



Unidad didáctica 1

Naturaleza de la negociación e interdependencia



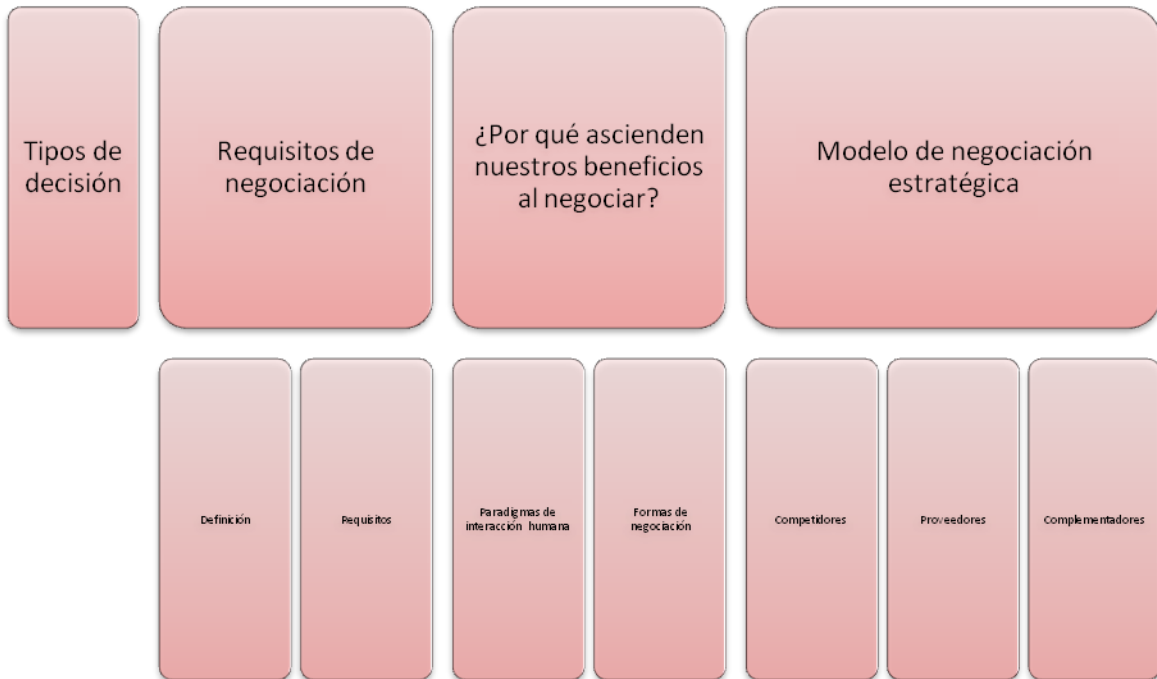
Objetivos

Reflexionar sobre la toma de decisión de los participantes ante los diferentes tipos de relaciones humanas.

Índice

Introducción.

1. Tipos de decisión.
2. Requisitos de negociación.
3. ¿Por qué ascienden nuestros beneficios al negociar?
4. Modelo de negociación estratégica.



Introducción

Las negociaciones son de carácter complejo, pues son una consecuencia necesaria de la interrelación de varios elementos que componen a la misma. En un proceso de negociación, tenemos distintos actores o partes que buscan una solución que satisfaga sus intereses en el juego.

Debemos entender que negociar es un acto integral de comportamiento, y en él, el negociador debería saber cuáles son sus habilidades, sus debilidades y sus fortalezas, para poder apoyar o ser apoyado en un trabajo en equipo.

Es diferente la negociación a nivel personal de aquella que se requiere a nivel profesional, y es diferente la individual de aquella que se lleva a cabo en equipo, y aunque esta última es la tendencia actual, aumenta la complejidad en el proceso, pues cada integrante de ese equipo debe asumir diferentes roles y fijarse pautas organizacionales o grupales.

Existe en las negociaciones además el elemento de la incertidumbre, pues la información de las partes, es generalmente limitada.

En las negociaciones se presentan también diferentes intereses, recursos en juego, o valores con los que cada parte enfrenta el proceso, y, por lo tanto, los aspectos tanto éticos como morales que actúan dentro de la misma.

La existencia de normas vigentes, pertinentes a la negociación, o la misma ausencia de normas para llevarla a cabo, también es un elemento que debe tenerse en cuenta para poder negociar.

En resumen, es importante que, a lo largo de este curso, recuerdes alguna situación en la que hayas tenido que desempeñar el rol del negociador, de manera que puedas resolver, para tú propia negociación, cada una de las partes que iremos recordando, pudiendo ejemplificar cada parte de la negociación a un reflejo de una situación propia, pues la realidad es, que no hay negociaciones iguales, por lo que cada caso de negociación es único e irrepetible.

1. Tipos de decisión

No podemos hablar de negociaciones sin hablar primero de la toma de decisión, y es que toda negociación implica haber tomado ciertas decisiones con anticipación, y tomar otras decisiones y determinaciones a lo largo de la misma, por lo que es sumamente importante comprender algunos conceptos con relación a este tema.

Vivimos en un mundo de hipercompetencia, es decir, cada día requerimos hacer mejor y más trabajo, cumplir metas más altas, generar mayores ingresos y... gastar menos recursos.

En infinidad de ocasiones, nos encontramos en situaciones aparentemente difíciles, tenemos que tomar una decisión y no sabemos cómo hacerlo; tenemos que solucionar un problema y nos sentimos perdidos; tenemos que desarrollar algo a futuro y dudamos de su funcionamiento, pero ¿acaso son estas cosas nuevas para nosotros? ¿Será esta la primera vez que tomemos alguna decisión o solucionemos un problema? ¿Acaso nunca hemos hecho un plan? Sin duda la respuesta a todas estas preguntas es la misma, ¡claro que hemos tomado decisiones, elaborado planes y solucionado problemas! pero, ¿por qué si ya lo he realizado antes, dudo en cómo hacerlo? La realidad es que, si lo hemos hecho antes, pero no nos hemos fijado en cómo lo hacemos cuando acertamos, para repetirlo y así tener más probabilidades de que en futuras ocasiones el resultado sea positivo.

Todos hemos tomado decisiones, en ocasiones buenas decisiones y en otras nos sorprendemos a nosotros mismos de lo mal que lo hicimos, o simplemente nos sentimos inquietos y dudamos de la decisión hasta que conocemos los resultados, siendo entonces demasiado tarde para corregirlo.

¿Cómo podemos entonces hacer para que las cosas siempre salgan bien? ¿de qué dependen las buenas decisiones?

Después de algunas investigaciones encontramos que la mayor consistencia en los aciertos se debe principalmente a la repetición de un proceso mental adecuado cada que se toma una decisión. Y se nos facilitará más la repetición del proceso mental correspondiente, si conocemos cuál es ese proceso que tratamos de repetir, si no es así ¿qué repetimos?

Para hablar del proceso de toma de decisión, hay que referirnos a lo que llamaremos las 3 canastas de toma de decisión. Pensemos que existen tres tipos de decisiones diferentes que podemos tomar y que podemos diferenciar en tres modelos o canastas: A, B y C.

Si iniciamos con la canasta A, y tomamos esta como la canasta de las decisiones más importantes, las imprescindibles, sin las cuales no podríamos vivir, entonces tendríamos que decir que aquí encontramos las negociaciones que están en línea con:

- Valores.
- Seguridad.



- Políticas.
- Reglas familiares, corporativas o personales.

Y aunque estas son las decisiones más importantes de nuestras vidas, las que nos guían por el camino a recorrer, en realidad, son decisiones que están tomadas por nosotros a nivel inconsciente, en las cuales no tenemos que pensar, son indiscutibles, y generalmente, actuamos sobre ellas sin darnos siquiera cuenta de las mismas.



Si me encuentro con una persona herida, y sé que hacer, la ayudo, no lo pienso, sólo actúo.

Si tengo pavor a las arañas, y veo una tarántula frente a mí, simplemente corro, no me paralizó y me pongo a pensar que hacer, huyo despavorido.

Veamos la tercera canasta, la C (si, pasaremos de la primera a la tercera, dejando la canasta B como la última a revisar).

Si la canasta A es la canasta de aquello que es indispensable, la canasta C es aquella donde encontramos todo lo que podríamos llamar, IRRELEVANTE.

Es decir, aquellas decisiones que tomamos todos los días, a toda hora, pero que en realidad no cambian nuestra forma de ser, ni el resultado, ni siquiera tienen algún tipo de injerencia sobre como pasamos el día.

Las decisiones de la canasta C van desde lo más sencillo, como puede ser, si tomo leche entera o deslactosada. A menos que tenga un problema digestivo o alguna intolerancia a la lactosa, en realidad, tomar cualquiera de las dos me servirá para lo mismo, alimentarme, si esa era la necesidad de la canasta A, o quitarme la sed, si era la razón del momento.



Entre las decisiones de la canasta C encontramos:

Una mujer frente al closet de ropa, que busca que blusa deberá ponerse el día de hoy ¿ven ahora la importancia del uniforme?

Alguien en una cafetería buscando que café deberá de probar ahora que tenemos tantas diferentes opciones, o que tipo de sándwich o emparedado debería de probar esta mañana.

Recordemos bajo cualquiera de las dos circunstancias, que la canasta A me dice las cosas imprescindibles, en el primer caso, que tengo que salir a la calle vestida, es canasta A, en el segundo, que tengo que tomar café para despertar, o que necesito alimentarme para evitar la migraña.

Que me pongo, o con que me alimento, o que café tomo, mientras tenga cafeína, es una decisión irrelevante.

Si quedó claro la importancia de las decisiones de la canasta A, y como se complementan con la canasta C, ahora podemos dirigirnos a la tercera canasta, la de las decisiones que son relevantes para la vida, que me llevan a cambiar la forma en la que trabajo, en la que transcurre el día, o los resultados de mis acciones, y, sin embargo, no son tomadas por mí de antemano, como ocurre con esa primera canasta, es hora de pensar en la canasta B.

Por sus características, la canasta B decimos que es la más importante tanto en la toma de decisión, como en su caso, a nivel de negociación.

Las decisiones de la canasta B son relevantes, pues guían nuestro día con día. En la toma de decisiones, las decisiones importantes, las relevantes, las tomamos en este momento, es aquí donde verdaderamente se utilizan las matrices, las tablas, diagramas de Ishikawa, lluvias de ideas, mapas mentales, o cualquier otra metodología conocida de toma de decisión, pues es en este tipo de decisiones donde debemos sentarnos a pensar y reflexionar sobre el resultado que esperamos y como planeamos llegar a él.

Las decisiones de la canasta B son relevantes, pues guían nuestro día con día:



En la canasta A está contemplado que hoy tengo que ir a trabajar, pues necesito el dinero para vivir. En la canasta B existen decisiones como la forma de transportarme al trabajo, pues de ello depende la hora en la que me levanto, si voy en autobús, necesito más tiempo pues habrá más paradas, si decido tomar un transporte privado, tendré más tiempo para dormir o para desayunar, sin embargo, será más caro, lo que quiere decir que tendré que dejar a un lado otras cosas.

Una vez decidido qué transporte voy a tomar, pues lo importante es llegar a tiempo, si me baño antes de desayunar o desayuno cereal o huevo, esto entra en la canasta C, a menos que tenga un régimen de alimentación especial o haya decidido entrar en una dieta específica.

Pero la pregunta al final, es ¿para qué me sirve saber cuáles son las canastas de toma de decisión antes de negociar?

Varios puntos importantes:

1. Si no conozco cuáles son las decisiones importantes para mí, no sabré cuales son los puntos que se consideran como "NO NEGOCIABLES". Todo aquello que coloco en la canasta A es lo que no voy a negociar, o como veremos más adelante, lo que compito en una relación cualquiera, lo que es tan importante para mí, que no cedería ni un ápice, y si alguien me obligara, inmediatamente se rompería la negociación.
2. Todo aquello que está en la canasta C, y que ya hemos considerado como irrelevante, en una negociación lo tomo como aquello que puedo ceder o regalar a la contraparte, que, de alguna manera, puedo darle al otro sin sentir ninguna

angustia por haberlo concedido. Conocer lo que hay dentro de esta canasta me permitirá abrirme a la negociación, y además tener en mente que hay cosas que puedo yo "donar" a la causa sin que por ello deje de satisfacerme el resultado, lo que hace que tenga armas con las cuales canjear algunos temas que para mí sean de mayor importancia.

3. Estos temas de mayor importancia de los que hablamos en el punto anterior, serían los que conocemos como la canasta B, es decir, lo que es relevante, y qué, por lo tanto, hay que negociar. Es aquí donde voy a utilizar todas las tácticas conocidas de negociación, donde están los intereses en juego, así como el estira y afloja.

2. Requisitos de negociación

2.1 Definiciones

¿Qué quiere decir para nosotros negociación?

La negociación es la relación establecida entre dos o más personas, con vistas a acercar posiciones sobre un asunto determinado, y con intención de llegar a un acuerdo que sea beneficioso para todos.

No se trata de un conflicto entendido desde un punto de vista negativo, sino en cuanto a posiciones encontradas, o diferentes, sobre una tesis o situación con pretensión de reacción, o modificación de la situación anterior, y con tendencia hacia el equilibrio u homeostasis.

La negociación en la empresa es una alternativa al enfrentamiento y no a la imposición para la resolución de tensiones. Esto implica tratar situaciones conflictivas mediante el diálogo y la búsqueda de soluciones aceptables por las partes implicadas.

A nivel individual, los conflictos pueden surgir por una contradicción entre las motivaciones del individuo, ya que no siempre tenemos claro lo que deseamos en cada momento.

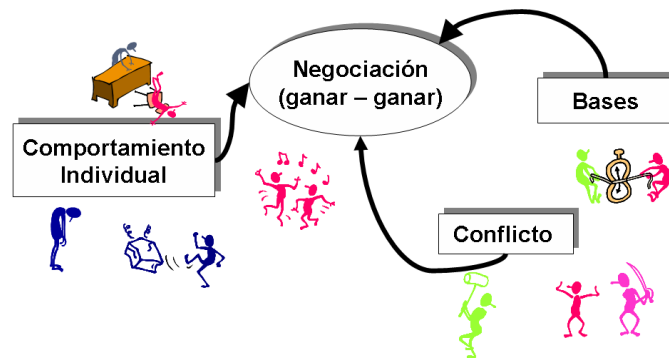
A nivel grupal o social, los conflictos pueden surgir por las mismas causas:

- Diferencias de información o creencias.
- Diferencias de intereses, deseos o valores.
- Escasez de algún recurso necesario para la actividad: tiempo, espacio, dinero, etc.
- Rivalidad personal.
- Predominio de actitudes competitivas en lugar de cooperativas.

La **negociación** se puede definir como el *vínculo que establecen dos o más personas en relación con un asunto determinado* con vista a acercar posiciones y poder llegar a un acuerdo que sea beneficioso para todos ellos. La negociación se inicia cuando hay **diferencias** en las **posiciones** que mantienen las partes. Si estas posiciones fueran coincidentes no haría falta negociar.

La negociación es un proceso en el tiempo, se lleva a cabo a través de diferentes contrapartes, cada una de ellas teniendo un comportamiento independiente y distinto.

Para evitar que se generen posiciones o momentos de conflicto durante la conversación que conlleva a la negociación, es necesario contar con bases establecidas para la misma, saber de dónde parte esta negociación, que es lo que espera cada una de las partes, etc., es decir, preparar la negociación.



A continuación, puedes ver desglosado y esquemático, un proceso de negociación estratégica:

Existen diferentes definiciones de negociación, abajo tenemos algunas de ellas, sin embargo, vale la pena que después de leerlas y estudiarlas, puedas crear la tuya propia.

- Gerard I Nierenberg

"cada vez que se intercambian ideas con la intención de transformar las relaciones, cada vez que se llega a un acuerdo con la gente, usted está negociando"

- Israel Unterman

“la negociación no es usada por nadie para mejorar las relaciones o para romperlas, sino para llegar a una configuración diferente” “la negociación puede considerarse una manera positiva de estructurar el proceso de comunicación”

■ G. Ramos

“Negociación es el arte de conciliar intereses de dos o más partes a fin de obtener un beneficio esperado por ambos.”

2.1 Requisitos

Para que una negociación sea posible, existen varios requisitos que tienen que entrar en la planeación de la misma, estos requisitos son incluyentes, es decir, tienen que existir los cinco, si cualquiera de ellos no existiera, sería imposible llevar a cabo una negociación, no habría manera de conciliar un acuerdo.

El siguiente recuadro muestra los 5 requisitos indispensables que existen en las negociaciones.



Dos o más partes:

Para que exista una negociación, tiene que haber por lo menos dos personajes que participen en ella.

Una sola persona no negocia, sólo toma una decisión con respecto a una situación que se tiene enfrente.

Pero sí existen negociaciones en donde participan tres o más personas, y entre más personas existen en una negociación, más complicada se vuelve.

Hay un dicho que dice que “donde hay dos personas, hay tres opiniones”, la tuya, la mía, y por supuesto, la nuestra.

Imagina lo que sucede cuando hay tres, o cuatro, o cinco personas, es mucho más complejo llegar a una solución que nos lleve a todos a estar de acuerdo, por eso es que las negociaciones, entre más gente se involucre en ellas, son más difíciles de resolver.

De todas formas, se debe negociar, pero en lugar de negociar todos contra todos, se intenta negociar por partes, partir la negociación en varios pedazos para que se pueda lograr tener negociaciones de dos en dos, o como mucho, de tres personas, pero no de más contrapartes a la vez.

Intenciones de cooperar:

Es importante que las partes involucradas en la negociación tengan la intención de cooperar entre ellas, si no es así, seguramente no habrá negociación posible.

Solamente cuando ambas partes quieren en verdad llegar a un acuerdo, esto puede suceder, si alguna de las partes tiene, como parte de su canasta A, vencer al otro, no habrá acuerdo posible, no habrá manera de tener una conversación con mira a un acuerdo en común, pues su mira estará en ver como el otro pierde, y esa no es forma de llegar a acuerdos comunes.



EJEMPLO

El mejor **ejemplo** de la falta de cooperación entre personas es un divorcio, donde nos encontramos a dos seres tan enojados con el otro, que en lugar de buscar la mejor manera de salir de esta situación, incómoda de por sí, buscan como lastimarse el uno al otro, tratando cada uno de ellos de quedar “ganador” sin darse cuenta, como veremos más adelante, que en realidad ambos pierden.

Ambigüedad o conflicto:

Cuando hablamos de la canasta A, explicamos que esa es la canasta de las cosas que estamos 100% seguros que tienen que ser de esa manera, porque así lo aprendimos desde niños, porque es la ley, o porque es simplemente parte de nuestros valores o compromisos de vida.

Tomando esto en cuenta, si nosotros tenemos alguna circunstancia de vida dentro de la canasta A, seguramente no vamos a sentir que hay ambigüedad en la solución de este conflicto, o en la toma de decisión sobre el mismo, y, por lo tanto, tampoco en la negociación.

No podemos negociar sobre nuestra canasta A porque esto implicaría negociar por encima de nosotros, y la sensación de pérdida que nos dejaría más adelante sería terrible.

Es por ello que, para tener una posibilidad de negociar, todas las partes involucradas deben sentir que su canasta A está segura, pero que están negociando sobre algo que no están al 100% seguros como debería resolverse, y por tanto unos pueden ceder en alguna parte y los otros en la otra.



EJEMPLO

No vamos a negociar nunca sobre la posibilidad de que un niño suba al coche y no se ponga el cinturón de seguridad, además de ser ley en México, estamos hablando de una circunstancia que se convierte en un tema de seguridad para la familia.

Si el niño no se pone el cinturón, el auto simplemente no arranca, porque no es negociable, esto es la Canasta A.

Intereses compartidos / Posiciones opuestas o al menos diferentes:

Para poder llevar a cabo una negociación, las partes involucradas deben tener intereses compartidos, es decir, una razón por la cual quieren llevar a cabo la negociación el uno con el otro.

A la vez, deben también tener posturas o posiciones de negociación opuestas o al menos distintas, porque si están los dos del mismo lado, no se trata de una negociación, sino de una toma de decisiones o de un acuerdo de partes.



EJEMPLO

Si tomamos en cuenta una negociación sencilla, como puede ser la compra / venta de un automóvil, podemos ejemplificar claramente este punto.

El interés compartido es el auto, como un bien que tienen las partes en común.

Las posturas opuestas son: Una persona quiere comprarlo, la otra quiere venderlo.

Si las dos quisieran comprarlo, o venderlo, entonces, aunque existe un interés en común, no van a poder acordar pues ambas partes quieren lo mismo.

Si nos vamos a una negociación más compleja, no necesariamente nos encontramos con que tenemos posturas opuestas, pero si por lo menos debemos tener posturas diferentes dentro del mismo objetivo común.

Pensemos en un siniestro cualquiera, el objetivo en común es llegar a un acuerdo de partes en el qué, de alguna manera, ambos se vayan si no satisfechos, con la mejor experiencia posible.

Cada uno tiene una opinión distinta, no tiene que ser contraria, pero sí distinta de lo que debe de ocurrir, que uno pague, que cada quién se vaya con su golpe, no ir al MP.

Capacidad para hacer concesiones:

Este podría ser el más importante de los prerrequisitos de una negociación, y, sin embargo, en muchas ocasiones lo pasamos por alto y, por lo tanto, arrastramos por más tiempo y a veces complicamos las negociaciones.

No deberíamos NUNCA negociar con personas que no tienen la capacidad para hacer concesiones.

Con esto nos referimos a que antes de iniciar una negociación, debemos saber que estamos hablando con la persona adecuada, con la que puede tomar decisiones.

Si no es la persona adecuada, el tiempo de negociación está perdido, pues aún si se logra algún acuerdo, no puede tomarse en serio, porque no es la persona que lo llevará a cabo.



EJEMPLO

Piensa en un siniestro cualquiera, en el que nuestro asegurado es un muchacho menor de edad, que maneja el coche de su papá. Nosotros llegamos al siniestro, preguntamos qué sucedió, tomamos las fotografías necesarias, y podemos comenzar el reporte, pero no podemos tomar el voto del muchacho como válido para la negociación, porque aún si él tomara alguna decisión, puede que llegue el papá y quiero hacer las cosas de una manera diferente, y entonces, todo el tiempo que hayamos negociado a favor del muchacho o con su decisión en mente, es tiempo perdido que además nos hace quedar mal ante el otro ajustador, porque la decisión de que sucederá con el siniestro es de otra persona, la que puede llevar la negociación y generar las concesiones, es una persona diferente.

3. ¿Por qué ascienden nuestros beneficios al negociar?

La negociación es uno de los tipos de conversación más frecuentes en la vida. Se negocia en todo momento: en el trabajo con los compañeros, los jefes, los clientes y los proveedores. En la familia con la pareja y con los hijos. Al solicitar un servicio o hacer una compra.

Una negociación efectiva es una conversación asertiva, que produce acciones favorables para los interlocutores. Implica competencias de comunicación como: saber escuchar con atención, reconocer los juicios propios y de los demás, distinguir los hechos de las opiniones, concretar promesas y llegar a acuerdos.

Existe un tipo de negociación que se da para coordinar acciones. Cuando se realiza una petición o una oferta, después de exponer el contexto y plantear lo que se requiere, se inicia un proceso de negociación. En esta etapa, se pueden dar tres posibles respuestas antes de aceptar. La primera es declinar, no aceptar lo que se plantea y dar por terminada la relación en ese aspecto. La segunda respuesta posible es contra ofrecer. Esto significa, que en función de lo que se planteó en el contexto, se logra articular otra propuesta que atiende de mejor forma a las necesidades expresadas.

La tercera posibilidad es posponer. Esto se da cuando no se cuenta con los elementos suficientes para tomar una decisión en el momento y se pide un plazo para responder. Aquí lo importante es establecer claramente el tiempo que se tomará para decidir y cumplirlo.

Estas respuestas son algunas de las acciones posibles que pueden surgir como parte de la negociación. Aquí aún no se habla de resultados, sino de algunas alternativas.

Durante mucho tiempo se consideró que la negociación era una guerra, en la que había que derrotar al enemigo. El concepto era ganar / perder.

La negociación competitiva se basa en que cada parte se coloca en una posición, desde ahí discute y hace concesiones hasta llegar a un acuerdo. Esta forma de negociación lleva a acuerdos que no dejan satisfechas a ninguna de las partes. Nunca se atiende a los intereses de los involucrados y deja una sensación de insatisfacción. Además, resulta un proceso ineficiente. Las decisiones se retrasan, los costos aumentan y a veces no se logra ningún acuerdo. Por otra parte, se pone en peligro la relación. El defender las posiciones puede llevar a un enfrentamiento que termine en ruptura.

En cambio, la negociación cooperativa se fundamenta en principios. Esto implica considerar a las personas, los intereses, las opciones y los criterios. De acuerdo con este tipo de negociación, la identificación de los intereses guía la definición de los puntos a negociar. Por otra parte, los criterios que definen los resultados con base en parámetros objetivos, permiten documentar los acuerdos de forma precisa para garantizar su cumplimiento.

¿Por qué y para qué negociamos?

Porque los otros tienen algo que nosotros deseamos y estamos dispuestos a intercambiar ideas para obtenerlo y satisfacer nuestras necesidades.

Participamos en negociaciones en mayor o menor medida. Elaboramos contratos, compramos, vendemos. Hasta decidir dónde comer nos obliga a usar un proceso de negociación.

3.1. Paradigmas de la Interacción Humana

Existen seis paradigmas de interacción humana, seis diferentes maneras en las cuales los seres humanos nos relacionamos, y por tanto seis diferentes tipos de negociación a las que podemos llegar:

- **Ganar – Ganar:**

Ganar-ganar trata de satisfacción-satisfacción, de asegurar que ambas partes obtienen lo que quieren de una negociación, y nos habla sobre una división “equitativa” de mitades para que ambos se sientan “ganadores”.

- **Gano – Pierdes:**

Aquellas negociaciones en donde una de las partes está segura de que quiere “ganar”, la conversación se lleva siendo más bien una competencia, donde el resultado es que uno gana, y el otro se siente totalmente derrotado.

- **Pierdo – Ganas:**

De alguna forma es el mismo caso que el anterior, con la diferencia que lo vemos ahora desde el punto de vista no del que compite, sino del que cede, aquel que llega de antemano derrotado a la negociación, con sensación de no tener forma de mostrar su valía.

En cualquiera de los dos casos anteriores, gano-pierdes o pierdo-ganas, la parte perdedora se lo va a cobrar en algún momento.

- **Pierdo – Pierdes:**

De las más terribles situaciones, aquella en donde la lucha por el poder, o la sensación de pérdida es tan grande, que al sentirnos derrotados lo que queremos es asegurar que el otro quede derrotado junto con nosotros.

- **Gano:**

Es la circunstancia bajo la que generalmente vivimos, no pensamos en la contraparte, en el otro, lo importante es ganar, no queremos que el otro pierda, pero no nos hacemos tampoco socios, lo único que queremos es salir con la sensación de vencedores.

- **Ganar – Ganar o no hay trato:**

Aunque pareciera igual a ganar – ganar, la diferencia radica en que la contraparte más poderosa es la que define lo que es ganar para la otra parte, es

decir, no se nos permite tener diferencias de opinión, y eso no hace una negociación "justa".

Si retomamos el video como ejemplo, entonces nos encontramos con que, si hubiésemos seguido una forma de negociación cualquiera, hubiéramos obtenido un ganador y un perdedor, uno de los negociadores hubiera tenido a la mano la naranja y hubiera desperdiciado una parte, mientras el otro, se hubiera quedado con las manos vacías.

Negociar hoy por hoy, es mostrar que podemos obtener una ganancia cada uno, es decir, algo que nos satisface, que nos hace sentir que sacamos provecho de la negociación, no es a lo mejor lo que buscábamos al inicio, pero al final, si nos lleva a un lugar mejor que en el que estábamos antes, entonces podemos decir que la negociación ha sido exitosa.

No tratamos de tener a un ganador que vence sobre el otro, sino que intentamos lograr una relación de largo plazo con la contraparte con la cual estamos negociando.

Hemos escuchado muchas veces frases como "el mundo es un pañuelo", "nunca sabes a quién te vas a encontrar en la siguiente esquina", y más aún, en nuestro trabajo y en nuestra vida, la gente con la que generamos una primera negociación, llega a ser la misma persona que veremos más adelante para la siguiente, entonces, si no se trata de negociaciones de una sola vez, sino de negociaciones separadas, pero en las que vamos a tener a la misma contraparte, al mismo cliente, o al mismo proveedor, por decir algunos nombres, es necesario comprender que requerimos negociaciones en las que nos sintamos satisfechos de los logrados, y además, podamos seguir contando con la buena voluntad de esa contraparte, y la nuestra, para negociaciones subsecuentes.

3.2. Formas de Negociación

Podemos hablar de cuatro diferentes modalidades en una negociación:

- Competencia.
- Complacencia.
- Evasión.
- Negociación.

Ninguna de estas modalidades es en sí misma "mala" o "errada", cada una de ellas tiene una razón y un momento en el tiempo para ser utilizada.

Vamos a revisar un poco de cada una de ellas, tomando en cuenta las oportunidades en las cuales las utilizamos.

¿Cuándo competir?



- Lo que está en juego es el reparto de un bien o servicio.
- Es un evento de única vez.
- Hay seguridad razonable de estar en lo correcto.
- Es muy importante y se precisa una acción rápida.
- Estamos en posición de poder.

¿Cuándo ser complaciente?

- Priorizamos la relación por encima de todo.
- “Invertimos” para el futuro: puedo ceder en este punto, porque me interesan más algunos otros temas.
- Es más importante resolver una situación de conflicto.
¡Cuidado con dejar una imagen debilitada!

Es mejor evadir cuando...

- No estamos especialmente interesados en el resultado, ni en la relación con la otra parte.
- Hay conflicto latente.
- No hay nada que conseguir a cambio.

Si no se trata de una competencia, es algo suficientemente importante para ti como para no dejarlo pasar o ceder, y tienes las herramientas para no evadirlo, entonces, ¡NEGOCÍA!

Podemos concluir entonces que el objetivo de una negociación debe ser conseguir un acuerdo, no una victoria.

Las dos partes deben sentir que han logrado algo provechoso, por muchas concesiones que cada una de ellas haya tenido que hacer

4. Modelo de negociación estratégica

Toda negociación conlleva tres partes que se entrelazan para formar un acuerdo exitoso, y que sin embargo subsisten por sí mismas, como lo muestra el esquema:



Si tomamos en cuenta que una negociación individual **ganar – perder** genera un ganador de corto plazo, pero a la larga lleva a ambas partes a una situación colectiva **perder – perder**, entonces entramos a revisar directamente lo que es una negociación estratégica a través de una red de valores compartidos.



En este tipo de red se pueden observar todo tipo de negociaciones posibles dentro de la organización, y respondiendo a la pregunta fundamental ¿en qué negocio (en qué juego) me encuentro? Y ¿Quiénes son los jugadores?

Bajo este contexto, tomamos en cuenta las siguientes preguntas ante cada uno de los jugadores:

La pregunta para los clientes es ¿A quién le sirvo?, es decir, ¿para quién trabajo?

En la parte inferior tengo a los proveedores, siempre les he llamado así, cuando en una nueva estrategia ganar-ganar de negociación, la pregunta se trata de ¿a quién necesito? ¿Quiénes son los que me ayudan a que mi negocio funcione? ¿a qué mis clientes estén satisfechos? En realidad, estos más que ser proveedores, se convierten en socios de negocio.

El lado izquierdo muestra a los competidores, debemos estar conscientes que los competidores pueden estar vendiendo algún producto que quita valor al mío, es decir, consideramos que un jugador del mismo juego se convierte en competidor cuando su producto hace que el mío se vea peor.

Si mi competencia tiene un producto que en lugar de desgastar, enaltece al mío, entonces este competidor estaría a mi derecha, bajo el esquema de los complementadores.

Un complementador es aquel que vende algún producto o servicio que mis clientes pueden adquirir, y, sin embargo, al comprarlo, nuestro producto se valora más alto cuando tienen el otro producto junto.

La pregunta para los complementadores es: ¿Qué otras cosas pueden comprar mis clientes que haga a mi producto más valioso?



EJEMPLO

Una empresa que vende escritorios es un proveedor de una empresa de pinturas, pero es socio de negocio de muebles de oficina. A la primera le da uno de los activos que utiliza para funcionar, a la segunda la provee de parte de su producto a vender.

Para la misma empresa de muebles de oficina una papelería de esquina puede ser competencia, pero en realidad se adecúa más como complementador, pues puede mostrar que ellos tienen mucha más variedad de productos y a mejores precios.



Resumen

Siempre que hablamos de una negociación decimos que todo es negociable, y cuando decimos que algo no es negociable, generalmente pensamos demasiado a la ligera en esa condición que no queremos negociar, y hay por lo menos una parte que sí podríamos ceder.

Un no negociable real es algo en lo que no estoy dispuesto a ceder, en lo que voy a intentar competir lo más posible, algo que conlleva políticas del banco o del área, leyes nacionales o internacionales, valores personales o sociales que no voy a romper para lograr el éxito de una negociación.

CUIDADO cuando decidimos qué es y qué no lo es.

Entre más cosas encontremos que podemos negociar, mayor posibilidad tendremos de tener a la mano herramientas para hablar con la contraparte y mejores posibilidades tendremos de tener a la mano algo que ofrecer a cambio de lo que queremos lograr.

No debemos intentar siempre asegurar que cooperamos, pero sí es importante mantener siempre la conciencia de si estamos cooperando, compitiendo, evadiendo, negociando, o en que modalidad o interacción estamos en cada momento.