca usted las opciones del otro, inclusive las ventajas que tiene para el otro *no negociar*, mejor podrá usted elaborar una estrategia.

Naturalmente, si los dos son excelentes negociadores y cada uno tiene *MAPAUAN* atractivo, se darán por satisfechos con no negociar.

Es buen momento para aplicar sus ideas a un caso.

Por lo tanto vaya al Cuaderno de Bitácora y comience a trabajar en el Ejercicio #10: Pensar estratégicamente en base a una situación real que lo preocupa.

GLOSARIO

Contraparte es el negociador contrario.

Crear el ámbito propicio es el segundo paso de la negociación efectiva y se refiere a la calidad de los intercambios que contribuyen a su buen desarrollo.

Manejar las diferencias es el tercer paso de la negociación efectiva y alude al manejo adecuado de los desacuerdos, enfrentamientos y conflicto.

La sigla *MAPAUAN* significa “mejor alternativa posible a un acuerdo negociado”, y se refiere a una opción que el negociador tiene en cuenta al dirigirse a negociar.

Negociar a pérdida, también llamada negociación polémica o disruptiva: priman conductas especulativas de corto plazo, elementos irracionales y falta de escrúpulos.

Pensar estratégicamente es el primer paso de la negociación

efectiva y se refiere a toda actividad de preparación que contribuye al buen desarrollo de la misma.

Intereses compartidos son aquellos que ambas partes aceptan como válidos en función de sus objetivos.

Resolver problemas concretos es el cuarto paso de la negociación efectiva e incluye los elementos a tener en cuenta para asegurar que lo acordado se implemente, así como que de ese acuerdo surjan posibilidades adicionales de asociación virtual.

AUTOEVALUACIÓN

Los Ejercicios # 9, y # 10 actúan como autoevaluación de la presente unidad.

Unidad 5

CREAR EL ÁMBITO PROPICIO

1. INTRODUCCIÓN

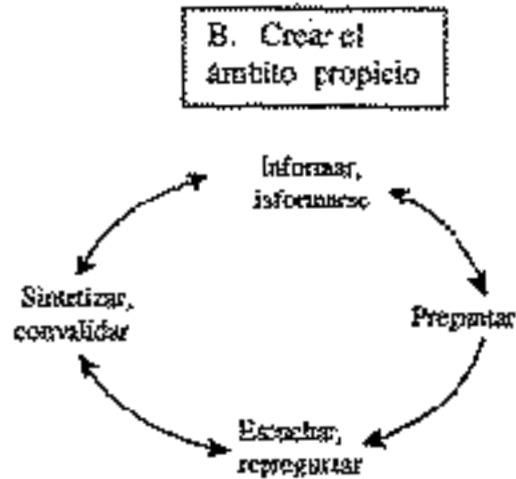
La unidad 5 se dirige a la recolección e intercambio de información, y de establecimiento del vínculo, circunstancias que le permitirán negociar efectivamente.

Al igual que en la unidad 4, se incluyen numerosas sugerencias operativas para encarar con aplomo a diferentes tipos de negociadores.

Al finalizar la unidad usted habrá contrastado los éxitos de sus negociaciones anteriores con avances realizados a partir de la inclusión sistemática de nuevas prácticas, y evaluará su flexibilidad para ampliar su espectro de conductas personales e incluir nuevos abordajes.

2. CREAR EL ÁMBITO PROPICIO

El gráfico que sigue resume las actividades propias del *crear el ámbito propicio*:



Negociar requiere crear un ámbito nuevo, en el cual las partes puedan llegar a comprender que hay un proyecto que los convoca. Requiere establecer pautas que limiten la incertidumbre y el azar. De esta manera, se puede asegurar que las conductas equilibren lo racional y lo emotivo. Esto contribuye a que las personas que se integren a la ronda de negociaciones, sepan qué se espera de ellos y cuáles han sido los acuerdos anteriores y los propósitos que están en juego.

Es conveniente *entender cuáles pueden ser los temores y los celos*. En nuestra cultura priman conceptos a tenerse en cuenta:

- que las decisiones las asumen quienes han sido designados
- que un adulto toma decisiones sin consultar a nadie
- que es conveniente ser reconocido como alguien que detenta poder
- que es importante mostrar los sentimientos: que la dignidad y el honor son valores centrales
- que la persuasión se ejercita involucrándose personalmente
- que la capacidad de improvisación es señal de talento, etc.

Sólo confiamos en la gente que conocemos, y únicamente con

ellos creemos poder ser solidarios. En estas circunstancias, las transacciones se llevan a cabo con naturalidad, cara a cara. Se explican por pertenencias, ante lo cual ganancias y pérdidas pueden quedar desdibujadas al ser subsumidas en un proyecto más amplio. Esto es lo propio de los “ámbitos conocidos”.

Por oposición, cuando se habla de “negociar”, se alude a salirse de lo conocido, y se asemeja a “aventurarnos a la intemperie”. No estamos acostumbrados a salir, menos aún “para negociar”.

No se puede negociar desde el temor. La Negociación Efectiva dedica tiempo a crear un espacio de reflexión para analizar si es posible reducir el miedo, y facilitar así los pasos iniciales en la construcción de un vínculo. Las partes deben “limpiar la relación”, conocerse mejor, comprender las motivaciones propias y las ajenas.

3. REUNIR INFORMACIÓN

Siempre es necesario prepararse para una negociación. Hacer un inventario de expectativas, delimitar incompatibilidades. Normalmente no lo hacemos, y pagamos las consecuencias. Cuando las partes no se han preparado, las conversaciones, aunque exista un trato amable, no esconden cierta superficialidad. Es por ello que a menudo surgen asperezas, ironías y agresiones que después dan lugar a respuestas diplomáticas, hasta que se cubre la cuota de paciencia y se responde irreflexivamente.

El rédito principal de la preparación es llegar a reconocer en profundidad la situación, antes de reunirse con la contraparte. A partir de allí descubrimos que muchas veces

- *no sabemos lo que queremos*: algunas cosas no las tenemos en claro en el propio equipo y deberán ser aclaradas, o investigadas internamente, antes de iniciar tratativas;
- *no sabemos lo que quieren los otros*: conjeturamos, intuimos,

sospechamos, atribuimos propósitos, cuando lo esencial es recoger información;

- *descubrimos que en ciertas cosas estaríamos de acuerdo*, en consecuencia, para no cometer errores, es preciso convalidar nuestras percepciones para construir la relación sobre estas bases;
- *advertimos preocupaciones que será mejor no evidenciar*, o sea, aspectos irritativos que pueden afectar negativamente la negociación.

4. EL VALOR DE LAS PREGUNTAS

En toda negociación hay datos que necesito y otros que deseo dar a conocer. Por eso, teóricamente en los diálogos uno se imagina que habría un 50% de afirmaciones y un 50% de preguntas, pero esta proporción está lejos de lo que ocurre en la realidad.

Si desgrabásemos nuestros diálogos habituales, encontraríamos un 90% de afirmaciones y un 10% de preguntas.

En realidad, estamos en presencia de monólogos, a menudo en voz muy alta “para hacernos escuchar”. Con este sistema, transmitimos:

- *“No me interesa negociar, lo que quiero es imponer mi criterio”*.
- *“Yo ya pensé por todos: ahórrese sus argumentos y escuche los míos”*.
- *“Las únicas razones válidas son las mías”*.
- *“Haré algunas preguntas para que no crea que no lo tengo en cuenta”*.

En cambio, los buenos negociadores preguntan

1. Porque las preguntas suministran datos sobre el modo de pensar y la posición de la otra parte.
2. Porque permiten mejorar la comprensión sobre el desarrollo de la discusión.

3. Porque constituyen la alternativa más aceptable antes de llegar a discrepar abiertamente.
4. Porque alivian las tensiones y permiten ordenar las ideas.
5. Porque permiten explorar nuevas posibilidades de acuerdo.
6. Porque permiten saber qué interpretó la otra parte.

5. RE CONOCER QUÉ ESTÁ PASANDO

Quienes van a una negociación preparados a *ganar o perder* confían más en su fuerza, en su intuición y en sus dotes personales, que en la consideración de los beneficios que produciría una situación dada. De ahí que la mayoría de las veces, el negociador tradicional desconozca las necesidades reales del otro, las generalice o bien malinterprete la particularidad del momento. Lo que sigue sintetiza el relato de un Jefe de Producto en el curso de un taller de negociación:

“Estábamos a fin de mes, teníamos varias preocupaciones mayores y se acercó mi Gerente con el ceño fruncido. Salía de la oficina del Director porque se estaba preparando para una visita a uno de nuestros distribuidores más importantes.”

En el ínterin, yo había estado calculando arduamente las cifras que él necesitaría.

Tanto era así que la noche anterior me había quedado fuera de hora porque a los del Centro de Cómputos se les cayó el sistema. Al verlo, calculé que el Gerente General lo había sacudido y que tendríamos que negociar sobre la base de nuevos límites establecidos por la gente de Finanzas, con los que yo no estaba de acuerdo...”

Me puse mal y empecé a preparar mi defensa, hasta que me sonrió y me dijo que habían aceptado nuestra propuesta y que fuera a conversar con los distribuidores

sobre las próximos envíos. Me felicitó y me alentó a armar el negocio dentro de nuestras previsiones.

Ante la incertidumbre, surgen ansiedades y vergüenzas, con las cuales se hace imposible entablar una negociación efectivamente. Hablamos de Re Conocer, no ya de reconocer como si se tratase de comprobar algo que ya conocemos, porque aún cuando la última reunión decisiva haya sido el día anterior, la otra parte puede traer nuevas informaciones que lleven a reencuadrar el problema.

6. IDENTIFICAR COINCIDENCIAS

En un taller nos topamos con el siguiente caso, y no era la primera vez que analizábamos una situación similar:

“Mirá, Juan, con este tipo es imposible trabajar. Lo único que hace es refregarnos su dinero por la cara y yo me pongo inflexible, ya que nuestra línea le lleva clientes a su autoservicio, pero él nunca lo reconoce. Su padre hizo la cadena de mercados. Se mataba de sol a sol, pero yo tengo que trabajar con el hijo, que es un pedante. Me invita a almorzar y a subirme a su Mercedes con el solo objeto de hacerme sentir inferior..

Con un cliente así no se puede negociar.. El padre no entiende los aspectos técnicos y el hijo se pasea en su Mercedes. Son los supermercadistas más importantes de la provincia, pero es imposible cerrar un negocio con tranquilidad. O aceptás lo que ellos quieren o se interrumpe la negociación.

Yo le digo a mi gerente que así no vale la pena salir a vender: siempre te compra algo, pero hacer negocios grandes con ellos es una utopía...”

El Representante Técnico del Sector de Ventas seguramente preferiría tratar con una persona que fuera más de su agrado. Sin

embargo, el problema no se plantea aquí en lo que se refiere a las características personales del interlocutor, sino en los intereses de la firma en ese canal de distribución. Nuestro amigo adopta una posición personal ante el otro y parece desentenderse de los intereses que son prioritarios para cada una de las partes.

El Representante Técnico podrá ganarse a su cliente en la medida en que lo ayude a encarar proyectos a los cuales es probable que ni él ni su padre accederían sin su intervención. De actuar así, teniendo en cuenta intereses que incluyan a ambas firmas, la relación se podrá consolidar. A menudo, advertimos negligencias en el descubrimiento de oportunidades que puedan resultar beneficiosas para ambas partes, que no son abordadas por desidia o por cuestiones emotivas, como también por olvido o desinformación.

7. PLANEAR EN CONJUNTO

La experiencia de proyectos cumplidos en los últimos años, nos sugiere la conveniencia de reunir a las partes negociadoras en la preparación de la negociación. De hecho, muchos de los procesos que se planearán en futuras reuniones de trabajo se anticipan en encuentros informales, donde las partes se conocen e intercambian ideas. Se reúnen, “sin reunirse”, *off the record*, concientes de que comienza a generarse una relación de reciprocidad.

Es lo que se hace tradicionalmente en ámbitos diplomáticos, ante situaciones de conflicto mayor. Recién después de una etapa de planificación conjunta se pasa a las negociaciones propiamente dichas, con la ventaja de que por haber elaborado relevamientos y análisis en forma compartida se allana el camino para resoluciones parciales, que a su vez permiten anudar relaciones y resolver diferendos.

Para posibilitarlo, se crean nuevos cuerpos institucionales, equipos técnicos, comités mixtos, etc, en los cuales se descuenta la intención de consolidar la identidad de cada grupo y se reconoce que existen intereses que separan a las partes. Y, si bien estos intereses subsistirán como condición necesaria para encarar re-

querimientos de los respectivos frentes internos, las partes se ayudarán mutuamente para descubrir soluciones oportunas.

Lo constatamos en negociaciones entre empresas y sindicatos, en las que tradicionalmente cada parte sustenta su actividad en postulados ideológicos muy diferenciados, así como en negociaciones empresarias, donde parece haber una correlación directa entre la palabra “liderazgo” y la palabra “ganar”. Sin embargo, mientras que, al comienzo, las partes descuentan que “si ganamos todos, es como si no ganase nadie”, a partir del planeamiento conjunto, se constata que “ganamos todas cosas distintas, que se valoran de manera diferente”. El resultado es mayor y cualitativamente diferente.

El planeamiento conjunto refleja una filosofía similar a la que mencionan los expertos en *management* japonés, donde el éxito descansa en el hincapié puesto en el trabajo de preparación compartido entre sectores cuyas metas están parcialmente enfrentadas. Pero acuerdan, porque su futuro depende de la capacidad de gestar proyectos que se puedan visualizar como complementarios.

Operativamente el planeamiento conjunto produce ventajas evidentes que serían imposibles de alcanzar si cada parte trabajase por separado, a saber:

- ayuda a distinguir que las partes suelen definir metas incoherentes en sus objetivos de largo plazo, lo cual es menos probable cuando se trabaja con otros involucrados,
- ayuda a superar las metáforas territoriales y los prejuicios que surgen espontáneamente en la soledad,
- evita que se dedique tiempo y esfuerzo a investigaciones que recién al operar en forma complementaria pueden brindar información clara,
- permite que a través del planeamiento conjunto se alivien las tensiones internas, y se avance en forma acompasada en la negociación interna.

Planear en forma conjunta requiere salirse de lo secreto y clandestino, lograr que los negociadores se conozcan mejor y ge-

neren proyectos factibles, que instituyan mecanismos de trabajo basados en acuerdos sobre temarios, secuencias de reuniones, indicaciones sobre posibles participantes, etc. Así se prepara el terreno para la negociación propiamente dicha, evitando las improvisaciones, e incorporando la información que se procesa en conjunto.

8. PLANTEARSE PROYECTOS DE FUTURO

Toda negociación tiende a anclarse en el presente, porque los involucrados desean resolverla en el menor tiempo posible. Y muchas no avanzan porque los negociadores insisten en amartillarla en el pasado.

Sin duda, toda negociación avanza en la medida en que se atiendan necesidades actuales, pero el negociador se fortalece teniendo en cuenta las proyecciones de un futuro en común.

Naturalmente si uno va a comprar un automóvil de segunda mano o a pasar un par de días en una ciudad extranjera que no volverá a visitar, difícilmente quiera dedicar tiempo y esfuerzos al caso. Resultará difícil visualizar un proyecto y, más aún, volcarlo al futuro. Sin embargo, cabe la posibilidad de que quien vende el auto tenga otros para vender, o que quien pasa por ese país lejano, pueda ganar un amigo recomendando un hotel a otro viajero. Las oportunidades se acrecientan en la medida en que los vínculos sean lo suficientemente sólidos como para generar confianza, pero esto es difícil de lograr cuando las partes encaran la negociación de manera puntual. Esto lo saben bien los que trabajan en grandes organizaciones, quienes por una parte deben mantener un buen control de gestión, y por el otro reducir costos: equilibrar agilidad con prudencia. Decía un experto en licitaciones privadas:

“Cada vez que debemos hacer una compra cualquiera, la casa matriz nos exige tres presupuestos. Son requerimientos de los auditores. Sin embargo, por cuestiones de calidad y de plazos de entrega siempre terminamos com-

prándeles a los mismos proveedores, que tienen los equipamientos necesarios y nos conocen a la perfección.”

“Muchas veces conversamos sobre el tiempo y los costos administrativos que nos evitaríamos nosotros y que evitaríamos a los proveedores si obviásemos ese paso, pero con la burocracia no se puede dialogar. Nosotros sabemos que siempre vamos a trabajar con esos proveedores, pero para la Casa Matriz es como si en cada ocasión debiésemos empezar de nuevo.”

9. NO ESTABLECER OBJETIVOS PREMATURAMENTE

Una vez realizados ciertos estudios y sondeos, el negociador cree que sabe cuáles son sus objetivos.

Sin embargo, analizando negociaciones fracasadas, advertimos que el fracaso a menudo se originó en el hecho de establecer objetivos de una forma desaprensiva y con cierta cuota de inviabilidad.

Fijar objetivos requiere un trabajo que sólo se clarifica después de un análisis exhaustivo.

10. ADMINISTRAR LA ENTREVISTA

Es bueno saber que una *entrevista de negociación* puede recorrer diversas etapas.

En la primera se debe crear un clima positivo; aludir a los valores que sustentan el acercamiento; explicitar el motivo del encuentro; adelantar beneficios potenciales esperados para esa reunión y acordar las formas en que se va a desarrollar el trabajo conjunto.

Las tensiones se reducen gracias a la preparación previa, porque se asegura que el porcentaje de sorpresas será menor que el que se temía. Se cuenta con cierta información, mientras se es conciente de que faltan otras.

Hay, por lo demás, un plan de trabajo: el negociador conva-

lida lo que sabe y puede sumar datos que le falten. Asimismo, debe evitar temas que provoquen conflictos innecesarios y detectar las bases potenciales de entendimiento que acercarán a las partes al acuerdo deseado.

Al mismo tiempo, el negociador sabe que su plan de trabajo será modificado en el curso del encuentro y que es útil “cerrar por partes” para que puedan advertirse los avances. Cada tanto, hará un nuevo *re conocer* para cerciorarse de los progresos.

El negociador debe recordar, además, que quizás su interlocutor no ha preparado bien su parte de la negociación y puede fortalecer su autoridad a través de su pericia técnica. Si la diferencia en cuanto a “autoridad técnica” es muy grande, es vital guiar al otro, y al mismo tiempo relativizar la diferencia, para que no se atemorice.

Recordemos que a veces se reconoce a aquél que no tiene “autoridad técnica”, por el uso que hace de determinadas artimañas de intimidación aludiendo a un presunto profesionalismo

Mucho más importante es afianzar un ascendiente moral, que el otro pueda incorporar como dato cierto.

Conviene recordar que, cuando existe cierto nivel de desconfianza, hay que hacerla explícita para no caer en complicaciones desatinadas. En cierta ocasión, un colega nos explicaba de qué manera, en su forma de actuar, intenta transmitir varios mensajes:

“Lo primero es que no me traicione. Es cierto que no le puedo pedir al otro que diga siempre la verdad. Sé que su rol lo obliga a veces a exagerar, a cierto nivel de engaño, pero le pido que éste no sea gratuito, ni ventajero. Debe comprenderse como parte del campo en que los dos desarrollamos nuestra función.”

“Porque si compruebo que miente para obtener una ventaja espúrea, conmigo se va a descalificar totalmente como negociador...”

“Puedo tener simpatía por la picardía, dentro de los márgenes de flexibilidad del sistema cultural en el que actuamos él y yo. Es más, prefiero que mis interlocutores

me desafíen con su inteligencia. Creo que los inseguros se vuelven “de piedra” manteniéndose en lo burocrático, por el temor que tienen a la amplitud de los espacios creativos...”

“Un buen negociador es el que sabe trabajar, más allá del Manual de Prácticas Estándares de la compañía. Las negociaciones necesitan de gente avispada...”

“Hay límites legítimos que están dados por el ejercicio del rol: si el otro me pide algo en función de amistad, debe ser conciente de que no puede abusar y no me puede poner en aprietos...”

El interlocutor probablemente desconozca datos relevantes sobre la persona que está frente a él y sobre sus propósitos, por lo que es conveniente en estos casos que el negociador se dé a conocer, explicitando los motivos que los reúnen y entregando informaciones que piensa que su interlocutor sabrá apreciar. Si se trata de una entrevista más, que forma parte de un ciclo ya iniciado, no debe descontar que el otro puede no estar al tanto de lo que pasa en su entorno, y en ese caso lo pondrá al día.

Así demuestra un interés real en afirmar la relación, marca el respeto que le merece su interlocutor, y revela el grado de conocimiento que tiene del otro, de su organización y de sus necesidades. Es importante que incluya preguntas abiertas que le permitan al otro brindar información sobre sí mismo y sus propios intereses.

Igualmente, debe quedar en claro que su presencia se debe a una intención concreta: aprovechar una oportunidad y satisfacer una necesidad. Será importante, entonces, detectar y convalidar los réditos que pueden surgir de la relación.

El negociador lo mencionará, a partir de ejemplos concretos, y sus declaraciones revelarán conocimiento y profesionalidad, incluyendo la disposición a escuchar y dar respuestas a las necesidades del otro.

En algún momento de la entrevista, el negociador podrá tomar conciencia de que no todas las metas que se había fijado pueden lograrse. Deberá, entonces, fijarse límites. Por otra parte,

deberá advertir las nuevas posibilidades que emerjan allí donde solamente se habían imaginado fronteras cerradas.

Aquel que cristalice expectativas antes de tomar contacto con la realidad que le presenta el interlocutor se sentirá frustrado; mientras que otro advertirá esto como una de las sorpresas pre-visibles que le depara la dinámica del intercambio, y avanzará en la medida en que se haya generado un interés mayor.

El vínculo entre las partes se genera de a poco, en la medida en que ambos reconozcan en el otro a un asociado virtual.

El intercambio de información es esencial. Antes del encuentro, en la planificación, en la soledad y en equipo con terceros de la propia organización, el negociador analiza y prepara. En la entrevista, informa, pregunta, escucha, aclara.

Puede haber realizado un trabajo profundo, pero la dinámica de la entrevista agrega lo que jamás podría haber logrado individualmente. Se instala la estrategia de *Explorar*, para abrir camino a la de *Concertar*, y eventualmente vislumbrar oportunidades para *Desarrollar*.

Desde la apertura del encuentro, habrá empezado a recoger algunos datos. Aún así, deberá intercambiar información para ajustar su abordaje del tema en cuestión y moverse con pericia.

El negociador necesita que su interlocutor se muestre con honestidad, brindándole información sobre sus necesidades y circunstancias. Planteará sus interrogantes en forma abierta, permitiendo al otro explayarse y entrar en detalles que quizás, en primera instancia, no parezcan relevantes, o se desvíen de la intención original.

Debe posibilitar que el interlocutor ofrezca datos genéricos, ya que de ellos podrá extraer una información amplia que lleve a precisar cuáles son los requerimientos puntuales.

También necesita saber también si los datos procesados en su trabajo preparatorio son valederos, llenar vacíos de información, constatar si las prioridades que imaginó tienen vigencia, etc.

Debe tener en cuenta que la naturaleza de todo buen intercambio incluye una dinámica ágil y que, aun cuando algunos negociadores sean extrovertidos y amables, ésta no es la situación más común. El que plantea un trato más difícil es el interlocutor

inexpresivo; en estos casos el negociador debe dar información que pueda movilizar al otro, instaurando un marco de confianza.

Algunas observaciones del negociador pueden ser objetadas y en este sentido es preciso evitar la polémica.

Debe aproximarse gradualmente a los temas espinosos, consolidando la credibilidad y dejando de lado preguntas que sólo admitan respuestas tajantes, con un sí o un no.

Debe mantenerse atento, aun ante datos que *a priori* parezcan de escaso interés, ya que para su interlocutor pueden ser importantes, y si desviase la atención, el otro podría concluir que no es escuchado.

En muchos casos, se ganará en claridad pidiéndole al otro que explique una situación en detalle, dando un ejemplo o extendiéndose sobre el caso. Para mejorar la propia comprensión puede preguntársele si comprendió bien, repitiendo los argumentos centrales y pidiendo su confirmación.

Aparecerán ocasiones en las que convenga recapitular y sintetizar lo actuado. De esta forma, las partes definirán su búsqueda y pondrán a prueba la efectividad que asignan a la negociación. Evaluarán las obligaciones, beneficios y costos que pueden derivarse de la relación, evaluación ésta que puede ponerse a prueba a través de compromisos menores.

El negociador presenta sus propuestas y en la medida en que, antes y durante la entrevista haya trabajado bien la relación con su contraparte, tendrá información sustentada en datos sobre beneficios esperados, con estimaciones de posibles réditos en el ámbito concreto en el que se está operando.

De diversas maneras, con elementos técnicos y científicos, opiniones de expertos y sustento jurídico, el negociador facilitará la comprensión y la aceptación de la propuesta, utilizando argumentaciones que se apoyen en evidencias que puedan ser convalidadas objetivamente por terceros no comprometidos.

A lo largo de la entrevista, los interlocutores debatirán en torno a beneficios y desventajas, mostrarán dudas y desacuerdos, plantearán objeciones. El negociador brindará información y tranquilizará.

Diffícilmente se pueda llegar a un acuerdo si no se atienden las inquietudes del interlocutor. Aún así, es previsible

- que ninguna de las dos partes comunique todo lo que sea necesario para el alcance de los logros que idealmente se habían propuesto en beneficio mutuo.
- que cada uno, por diversos motivos, exponga su propia posición y sus argumentaciones con cierto matiz de exageración, destacando los aspectos que le convienen.

Las objeciones más comunes se refieren a costos, tiempos, servicios, elementos personales y experiencias negativas anteriores.

Sin embargo, el interlocutor también puede resistirse, por temor a cometer errores o desagradar a interlocutores en su propia organización, por falta de confianza en el negociador de la contraparte, por necesitar más información antes de tomar o elevar su propia decisión, o simplemente porque sus prioridades no son las del otro.

Cada una de estas alternativas es previsible y puede entenderse como ocasión para la búsqueda de soluciones.

Las clarificaciones contribuyen a reducir las resistencias del interlocutor. Es preciso aceptar la lógica interna de sus preguntas y hacerle entender que se continuará operando dentro de las condiciones necesarias para alcanzar un acuerdo negociado.

11. EL CIERRE

Es la etapa fundamental de la negociación, pero puede ser intempestiva: si no se aceptan todas las demandas planteadas en su curso, ningún acuerdo tendrá validez.

A veces se siente que *lo que importa es lo que falta* y una vez alcanzados los primeros resultados, lo relevante es lo que falta hacer. El negociador debe tener presente que si sólo apuesta a resultados globales, puede desvalorizar lo que ya ha logrado efectivamente.

En esta última etapa, los negociadores se ven obligados a recordar que deberán enfrentarse con sus mandantes, a quienes tienen que satisfacer, aun en factores que no habían sido tenidos en cuenta en el planeamiento original. Si bien esto resulta normal en todo proceso de evaluación, puede encubrir la incomodidad de aquél que delega en otro una negociación.

Por ello, es vital valorar lo actuado y cerrar correctamente. El negociador debe mantenerse alerta a las señales que envíe su interlocutor y analizar de qué manera ambos convalidan las pautas que permitieron llegar a cierto consenso sobre los temas tratados. Debe pasar revista a aquellos elementos que consolidan lo acordado y prever los requerimientos que puedan llegar a hacer quienes se mantuvieron distantes del proceso de negociación.

En esa etapa existirá un mayor nivel de entendimiento y cohesión entre negociadores, fruto del esfuerzo dedicado al trabajo conjunto. Configurada una red de reciprocidades, ambos saben del esfuerzo hecho y desearán proteger su éxito de la erosión, por descuido o mala administración posterior.

Anticiparán las crisis y los inconvenientes posibles para preservar el vínculo que pueda facilitar las próximas negociaciones.

Muchas veces, sin embargo, a pesar de la buena voluntad de los actores, no se logra llegar a un acuerdo. En estos casos, es importante analizar si el fracaso es temporario y puntual, para revertirlo y seguir adelante, con el aporte de nuevos elementos. Encarado de esta manera, como parte de la búsqueda de los negociadores, los inconvenientes pueden movilizar otras etapas donde las condiciones sean mejores.

Finalmente, la explicitación de compromisos a cumplir convierten el acuerdo en hecho cierto. El negociador aclara qué se espera de cada uno, y qué hará para efectivizarlo. Por lo demás, ninguna negociación finaliza cuando los negociadores se retiran del recinto en el que han trabajado juntos. Vigilar su cumplimiento requiere mantener la relación con quienes se ha negociado, más allá de los plazos puntuales.

Volvamos al Cuaderno de Bitácora. Es tiempo de concentrarse en el Ejercicio # 11: Para pensar.

Por ello, haga un alto en la lectura y aproveche este momento de reflexión para plantearse una dificultad en una negociación actualmente en curso.

Cuanto más concreta sea la referencia, más probable es que le sirva este descanso.

Veamos las sugerencias para recorrer esta etapa ante diversos tipos de negociadores.

12. CREAR EL ÁMBITO PROPICIO ANTE NEGOCIADORES INEXPERTOS

**No se excuse,
ni actúe sumisamente.**

Sea cortés,
pero mantenga la dignidad.
No ironice ni se desvaloricé.
Muestre respeto, con la frente alta.

Manténgase calmo y
si advierte que lo desafían
con una pregunta,
encárela con seriedad,
sin interpretarla
como si fuera una provocación,
por más que usted esté convencido de que lo es.

De esta manera
trate de crear un clima de seriedad
y cordialidad:
constate si el otro actúa de la misma manera.

**Pregunte mucho,
escuche y
observe cómo le responden.**

Preguntar mucho es vital.

No lo olvide.
Aun cuando usted crea
que ya conoce el tema y
a los interlocutores,
las preguntas vuelven a abrir el diálogo
y surgen datos que uno desconocía.

Observe cómo contesta el otro,
cuán franco es,
cuánta información le da
y qué tipo de datos ignora o
reserva para sí mismo.

Además observe su comportamiento,
verbal y gestual:
¿qué datos le aporta?

**Permita
que le den información.**

Haga más preguntas.
El interlocutor puede pensar
que usted tiene poca información,
o que es lento.

Cada vez que se hable
de aspectos que no entiende,
pida que lo informen
todo lo posible para reunir elementos
y prepararse
para cuando se presenten esos temas.

**Escuche
y comuníquelo lo que entiende.**

Escuche con atención e interés en la persona.
Siga sus argumentaciones: no se distraiga.

De esta manera sabrá cuándo hacer
una pregunta abierta,

una reflexión o una pregunta cerrada.
Recapítule, sintétice.

Y haga preguntas cada vez
que no esté seguro de haber comprendido.

13. CREAR EL ÁMBITO PROPICIO ANTE NEGOCIADORES EFECTIVOS

Establezca una relación sana

*Toda negociación
coloca a las partes a la defensiva:
haga todo lo que pueda
para crear credibilidad y confianza.*

*Cree un clima de cooperación y
encare la negociación
como una oportunidad
para establecer un vínculo a largo plazo.*

*Comience buscando puntos de acuerdo
e intereses complementarios:
cuando aparezcan dificultades,
la buena relación facilitará su análisis
y resolución en beneficio mutuo.*

Muestre lo mejor de usted y logre que el otro haga lo mismo.

*Asegúrese
que los otros conozcan lo mejor de usted,
y brinde información tranquilizadora,
de forma tal de poder convertirse
en una persona de consulta
en caso de necesidad.*

Si alguna cosa lo preocupa,

*actúe con naturalidad,
mostrándose como es.*

*Esto sólo significa actuar
como lo haría ante colegas
con quienes se relaciona habitualmente,
ya que para que la negociación prospere,
los otros deben comenzar a confiar en usted más
de lo que habrían hecho de no conocerlo bien.*

***Póngase en el lugar del otro
para comprenderlo mejor.***

*El secreto de la negociación radica
en hacer que la otra parte comprenda
que no debe convencerlo a usted de nada:
lo importante es que se dé cuenta
que puede mantenerse en las suyas y
negociar efectivamente.*

*Y usted debe poder entender
el punto de vista de la otra parte
evitando mezclarla
con sus propias necesidades.*

*Esto lo prepara para lo que la otra parte
le pueda llegar a decir
y lo ayuda a desarrollar acuerdos
que la otra parte pueda aceptar.*

*Recuerde que si usted sabe
lo que el otro necesita
quizás descubra
que está en su capacidad brindárselo.*

*Si el otro proviene
de un ámbito diferente al suyo,
tenga en cuenta
las diferencias y sea respetuoso.*

Actúe con consideración.

*Las diferencias constituyen una barrera importante
que debe ser superada,
especialmente cuando las partes
proviene de ámbitos diferentes.*

*Y recuerde
que el hecho de tener que comprender la situación
probablemente coloque al otro
en una situación de desventaja,
de la que es consciente:
si usted está tratando de desarrollar negociaciones efectivas,
deberá invertir tiempo y esfuerzo en estos aspectos.*

*Por ejemplo,
póngase usted en situación de extranjero,
imagine qué necesitaría en esas circunstancias,
y adécuese para crear un clima de comodidad.*

*Sabemos que usted está en una negociación
y que no olvidará defender sus intereses,
pero si no cuida estos aspectos de la relación,
jamás pasará de trueques mediocres.*

*De esta manera,
usted atenderá las necesidades emocionales del otro.*

*No exagere,
pero estará equilibrando elementos racionales,
con trato humano,
lo que le enseñará a hacerlo en todas su negociaciones.*

**No critique,
ni rechace las propuestas del otro.**

*Escuche con mucha atención y
al responder a una propuesta,
reafirme los puntos en que está de acuerdo,
sin hacer demasiado hincapié en las diferencias.*

Evite proponer alternativas a las propuestas o premisas que adelantó el otro, y sobre todo no ataque aquello en lo que no se está de acuerdo, porque lleva a polémicas inútiles.

***Si el otro se exagera,
no responda.***

Si el otro se ofusca, siéntese (especialmente si está sentado) y espere a que se calme.

Al mantenerse calmo, usted gana en seguridad ante el otro y hasta puede ser que se lo reconozca con gratitud.

En el peor de los casos, esta reacción no provoca ningún desgaste.

***Pregúntele
qué es lo que necesita o le interesa.***

Mucha gente prefiere cerrar cuanto antes de la manera más simple; en esos casos se puede preguntar qué necesita el otro y avanzar a partir de ahí.

En algunos casos, la negociación efectiva termina mucho antes de lo que uno había pensado.

***Exprésese
para que el otro comprenda.***

Hable muy claramente.

No use términos difíciles, jergas, ni abreviaciones propias de su actividad.

**Haga hincapié en lo positivo,
y elimine lo que sea negativo.**

*Hay quienes tienen tendencia a reaccionar
con un "¡no!".*

*Esfuércese
en hacer hincapié en lo positivo.*

No insista en los problemas o dificultades.

**Dé tiempo al otro
para que digiera propuestas e ideas nuevas.**

*Uno puede haber dedicado mucho tiempo
a elaborar una alternativa,
estar muy orgulloso por ello,
y justamente por ese motivo
descuenta que la otra parte va a comprender
el esfuerzo y la creatividad del nuevo esquema.*

*Sin embargo,
la otra parte,
más allá de sus propias resistencias,
y aún con la esperanza de que su propuesta
resuelva situaciones difíciles,
debe conocer y comprender
lo que le presenta,
antes de poder compartir
y comprometerse con ese esquema.*

*Las personas necesitamos tiempo
para digerir información
y evaluar
si una propuesta nos beneficia o perjudica.*

*Y además,
si usted debe mencionar algo que lo perjudica,
dé tiempo al otro,
y si incluye muchos detalles,*

*preséntelos en el momento justo,
de a poco,
para que el otro asimile cada elemento
y lo pueda incorporar a su decisión.*

***Use las objeciones del otro
para sustentar su propia propuesta.***

*Hable en forma amable,
preguntando y pidiendo sugerencias.*

Involucre a su interlocutor.

*Escuche claramente las objeciones,
evalúe si señalan puntos a corregir,
y a partir de ahí plantee su propuesta
en términos positivos.*

*Haga participar al otro
para que acuerde sin dificultad.*

*Aun cuando usted lleve las de ganar,
incorpore a su interlocutor al diálogo
para que haga suyas las argumentaciones y,
en el caso de un enfrentamiento,
dilucidan cada aspecto como si fuera un problema
a resolver entre las dos partes.*

***Tenga cuidado
en no obtener beneficios excesivos.***

*Parece absurdo,
pero si lo analiza,
se dará cuenta
de que no hace falta explicarlo.*

*Si a usted le interesa
mantener una relación extendida en el tiempo,
y si el éxito de una primera negociación
puede facilitar el acceso*

*a otros intercambios más interesantes,
usted está condicionado
a obtener beneficios medidos.*

*Y cuanto mayor sea la posibilidad
de que la otra parte se sienta estafada,
mayor también será la probabilidad
de limitar la continuidad del vínculo.*

*Por eso, asegúrese que la otra parte
se sienta bien al terminar la negociación.*

14. CREAR EL ÁMBITO PROPICIO ANTE NEGOCIADORES DUROS

USE EL SILENCIO ESTRATÉGICAMENTE.

RECUERDE QUE MANTENER EL SILENCIO
ESTIMULA A LA OTRA PARTE A HABLAR;
CREA IMPRESIÓN DE SEGURIDAD
Y CONFIANZA EN SÍ MISMO;
DA TIEMPO PARA PENSAR;
Y HACE QUE EL OTRO IMAGINE
QUE UNO TIENE CARTAS FUERTES
QUE ÉL DESCONOCE.

SI ES EL OTRO
EL QUE IMPONE EL SILENCIO,
MANTÉNGASE CALMO
Y CUANDO USTED SE DECIDA A HABLAR,
COMIENCE CON UN TEMA DIFERENTE
AL QUE ESTÁ PENDIENTE.

**SI LE VA BIEN,
CONTÉNGASE.**

CONTÉNGASE,
SOBRE TODO SI LE VA BIEN.

FUNDACIÓN OSDE

NO ES PRUDENTE MOSTRAR SENTIMIENTOS
ANTE NEGOCIADORES DUROS.

CUANDO UNO SE ACOSTUMBRA A TRATAR
CON NEGOCIADORES EFECTIVOS,
TIENDE A MOSTRARSE
CON NATURALIDAD
ANTE CUALQUIER CIRCUNSTANCIA,
Y ESTO ES CONTRAPRODUCTIVO
ANTE UN NEGOCIADOR DURO.

AVERIGÜE
SI LA OTRA PARTE SÓLO NEGOCIA CON USTED
CUANDO SE SIENTE AMENAZADO.

USTED PUEDE ENCARAR LA FALTA DE INTERÉS
DE LA OTRA PARTE EN NEGOCIAR
INDICANDO TODO LO QUE SE PODRÍA GANAR
SI SE LOGRASE ENCAMINAR LA NEGOCIACIÓN,
O BIEN LO QUE SE PIERDE POR NO NEGOCIAR.

CÓMO COMBINAR ESTOS DOS ABORDAJES
ES UNA DECISIÓN QUE DEBE TOMARSE
EN CADA CIRCUNSTANCIA PARTICULAR.

AUTOEVALUACIÓN

*El Ejercicio # 11 actúa como autoevaluación de la presente
unidad.*

Unidad 6

MANEJAR LAS DIFERENCIAS Y RESOLVER PROBLEMAS CONCRETOS

1. INTRODUCCIÓN

Esta unidad atiende las etapas de Manejar las diferencias y Resolver problemas concretos del Sistema de Negociación Efectiva.

Al igual que en las unidades anteriores, se incluyen sugerencias operativas para encarar con aplomo a diferentes tipos de negociadores.

Si acaso usted aplica nuestras recomendaciones en sus negociaciones reales, al finalizar la unidad tendrá sugerencias para hacer al autor de estas páginas: por favor, anótelas como parte de su autoevaluación.

2. INGREDIENTES EN TODA NEGOCIACIÓN

Usted ha estado trabajando intensamente en temas de negociación. ¿Qué le parece si, de la experiencia con los casos en los que aplicó estas ideas, hablamos de los ingredientes presentes en toda negociación?

Partamos de un ejemplo en el que alguien dice:

“Lo que más me molesta de mi forma de negociar es que tengo que vencer el temor. En mi actividad, las circunstancias te llevan a ir rápido. Y yo tengo que captar

los puntos en común que pueda haber entre las dos partes. También tengo que ser claro para fijar mi posición y cuidar que el otro no me convenza de puntos de los que yo no me puedo mover...”

Esta persona se pregunta cómo negociar mejor. Conoce las dificultades, está incómodo y como desconoce los elementos propios de una negociación

siente que no los controla.

Resolver el caso exigirá recurrir a otros elementos, como por ejemplo empezar por el hecho de que en una negociación siempre hay

intereses parcialmente encontrados.

Vale decir que cada parte se propone metas que se enfrentan con las metas que se propone el otro.

En la cita, quien habla tiene miedo de no poder alcanzar sus propias metas. Explica que “tiene que captar los puntos en común que pueda haber entre las dos partes”.

Entiende que la negociación sería un buen mecanismo para superar su limitación actual, pero simultáneamente se da cuenta que existe un peligro.

*Tiene una clara
percepción de conflicto posible.*

Desea negociar y sabe que en muchos casos la negociación se malogra, por lo que teme no estar en condiciones de encarrilar el diálogo.

Como adulto, siente la incomodidad de no poder asegurar un resultado y espera superar las dificultades y llevarlas a buen término sin un esfuerzo desmedido: esta expectativa es previsible en un adulto, que por definición conoce sus limitaciones.

Por otra parte, enfrenta a otro adulto que se propone defen-

der sus intereses. Entiende que si han decidido reunirse es porque a ambos les preocupa el posible resultado, o sea que

*existen (igualmente)
intereses parcialmente compartidos.*

Son los que permitirán que se establezcan reglas de juego para no recurrir a terceros, o peor aún, para retirarse sin encontrar una solución satisfactoria.

Por otra parte, si están en una negociación es porque, sin decirlo, prefieren resolver el caso sin utilizar la fuerza. Quizás porque saben que esto podría ser mucho más perjudicial, ya que dificultaría otros encuentros.

El hecho es que son adultos, tienen intereses y juegan sus piezas con cuidado. Tratan de reunir información, se preguntan a quién le conviene más apurar o postergar, recuerdan cuáles son las fuentes de poder que podrían apoyar u obstaculizar sus pretensiones si tuviesen que acudir a ellas.

Utilizan la información, el tiempo y el poder. A veces como adultos cabales, sabiendo que las dos partes pueden actuar en forma caprichosa o infantil.

Además, saben que cualquiera de los dos podría retirarse en el momento que lo deseara, en la medida en que sus posibilidades de éxito se restringiesen mucho.

*Porque ambos tienen
discrecionalidad.*

Al mismo tiempo, saben que sin el otro no podrían lograr lo que se proponen. Porque sin “el otro”, uno no puede alcanzar sus propósitos.

Se podría suponer que esta es una relación de dependencia. Que en estos casos “uno se entrega” y que es lo que puede ocurrir cuando una de las partes es percibida como mucho más poderosa.

Hasta que desarrolla elementos que la otra parte necesita (¿se acuerda de las divisas?) o consigue aliados como para hacer

valer su peso, y así convertirse en interlocutor necesario. Para que la otra parte también desee negociar.

Cuando logra esto deja de ser dependiente, porque ha creado las condiciones como para que el otro quiera entablar un diálogo.

Pasa a ser independiente y eventualmente la relación con el otro es de

interdependencia.

Naturalmente habrá casos y etapas en las que el enfrentamiento sea excluyente. En estos casos, serán tan fuertes el peso o la amenaza de la confrontación que las partes posiblemente decidan no negociar.

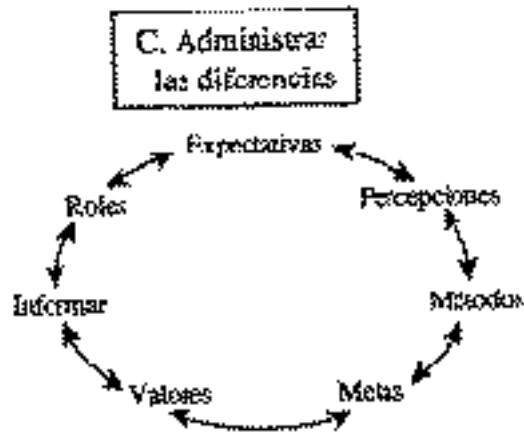
Sin embargo, si las condiciones lo alientan, simultáneamente existen necesidades e intereses de operar intentando establecer un acercamiento entre las partes, y se avanza así con la conciencia de que el conflicto, o la fractura, siempre son posibles.

Más aún: está latente la amenaza de que el otro se retire, si no se logra elaborar un proyecto que justifique interdependencia, en tanto aporte beneficios.

Entonces, ¿cómo se administran las diferencias?

3. MANEJAR LAS DIFERENCIAS

El gráfico siguiente resume los conceptos a tener en cuenta en el manejo de las diferencias:



En una negociación, cada una de las alternativas previsible aludirá a diferencias: entre lo que espero y encuentro, entre lo que necesito y ofrecen, entre lo que requiere el otro y lo que puedo satisfacer. ¿Cómo se actuaría en un caso semejante?

Saldré a buscar información necesaria para crear escenarios en los cuales podré cumplir con ciertos intereses personales autónomamente, y con otros intereses, solamente en la medida en que establezca vínculos fuertes con un tercero.

Los otros tendrán información, parte de la cual servirá para fortalecer mis pretensiones, mientras que otras informaciones modificarán las expectativas preciadas. Descubriré algunas cosas que no valoro, y que el otro valora. En tales circunstancias, se advertirán diferencias: el éxito de la negociación dependerá de cómo las manejo.

Utilicemos los conceptos clave para manejar las diferencias:

- Entender cuáles son las *expectativas* y las *percepciones* de las partes.
- Qué *metas de corto plazo* se proponen.
- Cuáles son las *escalas de valores* con que actúan.
- Con qué *métodos* se está operando.
- Si son conscientes de sus *prejuicios*.
- Qué *información* tienen los involucrados.

- En qué medida los *cargos* condicionan o facilitan el avance de los acuerdos.

Cuando se prepara una negociación, la primera constatación es que uno no trabaja con hechos, sino con la *percepción* de los hechos, y que cada una de las partes puede tener una percepción diferente:

“Te explico cuál es el problema. No es complicado. Ellos fabrican una pieza clave para nosotros. La hacen bien porque nosotros los subsidiamos en los años sesenta para que pudiesen formar a dos maestros matriceros que son excelentes; por otra parte, qué otra cosa podrían hacer viviendo en ese pueblito perdido. Y ahora resulta que ellos dicen que la calidad de la materia prima que les enviamos no está a la altura de sus necesidades.”

En este caso, ¿en qué radica el problema? Cómo asegurarse de que estén hablando de la misma cosa? No parece difícil, si el tema es cómo introducir racionalidad en la evaluación de la materia prima. Sin embargo, adquirirá matices de conflicto en la medida en que no se concilien las percepciones.

¿Por qué hablamos de *metas*? Por lo general, iniciamos una negociación suponiendo que se resolverá en una sola instancia, y entre dos personas. Hay casos en que es así, pero son los menos.

Ante todo, porque las negociaciones involucran, directa o indirectamente, a más de una persona por cada lado; además cuando se resuelve con una sola entrevista, se trata siempre de negociaciones menores, o de excepciones.

Por ello tendemos a confundir *objetivos*, “aquello que deseo lograr al final de este ciclo de negociaciones”, con *metas* “aquello de querría alcanzar al finalizar el próximo contacto con la otra parte”:

“Lo que nosotros necesitamos de ellos es la “exclusividad”. Nuestra marca tiene el 42% del mercado, les pagamos la mitad de la propaganda en las revistas del ramo,

y les damos presencia en la feria industrial de Palermo todos los años.”

“Desde hace tiempo venimos anunciando que no podemos permitir que, al lado de nuestras líneas, les hagan lugar a las de la competencia. Esta vez la cortamos...”

Este análisis quizás no sea erróneo, pero la esencia de nuestra reflexión es definir la cadena que va de medios a fines y que permitirá aproximarnos al objetivo final. Cada uno de esos pasos será una “meta”; por eso en la preparación de una negociación es sumamente útil operar con estos sucesivos escalones.

Hablamos de *valores* para referirnos a los elementos que condicionan nuestra conducta y con los cuales nos medimos. Honestidad, seriedad, confiabilidad, y también eficiencia, eficacia o efectividad pueden, o no, ser compartidos. Pero indudablemente pesarán en los resultados:

“Esta negociación es muy difícil. No hay empresas más distintas que las de ellos y la nuestra. Si hacemos negocios, es casi por milagro.”

“A ellos les interesa sobrevivir: a nosotros nos preocupa el largo plazo. Ahí está la dificultad principal.”

“Pero además, nuestra empresa tiene condicionamientos complicados porque todo lo que se decide aquí tiene que tener el visto bueno de la Casa Central, mientras que ahí se juntan los dos hermanos, y listo. Ellos asumen el riesgo y chau, mientras que nosotros con toda esta burocracia....”

Este es quizás uno de los elementos más difíciles de una negociación que debe ser tenido en cuenta con especial cuidado. En la viñeta anterior está claro que las dos firmas tienen valores que las diferencian. Será necesario averiguar si existen otros que comparten. ¿O acaso para negociar es imprescindible que las dos partes compartan todos sus valores?

Otro elemento sobre el que ponemos el acento son los *métodos* con los que estamos operando. Hasta qué punto son conocidos

los propios y los ajenos: hasta dónde pueden modificarse o flexibilizarse. Muchas veces, nos aferramos a un método porque es el que hemos utilizado hasta ese momento, sin llegar a preguntarnos si es el más adecuado. Si descubrimos que la otra parte utiliza un método diferente, tendemos a catalogarlo como un escollo, o motivo de enfrentamiento.

Sigue el comentario de un sindicalista en un taller con miembros de la empresa :

“¿Saben por qué veníamos de a seis y pateábamos el escritorio? Saben por qué elegíamos entre los más grandes para venir a verlos cuando había un problema importante?”

“Porque teníamos miedo. Nosotros tenemos segundo grado y cualquiera de ustedes es Jefe, o es Gerente. La mayoría es ingeniero o es contador, y si quieren nos dan vuelta con el dedo chiquito. Nosotros veníamos y empezábamos a hablar y ustedes nos escuchaban y ya con eso nos desarmaban.”

“Ahora está cambiando porque algunos compañeros se recibieron en la facultad y otros estamos haciendo cursos. Entonces nos sentamos a la mesa y nos sentimos iguales; los que siguen con un poco de miedo ahora son ustedes.”

La mayoría de los negociadores piensan que aquél que maneja *información* tiene una ventaja competitiva. Esto es cierto, pero sólo en parte, ya que hasta tanto la información no se intercambie, su potencialidad se mantiene latente.

Una de las partes puede sentirse “poderosa” con cierta información que detenta, pero el poder no es real hasta tanto esa información no se traduzca en hechos concretos. Y para que eso suceda es imprescindible interpotenciarse, poniendo la información al servicio de un proyecto conjunto.

Un gerente recuerda una experiencia de juventud:

“Al volver de Estados Unidos conseguí un puesto en un

Banco americano: sabía inglés pero no sabía nada de Bancos, de manera que cuando empecé a trabajar me acerqué a uno de mis futuros compañeros para amigarme, pero él no me trató muy bien. Por ejemplo, cuando le pregunté si había manuales para las operatorias más simples, me contestó que no había prácticamente nada.”

“Tuve que arreglármelas solo, trabajando con un par de americanos que me decían que era muy raro que no hubiera Manuales. Hasta que varios meses más tarde, nos promovieron a Gerentes a aquel amigo y a mí, y nos mandaron a abrir una sucursal. En esa ocasión, me sugirió que pasáramos por su casa a buscar los manuales, que tenía guardados para que nadie tuviera acceso a los mismos, salvo él. Quién sabe cuántas cosas hice mal por desconocer esas instrucciones y los que se perjudicaron fueron seguramente los clientes.”

Seamos cuidadosos con los numerosos datos y opiniones que surgen espontáneamente en una negociación: en su estado bruto pueden confundir. Se los debe procesar, luego usarlos.

Mientras que a un ejecutivo convencional le gusta asumir enteramente la negociación, con los riesgos que ello supone, el negociador se sabe inserto en una red de relaciones, en la cual a cada persona le corresponden *atribuciones y limitaciones en función de su cargo*.

De la resolución de un caso en un seminario recordamos:

“Este caso es muy complejo. Por una parte están las dificultades de “nuestra interna”, porque el dueño de la concesionaria es un “play boy”, con lo cual tenemos problemas serios en la sucesión en la empresa, que van a llevar a una negociación con la esposa y el resto de las familias.”

“La situación anterior, en la que Suárez decidía todo, nos llevó a este estado de “semiquiebra”, con la sorpresa de que nadie estaba enterado de nada, y que, de repente, la caja no nos cierra ...”

“Por otra parte, el proyecto empresario descansa en la capacidad del Contador para renegociar las deudas con los bancos. Al mismo tiempo, el ingeniero tiene que hablar con la terminal para ver si podemos abrir un Sector de Repuestos Importados, lo que implica una inversión cuyos réditos no nos animamos a estimar.”

En cada negociación participan individuos, en el ejercicio de roles. En función de ello, es necesario asegurarse que negociaciones evitar, cuáles encarar y en qué momentos derivarlas.

Un caso viene al cuento:

“Tenía interés en comprar un tiempo compartido, que era un negocio que conocía porque ya teníamos uno. Pero el vendedor nos enfrentó con la técnica del “compre hoy porque mañana no le puedo ofrecer las mismas ventajas”, cosa que me pone mal.

Por lo tanto lo primero que hice fue decirme a mí mismo que no debía perder los estribos. Decidí que quería darme mas tiempo pero al mismo tiempo no perder lo que me ofrecían. Para ir a la segunda reunión más preparados, discutimos con mi mujer qué queríamos nosotros y qué era lo que creíamos que iban a querer ellos, y además mantener un frente unido delante de ellos. Definimos qué cosas les íbamos a aceptar. Y qué solución alternativa deberíamos alcanzar si ellos llevaban la cosa a punto muerto.

La reunión empezó muy tensa y pronto el vendedor pidió que viniera el gerente y más tarde vino el dueño. Eran tres contra dos. Pero se destrabó cuando les dijimos que nosotros queríamos hacer el negocio pero sacar lo más conveniente para nosotros.”

Buen momento para ponerse a trabajar en el Ejercicio #12. Manejar las diferencias.

Y repasar sugerencias para manejarse ante diversos tipos de

negociadores: acuérdesse, en este sentido, que dejamos espacio a los costados para que anote sus preguntas y agregados de manera tal que el texto le sirva para consultas rápidas.

4. MANEJAR LAS DIFERENCIAS CON NEGOCIADORES INEXPERTOS

**Si se encuentra a menudo
con la otra parte,
amplíe su espectro de conductas.**

Es importante que la otra parte
advierta que usted tiene
un espectro amplio de conductas negociadoras.

Sea coherente,
pero demuestre
que sabe manejarse en condiciones diversas,
que puede ser amable y exigente,
y que hay aspectos suyos
que la otra parte aún no conoce.

**Si el otro
quiere mostrarse más fuerte,
centre el diálogo
en hechos, cifras y precedentes.**

Cuando usted utiliza criterios objetivos
puede diluir la tensión creada
ante negociadores más exigentes,
ya sean individuos u organizaciones.

Usted consigue buenos resultados
planteando sus demandas
en términos claros
y aceptables
para un observador independiente.

Acceda a quienes están cerca del otro para influir sobre él.

Piense en cómo puede acercarse a quienes están cerca de su interlocutor para informarse, comprender mejor el contexto en el que actúa y crear un vínculo sano con quienes lo rodean.

Utilice todas las ocasiones posibles para hacerlo, sean formales e informales.

Trate de que la otra parte haga la primera oferta.

Si puede, logre que la otra parte haga la primera oferta.

Aún si lo que ofrecen no es excelente, por lo menos tendrá algo de información.

No debe ser necesariamente usted quien abra el juego.

Comunique sus propias debilidades antes que las señale el otro.

Actúe con honestidad y el otro considerará que su conducta es correcta.

Averigüe si tiene compromisos de fechas.

Las fechas límites son importantes porque muestran en qué momentos el otro puede sentirse presionado: es necesario conocerlas y protegerse.

Resérvese aquellas informaciones tuyas que pueden mostrarlo desprotegido, salvo que usted pueda utilizarlas con motivos concretos.

Negocie cuando usted no esté apurado.

Si tiene una necesidad, no deje pasar el tiempo: la urgencia lo puede obligar a aceptar acuerdos inconvenientes y su angustia facilitará el trabajo del otro negociador.

No negocie con quien no está autorizado a hacer concesiones .

Cuando, ante un requerimiento suyo, el otro debe a su vez renegociar en su propia organización, usted le habrá mostrado datos de interés y al día siguiente le exigirán nuevas concesiones.

Si debe negociar con quien renegocia internamente, sea muy prudente, y avise a su contraparte que usted también debe consultar con otros, o necesita más tiempo antes de decidirse.

Si sabe que el otro puede ceder en un tema, unifique varios.

Saque partido de la necesidad del otro como palanca para obtener concesiones.

**Cuando acepta,
indique por qué lo hace.**

Nunca haga pensar al otro
que actúa bajo presión,
sino respondiendo
a lo que usted considera legítimo.

**Al final de la entrevista,
especifique exactamente qué se acordó.**

Si el caso lo justifica,
redacte contratos,
pero cuando no sean necesarios,
haga una síntesis de lo que se acordó
antes de finalizar la negociación.

En un escrito,
incluya los términos del acuerdo;
quién hará qué cosas;
tiempos y plazos;
circunstancias en las que se pacta y
consideraciones para los casos
en que no se cumplan ciertas condiciones;
penalidades, etc.

5. MANEJAR LAS DIFERENCIAS CON NEGOCIADORES EFECTIVOS

***Expresa el deseo
de llegar a beneficios mutuos.***

*Haga un listado de intereses compartidos:
cuando se tope con una dificultad
vuelva a esos puntos en común
para analizar el problema a la luz de ellos.*

**6. MANEJAR LAS DIFERENCIAS
CON NEGOCIADORES DUROS**

**LOGRE QUE AL OTRO
LE LLEGUE INFORMACIÓN
QUE REFUERCE SUS INTERESES**

CON SERIEDAD PROFESIONAL,
ASEGÚRESE
QUE EL OTRO NO DESCONOZCA
ASPECTOS DE LA NEGOCIACIÓN FAVORABLES
PARA USTED
Y QUE CONDICIONAN SU ACCIÓN.

**SI EL OTRO TRAE UN EXPERTO,
ACOMPÁÑESE USTED,
A SU VEZ, CON OTRO.**

NO SE DEJE INTIMIDAR
POR LA APARICIÓN DE EXPERTOS
QUE DISCURREN EN JERGAS EXTRAÑAS:
ACTÚE CON AMABILIDAD
Y AL DÍA SIGUIENTE ACOMPÁÑESE
DE OTRO EXPERTO.

SI LO HACE,
INSTRÚYALO
PARA QUE SEA FUNCIONAL
A LO QUE USTED PLANEÓ.
POR ELLO SERÁ IMPORTANTE QUE NO SEA EL EXPERTO
QUIEN ASUMA EL DESARROLLO DE LA NEGOCIACIÓN:
AL LOGRAR QUE SU EXPERTO ACTÚE POR DELEGACIÓN SUYA,
USTED SE PRESENTA CON MAYOR AUTORIDAD.

**PONGA A PRUEBA
LA VOLUNTAD DE ACUERDO DEL OTRO.**

CUANDO SE PROGRAME UNA REUNIÓN,
NO SE PRESENTE URGIDO
POR LA NECESIDAD.

MUESTRE QUE ESTÁ OCUPADO,
CON UNA AGENDA COMPLETA,
Y QUE ANALIZA VARIAS OPCIONES, SIN APURO.

SI EL OTRO ESTÁ APURADO,
LO DEMOSTRARÁ EN ÉSA OCASIÓN.

**SI PERCIBE
QUE EL OTRO NO TIENE AUTORIDAD,
INSISTA EN DOCUMENTAR
LOS ACUERDOS PASO A PASO.**

SI DEBE NEGOCIAR
CON PERSONAL DE NIVEL MENOR,
DIVIDA SU NEGOCIACIÓN EN ETAPAS
E INSISTA EN QUE CADA UNA SEA APROBADA
POR QUIEN DEBA HACERLO,
ANTES DE PASAR AL PRÓXIMO PASO.

ESTO ACELERA UN POCO EL PROCESO.

SI ESTÁ FRENTE A UN NEGOCIADOR DURO,
INDIQUE CLARAMENTE
QUÉ NECESITA NEGOCIAR
CON QUIEN PUEDA ASUMIR
LAS RESPONSABILIDADES.

**NO CONCEDA
A MENOS DE QUE RECIBA ALGO A CAMBIO.**

ANTE UN NEGOCIADOR DURO,
UNA CONCESIÓN SIGNIFICA PÉRDIDA DE PODER,
POR LO CUAL USTED DEBE RECIBIR
ALGO A CAMBIO
DE LO QUE USTED ACEPTA.

VALE POCO MOSTRAR BUENA VOLUNTAD:
SI EL OTRO NO ACEPTA EL ESQUEMA,
ELABORE SU ESTRATEGIA
EN FUNCIÓN DE SU DUREZA

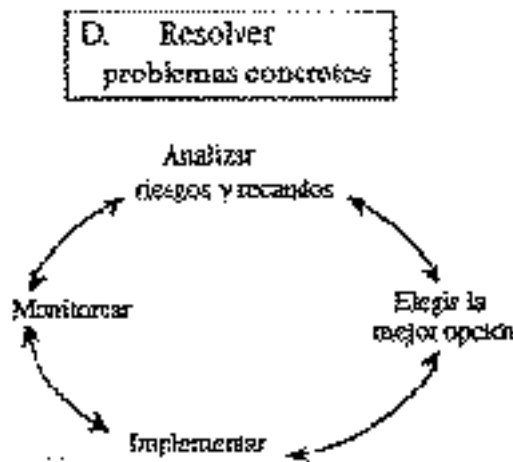
Y MANTÉNGASE FIRME EN SU ACTITUD.

**SI USTED ACEPTA,
ASEGÚRESE QUE EL OTRO SIENTA
QUE ES IMPORTANTE.**

ACEPTE EN FUNCIÓN DE RECIPROCIDAD...

7. RESOLVER PROBLEMAS CONCRETOS

El gráfico siguiente resume las actividades a tener en cuenta para resolver problemas concretos:



Viene una anécdota a la memoria: el caso de un trabajador inmigrante a quien telefonearon de apuro para que fuera a su casa. Al llegar se enteró que su mujer lo había dejado, llevándose todos sus ahorros y el bebé. Unas horas más tarde volvió a la fábrica. Uno de sus amigos, después de consolarlo, le preguntó qué haría, a lo que él contestó: “Espero dos semanas y me vuelvo a buscarla”. Después de unos segundos de silencio, concluyó: “Porque si voy ahora, ¡la mato! “

**Resolver problemas concretos
con negociadores inexpertos**

**Si le niegan algo,
siga adelante.**

Cuando en una negociación se dice “no”,
puede significar “por ahora, no”;
“no precisamente de esa manera”,
o bien
“puede ser, pero yo no quiero”...

Y aún si le dicen
“ eso es imposible”,
entiéndalo como una invitación
a seguir conversando.

Recuerde que si el otro
no quisiera seguir negociando
se levantaría y se iría....

Y si sigue negándose,
pregúntele:
¿“Qué debemos hacer para avanzar...?”.

**Si un obstáculo no puede superarse,
vuelva a él más tarde.**

Tómese más tiempo,
y dése un respiro,
pero anótelo
y vuelva a él en otra ocasión...

Ante una dificultad seria,
haga un cuarto intermedio
o programe otra reunión .

Programe las negociaciones
para un momento que convenga a todos,
pero si hace falta un alto

para calmar los ánimos
o repensar un tema,
pida un cuarto intermedio,
o proponga seguir otro día...

Si el problema es con dos personas,
sepárelos,
comience con el más flexible y
vuelva al otro.

Esto es más fácil decirlo que hacerlo...
pero inténtelo.

**Ante una dificultad,
dé un paso atrás,
encuentre puntos de acuerdo y
retome la negociación.**

Una buena idea es parar un instante
y hacer una síntesis de lo hecho
hasta ese momento.

Y a partir de lo que los une,
replantee el tema en cuestión
en función de las metas compartidas
para luego analizar los obstáculos.

**Reduzca la complejidad de la situación:
divídala en partes y
resuelva cada una por separado.**

Es mucho más fácil llegar a un acuerdo
en un tema complicado
yendo por partes,
que proponiéndose resolver todo junto.

Hay quienes proponen comenzar
por los temas más simples
para crear bases de acuerdo cuanto antes.

**Resolver problemas concretos
con negociadores efectivos**

***Invente opciones nuevas con el otro
y generen ideas juntos.***

*Incluya momentos en la negociación
en los que acuerden
inventar "ideas locas".*

*Naturalmente esto exige
que se haya creado un buen clima
para que ninguno
utilice las ideas que surjan
en contra del otro,
más tarde en la negociación.*

*Profundicen sus ideas
hasta encontrar el camino
que puedan recorrer
de común acuerdo.*

*Aquí las sugerencias son más fáciles de ver
si las aplicamos
a cada caso en particular.*

*Circulen borradores de trabajo
para criticarlos
entre las dos partes y
así desarrollar consenso.*

*Se trata de anotar ideas
y discutir las
a través de un documento informal
que circula de ida y vuelta
mientras se van resolviendo
problemas específicos.*

*Es simple, canaliza energías y
evita enfrentamientos.*

Use criterios equitativos

*Actúe éticamente,
trate de analizar
qué es lo que valora cada uno
y no sólo cuáles son los precios
que están dispuestos a pagar.*

*Sobre todo
incorpore elementos
que fortalezcan la legitimidad
de ambas partes.*

**En caso de dificultad,
incluya a un profesional independiente
y respetado por ambos .**

*Un mediador es un buen recurso
para salir de una situación de parálisis.*

**Resolver problemas concretos
con negociadores duros**

**EMPLEE RECURSOS INDIRECTOS
PARA ANALIZAR LA DIFICULTAD.**

ESTIMULE A LA OTRA PARTE
A ANALIZAR EL PROBLEMA.
ENVÍE UNA NOTA
CONTÁNDOLE SU INTERÉS EN DARLE SOLUCIÓN E
INVÍTELO A ANALIZAR
LOS BENEFICIOS POTENCIALES,
O BIEN ESTABLEZCA UNA RELACIÓN INFORMAL
A TRAVÉS DE CONOCIDOS Y AMIGOS.

PUESTO QUE PROBABLEMENTE LA DIFICULTAD
SEA PARTE DE UNA NEGOCIACIÓN

ASUMA DECISIONES
QUE ADQUIERAN ESTADO PÚBLICO
EN LAS QUE SE DEMUESTRA
SU PREDISPOSICIÓN A NEGOCIAR.

**No EMPLEE AMENAZAS,
PERO SI LO HACE,
CONSIDERE QUE TENDRÁ QUE ESTAR DISPUESTO
A LLEVARLAS A CABO.**

SI SE PROPONE LLEVAR A CABO UNA AMENAZA,
MUESTRE LA DOCUMENTACIÓN
QUE SUSTENTA SU POSICIÓN,
PERO RECUERDE QUE SI USA ESA TÁCTICA,
LA OTRA PARTE TAMBIÉN SE SENTIRÁ HABILITADA
PARA HACERLO
Y LA ESCALADA SERÁ DIFÍCIL DE DETENER.

**UN EXABRUPTO BIEN CALCULADO
A VECES ACELERA UN ACUERDO.**

ES UNA PRÁCTICA
A USAR POCAS VECES Y
EN CASOS MUY PARTICULARES,
PORQUE DE OTRA MANERA
SU REPUTACIÓN SERÁ PÉSIMA.

GLOSARIO

Escalas de valores: las convicciones de la partes.

Expectativas: lo que las partes esperan de la negociación.

Información: los datos que las partes procesan para la negociación.

Metas: los propósitos de corto plazo.

Métodos: las formas en que las partes prefieren desarrollar una negociación.

Percepciones: lo que cada parte advierte en la negociación.

Prejuicios: los preconceptos y juicios de valor de las partes.
Roles: las posiciones formales que ocupan las partes.

AUTOEVALUACIÓN

El Ejercicio # 12 actúa como autoevaluación de la presente unidad.

Unidad 7

SITUACIONES ESPECIALES

1. INTRODUCCIÓN

Existen situaciones que requieren una atención especial: este módulo se refiere a tales casos y atiende sus particularidades. Debemos reconocer las limitaciones y oportunidades distintas que presentan los mismos, y actuar en consecuencia.

Se trata, por lo tanto, de una unidad complementaria, y en caso de encontrarse usted frente a este tipo de situaciones advertirá que presentan restricciones que en otros casos apenas corresponden.

Su autoevaluación debe distinguir hasta qué punto usted efectivamente actúa de manera consistente con las exigencias de cada caso.

2. DIPLOMÁTICOS Y ESTADISTAS

Kissinger, que fuera el responsable del reestablecimiento de la relación diplomática norteamericana con China, y del acuerdo de paz con Vietnam, escribió que

*“El diplomático cree que un conflicto internacional
parte de malentendidos.
Por lo tanto, procura desarrollar mecanismos verbales
para superarlos.”*

*El estadista cree que el conflicto parte de intereses
encontrados y
de posiciones enfrentadas.
Por lo tanto, intenta modificar las realidades del
terreno.”*

En una negociación con diplomáticos, u otros expertos negociadores, se observa que “actúan siempre”. Están siempre en “rol”: moderan sus palabras, cuidan sus gestos, separan el problema de la personas, nunca hieren, se acercan de a poco, saben que la prueba de que una negociación es exitosa es que habrá una próxima, saben que el otro tiene un mandante con pretensiones mayores de la que puede satisfacer su negociador.

Descuentan lo que sabe cualquier negociador:

“Vos querés ganar y yo te puedo ayudar”.

Veamos entonces *Cartas de Navegación para situaciones especiales: negociaciones cortas, y negociaciones formales.*

3. NEGOCIACIONES CORTAS ON NEGOCIADORES EFECTIVOS

***No se preocupe
por cuestiones de estrategia.***

*No comience con explicaciones largas
sobre sus necesidades.*

*Vaya al grano y
diga cuáles son sus expectativas.*

*No se preocupe
si le dicen que ciertas cosas no pueden cambiarse.*

*Siga adelante y
demuestre por qué convendría modificarlas.*

**No acepte
un documento escrito
como si constituyese un límite.**

*Detrás de cada letra escrita
hay una persona de carne y hueso.*

*Comience basándose en las normas
para negociar su caso en forma singular.*

**Ofrezca beneficios
para que su propuesta
sea más atractiva.**

*Identifique qué necesita el otro
que a usted
no le signifique un costo importante
y facilite la negociación
satisfaciendo esas necesidades.*

Valore su experiencia.

*Rescate
aquello que la prestigia ante el otro.*

*Y si no conoce bien el tema,
hágase acompañar por quien lo conozca.*

**Use el teléfono sólo
cuando tiene argumentaciones sólidas.**

*Las comunicaciones telefónicas
son más cortas, formales y competitivas
que las que se realizan cara a cara.*

*Se restringe la calidez y
como ninguna de las partes ve las reacciones del otro,
es muy limitada su utilización.*

Sin embargo, una llamada telefónica

*puede ayudarlo si necesita comunicar cifras,
porque prima lo racional.*

***Conteste con firmeza,
aunque sea replanteando
algo que ya dijo.***

*Lo mejor es anticiparse
a las preguntas del otro,
pero al responder
hágalo en forma clara e inmediata.*

***Asegúrese
que el otro pueda tomar decisiones simples.***

*Si su propuesta contiene
muchas especificaciones y detalles,
avance de a una por vez.*

*Si no puede simplificar la propuesta,
presente varias opciones
para que el otro elija la que más le gusta.*

4. NEGOCIACIONES CORTAS CON NEGOCIADORES DUROS

**SI SÓLO ES POR ÚNICA VEZ,
NO PESA TANTO LO QUE PIENSE DE USTED.**

**PUEDE ACTUAR COMO MEJOR LE PAREZCA,
PERO TENGA MUCHO CUIDADO
EN NO SER USTED
QUIEN ESTABLEZCA UN CLIMA AGRESIVO.**

**AUNQUE A VECES ES IMPORTANTE
QUE EL OTRO SEPA
QUE TAMBIÉN UNO PUEDE ENOJARSE.
ABRA EL JUEGO, SIN ABRIR EL FUEGO.**

**PIDA RECONSIDERACIONES
Y REBAJAS.**

INCORPORA CREATIVIDAD
Y DEFIENDA SUS PRETENSIONES E INTERESES
INDAGANDO DE QUÉ MANERAS
SE PUEDEN INTRODUCIR RECONSIDERACIONES,
O BIEN REDUCIR LOS COSTOS, ETC.

**LOGRE QUE EL OTRO
DESEE LO QUE USTED PUEDE OFRECER.**

APELE A LAS MOTIVACIONES DEL OTRO,
PROPÓNGASE COMPRENDER
QUÉ ES LO QUE LO GRATIFICA
Y ACTÚE CON CONOCIMIENTO DE CAUSA.

**GENERE UNA DEMANDA ALTERNATIVA
PARA LO QUE USTED OFRECE.**

ESFUÉRCESE
EN DESARROLLAR OTRAS OPCIONES
CON LAS QUE PUEDA SENTIRSE MÁS FUERTE
ANTE LA OTRA PARTE.

**CUANDO ESTÉ POR TERMINAR LA NEGOCIACIÓN,
PIENSE QUE PUEDE LOGRAR ALGO MÁS.**

NO SE APRESURE EN RETIRARSE,
YA QUE EN LOS ÚLTIMOS MOMENTOS
PUEDEN SURGIR NUEVOS DATOS
QUE PODRÍAN BENEFICIARLO.

**ES MÁS FÁCIL NEGOCIAR UN VALOR,
CUANDO EL OTRO ESTÁ COMPROMETIDO.**

ADVIERTA ESTO COMO PELIGRO
SI ES USADO EN SU CONTRA.

**LOGRE QUE EL OTRO
DEDIQUE TIEMPO AL TEMA.**

CUANTO MÁS INVIERTE
LA OTRA PARTE EN LA NEGOCIACIÓN,
MAYOR ES LA PROBABILIDAD QUE SE OBTENGA
UN RESULTADO INTERESANTE.

**NO NEGOCIE POR TELÉFONO
A MENOS QUE USTED
INICIE EL CONTACTO Y
ESTÉ LISTO PARA DISCUTIR DETALLES.**

QUIEN INICIA LA LLAMADA TIENE VENTAJAS
PORQUE ELIGE EL MOMENTO Y
EL MEDIO PARA COMUNICARSE:
TIENE ACCESO A INFORMACIÓN Y
PENSÓ QUÉ DESEA DECIR.

SI LO LLAMA LA OTRA PARTE,
DEFIÉNDASE
DICIENDO QUE DEVOLVERÁ LA LLAMADA
EN OTRO MOMENTO.

RECUERDE QUE, COMO EN EL TENIS,
ES DIFÍCIL “QUEBRAR EL SERVICIO”.

5. NEGOCIACIONES FORMALES CON NEGOCIADORES EFECTIVOS

***Aun los contratos más formales
pueden alterarse.***

*Lo que está escrito de antemano
favorece a quien lo escribió: cuidado.*

*Pida
que las cláusulas que no lo favorecen*

*sean tachadas o redactadas en otros términos
y lea el contrato de cabo a rabo, con ayuda de asesores.*

***No se deje intimidar
por expertos.***

*Siempre pregunte lo que no sabe.
Y anote todo lo que le cause dudas
o signifique costos adicionales.*

***En una organización,
identifique a la persona
con quien pueda negociar.***

No pierda tiempo.

*Cúidese de falsos influyentes
que prometen el oro y el moro
sin estar en condiciones de lograr
lo que prometen.*

***Póngase límites de fechas y
registre sus progresos.***

*Sea minucioso:
registre todo, guarde archivos,
no descuide ningún detalle.*

*Pida recibos de documentos entregados
y averigüe
cuáles son los próximos pasos a seguir.*

*Aun en nuestro país
se puede avanzar con este sistema.*

***Es más fácil incluir temas delicados
en un acuerdo paralelo
que en documentos formales.***

Puede que la otra parte

*no desee incorporar ciertas cláusulas
en el contrato porque crean antecedentes:
negócielas por separado,
pero tenga en cuenta que,
para ello,
es esencial tener confianza entre las partes.*

Trabaje con representantes.

*En ese caso,
déles la información que necesitan y
dígales exactamente qué desea conseguir.*

*Insista en recibir informes,
registros y resultados;
mantenga usted la conducción de la negociación;
y asegúrese
que sus representantes compartan sus criterios
en los temas que impliquen riesgo.*

**En una organización,
cuanto más importante sea el interlocutor,
más probable es que el resultado sea satisfactorio.**

*En una organización,
la autoridad está concentrada en niveles superiores y,
generalmente,
los que ocupan cargos jerárquicos
pueden hacer excepciones a las reglas.*

*Muchos son profesionales sensatos,
aunque en todos los casos es vital manejar bien
las relaciones personales e informales.*

**En una organización,
los empleados brindan información útil.**

*Los empleados saben
cómo funciona el sistema
y pueden decir quién está a cargo de cada tema;*

*cuáles reglas son inflexibles y
cuáles pueden ser obviadas;
cuáles son las mejores horas para encontrar
y tener entrevistas con cada uno;
y qué procedimientos no sirven.*

Establezca relaciones personales .

*En general, en las organizaciones
los empleados son tratados como números:
pida sus nombres, personalice su relación
y siga los trámites con la misma persona a lo largo del tiempo.*

*Además bríndeles informaciones personales
que les ayuden a reconocerlo a usted entre otros.*

**No permita
que “políticas oficiales” malogren su negociación.**

*A menudo,
estas “políticas” admiten excepciones.*

*Familiarícese con ellas
para ver cómo aplicarlas en su beneficio.*

**Represente a su empresa
con su nombre y apellido.**

*Si trabaja para una compañía,
cuanto más conocida sea,
mayor la probabilidad de que su nombre tenga peso:
si desea entablar buenas negociaciones,
evite que el nombre de la empresa provoque dificultades.*

*Use la reputación de la empresa a su favor,
cuando corresponda, pero además,
plantee la negociación involucrándose personalmente.*

6. NEGOCIACIONES FORMALES CON NEGOCIADORES DUROS

**A VECES CONVIENE CONTRATAR
A QUIEN NEGOCIE POR UNO.**

EL PROFESIONAL PUEDE SER RÍGIDO
CUANDO CORRESPONDE
Y SI ES UN EXPERTO,
EL OTRO SABE QUE TIENE AUTORIDAD TÉCNICA Y EXPERIENCIA.

**RECUERDE
QUE LOS PROFESIONALES TIENDEN A PRIORIZAR
SUS PROPIOS INTERESES.**

NO SE OLVIDE
QUE EL PROFESIONAL QUE ACTÚA DE INTERMEDIARIO
TRABAJA PARA USTED.

ESTABLEZCA
UNA RELACIÓN SANA,
Y MANEJE LA INFORMACIÓN
CUANDO LA RELACIÓN SEA ESTABLE.

**EN UNA ORGANIZACIÓN,
PLANTEE FIRMEMENTE SUS RECLAMOS,
NECESIDADES Y EXIGENCIAS.**

LOS EMPLEADOS QUE SIENTEN
QUE TIENEN GARANTIZADA CIERTA ESTABILIDAD,
A VECES RESPONDEN MEJOR
ANTE QUEJAS Y RECLAMOS A VIVA VOZ.

ESTO REQUIERE MUCHO RESPETO,
FIRMEZA Y PERSISTENCIA...

**AVERIGÜE A QUIÉN RECLAMAR
EN CASO DE NO OBTENER SATISFACCIÓN.**

NADIE QUIERE SALIR EN LOS DIARIOS:
PARTE DE LA NEGOCIACIÓN

PUEDE SER HACERLE SENTIR AL OTRO
QUE USTED ES IMPORTANTE Y
NECESITA ATENCIÓN EFICIENTE Y CORRECTA;
PARA ELLO CONVIENE SABER
A QUIÉN RECURRIR
SI UN TRÁMITE SE ATRASA...

7. AGREGAR VALOR

Se negocia efectivamente cuando, más allá de usufructuar lo existente, se agrega valor.

Porque el desafío es a futuro. Cuando uno se da cuenta que, más allá de repartir una torta, para que el proyecto sea viable será necesario crear otra forma de relación. Casi una asociación virtual.

Ampliar la franja de negociación alude a una posición filosófica. Significa que uno piensa que para trabajar mejor debe abrirse más a negociar acuerdos, concertar y aceptar requerimientos de la otra parte.

Reconoce que la otra parte también tiene derecho a defender sus intereses. Toma conciencia que, en las relaciones entre individuos, es vital actuar con reglas claras.

Y por más que muchas veces una u otra parte sienten que no necesitan al otro... y más aún, que preferirían destruirlo, existen siempre posibilidades para negociar, a lo largo de un eje borroso, ganando y perdiendo espacios. En esencia, existe una franja a lo largo de la cual se puede acordar.

Para ello, hay que darse cuenta de que los mecanismos tradicionales, como la guerra, acarrearán pérdidas masivas para ambos. De este reconocimiento surgen las oportunidades para incrementar paulatinamente los espacios de negociación.

Porque recién cuando las partes empiezan a confiar en que el otro respetará sus derechos y los espacios ganados, descubren que existe una variada gama de alternativas y soluciones, se facilita la acción conjunta y se fortalece la predisposición hacia un entendimiento más sano.

La amplia franja inicial puede transformarse en un campo de interrelación y desarrollo. Para ello hay que pensar estratégicamente, vale decir, más allá de las propias narices.

8. AYUDA MEMORIA

Escuche.

Se enterará así de cosas que desconoce:
preste atención sin prejuicios.

Presente bien su información.
La mejor forma de llevar la tarea a la práctica
es con orden y tranquilidad.

Hable con claridad y concisión.
Sea cuidadoso en lo que dice y cómo lo dice:
improvisar es improductivo.

Hágalo sentir bien al otro.
De él depende el éxito suyo: si se enfrentan,
que sea a nivel de intereses.

Incorpore al otro.
El proceso depende de lo que hagan las dos partes
en forma activa.

No se deje llevar por los sentimientos.
Usted está involucrado
en representación de un proyecto.

Cuide sus gestos y miradas.
Recuerde que las palabras van acompañadas
por otras señales.

Permita que el otro también gane.
Toda negociación debe servir a ambas partes:
si no, se interrumpe.

Asuma riesgos.
Sea medido, pero logrará sus metas
cuanto más abiertas mantenga sus opciones.

Sepa guardar un secreto.
De ello depende en gran parte
el éxito de su negociación.

9. ANTE UN NEGOCIADOR AGRESIVO

Prepárese el doble
de lo que se prepara normalmente.

Conozca las variables adicionales
que facilitarán construir el acuerdo.

Si lo agreden,
escuche.

Acuérdese de los temas
que requieren más análisis conjunto.

Afírmese en las necesidades de su organización.

Decídase por una solución sólo cuando esté seguro
que será conveniente para ambas partes.

Comience por temas accesibles;
resérvese tiempo para los más difíciles.

Propóngase objetivos ambiciosos:
si concede algo,
que sea poco y lentamente.

Cuidado con dejarse entrapar
emocionalmente.

10. PARA TERMINAR

*Antes de terminar queremos agregar:
por favor,
no tome nada “al pie de la letra”.*

Negociar es trabajo esforzado y gratificante.
Para hacerlo bien, sin embargo, le recomiendo:

- querer y estar lo más cerca posible de su pareja,
de sus hijos, de sus padres, de su familia;
- comer liviano, sin grasas, y levantarse de la mesa
sabiendo que podría comer algo más;
 - tomar sólo buen vino, poco y a diario;
 - no fumar;
 - hacer algún ejercicio con regularidad;
- darse largas duchas y en ellas pasar revista a sus
ideas inconexas;
- nunca leer el diario de mañana, salvo las páginas
de deportes y chistes;
- juntarse a menudo con amigos, preferiblemente con
música;
 - tener siempre algún proyecto de formación
profesional;
 - caminar por las plazas, sin apuro,

- escuchar a los pájaros, gozar de los árboles,
- caminar descalzo sobre el pasto después de la lluvia,
- remontar barriletes,
- conocer a los poetas y cuentistas de su provincia.

PARA SEGUIR LEYENDO

Los siguientes textos pueden interesarle:

Recomiendo calurosamente:

- R. FISCHER, W. URY Y R. PATTON, *Sí, de acuerdo: Cómo negociar sin ceder*, Norma, Bogotá, 1989.
- W. URY, *Supere el no*, Norma, Bogotá, 1995.

Para gente del área comercial me parece sobresaliente:

- N. RACKHAM, *Cómo vender productos de alta inversión*, Norma, Bogotá, 1989.

A quienes les interesa la parte teórica sugiero tratar de encontrar en librerías de viejo, o en casa de amigos lectores:

- T. SCHELLING, *La estrategia del conflicto*, Tecnos, Madrid, 1964.
- M. SITNISKY, *De la negociación*, Argonauta, Buenos Aires, 1984.

Para consultar una reseña de diversas formas de negociar vean:

- C. ALDAO ZAPIOLA, *La negociación*, Macchi, Buenos Aires, 1990.

En diversas partes del texto cito a

- R. E. WALTON Y R. B. MCKERSIE, *A behavioral theory of labor relations*, ILR Press, Ithaca NY, 1991.
- R. J. LEWICKI Y J. A. LITTERER, *Negotiation*, Irwin, Homewood IL, 1985.
- MCCALL Y J. M. WARRINGTON, *Marketing by agreement*, Wiley, New York, 1991.
- C. ALTSCHUL Y E. FERNÁNDEZ LONGO, *Todos ganan: Claves para la negociación estratégica en los ámbitos personal y laboral*, Paidós, Buenos Aires, 1992 (amplía algunas ideas de este texto).

AUTOEVALUACIÓN

El Ejercicio # 13: Valor la actitud negociadora, actúa como autoevaluación de la presente unidad.