

Negociación.

El problema :

No hay que negociar con base a posiciones.

Sea que la negociación se refiera a un contrato, un desacuerdo familiar o un tratado de paz entre naciones, lo común es que las personas negocien sobre las posiciones. Es decir, cada lado asume una posición, argumentada en su favor y hace arreglos para llegar a un acuerdo.

La discusión sobre posiciones produce acuerdos insensatos.

Cuanto mayor atención se presta a las posiciones, menor atención se dedica a satisfacer los intereses y preocupaciones subyacentes de las partes. El acuerdo se hace más difícil. Con frecuencia el resultado es un acuerdo poco satisfactorio para ambas partes.

La discusión sobre posiciones es ineficiente.

En la negociación más usual, el método de las posiciones, se requieren muchas decisiones individuales a medida que cada negociador decide que ofrecer, que rechazar y cuanto conceder. En el mejor de los casos, la toma de decisiones es difícil y exige tiempo.

Tácticas como las demoras, las amenazas de rompimiento, la inmovilidad y otras semejanzas, se tornan comunes. Todas aumentan el tiempo y el costo del acuerdo.

La discusión sobre posiciones pone en peligro una relación.

Porque se convierte en un enfrentamiento de voluntades. Con frecuencia surge la ira y el resentimiento a medida que una parte se ve obligada a ceder ante la rígida voluntad de la otra; mientras sus intereses se dejan de lado. La negociación basada en posiciones tensiona la relación entre las partes y a veces la destruye.

Cuando hay varias partes la negociación basada en posiciones es todavía peor.

Mientras mayor sea el número de personas que participan en una negociación, más graves son los inconvenientes de la negociación basada en posiciones. Por ejemplo: las naciones unidas con 150 países sin representantes.

Ser amables no es la solución.

Es cuando uno sabe lo difícil que es negociar con base a posiciones, entonces busca entablar una relación con la otra parte ; para que haga mas pasadera la relación.

Existe una alternativa :

Si la negociación basada en posiciones no nos convence existe otro tipo de negociación, es un método diseñado eficientemente para producir resultados en forma amistosa y eficientemente.

NEGOCIACION BASADA EN PRINCIPIOS.

Existe 4 puntos que definen este método que se utiliza en cualquier circunstancia :

- LAS PERSONAS :los humanos no somos computadoras. Somos emotivos, diferente y nos cuesta trabajo comunicarnos en forma clara. Es por eso que debe identificarse y solucionarse separadamente el problema de las personas.
- LOS INTERESES :un acuerdo sobre posiciones no tiene en cuenta las necesidades humanas que llevaron a las partes a adoptar posiciones.
- OPCIONES :tenemos dificultad de diseñar soluciones optimas bajo presión, debido a que arriesgar mucho inhibe la creatividad. Es por eso que se debe pensar gran cantidad de soluciones compartidas inventar soluciones de beneficio mutuo.
- CRITERIOS : los términos de una negociación no se deben basar sobre criterios que una de las partes seleccione, sino en algún criterio justo. Por ejemplo : en el valor del mercado, la opinión de un experto, la costumbre o la ley.

Este periodo puede dividirse en tres etapas :

- * ANALISIS : se debe buscar información, organizarla y reflexionar sobre ella. También se puede buscar las opciones ya propuestas y los criterios ya sugeridos como base par un acuerdo.
- * PLANEACION :se busca generar ideas y decir lo que debe hacerse. Se deben replantear las siguientes preguntas : Cómo piensa manejar el problema ? Cuáles son los intereses mas importante ? Cuáles son los objetivos más realistas ?

- * DISCUSION :se debe entender los intereses de las partes para buscar opciones mutuamente ventajosas.

Conclusión : este método busca concentrarse en los intereses básicos y en opciones mutuamente satisfactorias y en criterios justos. Debido a que esto produce un acuerdo PRUDENTE.

Analizamos cada uno de los puntos de este método :

SEPARAR A LAS PERSONAS DEL PROBLEMA

- Tienen emociones, valores profundos, diferente procedencia y puntos de vista ; y son imperdibles.

Este aspecto humano puede ser de gran ayuda o puede ser desastroso.

Se debe construir confianza, comprensión, respeto y amistad para que la negociación sea mas fácil y eficiente.

Las personas se enojan, se deprimen, sufren temores, se frustran y se ofenden.

Ven el mundo desde un punto de vista personal.

No interpretan lo que uno dice en la forma que uno quiere y no quieren decir lo que la otra parte entiende.

Existen malentendidos que llevan a que una negociación fracase.

Desde el principio hasta el final uno no debe dejar de preguntarse si le esta dando suficiente importancia a la persona.

- Todo negociador quiere lograr un acuerdo que satisfaga sus intereses substanciales, es por eso que negocia. Además a toso negociador le interesa su relación con la otra parte, debido a que las mayorías de las veces las negociaciones son permanentes y lo que se busca es ayudar y no obstaculizar negociaciones futuras.

- La relación tiende a confundirse con el problema. Ambas partes empiezan a tratar el problema y la cosa como si fueran una sola cosa.

Por ejemplo : la cosina es un desastre existen varias maneras de decir esto.

PERCEPCION

- Comprender como piensa la otra parte no es una solución al problema. Nuestra manera de pensar es el problema. Las diferencias se definen por la diferencia entre su manera de

pensar y la nuestra. El conflicto esta en las mente de las personas. La verdad es un argumento mínimo para tratar las diferencias ; y las diferencias existen porque existen en sus mentes.

La manera de ver el mundo depende del lugar en que uno se encuentra y las personas tienden a ver lo que quieren ver.

Una de las habilidades mas importantes que posee un negociador es la habilidad par apreciar la situación como la aprecia la otra parte.

Comprender el punto de vista de ellos no es lo mismo que estar de acuerdo.

- No deduzca sus intenciones en base a sus temores. Las personas tienden a suponer que lo que ella temen es lo que la otra parte se propone hacer, debido a que es mas difícil interpretar de la peor manera lo que la otra parte quiere decir.
- Echarle la culpa al otro de nuestros problemas. Es algo típico. Cuando se ataca la otra parte se pondrá a la defensiva y se resistirá ante lo que uno dice o hace.
- Se debe buscar hacer explícitas las diferentes percepciones y comentarlas con la otra parte. La comunicación clara y convincente de lo que uno quiere decir y que ellos quieren oír, puede ser algo bueno para la negociación.
- Si no participan del proceso, es poco probable de que lo aprueben. El proceso de negociación se fortalece a medida que cada una de las partes aprueba poco a poco las soluciones del problema. El sentimiento de participación en el proceso es un factor muy importante en la decisión del negociador de aceptar la propuesta.

EMOCION

- Se debe reconocer y comprender las emociones de ambas partes. Es decir, una se debe analizar durante la negociación y si por ejemplo nota que esta malhumorado por problemas personales debe deshacerse de ellos.
- Discuta con la persona de la otra parte sobre sus emociones. No solo resalta la seriedad del problema, sino que hará que las negociaciones se hagan menos reactivas y mas proactivas.

Al liberarse de esas emociones las personas estarán mas dispuestas a trabajar en la solución del problema.

- Se puede obtener un gran alivio psicológico mediante expresar las quejas. Por ejemplo una señora que llega a su casa y le quiere contar a su marido que le pasó, y a este no le interesa. No se debe interrumpir a la otra parte. Se debe escuchar en silencio.
- Usar gesto simbólicos sirve para producir impacto emocional constructivo en la otra parte. Por ejemplo : nota de pésame, regalo para los hijos, darse la mano, etc.

COMUNICACIÓN

En la comunicación existen 3 problemas :

1. los negociadores no se dirigen a los otros para ser comprendidos, sino para impresionar a los otros.
2. aunque se hable en forma concisa, directa y clara, es posible que la otra parte no nos este escuchando.
3. Malentendidos : lo que uno dice puede ser mal interpretado por otros. Esto sucede aveces cuando se hablan diferentes idiomas.

- La necesidad de escuchar es evidente pero es difícil escuchar bien.
- En una negociación es fundamental que se le entienda. La negociación puede mejorar si se reduce el número de personas ; porque las decisiones importantes siempre las toman un número reducido de personas.
- Hable sobre usted mismo. Es mas persuasivo describir el problema en términos del impacto que tuvo en uno, que en termino de lo que ellos hicieron y por que.
- Hable con un propósito. A veces el problema no es de poca comunicación sino de demasiada ; y es mejor callar ciertas cosas. Antes de decir algo se debe estar seguro a lo que se quiere llegar.
- Establezca una relación de trabajo. Conocer a la otra parte es mejor que negociar con un desconocido. Antes de que comienza la negociación es un buen momento para realizar rutinas cordiales.

CONCENTRECE EN LOS INTERESES, NO EN LAS POSICIONES

- Los intereses definen el problema. Porque son los que motivan a las personas.
- Tras las posiciones opuestas existen intereses compartidos y compatibles. Pensamos que las posiciones de la otra parte son opuestas a las nuestras y por eso sus intereses también se oponen. A nosotros nos interesa defendernos y a ellos atacarnos. Pero si se analiza correctamente podemos encontrar intereses comunes que nos llevan a lograr diferentes acuerdos porque hay intereses diferentes. Por ejemplo la manzana y los 2 niños.
- Como se identifican los intereses ? es difícil darse cuenta de los intereses compartidos es por eso que uno debe preguntarse : Por que ? o Porque no ?sirve para ponerse en el lugar del otro. Para hacer cambiar de opinión al otro debo saber mi propia opinión.
- Haga que los intereses sean vivos. Es decir sea específico : los detalles producen credibilidad e impacto. Por ejemplo : corríjame si estoy equivocado uno muestra que es abierto.
- Reconozca que los intereses de ellos son parte del problema uno quiera que se reconozcan sus intereses uno debe reconocer los de ellos.
- Expresa el problema antes que la respuesta.
- Sea concreto pero flexible. Es necesario saber para donde uno va y al mismo tiempo estar abierto. Para ser flexible se debe tratar cada opción que uno diga de manera ilustrativa. Por ejemplo :un sueldo de \$5.000.- puede satisfacer lo que creo merecer, y si el contrato es de 1 año satisfago la necesidad de estabilidad laboral.
- Sea duro con las personas pero suave con el problema. Es necesario ser duro con los intereses es eso lo que lleva a lograr un acuerdo mutuo. La defensiva de los propios intereses no significa estar cerrado, por el contrario, ambos deben considerar sus intereses.

INVENTE OPCIONES DE MUTUO BENEFICIO

DIAGNOSTICO : es muy valioso tener muchas opciones, pero solo unos pocos se dan cuenta de esta necesidad.

En la mayoría de las negociaciones hay 4 obstáculos que impiden la invención de ideas :

1. JUICIO PREVIO :éste inhibe la imaginación

2. BUSQUEDA DE UNA SOLA RESPUESTA :esto lleva a una terminación prematura. Si desde el principio se busca la única respuesta mejor, es probable que se este evitando un proceso de toma de decisiones mas prudente, en el cual se selecciona entre un gran número de ideas.
3. SUPUESTO DEL PASTEL DE TAMAÑO FIJO :cada parte siente que la situación es todo o nada.
4. CREENCIA DE QUE LA SOLUCION DEL PROBLEMA DE ELLOS ES PROBLEMA DE ELLOS :esto se debe a que cada parte se preocupa solamente por sus propios intereses.

REMEDIO :Para inventar opciones creativas se necesita :

1. BRAINSTORMING.
2. AMPLIAR LAS OPCIONES :aun en el B. las partes pueden pensar que en que buscan una sola idea. La clave para una decisión prudente es seleccionar entre una gran cantidad de opciones.
3. BUSQUE EL BENEFICIO MUTUO :
 - estos están latentes en toda negociación, pero pueden no ser tan obvios.
 - son oportunidades no milagros
 - insistir en los intereses comunes puede hacer la negociación mas fácil y amistosa.

Por ejemplo :Juan no puede comer sin grasa, su esposa no puede comer con grasa, y así dejaron los platos limpios.

4. HAGA QUE SEA FACIL PARA ELLOS DECIDIR :el éxito depende de que la otra parte tome la decisión que uno desea.

INSISTA EN QUE LOS CRITERIOS SEAN OBJETIVOS

- Necesidad de usar criterios objetivos :por ejemplo : la pelea de un constructor con el dueño por unos cimientos.
- La negociacion basada en principios produce acuerdos prudentes, en forma amistosa y eficiente. Cuanto mas nos referimos al precedente y a la practicas mas usuales en la comunidad, mayor sera la posibilidad de aprovechar las experiencias pasadas. Habra menos riesgo de que alguno de las partes se sienta defraudado o que intente mas tarde deshacer el contrato. Es mucho mas facil tratar con las personas cuand ambas estan discutiendo criterios objetivos para solucionarun problema, que cuando se esta tratando de obliga a la otra a ceder.

- Criterio equitativo : existe mas de un acuerdo equitativo. Por ejemplo : el auto chocado por el camion.
- Procedimiento equitativo : uno corta, el otro escoge . Los resultados pueden ser desiguales pero cada parte tiene igualdad de oportunidad. Tambien las partes pueden decidir que un experto de su opinion.
- Sea razonable y escuche razones. :debe llegar a la negociacion con la mente abierta.
- Nunca ceda ante la presion : la presion puede ser por : soborno, amenazas, espera, etc. pidale que explique sus razones, sugiera criterios objetivos que usted cree que deben realizarse.

Conclusion : a pesar de todo nunca se sabe quien ganará.