

Habilidades Gerenciales:

La negociación y resolución de conflictos.

La Negociación: una de las habilidades gerenciales más requeridas

La negociación y la resolución de conflictos es hoy una de las competencias gerenciales más importantes que un líder debe poseer.

Es que la complejidad del trabajo y el abandono del modelo de Taylor, ha requerido que no solo baste con transmitir ordenes a los colaboradores y luego controlar lo realizado, sino que deban ser acordadas las metas y la forma de alcanzarlas, constituyéndose la negociación en el camino para lograr de manera efectiva estos acuerdos.

Asimismo el grado de contraposición de dichas metas en los diferentes niveles de la organización, hace que una de las funciones importantes del gerente, sea la de resolver conflictos en todas las dimensiones de su operación: Con sus jefes, colaboradores, pares, clientes internos y externos, interviniendo además en otros conflictos que no lo involucran de manera directa.

Si decimos que la negociación es uno de los métodos posibles que un gerente tiene a su alcance para operar acuerdos, es fundamental que intentemos acercarnos a una definición:

¿Qué es negociar?:

Cuando, ante una situación concreta, dos o más partes, tienen intereses parcialmente compartidos, pero a la vez otros parcialmente encontrados, y, pese a eso, deciden no aniquilarse, imponerse ni claudicar, e intentan vías alternativas de resolución, se ponen en juego mecanismos propios de una negociación.

NEGOCIAR básicamente es obtener resultados que uno desea con la participación de otras personas que tienen intereses conflictivos con los nuestros. Es un proceso de comunicación de ida y vuelta que se instaura para alcanzar un acuerdo, cuando una y otra parte tienen algunos intereses en común y otros contrapuestos.

Como vemos esta definición nos indica que negociar es un mecanismo presente en la gestión del gerente de forma cotidiana, donde algunas personas sienten que pueden llevarlo adelante con más facilidad que otras. Veamos por qué esto puede ser así profundizando en algunas de las características de las negociaciones:

1.- Hay negociación en toda situación en la que existen “objetivos parcialmente encontrados”.

Se aconseja a los gerentes que es conveniente establecer con quienes se relacionan en el ámbito laboral, una relación de tipo societaria, de esta forma se garantiza la consecución de objetivos similares y por consiguiente trabajar en post de ellos, si bien la forma de sociedad que puede lograrse es muy particular, podemos decir que existen intereses comunes, pero también muchas veces existen intereses parcialmente encontrados. Esto ocurre en todo tipo de sociedades y en general en todas las relaciones interpersonales.

Es en ese espacio, el de los intereses parcialmente encontrados, donde es preciso negociar para poder establecer acuerdos que nos permitan seguir siendo socios.

No se pueden satisfacer los propios intereses sin la colaboración de otro, de la misma manera, que el otro también necesita de la otra parte para cumplir con sus deseos o necesidades. Esta necesidad mutua, con objetivos parcialmente encontrados constituye el núcleo de toda negociación.

2.- Lo esencial de la negociación es la cooperación.

La tendencia generalizada es ver a toda negociación cómo una confrontación, esto conforma el paradigma habitual de la negociación, representado por frases como: “el que pega primero pega dos veces...” o “encontrar el punto débil del enemigo y atacarlo allí”... o “engañar, mentir sobre lo que realmente se desea”.. etc. etc., sin embargo la esencia de toda negociación es distinta a esta forma de actuar, consiste, por el contrario, en la búsqueda de la cooperación de la otra parte para que los participantes puedan alcanzar sus objetivos.

Lo que en la negociación resalta es el desacuerdo, lo que separa las partes, esto hace que se olviden de los intereses comunes, lo que se comparte y lo que los une.

Si las partes se concentran en lo que les falta no podrán construir acuerdos sólidos. Construir estos últimos implica cooperar ayudándose mutuamente a alcanzar los objetivos y para esto se debe hacer base en lo que se tiene en común.

3.- Toda negociación está condicionada.

Estos condicionantes son de variado tipo: los hay legales, éticos, jurídicos, culturales o de recursos.

En toda negociación existen determinados límites que tanto una parte o la otra tienen. Estos límites condicionan lo que una parte puede aportar a la otra quedando fuera de lo negociable.

Es muy importante tratar de conocer de antemano estos condicionantes para establecer acuerdos mucho más beneficiosos. El gerente debe considerar antes de plantear una estrategia cuáles de estos condicionantes le están impactando, en él y en la contraparte.

4.- Una negociación implica una “compra – venta” de ideas

El gerente negocia precios, plazos, estrategias, objetivos, acciones, lanzamientos, etc. Independientemente del tema que se esté discutiendo o intentando acordar lo que realmente se está haciendo en una negociación, es aceptar ideas ajenas y conseguir que la otra parte acepte ideas propias.

Se puede decir entonces que en una negociación existe un intercambio de ideas al cabo del cual, ambos negociadores han cambiado algo de sus ideas originales con lo que han transformado sus puntos de vista. Esto implica que independientemente del tema u objeto que involucra al conflicto, la negociación ocurre en las mentes de las personas que participan allí, estar abiertos a los planteos del otro a través de una escucha empática beneficia en mucho el resultado.

5.- Cuando las mismas partes negocian a lo largo de un tiempo prolongado el objetivo de ambas tiende a equilibrarse

Esta premisa hace pensar que sería imposible tener una relación de largo plazo donde una de las partes siempre pierda, o saliese mal de la negociación. Si esto ocurriese el proceso de negociación se rompería.

Negociar implica una inversión importante de energía, tiempo y otros recursos. Ese esfuerzo se realiza para obtener un resultado algo mejor que la situación de la que se parte o por lo menos evitar que siga empeorando.

Si como resultado de la negociación se obtienen sólo pérdidas, ¿qué sentido tendría el seguir intentando negociar?

Si el gerente quiere realizar acuerdos a largo plazo debe tener en cuenta este punto. Resolver el conflicto dañando a la otra parte cuando existen otras alternativas impide establecer una relación a largo plazo. No importa tanto lo duro del conflicto del que se parte, importa más como este se resuelve. Las personas que han pasado por situaciones de resolución donde civilizadamente han llegado a acuerdos beneficiosos para ambos, han fortalecido su vínculo y han podido emprender nuevas cosas.

6.- En toda negociación están presente distintas emociones

A lo largo de la negociación aparecen diferentes emociones que a veces pueden jugar malas pasadas contribuyendo a realizar malos acuerdos o generando situaciones que complican establecer una buena comunicación para realizar buenas negociaciones.

Siempre en la negociación están presente emociones, sentimientos como: angustia, temor, intolerancia, fastidio, enojo, odio, etc. Hay personas que niegan que las emociones puedan afectarlo, o peor tratan de ocultarlas.

En general no se puede evitar que estas emociones aparezcan, lo que si puede hacerse es ocuparse de ellas para que no interfieran en el intento de llegar a un

acuerdo, sabotando el proceso de negociar, para esto el primer paso es el de reconocerlas como algo natural e inherente a la condición humana, son parte de nuestra vida. Reconocer esto nos prepara para su aparición de la misma forma que así podemos evitar el descentrarnos en verlas actuar en los demás. En algunos ámbitos como por ejemplo el laboral no se permite culturalmente la expresión de las emociones: esto está mal visto. Pareciera que el gerente debe ser un ser totalmente racional y frío desprovisto de todo tipo de expresión. Forzar esto implica desconocer una parte importante de nuestra naturaleza que puede jugarnos en contra. La gente de Harvard dice sobre este punto: “una negociación sin emociones es como una opera sin música”.

7.- Otras personas influyen o son afectadas por la negociación

Cuando se negocia siempre hay más partes involucradas que las que están presentes en la mesa de negociación. Estas partes influyen o son afectadas por el resultado de la negociación.

Cuando un empleado está negociando, lo hace en función de objetivos que debe cumplir para la compañía, existe gente dentro de ella a la que le deberá rendir cuentas de los resultados del acuerdo.

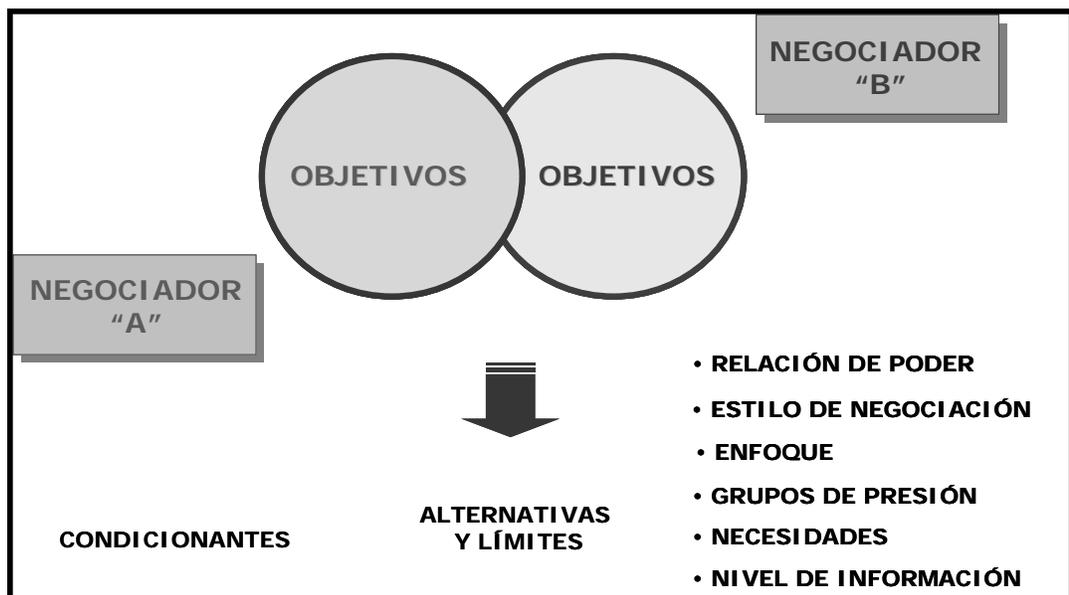
Por otro lado el cliente o el proveedor, tiene familiares, empleados, socios, que advierten como marchan las cosas, cuanto ha sido de eficiente en lograr lo que quería. Si bien estas personas están presentes de manera tácita, dado que no participan físicamente de la mesa de negociación, condicionan y en mucho la forma de actuar del que está negociando.

Esto hace que sea muy importante cuando se planifica la negociación construir un mapa con las personas involucradas de cada una de las partes y ver el grado de

influencia de las mismas sobre los negociadores. Aclarar esto permite elegir estrategias para aprovechar mejor esta constelación de influencias.

Un nuevo paradigma:

La forma tradicional de negociar, la que habitualmente se lleva adelante, podemos llamarla posicional, dado que cada parte asume una posición y trata de imponerla a la otra parte. Pero hemos estado mencionando que existe por lo menos una forma alternativa, para llegar a ella, el nuevo paradigma, definamos en primera instancia los elementos presentes en la negociación:



En la negociación tradicional o posicional, cada lado asume una posición, argumenta en su favor y hace concesiones para llegar a un compromiso, el ejemplo clásico es el

regateo.

Para poder implementar el nuevo paradigma los gerentes deberían desarrollar competencias que les permitan aplicar un método que:

- + **Debería producir un acuerdo inteligente, si el acuerdo es posible**
- + **Debería ser eficiente**
- + **Debería mejorar, o por lo menos no dañar el vínculo existente entre las partes.**

Esto es realmente dificultoso dado que a pesar de que algunos gerentes pueden conocer con claridad las conductas necesarias para obtener mejores resultados no pueden apartarse del paradigma actual de la negociación el que podemos encuadrar en fundamentalmente dos posturas típicas:

El negociador posicional versus el de beneficio mutuo.

Existen básicamente dos formas de negociar que resultan claramente antagónicas. La forma tradicional o negociación posicional donde los participantes intentan hacer prevalecer el uso de la fuerza, tratando de ganar por sobre la otra parte resignando lo menos posible. A esta forma también se la conoce como el modelo ganar - perder dado que en la medida que una parte gana lo hace en desmedro de los posibles beneficios de la otra parte.

Por otro lado encontramos a la llamada negociación en beneficio mutuo donde los participantes se centran en la inteligencia tratando de construir acuerdos progresivos para generar riqueza compartida. A este modelo lo conocemos también como ganar - ganar, dado que busca que ambas partes se beneficien.

El negociador posicional

La negociación posicional se basa en una concepción dicotómica del negociador: éste puede ser o “duro” o “blando” de acuerdo a su personalidad y carácter. Ambos conciben a la negociación como una cinchada en la cual gana el que tira con más fuerza hacia el propio campo, pero de acuerdo de que se trate del “duro” o del “blando” mirarán a la negociación con ópticas diferentes que los llevaran a actuar de acuerdo a esa percepción:

El enfoque del blando	El enfoque del duro
Los que participan son amigos	Los que participan son enemigos
El objetivo es acordar	El objetivo es vencer
Debo dar cosas para mantener el vínculo vínculo	Debo exigir cosas para mantener el
Confiar siempre	Desconfiar siempre
Modificar la posición fácilmente	No modificar la posición
Ofertar, ofertar, ofertar	Amenazar, amenazar, amenazar
Explicitar todo siempre	Encubrir todo siempre
Aceptar lo que nos den	Exigir ganancias
La solución es la que el otro acepte	La solución es la que me conviene
Evitar enfrentamientos	Generar enfrentamientos
Ceder ante presiones	Ejercer presiones

A partir de esto podemos ver que la visión particular de quienes utilizan el método tradicional de negociación puede llevarlos a establecer acuerdos que pueden no ser sensatos, faltos de eficiencia y fundamentalmente afectar o deteriorar la relación entre las partes.

Existe una posibilidad de escapar a ser duro o blando, es decir escapar a la negociación tradicional. Podemos hacer esto si logramos romper el paradigma de la negociación tradicional y llevar adelante la negociación en beneficio mutuo.

El negociador en beneficio mutuo

La negociación en beneficio mutuo rompe el esquema “yo gano, el pierde” escapa de ser “duro” o “blando” intentando cambiar las reglas del juego. El objetivo no es ganar o perder sino integrar los intereses de ambas partes cuidando el mantenimiento de la relación a largo plazo, generando acuerdos eficientes en relación a la utilización de recursos, desde esta perspectiva la consideramos una forma efectiva de negociar.

La gente se encuentra casi siempre frente al dilema de utilizar alguna de las dos maneras más comunes de negociar la dura o la blanda.

El negociador blando procura evitar conflictos personales y por eso realiza concesiones con el objeto de llegar a un acuerdo. Quiere una solución amistosa, pero a veces termina sintiéndose explotado y amargado. El negociador duro ve todas las situaciones como un duelo donde debe vencer al contrincante.

Este negociador aspira a ganar, pero muchas veces emite respuestas que lo agotan, agota sus recursos y daña la relación con la otra parte. En síntesis, las formas

tradicionales de negociación dejan insatisfechas a las personas: ser duros y perjudicar el vínculo, o blandos y no alcanzar los objetivos.

El Nuevo Paradigma sería adoptar la negociación en beneficio mutuo o el método conocido como GANAR – GANAR, este método ha sido desarrollado en el Proyecto de Negociación de Harvard, y consiste en decidir los problemas según sus méritos, en lugar de decidirlos mediante un proceso de regateo centrado en lo que cada parte dice que va o no hacer. Sugiere que se busquen ventajas mutuas siempre que sea posible y que cuando haya un conflicto de intereses debe insistirse en que el resultado se base en algún criterio justo, que sea independiente de la voluntad de las partes.

Propone un método de negociación, en función de beneficios en lugar del método tradicional, en función de posiciones.

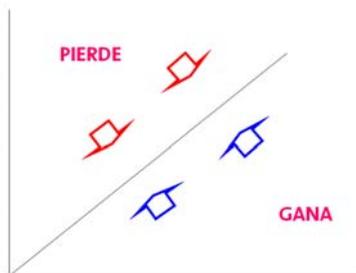
De esta forma se plantea la posibilidad de encarar un proceso de intereses parcialmente encontrados, sobre la base de beneficios mutuos. Y si acaso esto no fuera posible, recomienda abocarse a la tarea de establecer acuerdos sobre la base de parámetros equitativos, que sean independientes de las voluntades de uno y otro lado. De esta forma se plantea la posibilidad de alcanzar metas válidas. El método también sugiere estrategias para casos en los cuales la otra parte patear el tablero, o utiliza técnicas poco éticas.

Negociar implica un intercambio entre quienes desean satisfacer necesidades. Una parte recibe algo porque da algo en contrapartida. El intercambio es la esencia de la negociación.

Cuanto mayor sea la posibilidad de intercambio, mejores serán los acuerdos que se logren, las partes poseerán más herramientas para acordar.

La negociación tradicional establece una franja muy limitada entre las partes, el campo de una esta perfectamente separado del campo de la otra.

Si durante el proceso de la negociación se logra cruzar ese límite e introducirse en el campo del otro se está “ganando”. Pero en la medida que es el otro quién logra avanzar sobre el otro campo, la situación es inversa y se está “perdiendo”.

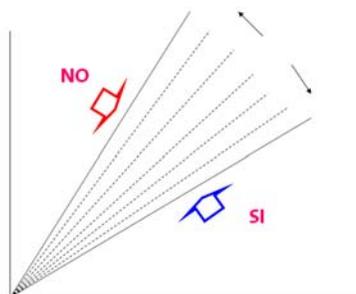


El campo de la negociación

Las situaciones de este tipo limitan los resultados del acuerdo, convirtiéndolo en una confrontación poco ventajosa para ambas partes.

Si nos damos cuenta que todo no es “ si / no” “blanco/ negro” comienzan a aparecer una variada gama de alternativas. Es posible reconocer entonces que existe una “franja” a lo largo de la cual es posible acordar.

Esta “franja” genera un rico campo de interacción donde los negociadores pueden desarrollar opciones que los beneficien a ambos.



La “franja” de la negociación

Para que el intercambio sea efectivo deben existir por lo menos dos condiciones básicas:

- + Debe saberse con claridad lo que se quiere obtener, es decir identificar las necesidades.

- + Debe incorporarse a la otra parte a través de la cual satisfacer esa necesidad.

Esto implica operar dentro de la “franja” de la negociación analizando la mayor variedad de opciones posibles que permitan considerar los dos puntos expuestos, definiendo con claridad las condiciones de máxima y de mínima que se está dispuesto a aceptar.

Elementos estructurales de la negociación

Las negociaciones no ocurren en el aire sino que la situación a negociar está estructurada en determinado contexto. El proceso de negociar transcurre en determinado espacio, que puede favorecer o complejizar la comunicación entre las partes. Toda negociación tiene una duración en el tiempo, el manejo de esta variable hará que el proceso sea vivido por las partes como fluido o trabado. La información que se posee estructura el proceso otorgando ventajas o desventajas de acuerdo a como se utiliza.

Veamos algunas características de estos elementos estructurales:

1.- El tiempo.

El tiempo es uno de los elementos estructurales que tiñe a la negociación de sensaciones de fluidez o estancamiento. Las partes sienten que producen o que están trabadas. Este elemento es un generador de poder, quién determina cuanto va a durar el encuentro ejerce poder sobre la otra parte. Aquel que demuestra que tiene urgencia y esto es leído por el otro queda en desventaja. De hecho algunas personas demoran el proceso de negociación para aventajarse sobre la necesidad del otro.

2.- El espacio

Es el lugar donde se desarrolla la negociación.

Nuestro territorio, el territorio de ellos, o un territorio neutral. El operar en nuestro territorio genera mayor seguridad, sabemos donde está cada cosa, nos sentimos más protegidos, nos ubicamos mejor en el espacio. Ir a su territorio nos pone más inseguros sentimos que el otro tiene el manejo, por eso a veces se elige un territorio neutral donde se equilibre el poder.

Algunos negociadores realizan un manejo deliberado del espacio para mejorar su posición psicológica. Le brindan al invitado el lugar más incómodo e inseguro, la peor posición de la mesa con luz de frente que lo moleste, etc.

Algunos nunca van al territorio de la otra parte, les quita poder, pero si vamos a su territorio podemos utilizar la seguridad que la otra parte siente como para que se puedan generar mejores acuerdos.

3.- La información

La información permite un mucho mejor manejo de la negociación. En la medida que conozco más sobre los intereses, necesidades deseos, límites, problemas, etc. de la otra parte mi análisis me permitirá realizar propuestas más integradoras y convenientes para ambos. Se debe considerar que la información debe ser pertinente a la negociación que estoy emprendiendo, vale aquí la advertencia de diferenciar datos de información.

Otra consideración es establecer con claridad que cosas son información corroborada y que no lo es. Todos los datos que no tenemos certeza de su fidelidad debemos corroborarlos en la negociación misma. Debemos también saber separar lo objetivo de lo supuesto, muchas veces se actúa tomando como objetiva una información que hemos deducido de algunos datos.

4.- El poder

Cada negociador tiene un poder limitado sobre la otra parte, si tuviera un poder total simplemente lo ejercería para lograr lo que quiere. Esto no es así, por eso necesita negociar, necesita que el otro otorgue cosas que el no puede tener sin su colaboración.

El poder de cada uno es limitado pero puede incrementarse a través de los elementos estructurales que vimos, la combinación de todos ellos otorgan mayor poder para influir sobre la otra parte. Un ambiente amenazante pone en guardia al otro, llevándolo a ejercer conductas agresivas, al contrario, un ambiente cálido amigable favorece la colaboración y el desarrollo de opciones de mutuo beneficio.

Pero llegar a implementar este camino alternativo no es fácil, en general se puede ver que los gerentes conocen la teoría muy bien y los beneficios de aplicar esta metodología pero la práctica sigue siendo cubierta por los métodos tradicionales de negociación.

Una de las mayores dificultades para la implementación reside en la forma de comunicación que el gerente lleva adelante.

La comunicación está fuertemente enlazada con la negociación, la comunicación nos permite entendernos con la otra parte, luego de este entendimiento surgirá con mayor facilidad el acuerdo. Sin comunicación es poco probable que se llegue a un acuerdo satisfactorio para ambas partes, la comunicación permite entender las percepciones del otro y transmitir las nuestras.

Percepción y comunicación

La percepción es una aprehensión de la realidad a través de los sentidos; la percepción es un proceso senso-cognitivo en el que las cosas se hacen manifiestas como tales en un acto de experiencia. En toda persona la percepción exterior y la fantasía interior resultan indistinguibles y hay un punto en que se mezclan.

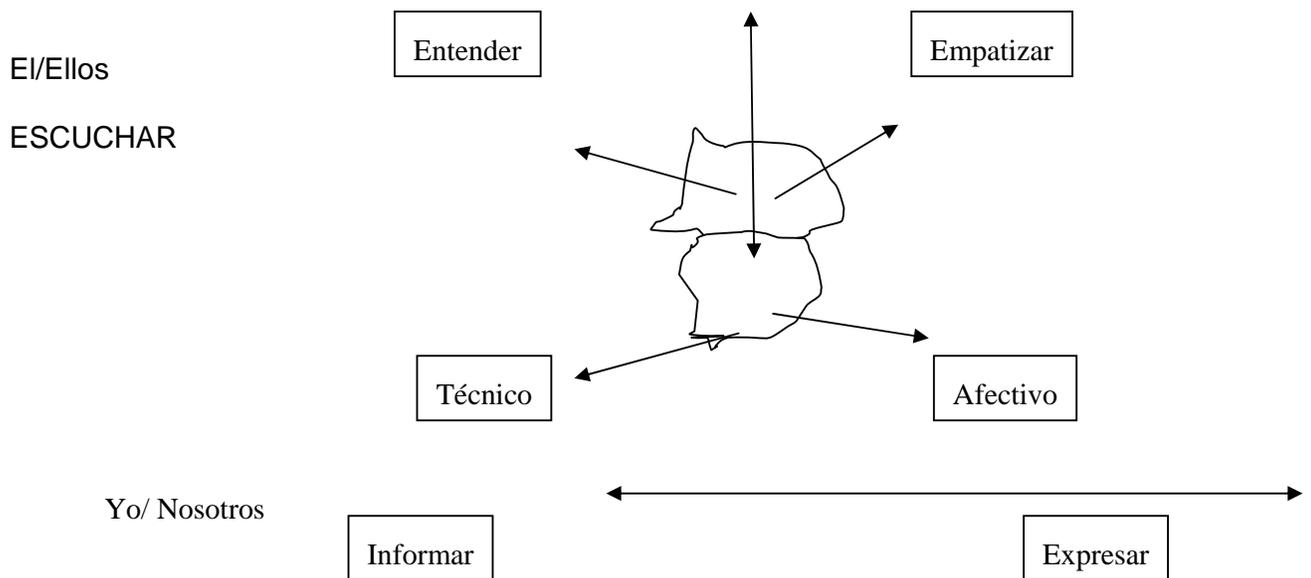
La percepción juega un rol fundamental en las negociaciones, puesto que la misma condiciona la comprensión de los mensajes entre los interlocutores.

Cuando la percepción se recibe de acuerdo a nuestros intereses estamos frente a la percepción llamada selectiva. La percepción selectiva se refiere al hecho de que el sujeto percibe aquellos mensajes a que está expuesto, según sus actitudes, intereses y escala de valores. Se opera un auténtico procesamiento de la información por parte del sujeto, mediante el cual el mensaje despierta en la persona toda una serie de juicios de valor que se traducen en diferentes reacciones.

El otro entiende nuestras palabras desde su cultura, su nivel de instrucción y su sensibilidad. No reconocer esto anticipadamente, nos puede poner en aprietos y provocarnos serios disgustos.

Cada uno de nosotros se comunica de otra forma. Y hacemos una u otra cosa de acuerdo con una situación puntual, o de acuerdo con la persona que está frente a nosotros. Sin embargo, siempre hay un estilo que predomina: es el estilo con el que nos sentimos cómodos, que nos caracteriza mejor y con el que los demás suelen identificarnos.

El cuadro que sigue representa esa gama de estilos posibles:



Los dos ejes definen cuatro zonas, cuatro facetas de comunicación, y hay quienes utilizan con preferencia una o dos de ellas.

Informar: Lo utilizan con preferencia las personas que basan su comunicación en datos específicos y se muestran preocupados por dejar en claro sus puntos de vista. Por ser escuchados, ser precisos y claros en su exposición.

Entender: Lo utilizan quienes se preocupan por comprender lo que el otro quiere comunicar, atendiendo a la información concreta que se les brinda. Se preocupan en conocer el punto de vista del otro, más que en comunicar su propia opinión acerca de hechos y datos específicos.

Expresar: Lo utilizan quienes se desenvuelven fácilmente en el terreno afectivo. Son capaces de demostrar sus sentimientos con espontaneidad, les preocupa aclarar sus opiniones, dejando traslucir lo emotivo.

Empatizar: Es la faceta que señala el ponerse en el lugar del otro y comprenderlo, no sólo a partir de lo que dice, sino sobre todo a partir de lo que siente. Escuchan despojándose de juicios de valor, y comprenden aún sin compartir. Se mueven bien con los sentimientos y son muy abiertos.

Hay quienes se mueven con flexibilidad en las cuatro facetas, mientras otros encasillan sus conductas en una o dos zonas. Ser conscientes de esto nos permite analizar nuestra propia conducta para utilizar cada una de las zonas.

Esta percepción está condicionada por los modelos mentales o paradigmas que tenemos arraigados en el inconsciente, la única forma de entender los que condicionan al otro, es poniéndonos en su lugar, sin emitir críticas o juzgamientos sobre la forma de actuar o pensar del otro.

Los siete criterios de la negociación efectiva

La negociación en beneficio mutuo trabaja básicamente con una serie de criterios que considerados todos ellos y puestos en práctica de manera conjunta, permiten llevar adelante una forma de negociar que escapa a la manera tradicional.

Veamos cada uno de ellos:

1. Las alternativas

Tener alternativas ante el acuerdo que se está tratando fortalece su posición. Si quién entra en un proceso de negociación no posee otra alternativa fuera de lograr este acuerdo, su posición se debilitará, teniendo que tomar como buena la oferta que la otra parte le brinde.

Es muy importante analizar que ocurriría si no se puede poner de acuerdo con el otro, ¿qué hará? ¿cómo procederá entonces? ¿aceptaría cualquier cosa? Seguro que no, entonces debe desarrollar alternativas externas a esta negociación.

Por otro lado realizar este mismo análisis pero desde la visión de la otra parte le da al negociador mayor poder, esto se consigue preguntándose ¿qué hará la otra parte si no acordamos? ¿cuáles son sus alternativas? ¿cómo reaccionaría?

2. Los intereses

Lo que comúnmente sucede en las negociaciones es que los participantes sólo manifiestan lo que quieren obtener, si por ejemplo se está vendiendo un auto, una casa o pidiendo que algo se haga, sólo se refiere al precio o al hecho concreto que se desea, a esto se lo conoce como manifestar la posición.

Trascender las posiciones (lo que se manifiesta) e indagar sobre lo que se encuentra detrás de ellas, hacen posible acuerdos más inteligentes. Detrás de las posiciones se encuentran los verdaderos intereses, indagar sobre los intereses del otro, reconocer y priorizar los nuestros permite mejores acuerdos.

3. Las opciones

Si se ha indagado sobre los intereses que se encuentran detrás de las posiciones, se debe ahora generar opciones que permitan satisfacerlos. Estas opciones, para que sean efectivas, deben ser pensadas con el criterio del beneficio mutuo, es decir si se conocen los intereses propios y los de la otra parte, se pueden pensar un abanico de opciones que satisfagan los intereses de ambos.

Ponerse en el lugar del otro y preguntarse ¿esto que ofrezco como opción, que a mi me satisface lo puede satisfacer a él? ¿lo tomaría yo en su lugar?. Cuanto mayor cantidad de opciones de este tipo se generen se tendrá mayor margen de maniobra para lograr el acuerdo

4. La legitimidad

Uno de los problemas que aparecen durante las negociaciones es que cuando se realizan ofertas que criterio puede utilizarse para considerarlas validas o no. Lo que puede ayudar aquí es utilizar criterios objetivos que trasciendan las opiniones y visiones personales.

Se pueden utilizar criterios externos que den un marco de referencia sobre el cual moverse, pudiendo así considerar legítimos o no, los ofrecimientos de cada una de las partes. Criterios como valor de mercado, antecedentes de otras negociaciones, etc. le

dan credibilidad a lo que se ofrece o, a lo que se rechaza, evitando que las partes se sientan engañadas.

5. Los compromisos

Los compromisos deben establecerse al final del proceso de la negociación, sin confundirlos con las opciones. Durante la negociación aparecen diferentes tipos de opciones cuando se acuerda sobre alguna de ellas, al final debe repasarse con claridad a que cosa se ha comprometido cada uno. Los compromisos deben ser claros, concretos, realistas y eficientes para ambas partes. La realización de compromisos dan tranquilidad a lo acordado.

6. La comunicación

Cómo ya mencionamos, negociar implica ponerse de acuerdo con otro sobre alguna situación. Evidentemente este ponerse de acuerdo puede ser más o menos fácil en la medida en que las partes puedan entenderse. Esto último se logra a partir de poder establecer un proceso de comunicación efectiva, constituyéndose como una potente herramienta que permite entender la posición de la otra parte sus intereses, buscar la información necesaria, ser claro en los planteos, trabajar con los supuestos, propios y ajenos.

7. La relación

Trabajar en el proceso de negociación cuidando la relación contribuye a lograr mejores acuerdos, si el clima de trabajo es bueno, la confianza que se logra favorece la apertura y los procesos creativos para buscar caminos que beneficien a ambos, cooperando para ayudarse mutuamente.

Si por el contrario el clima establecido es malo la creatividad se paraliza, reina la desconfianza prevaleciendo la competencia. Es importante poder separar la sustancia de la relación o dicho de otra forma a las personas que participan en la negociación del problema que hay que resolver.

Ser muy duro con el problema, concentrando esfuerzos hasta agotarlo y finalmente resolverlo, pero no olvidando que los que están intentando resolver el problema son personas a quienes debe tratarse como tales. Revisemos a cada instante como se encuentra la relación, clarificar su estado, cuidarla, si es posible mejorarla y en tal caso, si es necesario repararla. La relación garantiza el surco por donde fluyen los acuerdos.

Algunas conclusiones finales

Hay un conjunto de habilidades que debe desarrollar un gerente para negociar. Estas habilidades son de índole técnicas, humanas y conceptuales.

Conocer cuáles son estas habilidades y realizar un análisis individual de cuáles deben ser mejoradas, es el punto inicial para llegar a ser buenos negociadores.

Sintetizando las visiones de las más importantes escuelas de negociación agrupamos dichas habilidades en esta lista:

- Manejo de ansiedad.
- Manejo del lenguaje corporal.
- Control de las emociones.
- Habilidad para escuchar.
- Habilidad para comunicar.
- Habilidad para preguntar.
- Flexibilidad (cintura).
- Apertura.
- Creatividad.
- Manejo de las contradicciones.
- Manejo del tiempo.
- Habilidad para descubrir intereses.
- Empatía.
- Ponerse en el lugar del otro.
- Visión global
- Buena utilización del humor.
- Dominio de la Planificación.
- Manejo oportuno de tácticas.

Como vemos el manejo de todas esas habilidades implica el desarrollo de las más importantes competencias gerenciales, si el gerente no sabe negociar probablemente no pueda tampoco gerenciar un negocio.

Crear que la forma en que una persona tiene para negociar es inamovible no permite modificarlo, ni mejorarlo.

El paradigma anterior marca al gerente como una persona altamente enérgica y con el poder necesario para doblegar a otros, esto hace que se establezca como modelo a imitar convertirse en algo lo más parecido a un “*Boina Verde*”, La realidad muestra que sostener este tipo de modelos aunque en el corto plazo a veces resulta beneficioso por los resultados que otorga, no permite el desarrollo de la relación, elemento fundamental para crear nuevas posibilidades y desarrollar negocios.

El desafío del gerente hoy es poder llevar adelante modelos de relación constructivos más que destructivos y para ello debe cuestionarse como manejar la relación.

Por último podemos decir que las personas negocian como son, esto implica que si podemos mejorar nuestra forma de negociar podemos mejorarnos también como personas.

Bibliografía:

- Fischer R; Ury W.; Patton B. “Si de acuerdo” Ed. Norma
Ury W. “Supere el no” Ed. Norma
Decaro J. “La cara humana de la negociación” Mc Graw Hill
Altschul C. Fernandez Longo E. “Todos ganan” Paidós Empresa