Negociación y Manejo de Conflictos

Por Victoria Flórez Mazzini

¿Cuántas horas al día negociamos? Si nos detenemos a analizar, realmente, negociamos permanentemente, desde que amanecemos en casa, cuando nos dirigimos a nuestro centro laboral y en el camino se nos cruzan vehículos de transporte público, cuando lidiamos con los jefes, compañeros, clientes, y hasta cuando volvemos a casa y nuestra pareja o hijos desean ver una película con nosotros. La negociación es una herramienta importante para lograr lo que queremos de otras personas, sobre todo cuando no se tienen intereses en común.

Es poco probable que nos guste, por decreto, vivir en conflicto, a menos que sea su temperamento natural. En líneas generales, afecta en mayor o menor grado la productividad de las personas. Necesitamos aprender a manejar el conflicto porque está presente en nuestras vidas. Ahora bien, se necesitan dos personas para tener un conflicto. La solución empieza simplemente cuando una de las partes cambia de actitud y pone de su parte para empezar a resolver el problema.

Una definición de negociación nos indica que es el proceso de comunicación que tiene por finalidad influir en el comportamiento de los demás y donde ambas partes lleguen a un acuerdo GANAR-GANAR. La razón para que al final de una negociación ambas partes puedan creer que han ganado es que ni los intereses ni los valores tienen por qué ser opuestos, y es responsabilidad de los negociadores descubrir los puntos complementarios para desarrollar una negociación con el esquema ganar-ganar.

El método de negociación de Roger Fisher y William Ury abarca los siguientes puntos:

1. Separar las personas del problema. Cuando uno se refiere a la “otra parte”, nos olvidamos con frecuencia que son personas, al igual que nosotros, que sienten emociones, tienen su propia escala de valores, tienen vivencias diferentes y son impredecibles. Es importante comprender que todo negociador tiene dos tipos de intereses: en la esencia y en la relación con la otra parte. Por ello, no es bueno comenzar una negociación con el propósito de vencer a toda costa. Ponemos en peligro las relaciones de negocio a futuro.
2. Concentrarse en los intereses y no en las posiciones. La negociación basándose en posiciones (“yo quiero esto”), es menos eficaz que si se realiza basándose en intereses (“¿para qué quiero esto?”). Los argumentos, demandas e interpretaciones son la punta del iceberg. Busque la verdadera razón en los sentimientos, frustraciones, temores, emociones, deseos.
3. Inventar opciones de mutuo beneficio. Por ejemplo, dos niños, hombre y mujer, se disputaban una naranja. La madre decidió partirla por la mitad. Éste se preparó un jugo con su mitad y echó a la basura la cáscara. La niña ralló la cáscara y obtuvo la mitad de la ralladura de naranja que necesitaba para preparar un postre y echó a la basura la pulpa. La solución ideal salta a la vista. La invención creativa –buscando intereses comunes o complementarios-- es una necesidad para generar múltiples

acuerdos que sean de beneficio para ambas partes. Primero se debe inventar; luego, decidir.

4. Insistir en que los criterios sean objetivos. La necesidad de criterios objetivos es fundamental para lograr una solución basada en principios, no en presiones. Debemos concentrarnos en los méritos del problema, no en el temple de las partes y ser abiertos a las razones, pero cerrados ante las amenazas.

Actualmente, se utiliza la Programación NeuroLingüística –PNL- en las negociaciones porque sirve para analizar la comunicación no verbal que representa el 93% de nuestra comunicación. Efectivamente, las palabras por sí solas sólo representan el 7% de lo que queremos decir. En este campo de la comunicación no verbal existen varios ejemplos que pueden ser de mucha utilidad si se sabe observar:

- El silencio. Quedarse callado, saber manejar el silencio, es fundamental durante la negociación, pues se puede obtener mucha más información de lo que podría suponerse. No se debe olvidar de que el silencio es una situación muy tensa, que mucha gente no puede o no sabe controlar. Por tanto, se puede obligar a que el otro continúe hablando tan sólo con permanecer callado.
- No mostrar reacciones ante lo que el otro nos dice. Un buen negociador NO reacciona. ¿Quién controla su estado de ánimo? Si es el adversario, quiere decir que somos muy frágiles. Somos responsables de los que nos sucede emocionalmente, incluyendo los conflictos. Los pleitos usualmente se dan por percepciones equivocadas. En vez de enfadarnos o reaccionar negativamente, es mejor ser proactivos y lograr un entendimiento.
- Parafrasear a la otra persona, “a ver si le entiendo, lo que usted quiere decir”. Se logra verificar si se ha entendido bien. El receptor piensa que la otra parte sabe escuchar lo cual genera empatía.

Hablando de Tácticas Engañosas

Las tácticas de negociación engañosas tienen un objetivo: desequilibrar a la otra parte y vencerla. Un buen negociador debe estar preparado para salir airoso de esas situaciones. Recientemente, el Sr. Eduardo Moane (Conflict Management Group – Harvard) relataba una situación en la que se encuentran en una mesa de negociación un grupo de japoneses y un grupo de norteamericanos. Los japoneses en la mesa de negociación pedían permiso, de vez en cuando, para ir al baño. Los americanos querían un receso para comer, pero los japoneses decían que no era una buena idea detener el proceso. Luego se descubrió que los japoneses comían en el baño. Esto generaba un desbalance para los norteamericanos porque estaban cansados y con hambre.

Si uno se encuentra ante un negociador difícil, no reaccione, diagnostique la situación. ¿Hay algún comportamiento inusual? Se recomienda explicitarlo de inmediato en un tono suave. “Sé lo que estás haciendo. Conmigo no funciona.”. Si no funciona esta táctica, se puede cambiar de jugador por uno más duro. La persona generalmente es el problema por ignorancia.

Negociaciones Complejas

Se repiten a través del tiempo en un 80%. Se denominan complejas porque abarcan múltiples asuntos y a múltiples partes interesadas. Hay factores tangibles en juego como precio, beneficios, etc., así como factores intangibles: confianza, reputación, precedente. Por ello, se recomienda ser confiable, porque la desconfianza es como una hoja de papel arrugada, no se puede volver a estirar. Cuando se deteriora la confianza, es poco probable que se pueda volver a recuperar.

Un buen resultado

¿Cómo sabemos que se ha tenido éxito en una negociación para ambas partes? No hay ningún método que lo pueda garantizar, pero sí existen unos indicadores a tener en cuenta. La razón para negociar es obtener algo mejor de lo que se obtendría sin negociar.

1. El mejor criterio es conocer su mejor alternativa a un acuerdo negociado – MAAN.
2. Los intereses de ambas partes quedaron satisfechos.
3. El acuerdo es una buena opción y no hay desperdicios.
4. El acuerdo es legítimo, es decir, no se han aprovechado de usted.
5. Es un compromiso inteligente.
6. Hubo una buena comunicación, y por tanto, un proceso eficiente.
7. Las relaciones personales se mejoran.

Características del buen negociador

1. Tener una actitud ganador/ganador.
2. Mostrar un interés auténtico por las necesidades de la otra parte.
3. Ser flexible en el enfoque.
4. Ser duro en el fondo y suave en la forma.
5. Tolerar bien los conflictos.
6. Buscar y analizar a fondo las propuestas.
7. Ser paciente.
8. No tomarse a pecho los ataques personales.
9. Identificar rápidamente los intereses de la otra parte.
10. Ser un buen oyente.

Ocho errores fatales

1. Tener una preparación inadecuada. La preparación facilita una buena visión en conjunto de sus elecciones posibles y les permite tener la agilidad que será necesaria para los momentos críticos.
2. Olvidarse del principio GANAR-GANAR. Cada parte debe concluir la negociación teniendo el sentimiento de haber ganado alguna cosa.
3. Utilizar un comportamiento de intimidación. Las búsquedas demuestran que cuanto más ruda es la táctica, la resistencia es más fuerte. La persuasión, y no la dominación, procuran los mejores resultados.
4. Ser impaciente. Dejar las ideas y las proposiciones que hagan su camino. No precipitar las cosas, la paciencia paga.

5. Actuar con sangre fría. Las emociones negativas intensas impiden entablar un clima de cooperación y de encontrar la solución.
6. Hablar demasiado y escuchar demasiado poco. Si le gusta escuchar, ganará conocimientos, pero si “abre” las orejas, será sensato.
7. Disputar en lugar de influenciar. Es por la explicación que se puede defender un punto de vista, y no por el enfrentamiento.
8. No tener en cuenta el conflicto. El conflicto es la sustancia misma de la negociación. Se debe aprender a aceptarlo y a resolverlo.