



Unidad didáctica 2

Planeación y preparación de las negociaciones



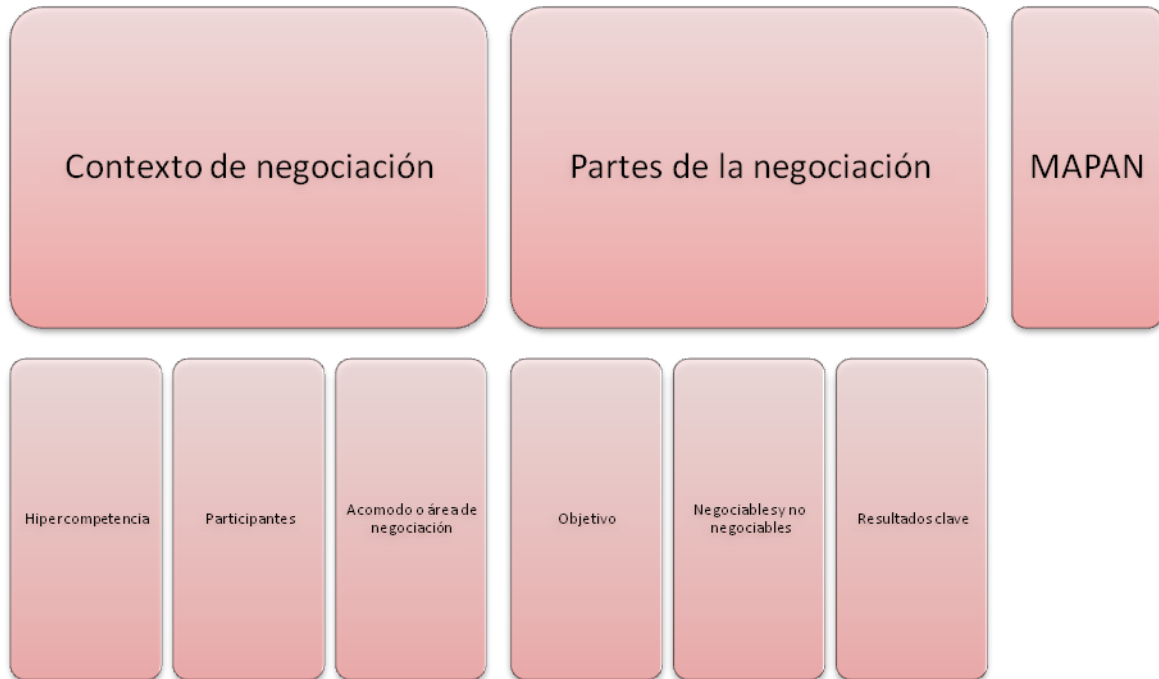
Objetivos

- Preparar una negociación desde la perspectiva de las partes involucradas, conociendo así todas las características que pueden llevar al éxito o fracaso de la misma.
- Identificar con detalle las necesidades y planteamientos de la otra parte y de él mismo.
- Realizar una preparación sencilla del proceso de negociación: documentación, alternativas, estimaciones de efectos, etc.

Índice

Introducción.

1. Contexto de la negociación.
2. Partes de la negociación.
3. MAPAN.



Introducción

Nos encontramos con que cada vez más, la educación permite a los niños participar dentro de las conversaciones, hoy en día los niños preguntan más, platican más, y toman mayor conciencia dentro de las decisiones, entonces, hoy por hoy, tenemos una mayor necesidad de negociar con nuestros hijos, mayores oportunidades de negociar con nuestros padres y nuestros hermanos e, invariablemente, este nuevo formato pasa también a formar parte de la empresa. Esta oportunidad de decir nuestras ideas nos debe dar la oportunidad de expresarnos también en el ámbito profesional, por lo que cada vez menos hacemos lo que dice el "jefe" y establecemos negociaciones que nos llevan a "convencernos" unos a otros, de las necesidades y satisfactores de cada quien.

Para iniciar una negociación tiene que haber además **interés** por parte de los afectados en tratar de **alcanzar un acuerdo**. Sólo con que una de las partes no tuviera esta **voluntad** de entendimiento no habría negociación.

Una regla que debe presidir cualquier negociación y que facilita enormemente el poder llegar a un acuerdo es el **respeto a la otra parte**. No se le debe considerar como un enemigo al que hay que vencer. Muy al contrario, hay que verlo como **un colaborador** con el que se va a intentar trabajar estrechamente con vista a superar las diferencias existentes y llegar a un **acuerdo aceptable**.

Hay que tener muy claro que cuando se negocia uno no se enfrenta con personas, sino que se enfrenta con problemas. Hay que **buscar un acuerdo que satisfaga las necesidades de todos los implicados**. No obstante, frecuentemente no se respeta esta regla fundamental y la negociación se convierte en una lucha encarnizada en la que cada parte trata de imponer su voluntad, buscando obtener el máximo beneficio a costa del oponente.

En este caso las posibilidades de acuerdo se reducen significativamente y en caso de alcanzarse se corren ciertos riesgos:

- Que la parte perdedora no cumpla luego lo acordado.
- Que la parte perdedora cumpla lo acordado, pero no esté dispuesta a negociar nunca más con quien le ha vencido, imposibilitando establecer relaciones económicas duraderas.

En definitiva, hay que tratar de encontrar una **solución equitativa** que tenga en cuenta los puntos de vista e intereses de todos los intervinientes. De este modo todos ellos considerarán el acuerdo como algo propio y no como una solución impuesta. Además, todos saldrán satisfechos de la negociación, con intención de cumplir lo pactado y con interés en mantener esta relación profesional que ha resultado tan beneficiosa.



Puede que esta forma de entender la negociación basada en la **cooperación** no sea compartida por la otra parte, que trate de imponer su estilo particular basado en la confrontación. Uno no debe seguirle el juego. Al contrario, hay que continuar buscando la **colaboración**, tratando de convencer a la otra parte de sus **ventajas**.

1. Contexto de negociación

Entramos ahora más a fondo a preparar nuestra negociación y, para ello, hemos de tener en cuenta alguna información, buscar e inferir tanto sobre nuestro lado como sobre la contraparte con relación a la negociación. Nos hacemos preguntas como: ¿qué es verdaderamente lo que está en juego? ¿Qué hace que mi contraparte quiera participar conmigo en esta negociación? ¿Qué hace que yo quiera formar parte de la negociación? ¿Qué afecta a la negociación, para cualquiera de las partes?

1.1 Hipercompetencia

Comencemos hablando de un tema de creciente impacto para cualquier negociación, y este es el tema de la hipercompetencia. ¿Has oído hablar de hipercompetencia?

Al escuchar la palabra hipercompetencia, ¿Qué nos viene a la mente?

En pocas palabras, hipercompetencia quiere decir "Competencia Acelerada", es decir, es un efecto de la globalización.

Ahora todo sucede más rápido, la competencia no es solamente la que se encuentra en nuestra área, en nuestro estado, ni siquiera en nuestro país, sino que competimos con negocios iguales, parecidos o similares a nivel mundial. La hipercompetencia presenta una serie de **reglas** sobre las cuales repercute la acción:

- Buscar la satisfacción superior en todos los implicados: stakeholders.
- Anticipación estratégica.
- Rapidez.
- Sorpresa.
- Cambiar los paradigmas para resolver las negociaciones.
- Capacidad de adecuación a condiciones cambiantes.
- Multicompetencias como negociadores integrales.

Entre las consecuencias que encontramos a nivel de la negociación dentro de las organizaciones, y que se presentan a partir de la misma circunstancia de competencia acelerada, podemos encontrar:

- Foco en el crecimiento de los ingresos mediante las negociaciones.
- Gran valor en “negociar para retener al cliente”.
- Factor crítico: “Tiempo de respuesta en la negociación”.
- Capacidad de liderazgo en toda la organización sobre las negociaciones.

1.2 Participantes

Para entrar al ámbito de participantes en las negociaciones, es importante hablar primero de los términos que hemos comentado pero que tal vez no hemos descrito en la negociación.

Existen dos tipos de personas involucradas en la negociación, stakeholders y contrapartes.

Stakeholder es el nombre que le damos a cualquier persona que conlleva un riesgo en la negociación, esto quiere decir, a la persona que va a ganar, perder, o arriesgar algo a partir de una negociación cualquiera.

Contraparte es la persona que participa en la negociación.

No todos los stakeholders participan dentro de las negociaciones y no siempre las contrapartes conllevan un riesgo en la negociación, sin embargo, sí es conveniente que quienes participan en las negociaciones tengan algo que ganar o perder a partir de las mismas.

Un stakeholder puede quedar fuera de la negociación por edad, por rango, por puesto, por capacidad, o simplemente por no estar en el momento adecuado, pero eso no quiere decir que no arriesga algo.

Por ello es importante, cuando entramos a una negociación, asegurar no sólo que se trate de una contraparte, sino que este realmente representando a los stakeholders, porque si se pierden de vista, se generan negociaciones que van más hacia ganancias personales que grupales.

Además, es importante hablar sobre la parte de comunicación y cómo afecta la comunicación NO VERBAL en las negociaciones, es decir, la forma en la que nos sentamos, nos paramos, o interactuamos con la otra persona.

Algunas señales físicas de comunicación NO VERBAL son, por ejemplo:

COMUNICACIÓN NO VERBAL	MENSAJE QUE TRANSMITE
Mirada	<ul style="list-style-type: none"> • Cuando se mira mucho al interlocutor se transmite afectividad. • Si al escuchar no se mira al emisor se transmite desacuerdo. • Si al hablar tampoco se le mira, transmitimos inseguridad en lo que decimos. • Al apartar la vista mientras se habla, o al final, se niega al que escucha el derecho a la palabra. • Cuando lo que se dice no corresponde con la realidad, se suele desviar la mirada. • Mirar de lado se suele interpretar como signo de desconfianza o duda.
Expresión facial	<ul style="list-style-type: none"> • Puede transmitir seis emociones básicas: sorpresa, miedo, cólera, disgusto, felicidad y tristeza. • La zona de mayor intensidad expresiva del rostro es la región ocular.
Posturas	<ul style="list-style-type: none"> • Imitar de forma consciente las posturas corporales de los demás indica acuerdo con ellos, además de vinculación estrecha con el interlocutor, y viceversa. • El cambio frecuente de postura en una conversación indica tensión interna. • Inclinarsse hacia delante, mientras se habla, expresa una actitud más positiva que cuando nos inclinamos hacia atrás. • Los brazos o las piernas cruzadas pueden indicar un afán de protección ante riesgo de agresión. • Dos personas que van a competir se sientan enfrentadas; si van a cooperar se sientan una al lado de la otra.
Manos	<ul style="list-style-type: none"> • Acariciarse la barbilla, o apretarse el tabique nasal, demuestra interés o atención. • Frotarse con el dedo índice la base de la nariz, o rascarse detrás de la oreja, indica desconfianza. • Apoyarse la cabeza en la mano es signo de aburrimiento. • Abrir las manos es síntoma de sinceridad. Apretarlas es signo de tensión.
Movimientos	<ul style="list-style-type: none"> • Los movimientos de la cabeza que asienten indican afiliación y solidaridad. • Levantarse para saludar o despedir a una persona, acompañarle a la

	puerta o salir detrás de la mesa, es signo de afecto y facilita la relación interpersonal.
Vestidos e imagen	<ul style="list-style-type: none"> • Transmite "status socioeconómico". • Expresa pertenencia al grupo. • En la empresa suele transmitir la posición jerárquica o la función.

A continuación, mencionamos los diferentes tipos de persona que pueden participar en las negociaciones y las actitudes que pueden reflejar en una negociación.

Abatimiento

Parte superior del cuerpo muy inclinado hacia delante, con la cabeza hacia abajo en línea con los hombros. Antebrazos apoyados en parte superior de las piernas. Brazos semicruzados con una mano sobre el antebrazo contrario y la otra mano caída. La actitud es de darlo todo por perdido.



Escucha con reservas



Espalda apoyada contra el respaldo, aparentemente en actitud de escuchar, aunque con un interés relativo; las piernas cruzadas representan una barrera y la mano, cerrada en puño sobre la rodilla, indica poca predisposición a aceptar lo que se está escuchando. El brazo apoyado sobre el respaldo es postura típica de relax. La mirada baja, fija en el suelo, indica ensimismamiento.

Poca o ninguna, intención de asimilar lo que se está escuchando. Tampoco hay intención de realizar feedback.

Determinación

Expresión sincera que se demuestra en las manos abiertas. Brazos semiabiertos, y despegados del cuerpo, con afán envolvente. Postura física avanzada con un pie adelantado. La figura llama a la acción.



Decisión

Las manos, agarrando los reposabrazos, revelan intención inmediata de incorporarse. La barbilla levantada indica asentimiento general, o que se da por zanjada la cuestión. La actitud es de dar por finalizada la conversación. La despedida es inminente.

Despreocupación

Mirada directa y barbilla ligeramente levantada, con expresión defensiva. Hombros hacia atrás y torso hacia fuera, con los brazos semiextendidos y los antebrazos poco despegados del cuerpo. Las piernas cruzadas representan una barrera psicológica. No es una postura completamente abierta o sincera. La figura se defiende, o se excusa, de algo sobre lo que no tiene una seguridad completa.



Informalidad

Postura muy informal que revela una elevada dosis de autoconfianza y seguridad. Los codos se apoyan sobre los reposabrazos con el fin de dejar las manos libres y poder gesticular más. La figura domina la conversación y la situación. No le preocupan las formas. La posibilidad de hacerle cambiar de opinión es muy remota.

Evaluación decisiva

Mano sobre la barbilla con el dedo índice apoyado en la mejilla y la cabeza ligeramente ladeada. Mirada limpia y directa. La figura está evaluando lo que oye con intención de tomar una decisión.





Reserva mental

Mano sujetando la barbilla, transmitiendo evaluación, pero con el dedo índice junto a la nariz. Los dedos de la mano ocultando parcialmente la nariz o la boca, indican reserva mental o desconfianza acerca de lo que se está escuchando.



Inseguridad

Cabeza inclinada hacia abajo con la mirada fija en el suelo. Las piernas cruzadas imponen una barrera psicológica relacionada, en este caso, con la búsqueda de protección. Mientras una mano se agarra a la cintura buscando un punto de apoyo, el otro brazo se deja caer a un costado, y su mano juguetea con los dedos.

Atención con reservas

Tronco adelantado hacia el interlocutor, en actitud de atención, remarcada por el ademán de apoyar la barbilla en la mano. Sin embargo, la postura de piernas cruzadas se puede interpretar como una barrera frente a lo que se está escuchando, ya sea por desconfianza, desacuerdo, etc.



Desaliento

Espalda apoyada contra el respaldo, pero con los hombros inclinados hacia delante y la cabeza hundida entre ellos. Brazos cruzados con las manos juntas y apoyadas como símbolo de autoprotección. Las piernas cruzadas transmiten una actitud cerrada, poco proclive a la acción y sin determinación. La actitud general es la de aceptar un resultado alejado diametralmente del objetivo inicialmente propuesto.

Imposición

Actitud que refleja una postura social de liderazgo, pero con intención de imposición. La mano, apoyada en la cintura, transmite decisión y el dedo índice, extendido hacia el interlocutor, es señal inequívoca de presión, acusación o imposición. La postura del cuerpo, firme y recta, y las piernas, ligeramente separadas, imprimen a la figura seguridad, firmeza y aplomo.



Inquietud

Piernas claramente abiertas para descargar la tensión del cuerpo. Brazo en ademán de apoyar la mano en la cintura, pero sin llegar a hacerlo, lo que sugiere indecisión. Barbilla levantada y mano sobre el cuello, que indica necesidad de protección frente a una amenaza.

Preocupación

Piernas semiabiertas y postura corporal firme. Sin embargo, el brazo cruzado sobre el tronco, y soportando el otro codo, actúa como mecanismo de protección. La cabeza ladeada, e inclinada hacia abajo, transmite concentración mental, así como el hecho de apoyarla sobre los dedos de la mano. La mirada fija, dirigida hacia el suelo, expresa preocupación frente a una decisión que está ya tomada.



Alejamiento emocional



Postura despreocupada y excesivamente relajada e informal, desvinculada de todo compromiso o intención de llegar a un acuerdo.

Atención con reserva

Mirada directa y fija, en actitud evaluativa. El dedo índice ocultando parcialmente la boca indica que la figura, aunque escucha, mantiene reservas acerca de la credibilidad o viabilidad de lo que le transmite el interlocutor.



Saludo cercano

La actitud que transmite la figura es de búsqueda de proximidad y acercamiento emocional. Con el cuerpo adelantado pretende acortar la distancia física con el interlocutor. Además, la mano que no saluda busca el contacto físico.

Saludo con distancia

Intención de mantener y marcar la distancia física. La figura no se aproxima con el cuerpo, sino que se limita a tender el brazo hacia la mano del interlocutor, mientras mantiene el otro semiculto. Su actitud es la de rehuir la proximidad emocional, lo que se debe interpretar como una postura psicológica alejada de la colaboración.



Despreocupación

Postura física relajada y poco formal. El tronco está completamente apoyado en el respaldo del asiento y ligeramente ladeado buscando la comodidad más allá de la formalidad. La actitud resultante es muy cordial pero alejada de todo compromiso. La figura parece desentenderse del tema o darle muy poca importancia. La mano sobre el reposabrazos indica que dará por finalizada, en breve, la conversación.

Frustración

Piernas enroscadas que transmiten tensión. Cuerpo echado hacia delante, separado del respaldo y con la cabeza ladeada y la mirada fija en el suelo, como intentando buscar una solución. Las manos que se agarran al asiento exteriorizan frustración.



Seguridad

Posición corporal firme, y en perfecto equilibrio, con las piernas ligeramente separadas. Barbilla al nivel del interlocutor y mirada directa y clara. Manos a la espalda que tiran de los hombros hacia atrás, lo que confiere a la figura una actitud de firmeza, seguridad y aplomo.

Inseguridad

Postura recta, pero con las piernas unidas y las manos asidas por delante del cuerpo, buscando en él un punto de apoyo. Cabeza ligeramente ladeada y mirada fija, dirigida hacia el suelo. La actitud resultante es de búsqueda de protección, casi de sumisión.



Timidez

Pies cruzados y manos apoyadas, una sobre la otra, encima de las piernas. Cabeza ladeada y expresión sonriente, pero rehuyendo la mirada. Espalda apoyada completamente sobre el respaldo, indicativo de que, pasados los momentos iniciales, y una vez establecida la confianza, la actitud tímida desaparecerá.

Rechazo

Expresión severa que se transmite a través de la boca cerrada, dibujando una línea recta, ojos entrecerrados y ceño ligeramente fruncido. La actitud no llega a un estado de cólera, pero sí de reprobación.



Además de tomar estas posturas y estas expresiones en cuenta, es importante también revisar algunas maneras en las que las personas tendemos a obstruir el diálogo, no necesariamente queriendo, y, sin embargo, lo hacemos:

- Disonancia entre el mensaje verbal y el no verbal.
- Giros bruscos en la conversación: el interlocutor los suele interpretar como una falta de consideración hacia su persona.
- Declaraciones excesivamente largas y argumentaciones que parecen no tener fin.
- Exageraciones y generalizaciones sobre ciertos hechos.
- Actitud defensiva y desconfiada que, lejos de fomentar la búsqueda de acuerdos, aleja a los interlocutores situándolos en posiciones excesivamente individualistas.
- Ironía: representa una grave amenaza para el diálogo al provocar reacciones violentas si el receptor no es lo suficientemente rápido o ingenioso.
- Tono imperativo: el interlocutor lo puede interpretar como una orden que lo situaría en una posición de inferioridad, respecto al emisor, y que afectaría a la fluidez del diálogo.

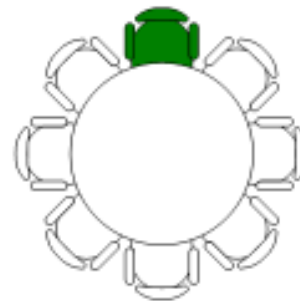
No solamente debemos fijarnos en las actitudes y formas de los demás, sino tener además mucho cuidado con las nuestras, pues a veces, sin quererlo, podemos ofender a la contraparte, y eso, dificultará en un fuerte grado la posibilidad de negociación.

1.3 Acomodo o área de negociación

Ahora bien, otro contexto de negociación es la forma en la que nos acomodamos, no siempre tenemos la posibilidad de sentarnos a negociar, pero sí es una generalidad que, en una reunión, junta, hasta en una mesa de familia, hay cierto formato para sentarse, y esta forma de sentarnos nos da un lugar no solo en la mesa, sino en cuanto al poder de las partes

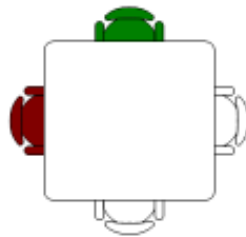
en la negociación, y, por lo tanto, es importante conocerlo y reconocer en donde nos sentimos cómodos también nosotros.

- Aparentemente, una mesa redonda otorga el mismo estatus a todos los individuos, aunque en realidad, esto no resulta ser del todo cierto. De hecho, siempre hay alguien que detenta el máximo nivel jerárquico.
- Pensemos en la mesa redonda como un reloj:



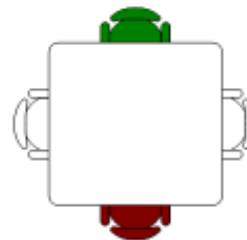
- A partir del punto (12) en que se ubique esta persona se establecerán las relaciones de poder:
- El individuo que se sienta a la derecha de la persona de mayor nivel jerárquico (11), tiene más poder que el individuo que se sienta a la izquierda (1).
- El poder que detentan los individuos va disminuyendo a medida que se alejan del foco de poder.
- Frente al foco de poder se sienta siempre la oposición (6).
- Entre el foco de poder y la oposición se colocan los individuos de menor rango. (2) a (5) y (7) a (10).
- Los individuos que se sientan en los puntos intermedios de ambos frentes (3) y (9) son los de menor nivel jerárquico.

- En este caso, las relaciones de poder comienzan a ser más evidentes que en el caso de las mesas redondas. Sin embargo, conviene distinguir entre dos situaciones distintas:
 - Mesa Cuadrada con 4 Sillas



Postura de colaboración

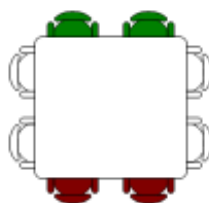
Reducción de la distancia física, que favorece la aproximación psicológica.



Postura de confrontación

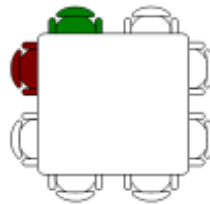
Posiciones enfrentadas, que dan lugar a la mayor distancia física posible, y por tanto psicológica.

- Mesa Cuadrada con más de 4 Sillas



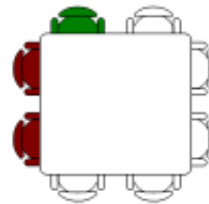
Postura de colaboración

Reducción de la distancia física, que favorece la aproximación psicológica.



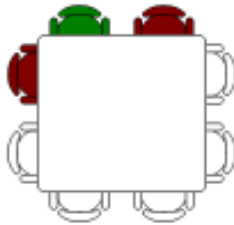
Postura de confrontación

Posiciones enfrentadas, que dan lugar a la mayor distancia física posible, y por tanto psicológica.

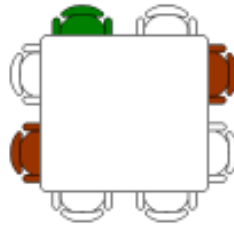


Negociación entre dos personas y otra. De las dos personas, la que se sienta en el extremo izquierdo de la mesa es el líder. Su asistente ocupa la posición de su derecha.

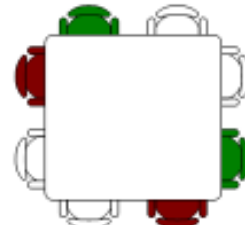
– Posiciones no permitidas



Negociación entre dos personas y otra. Esta última queda "encerrada" entre las dos primeras, lo que le puede llevar a un estado de tensión contraproducente a la hora de conseguir un acuerdo.



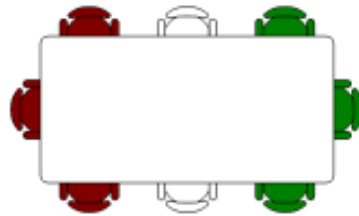
Negociación entre dos personas y otra. Si aquellas se sientan demasiado separadas, puede ser indicativo de que existe desacuerdo entre ellas, cuando de lo que se trata es de que las partes presenten una imagen inquebrantable de unidad.



Negociación entre dos equipos de dos personas cada uno. En esta disposición no se aprecia unidad dentro de las partes. Esto representaría un obstáculo a la negociación, ya que primero habría que sentar acuerdos dentro de los equipos, para que fuera posible un acercamiento de posturas entre ellos.

- Es la que permite un mayor juego y la que mejor pone de manifiesto las relaciones de poder, incluso dentro de los propios grupos negociadores.
- A la hora de analizar los niveles de rango jerárquico, conviene remitirse a las especificaciones de la mesa redonda.
- Sin embargo, hay que añadir que:
 - Las posiciones intermedias son ocupadas, habitualmente, por las personas de menor rango jerárquico. No obstante, estas posiciones se pueden utilizar como estrategia cuando el individuo de mayor nivel jerárquico prefiere no llamar la atención con el fin de observar con detalle las actitudes y comportamientos de la otra parte.
 - Los extremos quedan psicológicamente más alejados que en el caso de una mesa redonda, donde todas las posiciones son equidistantes.

Posturas de confrontación



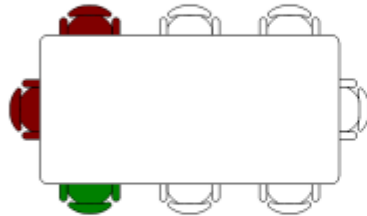
Líderes en los extremos

Posiciones de los líderes enfrentadas, que dan lugar a la mayor distancia física posible, y por lo tanto psicológica.



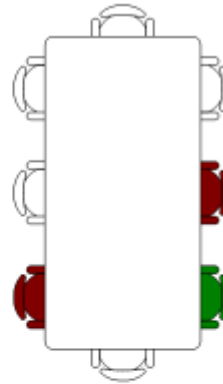
Líderes en el medio

Posiciones de los líderes enfrentadas. Sin embargo, es una disposición más colaborativa que la anterior, ya que las distancias entre los dos equipos negociadores son más cortas.



Posición de Colaboración

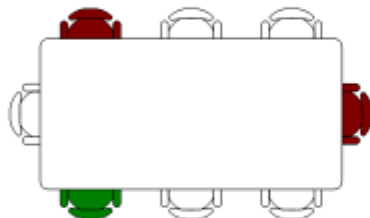
Negociación entre dos personas y otra: reducción de la distancia física, que favorece la aproximación psicológica. De las dos personas que conforman el equipo, el individuo que ocupa la cabecera manifiesta un espíritu colaborador, mientras que el de su izquierda manifiesta una actitud de presión.



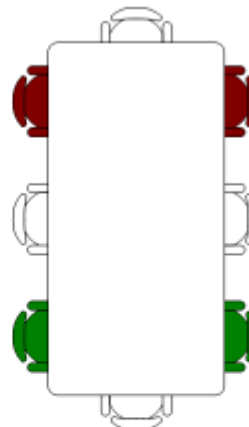
Postura Mixta

Negociación entre dos personas y otra. La distancia psicológica es, sin embargo, mayor que en la figura anterior. De las dos personas que conforman el equipo, aquella que se sienta junto a la otra parte, manifiesta una actitud más colaborativa que la que se sienta enfrente. La disposición es por tanto de colaboración y confrontación a la vez.

Posturas no permitidas



Negociación entre dos personas y otra: La persona más alejada del resto, se desvincula, pese a formar parte del equipo negociador.



Negociación entre dos equipos formados por dos personas cada uno. Los espacios que quedan entre los propios miembros de los dos equipos, unido a la disposición de confrontación (frente a frente), perjudican el establecimiento de un clima de cordialidad y compromiso.

El éxito de una negociación depende en gran medida de conseguir una buena comunicación entre las partes. Cada una de ellas tiene que ser capaz de comunicar de forma clara cuáles son sus planteamientos y cuáles son sus objetivos. Además, deben cerciorarse de que la otra parte ha captado con exactitud el mensaje que uno ha transmitido. Una vez que se conoce con precisión la posición del interlocutor resulta más fácil buscar puntos de encuentro que satisfagan los intereses mutuos.

Podremos adaptar nuestra oferta para que se ajuste mejor a sus necesidades. Además, podremos seleccionar aquellos argumentos que respondan mejor a sus intereses. Esto que parece obvia falla en numerosas negociaciones, siendo la principal causa de que éstas no lleguen a buen término. No es infrecuente que las partes se enzarzen en una agria disputa sin que ninguna de ellas conozca realmente cual es la posición de la otra.

La causa principal de los fallos de comunicación reside generalmente en que no sabemos escuchar. Estamos más preocupados en lo que queremos decir que en oír lo que nos dicen. Además, la tensión que genera la negociación, el miedo a perder posiciones, nos lleva a adoptar una actitud defensiva que nos hace saltar ante el primer comentario.

La buena comunicación exige una escucha activa: Concentrarse en lo que nos está diciendo el interlocutor y no estar pensando en lo que uno va a responder. Cuando el interlocutor ha expuesto una idea importante conviene repetir sus palabras ("Lo que usted quiere decir es que...") para asegurarnos que lo hemos entendido perfectamente. La otra persona agradecerá que se le preste atención, lo que mejorará el ambiente de la negociación. En su momento él también nos prestará la atención debida. Otro aspecto fundamental es saber preguntar.

Por lo general nos cuesta trabajo preguntar, evitamos realizar algunas preguntas por miedo a molestar, si la respuesta no nos ha quedado clara nos resulta aún más difícil insistir. Un buen negociador se distingue porque sabe preguntar, no tiene miedo a insistir si la contestación no le ha convencido, da tiempo al interlocutor para que responda oportunamente, y no trata de llenar el silencio que se pueda producir auto respondiéndose.

LENGUAJE

El lenguaje que hay que emplear en una negociación debe ser sencillo y claro, que facilite la comprensión. No se trata de impresionar al interlocutor con la riqueza de lenguaje que uno posee sino de facilitar al máximo la comunicación, evitando malentendidos.

El lenguaje que se utilice debe adecuarse a la persona a la que uno se dirige. Si se trata de un profesional de la materia se podrá utilizar un lenguaje más técnico; si sus conocimientos son más limitados habrá que utilizar un lenguaje menos especializado. Cuando se negocia con un grupo hay que utilizar un lenguaje que sea comprensible para todos ellos, de modo que les resulte fácil seguir la conversación.

Hay que evitar emplear términos que parte de los presentes puedan desconocer (además de que es poco delicado, puede disponer al grupo en su contra). No obstante, habrá momentos en que se toquen ya temas más técnicos (de ingeniería, financieros, jurídicos, etc.) donde los especialistas de cada grupo utilizarán un lenguaje más específico.

Hay que ser especialmente cuidadoso cuando el interlocutor sea una persona extranjera, con diferente lengua materna. Aunque pueda conocer nuestro idioma probablemente su dominio sea limitado, por lo que hay que facilitarle al máximo la comprensión utilizando un vocabulario fácil de seguir.

Si interviene un traductor hay que asegurarse que cuenta con la formación necesaria, que está perfectamente capacitado para realizar esta labor. El único modo de tener plena seguridad de que reúne estos requisitos es seleccionando uno mismo al traductor y no limitarse a aceptar al propuesto por la otra parte. También hay que prestar atención y tratar de entender el lenguaje no verbal de nuestro interlocutor. Este lenguaje se emplea normalmente de modo inconsciente, por lo que resulta muy difícil de manipular.

Su mirada (nos mira a la cara, evita nuestra mirada, mira al techo, está distraída, mira al reloj...), su voz (cambia de ritmo, enfatiza frases, resulta monótona, perezosa...), sus gestos (rasgos relajados, tensos, nerviosismo...), su postura, movimientos, acciones (apenas toma notas de lo decimos, puede que no le interese...).

2. Partes de la negociación

Una negociación no consiste en ganar algo para hacérselo perder a la otra parte. Se trata de un encuentro, un intercambio que se inscribe siempre en el largo plazo. Es por esto que cada negociación se merece una verdadera preparación, tanto si el objetivo está en el terreno de lo profesional como de lo personal. Esta obra, basada en las técnicas enseñadas en Harvard, le ayudará a hacer las preguntas adecuadas antes y durante una negociación: ¿Cómo identificar las necesidades de la parte contraria y anticipar sus expectativas? ¿Sobre qué puntos podría llegar a comprometerse? ¿Cuáles son sus objetivos? ¿Tiene usted alternativas? ¿Cómo localizar las "zonas de acuerdo posibles"? ¿Cómo interpretar las reacciones de su interlocutor? ¿Cómo adaptar su estrategia? ¿Su oferta es creíble y según qué criterios? Todo profesional encontrará la "herramienta útil" para negociar día a día, una metodología para generar una mejor relación, desarmar a los agresivos y prevenir los bloqueos. Maurice a. Bercoff se ha formado en la negociación en Harvard y en la Wharton Business School. Ha dirigido durante más de treinta años empresas de diferentes culturas en el seno de las cuales ha adquirido una sólida experiencia sobre la negociación internacional, transcultural o social. Actualmente dirige el gabinete Négociateurs Associés especializado en el consejo y la formación para la negociación.

2.1 Objetivo

¿Cómo preparar la negociación?

La planeación otorga elementos para saber cómo actuar ante situaciones previamente analizadas. Como comenta Roy J. Lewicki "mientras el éxito de la negociación es afectado por cómo cada parte juega el juego, el paso más importante para lograr el éxito de la negociación está en el cómo se alista cada uno para llegar a la mesa de negociación".

Cuando no se hace un análisis previo, es difícil estar consciente de las fuerzas y debilidades propias y de la otra parte, por tanto, es más difícil establecer argumentos suficientemente convincentes para soportar y convencer sobre otras alternativas.

Una buena planeación requiere de habilidades de conversación y elocuencia. Para ser efectivo, se requiere asignar tiempo y trabajo a los siguientes pasos:

- **Definir los asuntos o atributos a discutir.** Para ello se inicia por analizar la situación conflictiva. Generalmente se suele discutir sobre tiempos de entrega, funcionalidad o características del producto o servicio, precios, condiciones de pago, entre otros. Priorizar estos atributos facilitará la aceptación de otras alternativas que se vayan construyendo durante el proceso de la negociación, vale la pena consultar con expertos para identificar los aspectos relevantes a considerar. El contar con una lista de atributos a negociar suficientemente detallada, permite definir mezclas más variadas, que dan mayor "juego" a la negociación. Sin embargo, para evitar alargar innecesariamente las negociaciones, vale la pena priorizar.
- **Definir una mezcla adecuada de atributos.** Con base en los atributos relevantes, es posible definir diversas y creativas alternativas, considerando la prioridad de los atributos para las partes. Esto permite buscar opciones de cómo sí se pueden lograr los objetivos de ambas partes.
- **Definir intereses.** Una vez definidos los asuntos más importantes, el negociador debe definir, con base en dichos atributos, cuáles son sus intereses y necesidades. Al preguntarse "por qué quiero esto" podemos muchas veces comprender valores críticos, necesidades y principios que se desean alcanzar con la negociación.

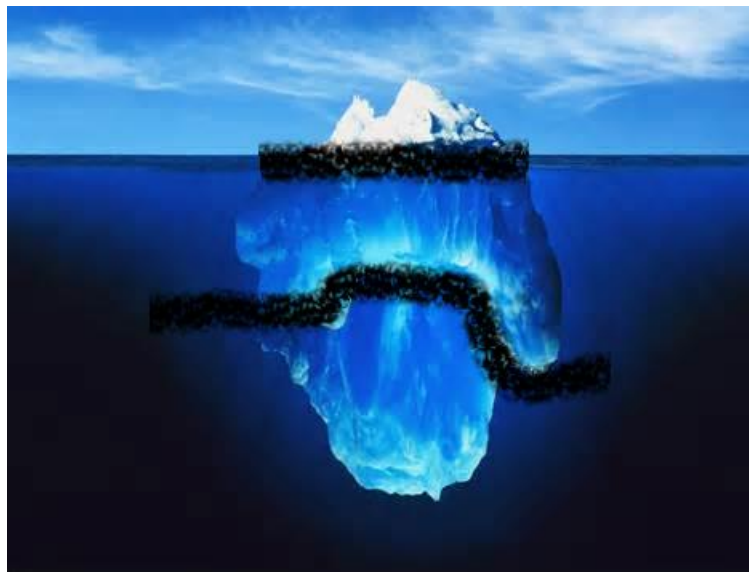
Estos intereses pueden ser:

- Sustantivos, relacionados a los atributos relevantes para la negociación.
 - Basados en procesos, esto es, relacionados con la manera en que la negociación se desarrollará.
 - Basados en las relaciones, dependientes del deseo de mantener una relación firme a futuro con la otra parte.
-
- **Consultar otros puntos de vista.** Una vez establecido el análisis inicial de la negociación, es el momento de consultar otros puntos de vista, particularmente si el negociador representa a un grupo o una organización completa.
 - **Identificar los límites.** Tener claro cuáles son los límites sobre los cuales negociar es un aspecto fundamental en la negociación. Los límites muchas veces están marcados por la o las siguientes mejores opciones que existen. Cuando existe otra opción que me da lo mismo o menos, el negociador puede distinguir con claridad cuál es su voluntad de negociar ese aspecto.
 - **Desarrollar argumentos de soporte.** Un aspecto importante para negociar es ser capaz de presentar con claridad fundamentos de la posición defendida, basados en hechos y argumentos comprobables. Este aspecto es la mejor arma de negociación. Preparar el soporte del personal punto de vista a través de hechos y evidencias comprobables otorga poder de negociación, además de facilitar la realización del siguiente punto, que tiene que ver con la generación de empatía y la comprensión de las razones y necesidades del otro. Al hablar de evidencias, es importante considerar que se deben evitar los juicios de valor basados en percepciones y opiniones sin autoridad en el tema, ya que pueden incluso desvirtuar evidencias que si cuentan con fundamento.
 - **Analizar los mismos puntos en la otra parte.** Reunir información sobre la otra parte negociadora es un factor crítico para preparar la negociación. Tratar de entender, de forma empática, desde donde está analizando la otra parte sus necesidades y objetivos, facilitará sin duda, la negociación, a través de la identificación de sus recursos disponibles, intereses, objetivos, estilo de negociación, experiencias y alternativas. Es un ejercicio que requiere el mismo esfuerzo de identificación de información sobre la posición y metas personales, pero desde el punto de vista de la otra parte. Uno de las mejores formas de obtener información, es preguntando directamente a la otra parte. Aunque parezca poco probable, los negociadores profesionales prefieren acortar tiempo y ser más certeros al negociar, intercambiando

información sobre los objetivos y posiciones iniciales tiempo antes de que la negociación inicie.

2.2 Negociable y no negociables

Como ya vimos, la canasta A es donde ponemos todo aquello que no queremos y/o podemos negociar. Aceptar lo que no es negociable para nosotros es luchar por lograr lo que realmente queremos y el primer símbolo de asertividad:



En las negociaciones tenemos lo que podemos y lo que no podemos negociar, es decir, la canasta A, que es lo NO NEGOCIABLE y las canastas B y C que son aquello que estamos dispuestos a negociar.

La canasta A sería aquello que está en la parte inferior del Iceberg, y lo colocamos allí porque muchas veces ni siquiera nosotros mismos le prestamos atención, no nos damos cuenta de que es aquello que llevamos dentro, de nuestros valores, de nuestros principios, y nos olvidamos de las políticas de la corporación hasta que es demasiado tarde.

¡¡¡NO LO HAGAN!!!

Debemos tener en mente aquellas cuestiones que verdaderamente no pueden moverse en la negociación, aun cuando estén escondidas en el fondo.

Debemos tener siempre cuidado con esta parte, es importante saber que es aquello que no podemos negociar, porque debemos siempre respetar nuestra canasta A, y más importante aún, respetar la canasta A de la contraparte.

Si al inicio de una negociación podemos reconocer aquello que es la canasta A de la otra persona, y hacerle ver que estamos conscientes de que debe protegerla y nosotros también estamos dispuestos a apoyarle en esta protección, la otra persona se sentirá segura con nosotros y nuestra propuesta, sentirá de inicio que estamos del mismo lado, y en lugar de ser una negociación **gano – pierdes**, se verá como una negociación de mutua satisfacción.

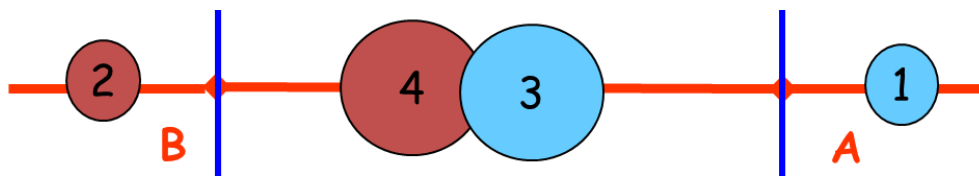
Las canastas B y C tienen un doble significado, existe, como en la foto de arriba, aquella parte que conocemos de nosotros mismos, y aquello que conocemos del otro, y aquella parte de los SI NEGOCIABLES que no permitimos que nadie vea, y que dejamos nosotros también muchas veces en el tintero, pero que, sin embargo, existe.

Así como hablamos de aquello que no debemos de negociar, ahora es necesario saber qué es lo que sí estamos dispuestos a mover, y aún más, aquello que podemos ceder al otro.

De la misma manera, queremos saber aquello que el otro nos puede dar, aquello en lo que sí puede negociar, porque si tenemos esa información, podemos iniciar la negociación tocando aquellos puntos que para ambas partes son lógicos, aquellos que están en manos de ambos y que por lo tanto no nos incomodarán.

Eso también nos ayuda a mantener la negociación en términos amistosos.

Imagina una negociación a través del siguiente diagrama:



Donde:

- A es una contraparte.
- B es una contraparte.
- Los puntos 1 y 2 son los puntos de ruptura de cada una de las partes, o, en otras palabras, lo que no estarían dispuestos a negociar.
- Los puntos 3 y 4 son los puntos negociables para A y B respectivamente, aquellos en los que están dispuestos ya sea a negociar, a ceder, o simplemente a ser más receptivos.
- El punto de intersección en los puntos 3 y 4 es aquel en el que ambas partes saben que pueden negociar sobre el mismo objeto y, por lo tanto, debería de ser el punto de inicio de cualquier negociación, pues será la parte más sencilla de la misma y la que ayudará a generar también una mejor relación a futuro.

2.3 Resultados clave

¿Qué son los resultados clave?

Algunas de las características que tienen los resultados clave son:

- Lo que la organización espera.
- La mayor contribución de su área y de la organización al cumplimiento de la Misión.
- Su manera de contribuir a los objetivos mayores de la organización.
- Los “pocos, pero importantes”.
- Mutuamente excluyentes, colectivamente exhaustivos (MeCe).

En otras palabras, los resultados clave son aquellos resultados que yo espero obtener a través de la negociación, no voy a negociar con ellos, simplemente, a través del logro satisfactorio de esta negociación, voy a obtener otro tipo de cosas, otras pequeñas metas, y estas son los resultados clave.

Algunas áreas en las que encontramos resultados clave dentro de la organización son:

- Satisfacción al cliente.
- Crecimiento.
- Productividad.
- Innovación.
- Calidad de la organización desde el punto de vista del cliente o las contrapartes.

Este también es un aliciente para lograr una mejor negociación con la contraparte, si nosotros podemos complacer estos puntos clave, es decir, si podemos ofrecer a la otra persona que logrará aquel punto que beneficiará a la institución o a sí mismo, entonces la contraparte seguramente estará mucho más dispuesta a apoyarnos también a nosotros.



Por ejemplo:

Ruiz Bernáldez, conduciendo en grave y probado estado de embriaguez, provocó el 6 de enero un grave accidente del que, afortunadamente, sólo resultaron importantes daños materiales en el vehículo de la Sra. Ángeles Bordiú (un flamante BMW 420 matrícula SE-3574-EH) cuantificados en \$1,200,000.00.

El vehículo del Sr. Ruiz Bernáldez estaba debidamente asegurado por parte de la compañía “Sta. Lucrecia. Cía. Gral. de Seguros y Reaseguros, S. A.” (en lo sucesivo, la aseguradora).



La Sra. Bordiú, asegurada con nosotros, nos llama inmediatamente al lugar del siniestro para apoyar en la negociación con la aseguradora, pues esta ha declarado que no se hará responsable del daño dado que el Sr. Ruiz Bernáldez se encontraba en estado de embriaguez.

Si tomamos en cuenta este caso:

	Sra. Bordiú	Sr. Ruiz
No Negociables	Pago de los daños por parte del Sr. Ruiz	Ir al MP Ser enviado a la cárcel
Negociables	Forma de pago Arreglo del auto Persona que paga (física o moral)	Forma de pago
Resultado Clave	Recuperar su bien material	Salir libre y bien librado

Comenzaríamos por explicar a la Sra. Bordiú que su auto va a quedar arreglado y en agencia. Al Sr. Ruiz que nuestra intención no es meterlo a la cárcel o causarle un peor daño, simplemente es asegurar que nuestra clienta obtiene lo merecido.

Bajo este contexto, avisaríamos a ambos de que estamos para apoyarlos y, entonces, en lugar de estar en medio de dos enemigos, ponemos -como ajustador- a ambos de nuestro lado.

Ahora bien, lo primero que tenemos que negociar es la forma de pago, pues es esta la parte que los dos deben acordar y, más adelante, podrán negociar cualquier otra cosa que entre en juego.

NOTA: la Sra. Bordiú es nuestra asegurada y, por supuesto, sus intereses son los que más nos importan, sin embargo, ser groseros o tratar mal al Sr. Ruiz no ayudará a los intereses de nuestra clienta, por eso es importante conocer lo que es primordial para ambos lados y resolverlo de la mejor manera, sin olvidar que, en cualquier punto, nuestra clienta tendrá siempre nuestro apoyo sobre la contraparte.

3. MAPAN

Inicialmente, el Método Harvard se basó en cuatro elementos, que tienen que ver con las personas, los intereses, las opciones y los criterios.

El MAPAN, o Mejor Alternativa Para un Acuerdo Negociado, tiene que ver con el tercer elemento, que son las opciones.

El MAPAN, o Mejor Alternativa Para un Acuerdo Negociado, tiene que ver con el tercero, las opciones.

Una alternativa es una posibilidad que tiene un negociador de efectuar un acuerdo diferente al que se está planeando realizar en la mesa de negociación. Por ejemplo, cuando un sindicato está negociando los salarios con la empresa, la realización de un paro de actividades es una alternativa al acuerdo que se está negociando en ese momento (para muestra, tenemos a la CNTE, que a cambio de no hacer un examen de conocimientos, genera paros, manifestaciones, bloque carreteras, etc.).

Si voy a vender mi producto a un cliente, es posible que tenga otros clientes a quienes venderles este producto, es decir, si este cliente no lo compra, me lo comprará alguien más.

El acuerdo alternativo es de alguna manera una base para comparar la calidad del acuerdo al que estoy llegando en esta negociación. Si en la mesa se me ofrece algo mejor de lo que puedo obtener en otro lado, el acuerdo lo tomaré en ese momento, en esa meta.

Si el caso es, al contrario, lo que puedo obtener por fuera es mejor que lo que me ofrecen en ese momento, rechazaré el acuerdo y adoptaré el acuerdo alternativo.

Las alternativas son entonces un resultado de la información sobre el acuerdo que voy a realizar.



EJEMPLO

Por ejemplo, cuando un sindicato está negociando los salarios con la empresa, la realización de un paro de actividades es una alternativa al acuerdo que se está negociando en ese momento.

O si voy a vender mi producto a un cliente, es posible que tenga otros clientes a quienes venderles este producto, es decir, *si este cliente no lo compra, me lo comprará alguien más.*



Un negociador que tiene mucho conocimiento sobre el tema que está negociando, conoce los elementos esenciales, precios, competidores, dificultades, aspectos críticos, etc., y, además, conoce los no negociables, negociables y factores críticos tanto suyos como de su contraparte, por lo mismo, tiene mayores posibilidades de generar un acuerdo que le beneficie.

En la práctica, muchas personas tienen una evaluación equivocada de su poder de negociación, pues evalúan este poder de acuerdo a la información que tienen, sin embargo, una fuente importante de poder en una negociación será siempre esta, tener a la mano alternativas, viables, lógicas, válidas, que pueden llevarme a obtener el mismo resultado, pero sin esta negociación.

Entonces, si tengo más alternativas, me siento más tranquilo en la negociación, siendo estas alternativas una pieza fundamental de la misma.

Resumen

Hasta este momento, hemos hablado nada más de pre-negociación, de prepararnos para ese momento en el que vamos a llegar a la mesa, a la sala de reuniones.

Las primeras dos fases, Pre-negociación y primeros contactos, se manejan de manera indistinta, si soy yo quien llama a la negociación, tengo la opción de prepararme primero y luego contactar a la contraparte, o de contactar a la contraparte y una vez puesta la fecha, llamar a la negociación.

Lo que no debemos ignorar, es la fase de pre-negociación, aun cuando nos llaman a negociar, cuando no somos nosotros los iniciadores, siempre tenemos unos minutos al menos para pensar en las razones que tiene la contraparte para querer negociar conmigo, que resultados clave espera, como lo afecta la hipercompetencia, las situaciones externas, etc.

Después viene el momento de la negociación, gruesa y fina, recuerden la teoría de conjuntos, las condiciones de negociación que son mutuas y fáciles de concluir, y aquellas que toman mucho tiempo en conseguir acuerdos.

La etapa de la post-negociación, toma igual importancia que las demás, y por desgracia muchas veces la dejamos terriblemente olvidada,

Una negociación no se termina hasta que está firmada, hasta que las acciones se han realizado, hasta que se completó el proceso, y, sin embargo, si no le damos seguimiento a los acuerdos que se crean en la negociación, cabe la posibilidad de que éstos queden inconclusos.

No debemos nunca olvidar entonces este último punto de la negociación, debemos asegurar el seguimiento a los acuerdos establecidos, y esto, ¿quién lo hace?, la parte que está más interesada en que se lleve a cabo el proceso, y que generalmente es aquel que llama a la negociación.