



Unidad didáctica 4

Manejo de conflictos



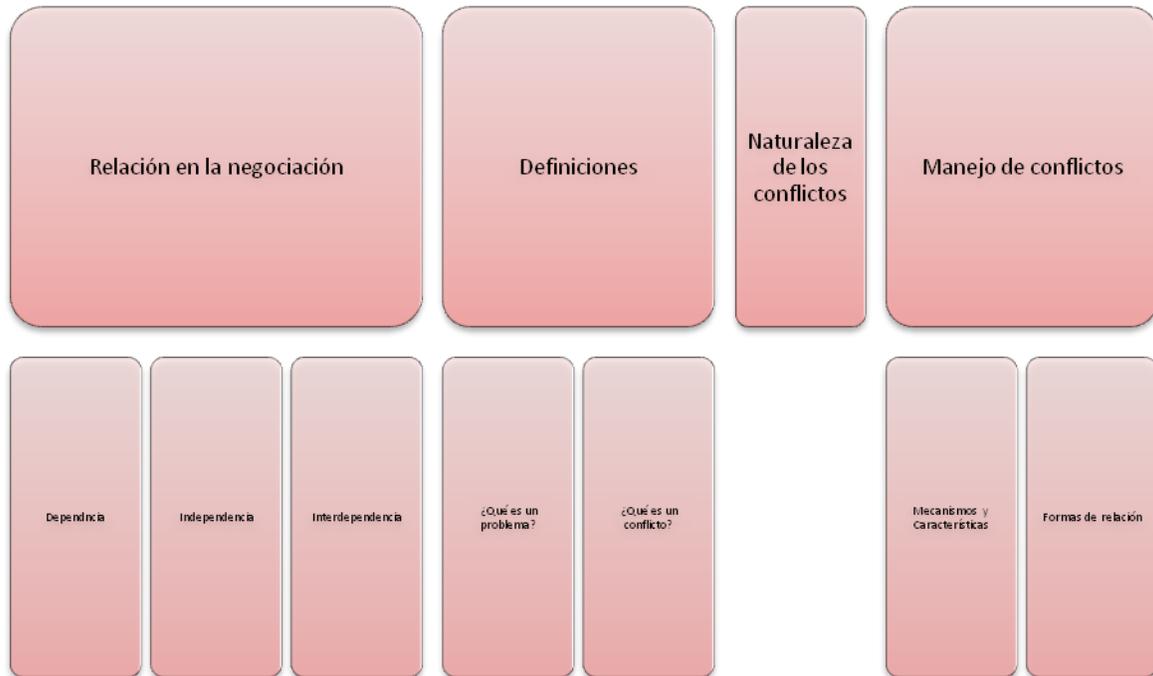
Objetivos

- Visualizar áreas de oportunidad en el manejo de problemas e identificación de conflictos asociados.
- Mostrar una actitud positiva hacia la otra parte; no se producen interferencias emocionales.

Índice

Introducción.

1. Manejo emocional.
2. La escucha.
3. La observación.
4. La asertividad.
5. El consenso.



Introducción

No vemos las cosas como son; las vemos como somos.

El Talmud

Cada persona es diferente, y, por lo tanto, tiene diferente heurística, diferentes fuentes de poder, distinta manera de relacionarse, y por supuesto, diversas ideas sobre cuál será el buen término de una negociación cualquiera que esta sea.

Es por ello que es importante poder realmente empatizar con la contraparte, investigar o inferir cuáles son sus metas, sus negociables, sus resultados clave, y después sacarlos a la luz durante la negociación gruesa y fina, siempre preguntando si estamos en lo correcto.

Ninguna negociación llega a buen término si se lleva a cabo en un momento o circunstancia de conflicto, entonces... es imprescindible hacer todo lo posible por no permitir que los conflictos crezcan más allá de lo necesario.

El conflicto existe en toda relación humana, pues somos y pensamos diferente, sin embargo, el conflicto es como los copos de nieve, a todos nos gusta ver los copos de nieve caer, pero nadie quiere ser parte de una avalancha.

Existe un refrán que dice: "la casa más limpia es la que no se ensucia, no la que se limpia mucho". Del mismo modo, la mejor forma de solucionar conflictos es hacer lo posible por evitarlos, y si ya existen, atenderlos antes de que tomen dimensiones mayores.

Otra situación frecuente es identificar que existe algún factor que representa real o potencialmente conflicto y no hacer nada al respecto desde el inicio. Imaginemos un proyecto en el que es necesario incluir al área de operación en la planeación para obtener su compromiso y punto de vista. Sin embargo, el área de operación tiene un interlocutor de difícil trato e ideas muy diferentes al líder de proyecto. Para no detener el avance del proyecto, se decide postergar el posible problema.

Por tanto, la recomendación es estar alerta sobre situaciones futuras que potencialmente puedan representar conflictos, por ejemplo, utilizando la técnica de análisis cualitativo de riesgo. Actuar de forma preventiva puede ayudarnos a evitar conflictos y de ese modo, mantener las relaciones en niveles más factibles de convertirse en negociaciones colaborativas.

1. Relación en la negociación

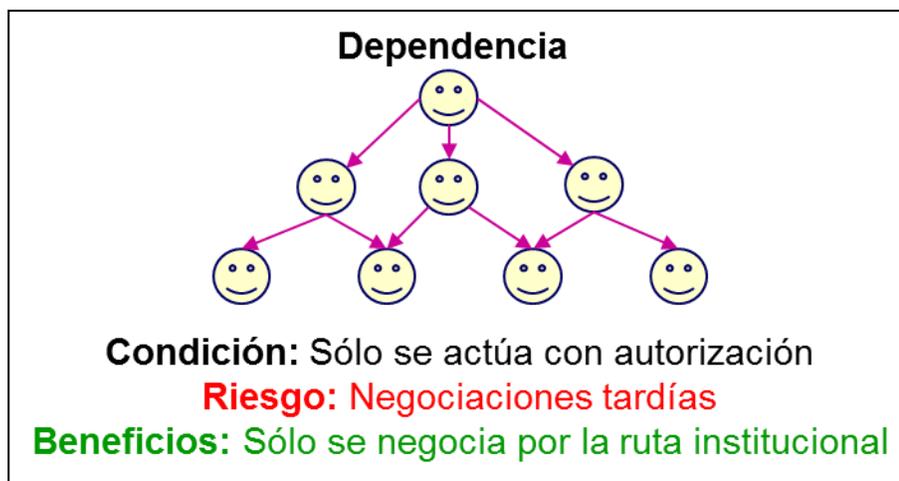
Para toda negociación, así como para cualquier negocio, hay tres tipos de relación en las cuales puede llevarse a cabo el proceso, estas relaciones tienen sus ventajas y desventajas para el negociador, así como también para su contraparte.

1.1. Dependencia

Cuando hablamos de depender de otros para una toma de decisión, nos encontramos con una situación en donde solamente se actúa en base a autorización de otros, ya sea un superior, la pareja, o cualquier otro involucrado o interesado, la decisión no la tomamos solos.

Esto nos lleva a negociaciones lentas, burocracia, institucionalización, donde el negociador puede quedar mal ante las contrapartes por la falta de decisión o representatividad.

Sin embargo, en estos casos, la ruta de decisiones es puramente institucional, es decir, las decisiones se toman con base a criterios establecidos, o las toma siempre la misma persona, por lo que podemos esperar resultados confiables.

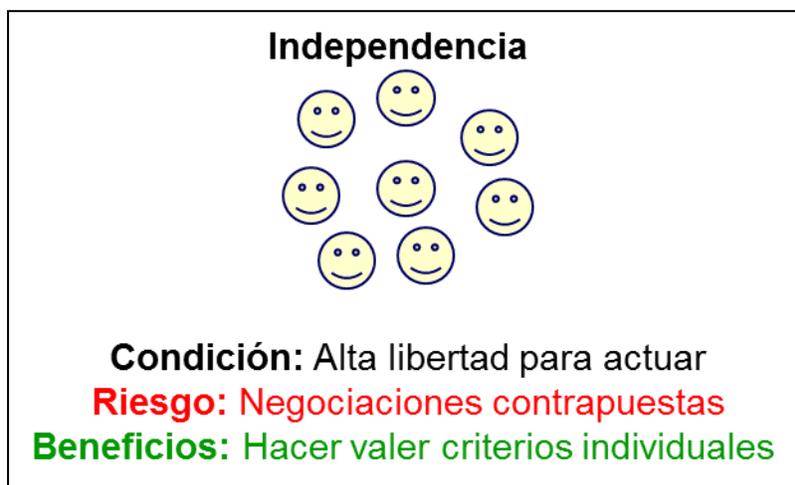


1.2. Independencia

Podríamos pensar que esta es la mejor situación para negociar, pues nos da libertad para actuar de la manera en la que cada uno de nosotros lo prefiere.

Las decisiones las tomamos solos, lo que nos lleva a sentir que nuestro criterio personal, nuestras decisiones, son tomadas en cuenta, y valen por sobre las de los demás o por lo menos a la par que las otras.

El problema al que nos enfrentamos cuando tomamos las decisiones y generamos las negociaciones de esta forma, es que muchas veces nos encontramos con que dos personas del mismo equipo (piensa en una situación de pareja en donde cada uno le dice a su hijo algo diferente) pueden hacer negociaciones parecidas en las que ofrecen diferentes cosas, y esto, si se da a conocer, puede crear problemas para la empresa y en futuras negociaciones.

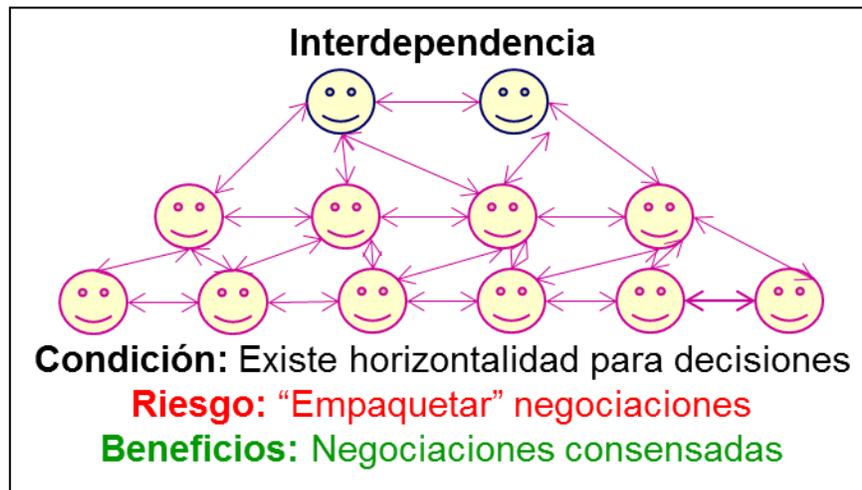


1.3. Interdependencia

Al igual que las dos formas de tomar decisiones y negociar que vimos arriba, la interdependencia tiene sus ventajas y sus desventajas.

Las decisiones se toman entre varios, pero no necesariamente en forma jerárquica, lo que nos lleva a que exista una interrelación entre las diferentes áreas de la organización, y que se tomen decisiones y se generen negociaciones pensando en el proceso total, es decir, en la afectación a todas las partes involucradas, y no nada más al departamento que está generando la negociación.

Desgraciadamente, esta forma de negociar nos puede llevar a que las negociaciones no puedan llevarse a cabo si no están todos de acuerdo, lo que además de hacer las negociaciones más lentas y burocráticas, podría llevar a que las negociaciones tengan que ser entre varias personas y no con un representante, o, que existan condiciones dependientes de otras.



2. Definiciones

2.1 ¿Qué es un problema?

Se ha encontrado que gran parte de los problemas que no se resuelven, tienen una deficiente definición del problema.

Einstein seguramente estaba de acuerdo con esto cuando decía "un problema que no haya sido resuelto, es aquel que no ha sido bien definido".

Aun cuando parece obvio, antes de solucionar un problema es preciso saber con claridad que es lo que se va a resolver. En muchas ocasiones durante la práctica de las negociaciones se trata de resolver un problema que no es el real.

Un problema se define como:

- Problema es una desviación de lo esperado.
- "Esperado" vs "Real".
- Un resultado por debajo del estándar.
- Algo que exige pensar para poderlo resolver.

Un problema SIEMPRE tiene solución, y para solucionarlo, en ocasiones es necesario tomar decisiones, sin embargo, una decisión no es equivalente a un problema porque:

Problema	Toma de Decisión
<p>Todos los elementos de la solución se encuentran allí.</p> <p>Sólo se debe reacomodar lo que se ha dado.</p> <p>Un problema es una solución disfrazada.</p> <p>Al resolverse el problema, la vida no tendrá un gran cambio.</p> <p>Rompecabezas.</p> <p>Sin embargo, no hay nada que nos guste más que resolver problemas.</p> <p>El solucionador de problemas debe ser analítico, listo.</p> <p>Entonces... un problema es un obstáculo o dificultad en el camino, después de una toma de decisión.</p>	<p>Usualmente implica que la vida será diferente.</p> <p>Abre el camino a todo tipo de cambios, algunos planeados y deseados, esperados o al menos sabidos (consecuencias manifestadas) y otros no.</p> <p>El tomador de decisiones necesita un rango mucho mayor de habilidades y características.</p> <p>La toma de decisión genera problemas</p> <p>Si alteramos la decisión o cambiamos el camino, podemos evadir el problema.</p>

Para las ciencias matemáticas, un problema es una pregunta sobre objetos y estructuras que requiere una explicación y demostración.

Para nosotros, para efecto de toma de decisión, sin importar si se trata de decisiones religiosas, filosóficas o matemáticas, un problema consiste en una desviación, es decir, la diferencia, el espacio que se encuentra entre lo que es, y lo que debería ser.

La descripción de un problema nos puede llevar por el camino adecuado o por el camino equívoco.

Una buena descripción de un problema cualquiera debe entonces contar con tres elementos básicos: los datos necesarios para resolverlo (siempre explícitos), el método o relación entre los datos (que es lo que se debe averiguar) y el resultado buscado (al que se llega tras seguir ciertas reglas de razonamiento y supuestos que surgen de los datos).

Decimos que la descripción de un problema es el 50% de su solución y aquí es donde generar las preguntas necesarias se convierte en un punto fundamental para ello.

Un problema es entonces una determinada cuestión o asunto que requiere de una solución. A nivel social, se trata de algún asunto particular que, en el momento en que se solucione, aportará beneficios a la sociedad.

Sin embargo, un problema es algo que podemos resolver nosotros mismos, no necesariamente se requiere del otro, aunque a veces es a través del otro que podemos llegar a la solución.

¿Qué es un conflicto?

Un conflicto es una parte normal y sana de cualquier relación. Después de todo, dos personas no pueden estar de acuerdo en todo, todo el tiempo.

Saber cómo manejar un conflicto, en lugar de huir de él, es crucial para las relaciones humanas, cuando un conflicto se maneja de forma errónea, puede causar daño en la relación, y, por lo tanto, en todo lo que de la misma depende, sin embargo, cuando un conflicto se maneja adecuadamente, da una oportunidad de que la relación crezca, se fortalezca y se vuelva más fácil manejar otros conflictos u opiniones encontradas en el futuro.

El conflicto crece a través de las diferencias de opinión, percepción o acción, ya sean estas grandes o pequeñas. Ocurre cuando dos o más personas difieren en valores, motivaciones, percepciones, ideas o deseos. Algunas veces estas diferencias parecen triviales, sin embargo, pueden llegar a crear sentimientos complejos y fuertes.



Piensa en el conflicto que se genera entre la necesidad de seguridad y continuidad de los padres vs. La necesidad de exploración y tomar riesgos de los niños pequeños.

Un niño necesita explorar, así que la mitad de la calle, el librero, o aún el precipicio se vuelven parte del juego de explorar.

Los padres necesitan cuidar de sus hijos, resguardarlos, y, por lo tanto, deben limitar su exploración a aquellos lugares que les parecen suficientemente seguros.

Podemos aplicar este ejemplo a la vida diaria, y también, a la vida corporativa, donde a veces alguno de nosotros cree que está ya listo para salir por sí mismo mientras que su jefe piensa que todavía debe ser sombra de alguien más por un tiempo.

Podemos quedarnos callados y esto lo único que hará será generar un problema personal entre dos partes que intentan llevar una relación profesional, generando incomodidad, disminuyendo la confianza, y llevando una relación de trabajo a la quiebra sobre una falla de comunicación a nivel personal.

¿no es más fácil, y a la larga, más cómodo, reunirse y hablar del tema?

Si entendemos el razonamiento de la otra persona, podemos abrir un camino hacia la solución de problemas en equipo, en lugar de generar un conflicto.

Un conflicto es entonces mucho más que un desacuerdo, es una situación en la cual una o ambas partes involucradas perciben un riesgo, sin importar si este riesgo es real.

3. Naturaleza de los conflictos

La vida no consiste en no desear conflictos o evitarlos, sino cada día tener mejores capacidades, habilidades y recursos para resolverlos.

- El conflicto es inevitable; ningún ser humano es igual al otro.
- Cuanto más acentuadas son las diferencias, más difícil será manejarlas.
- Cuanto menos capaces seamos de manejar las diferencias, mayor será el conflicto en la relación.

Siempre que existe un conflicto, se puede ver no sólo un lado negativo, sino también una parte positiva:

Positivo	Negativo
<ul style="list-style-type: none">• Nuevas ideas y soluciones• Aclarar puntos de vista• Necesidad permanente de cambio para mejorar• Mayor conciencia de identidad personal• Visión de problemas internos	<ul style="list-style-type: none">• Debilita a los participantes• Aleja a personas que se necesitan mutuamente• Se desaprovechan recursos• Distorsiona la realidad• Hace rígido y tenso el ambiente de trabajo• Crea un clima de desconfianza

En un conflicto pueden estar presentes factores de diferentes tipos:

- Desacuerdo de hecho: diferencia de opinión. El conflicto nace de diferentes imágenes de futuros deseables.
- Escasez o limitación: carencia que impide que se tenga lo que se desea.
- Desacuerdo de derecho: diferencias sobre mecanismos de adjudicación.

Y puede darse el conflicto en tres diferentes niveles:

- De tarea: amenaza la capacidad de coordinar acciones.
- De relación: puede crear distancia y recelos.
- De las emociones: pueda lastimar a los involucrados.

Entonces, para cualquiera de los casos, debemos atender primero al conflicto, antes de iniciar el proceso de negociación, y esto podemos hacerlo con dos pasos:

- Atiende primero al componente personal: básicamente supone diferencias de gustos y opiniones. El mejor mecanismo es el respeto y la escucha activa.
- El conflicto operativo supone encontrar los puntos de acuerdo, identificando intereses y ámbitos de responsabilidad. Si no hay acuerdo posible, puedes recurrir a tu MAPAN

4. Manejo de conflictos

4.1. Mecanismos y características

Los conflictos pueden tener diferentes formas:

- **Auténtico.** La situación conflictiva es percibida por ambas partes de forma precisa y homogénea.



Ejemplo:

Un caso típico de siniestro, ambas personas saben que existe un conflicto latente, los dos están conscientes de que se trata y hacia donde debe de llegar.

- **Atribución errónea.** Cada parte ofrece una interpretación diferente a la situación. Por ejemplo, se asume que alguien quiere usar la computadora en ese momento para fastidiar al otro.



Ejemplo:

Un siniestro en el que cada una de las partes cree que la culpa es del otro.

- **Pseudo-conflicto.** No se observa una situación conflictiva objetiva de manera evidente. Por ejemplo, cuando los elementos afectivos y emocionales hacen emerger conflictos donde los elementos racionales no justifican su existencia.



Ejemplo:

Cuando una persona se enoja con la otra porque siente que fue personal... un conductor quiere pasar en el tráfico y por tratar de adelantarse golpea al otro auto, cuando la persona del auto se baja, le grita diciendo que no se fija, que es un mal conductor, etc.

- **Mezcla de conflictos.** Se combinan diversos tipos de conflictos en forma simultánea.



Ejemplo:

Cuando el conflicto dura tanto tiempo, y la tensión entre las partes crece en tal magnitud, que un conflicto auténtico pasa a ser por ejemplo, de atribución errónea y control a la vez.

- **Control.** Enfoque ganar-perder. Mientras más gane una parte, más pierde la otra. Se utiliza para maximizar intereses propios.



Ejemplo:

Cuando se trata de hacer ver al otro que yo tengo todas las de ganar, en un siniestro, cuando le digo a la contraparte, "hazle como quieras", al final, yo tengo conocidos en la delegación y no me va a pasar nada.

- **Evasión.** Enfoque perder-perder. Evita la interacción constructiva entre ambas partes. Cuando no se percibe una ventaja potencial, es mejor evadir.



Ejemplo

En un siniestro, cuando la persona, con tal de no enfrentar lo sucedido, huye.

Y pueden resolverse fácilmente a partir de alguna de las diferentes maneras:

- **Adaptación.** Perder-ganar. Retrocede tu posición. Se emplea para generar un resultado satisfactorio para la contraparte: interesa más la relación que lo que está sobre la mesa.

Cuando sabemos que la relación es más importante que la solución satisfactoria para nosotros, podemos permitir que la otra persona gane.



Ejemplo:

Por ejemplo, cuando a un asegurado con un auto de más de 4 años, le damos la posibilidad de mandarlo a la agencia en lugar de al taller, pues ya está bastante molesto por otras situaciones, y este pequeño retroceso en el proceso, puede salvar la relación cliente – proveedor.

- **Compromiso.** Enfoque de equidad. Ambas partes hacen concesiones menores para alcanzar objetivos importantes.



Ejemplo:

Cuando para ambas partes la relación es importante, ponemos sobre la mesa los negociables de ambos y llegamos a un acuerdo que sea “parejo” aún si no es bueno para ambos, como por ejemplo “cada quién su golpe”.

- **Colaboración.** Enfoque ganar-ganar. Este enfoque maximiza los beneficios para ambas partes.



Ejemplo:

Verdaderamente estamos comprometidos con los resultados y con que ambas partes sientan que ganaron, por lo que, no se trata de ceder algún negociable, sino de elegir aquellos que además de negociables sean irrelevantes para cada parte.

De no ser así, lo que podría ser una conversación se convierte en un conflicto debido a:

- Incapacidad de negociar
- Etiquetar
- Monólogo = Diálogo de sordos
- “Resolver” conflictos sin identificarlos
- “Enterrar” el conflicto
- Dogmatismo
- Confundir discusión con polémica
- Tendencia a escalar: aumentar y dramatizar situaciones

Lo que de alguna manera representa el convertir circunstancias conflictivas en conflictos de personas.

De otra manera, esto se ve como un escalamiento de conflictos, que puede mostrarse como:



Y en cuyo caso las personas utilizan una serie de mecanismos de defensa que incrementan el conflicto a través de un ciclo:



Donde, volviendo a lo que vimos en negociación sobre el manejo de tensión de los diferentes tipos de negociador y cómo reaccionan, nos encontramos con salidas extremas al conflicto:



La objetivación del conflicto: es uno de los aspectos claves de cualquier negociación. Si hemos repetido tantas veces la idea de que negociamos con personas es porque los aspectos psicológicos de la negociación son los culpables de la mayor parte de los desacuerdos o desencuentros.

La objetivación del conflicto persigue reducir al máximo las interferencias emocionales concentrando la atención de las partes en el contenido de la negociación.

Las diferencias de ambas partes determinan diferentes visiones del objeto de la negociación y también distintas actitudes. La objetivación del conflicto pretende trasladar a la mesa de la negociación esas diferentes perspectivas haciéndolas visibles para todos. Al mismo tiempo, se deben buscar criterios e instrumentos de análisis y medición que permitan un enfoque más objetivo del problema.

En cuanto al contenido de las posiciones ajenas, es importantísimo *aprender a diferenciar lo que quieren de lo que piden*. **Tenga siempre en cuenta que la formulación de las posiciones suele corresponder a lo que quiere la empresa.**

Lo que quiere el representante no es siempre la misma cosa que lo reflejado en su exposición, porque él, además, puede estar preocupado de su propia imagen, de sus propias relaciones y tiene normalmente una idea prefijada de la forma como debe desarrollarse la

negociación. Todo ello forma parte también de las demandas de la parte contraria que habrá que tener en cuenta, aunque no se expliciten ni se discuta sobre ellas.

La objetivación del conflicto consiste precisamente en controlar o neutralizar los aspectos subjetivos que influyen en el mismo. Recuerde que si usted y la otra parte no se entienden es porque forman *parte del problema*. Si ignora esto puede llegar a situaciones de bloqueo irresolubles. Por eso, analice la subjetividad de las partes para poder objetivar el conflicto.

1. La improvisación: dejar las cosas a la improvisación no es nunca aconsejable. Por mucha experiencia que se tenga nunca se está seguro de que se vaya a tener la atención, concentración y rapidez necesarias. No deje las cosas al azar porque ya habrá momentos en que pese a una concienzuda preparación tenga que improvisar. Si es así, procure que no se note demasiado; las ideas que se perciben como improvisadas provocan fácilmente desconfianza.

Debemos tener siempre la situación controlada, pero aún en el indeseable caso de que no sea así, tenemos que aparentar pleno dominio y conocimiento de lo que estamos haciendo. Particularmente desfavorable es andar consultando datos o mirando papeles en los momentos previos a la negociación. Dará la impresión de inseguridad y de no conocer bien lo que se trae entre manos.

2. Una retirada a tiempo: no siempre conseguimos nuestros objetivos o no siempre podemos hacerlo al precio adecuado. Tanto si perseguimos un acuerdo integrador como si buscamos el equilibrio distributivo, es posible, aunque infrecuente, que en un momento dado comprendamos la imposibilidad de llegar al final. Si tenemos la más mínima duda respecto a la viabilidad del acuerdo, deberemos seguir negociando. Incluso si creemos vagamente que no vamos a conseguir el cierre también tenemos que seguir intentándolo. En casi todas las negociaciones, especialmente en las más largas, hay un momento en el que se cree que todo está perdido y que no se alcanzará el acuerdo.

Pero si, por las razones que fueren, cree imposible el acuerdo, no trate de obtener otras rentas o demostrar que es un gran negociador, llevando las cosas al límite. No pierda el tiempo ni se lo haga perder a los demás. Si usted quería vender un barco y se da cuenta de que no será posible, no intente vender las velas; ya habrá otro tiempo para eso.

No desgaste a su equipo ni a sus interlocutores. La coherencia, la seriedad y el respeto nos abrirán más puertas en el futuro que la obsesión por el pequeño logro a corto plazo. Sepa retirarse a tiempo si llega el momento de hacerlo y, sobre todo, recuerde el lema *una retirada a tiempo hoy es una victoria mañana*.

3. Un día después: las secuelas de la victoria, las ideas de alcanzar el objetivo, tener éxito, obtener un triunfo y conseguir la victoria nos parecen casi equivalentes. Sin embargo, no

siempre lo son. Existen múltiples situaciones en la vida económica y comercial en las que no es posible que todo el mundo gane y que nadie pierda.

Con frecuencia la competitividad no resulta demasiado compatible con la integración de intereses. Si todos corremos hacia la misma meta, no será posible conciliar o negociar. Con el adversario no se negocian más que algunas reglas de la guerra (que casi nunca se cumplen) y, cuando ya se han tenido demasiados costes, llega el fin de la contienda. *En la guerra, nuestra victoria es incompatible con el triunfo de nuestro adversario.*

Por el contrario, en la mayor parte de los casos, cuando nos sentamos a negociar es porque ya existe un principio de acuerdo, algo que nos acerca y que hace que las partes negociadoras nos necesitemos mutuamente.

Con frecuencia, al hablar del proceso de negociación, empleamos una terminología obtenida del arte de la guerra: *estrategias, tácticas, posiciones, adversario, armas, disuasión, etc.* Es cierto que el juego de la negociación y el de la guerra tienen algunos esquemas parecidos; sin embargo, sus similitudes no deben sobrepasar el nivel del análisis.

Básicamente se pueden establecer seis fases dentro una negociación. Veamos:

1. Fase inicial: es tan importante como la apertura en el ajedrez. Desde el primer momento que nos sentamos en una mesa de negociación, todo aquello que digamos podrá ser utilizado en nuestra contra, por tanto, intentemos que todo aquello que hacemos y decimos vaya en la dirección de reforzar nuestra posición, apoyar nuestros intereses y presentar una imagen de coherencia, solidez y confianza.

Una vez que se inicia la negociación y estamos frente a la otra parte no hay tiempos muertos. *Todo vale, nuestras palabras, gestos, actitudes, comportamientos; lo que decimos e incluso lo que callamos está siendo tomado en cuenta por las partes.* Desconfíe de los comentarios "off the record" o del "entre tú y yo", puesto que no existen.

Todo cuanto diga forma parte de la presentación que usted está haciendo de sí mismo y de su forma de plantear las cosas. Sea prudente: el oído debe ser usado con largueza y generosidad, la palabra administrada con prudencia y coherencia.

En esta fase es en la que hacemos una exposición general de nuestra posición, de nuestros intereses, de los objetivos y acuerdos que esperamos conseguir y de nuestra disposición y medios a nuestro alcance. Estamos pues enseñando todas nuestras cartas, si bien es posible que no todas estén boca arriba. Es, como decíamos anteriormente, nuestro despliegue inicial, nuestra apertura del juego que condicionará en gran medida el desarrollo del mismo.

Es muy importante asegurarse de que hemos creado el clima propicio para la negociación y el entendimiento mutuos. Si no ha sido así, intente crearlo en esa fase, pues en las siguientes será más difícil.

2. Fase de tanteo o reconocimiento: tras la primera exposición, realizada generalmente por los portavoces de cada parte, viene una segunda fase de reconocimiento en el que las partes hacen fundamentalmente dos cosas:

-Conocer más en profundidad y detalle el planteamiento de la otra parte, normalmente mediante preguntas o solicitudes de aclaración o puntualización.

-Matizar el contenido y alcance de nuestras posiciones o planteamientos iniciales, reorientándolos o corrigiéndolos levemente en función de la exposición que la otra parte ha hecho de las suyas y de la consecuente estrategia, que normalmente ya tendremos prevista. En esta fase, como en la apertura del ajedrez, lo que se busca es incrementar las posibilidades propias de negociar más y mejor, y reducir al mínimo los límites y condicionantes que pueden limitar nuestra actuación (generalmente dando menos información y matizando la que hemos dado).

Por su propio contenido, en esta fase suelen aparecer los primeros signos de desconfianza y recelo, así como las primeras actitudes de encasillamiento y rechazo.

Cada síntoma negativo es un posible foco de incendio y conflicto para la tercera fase. Intente apagar estos fuegos con tacto, respeto y cordialidad. No es malo ni evitable que aparezcan las primeras discrepancias, pero si es peligroso que se manifiesten como desconfianza u ofuscación. El desenlace de esta fase es de vital importancia para el desarrollo de la fase de discusión.

3. La discusión: es la parte central y probablemente la más difícil del proceso de negociación. En ellas se intenta acercar lo más posible el acuerdo final a nuestra posición. Para ello se utilizan argumentos que refuercen y apoyen nuestras tesis y otros que debiliten la fuerza las tesis contrarias. Es también la parte más compleja del proceso negociador, pues en ella se utiliza casi todo el arsenal posible: *sugestión, persuasión o disuasión*.

Es preciso tener en cuenta que aún cuando en esta fase se sustancia el desenlace final de la negociación, su desarrollo y resultado está ya muy condicionado por la disposición y actitud de las partes que han venido prefiguradas por cuestiones anteriores y ajenas a la propia discusión, por ejemplo, talante y actitud de los representantes; escenario y condiciones, posicionamiento y estrategia elegida; presentación de las partes; exposición del problema y fase de tanteo.

4. Propuestas parciales e intercambio: una vez desplegado todo el arsenal de argumentos (sugestivos, persuasivos o disuasorios) llega el momento de las primeras *propuestas de solución*, generalmente parciales y destinadas a ir resolviendo los aspectos más fácilmente acordables del conjunto. Con ello se contribuye también a ir despejando o aligerando el contenido y la agenda de la negociación.

Durante esta misma fase se producen los primeros intercambios en los que las partes hacen algunas sesiones a cambio de otras, obteniendo así los primeros acuerdos parciales. La suma de acuerdos parciales va engrosando el conjunto de los puntos en común y creando un ánimo colectivo que propicia la entrada y el desenlace positivo del acuerdo final.

A la vista de este desarrollo se comprende fácilmente la inconveniencia de entrar a negociar en primer lugar los aspectos más importantes o cruciales de la negociación. Si estamos en desacuerdo en lo más importante y no conseguimos avanzar, la negociación quedará bloqueada. Por el contrario, si vamos cerrando acuerdos y consiguiendo transacciones, aunque sea en los temas secundarios, estaremos creando un clima de entendimiento y colaboración mutuos que nos facilitará enormemente el camino hacia el acuerdo final.

Es preciso tener en cuenta que estos acuerdos parciales tienen técnicamente el carácter de preacuerdos o acuerdos provisionales, supeditados como es lógico al acuerdo global. Además, no es infrecuente que alguno de estos acuerdos pueda convertirse en moneda de cambio en el intercambio final en torno al tema o temas fundamentales. No desdeñe el hacerlo y no lo tome, si otros lo utilizan, como una traición o una deslealtad. En una negociación no hay acuerdo hasta que éste no es total. Mientras haya cartas en la mesa o piezas en el tablero, no importa cuántas, la partida continua y se sigue negociando.

5. Las propuestas e intercambio final: esta fase es la definitiva ya que, en ella, las partes se concentran al máximo en los aspectos más difíciles. *Se acercan posiciones y se buscan propuestas y soluciones globales; se liman diferencias, se reducen distancias y se busca un acuerdo total y definitivo.*

En la mayor parte de los casos, la negociación ha ido creando un clima y una actitud general proclives al acuerdo. Esto es, en general, bueno y deseable, pero, no obstante, es preciso prevenirse contra el deseo, casi natural en esta fase, de precipitar el acuerdo. Por ello, vigile y revise minuciosamente cada nueva propuesta que haga o reciba. *No caiga en el acuerdo, alcáncelo.*

6. Acuerdo o cierre: es la fase de materialización y formación del acuerdo. Normalmente se llega a él como un resultado lógico y natural de un proceso en el que ambas partes buscan un acuerdo.

Evite el acuerdo precipitado, el acuerdo rápido o forzado por las circunstancias o las prisas. Si alguno de estos factores cambia, el acuerdo o su puesta en práctica pueden resquebrajarse. Un acuerdo es aquel que toman voluntariamente las partes convencidas de que es la mejor opción. Cualquier acuerdo obtenido por error o por engaño es precario, inseguro e inestable.

Antes de aceptar en firme el acuerdo final, asegúrese de que cumple todos los requisitos que estableció en el marco de negociación. Contrástelo con cada uno de sus intereses, revise minuciosamente cada uno de los puntos del acuerdo. Si necesita alguna verificación, comprobación o autorización final pida tiempo y cerciórese, ya que la prisa es uno de los enemigos del buen acuerdo.

Con frecuencia se recomienda ensalzar la habilidad del contrario, amplificando el logro obtenido por la otra parte. Es una postura hipócrita que nadie creerá y por ello debe evitarla y limitarse a agradecer la colaboración y el esfuerzo de la otra parte por la consecución del acuerdo final.

4.2. Pasos para mostrarse asertivo

Al negociar, es importante dejar de lado sus emociones y cualquier preconceito que te hayas formado con anterioridad. Sólo entorpecerán su función. Abre tu mente de forma receptiva.

Escuchar más que hablar. Escuchando se aprende; hablando, no. Esto te ayudará a conocer las necesidades y expectativas de tu interlocutor. Demuestra genuino interés por su enfoque de la cuestión, recuerda que comprender no es lo mismo que conceder. Al entender lo que él quiere no estamos cediendo a sus peticiones y necesidades, ni tampoco es debilidad; sencillamente, es tratar de entender al otro mirando el asunto desde su perspectiva. Esto es muy ventajoso a la hora de exponer nuestros propios argumentos. Indaga, preguntando de forma abierta para permitir que la contraparte se exprese más ampliamente, y mantente atento a posibles contradicciones, reparos u omisiones.

Vigila tu lenguaje corporal y el de tu contraparte, esto en ocasiones nos da indicios de estado de ánimo, su interés e intención por llegar a un acuerdo.

Ayúdate con gráficos y enunciados muy directos a la hora de exponer tu propuesta.

Ve cerrando brechas, resume pensamientos buscando confirmación a través de pequeñas conclusiones. A medida que avanza la conversación, puedes ir avanzando a través de validar con preguntas del tipo "¿estamos de acuerdo en x o y?". Con ello puedes ir estableciendo un

margen de maniobras más acotado, o una banda sobre la cual centrarán la negociación. Busca acercar las posiciones de ambos

Intenta prever y preparar posibles objeciones o preguntas que podría tener tu contraparte. Imagina previamente diversos escenarios y busca posibles respuestas. Prepararte con varios argumentos predefinidos y sus correspondientes ventajas te dará agilidad para proponer más opciones, dándote espacio para construir lo que falta.

Evita aburrirle con detalles innecesarios, especialmente si la contraparte tiene un nivel directivo. Es mejor ser concreto y tener detalles de soporte para traerlos a colación cuando sea necesario.

Promueve con tu actitud un ambiente agradable. Pero si un interlocutor se torna agresivo, intenta no perder tú la templanza, eso habla de tu profesionalismo. El objetivo es lograr un acuerdo y para ello estás sentado en esa mesa. Si el acuerdo tarda varias reuniones en concretarse, no importa. Entrar al juego de las negociaciones rudas o responder airadamente sólo serviría para cerrar puertas. Busca relajar el ambiente, pregunta abiertamente por la causa de tal actitud e intenta llevar de nuevo las cosas a un tono cordial.

Y pasamos de aquí entonces a discutir cuatro puntos que son básicos para llevar a buen término una negociación, cualquiera que esta sea:

Al negociar:

1. Separa a las personas del problema.
2. Enfoca intereses, no posiciones.
3. Genera diversas posibilidades antes de decidir lo que hará.
4. Enfócate a resultados basados en objetivos comunes.

Y que quiere decir cada uno de estos puntos:

1. Separe a las personas del problema

- Recuerde: la relación es más importante.
- Trate los problemas de forma directa, no intente resolverlo con concesiones.

Necesita:

- Percepciones precisas: el conflicto está en la cabeza de la gente, pero los temores son reales. Póngase en lugar del otro.
- Comunicación clara: no hay negociación sin comunicación.
- Emociones apropiadas: hágalas explícitas; el sentimiento puede ser lo más importante.

- Evite situaciones defensivas.

2. Enfoque intereses, no posiciones

- Los intereses (no las posiciones) deben definir el problema: esto permite que operen varias posiciones.
- Tras posiciones opuestas hay muchos intereses comunes.
- Busque los temas fundamentales que motivan a las personas:
 - Seguridad.
 - Bienestar económico.
 - Pertenencia.
 - Reconocimiento.
 - Control sobre la propia vida.
- Mire hacia la solución, no hacia el problema.
- Ataque el problema; nunca a la persona.
- La pregunta fundamental para descubrir los intereses que subyacen a una posición es: ¿"Que obtendrías por medio de X que es más importante para ti que X en sí mismo"?
 - Si esta pregunta se repite, después de cierto nivel, los intereses se vuelcan al interior de cada persona.

3. Genere diversas posibilidades antes de decidir lo que hará

- Amplíe el concepto antes de dividirlo: genere opciones.
- Evite:
 - Juicios prematuros.
 - Respuestas únicas.
 - Hipótesis de un concepto fijo.
 - Pensar que el problema de la contraparte es "solo de ellos".
 - Amplíe las opciones disponibles, buscando beneficios mutuos.

4. Enfóquese a resultados basados en objetivos comunes

- El conflicto es, casi siempre, inevitable.
- Busque acuerdos basados en principios, pero no acepte presiones.
- Prepárese para presentar (o buscar) criterios objetivos, independientes de las partes, pero legítimos y prácticos.
- Los criterios deben aplicar a ambas partes, en el estilo de: "uno corta el otro elige".
- En último caso, pueden aceptar un árbitro.

Resumen

El conflicto siempre está presente, en todas las relaciones humanas, por el simple hecho de ser diferentes. Sin embargo, la existencia del conflicto no es mala, lo malo es dejarlo bullir, evolucionar, y llegar a ser intolerable.

Lo más importante para poder asegurar que un conflicto no se convierte en una guerra mundial, es atender primero al componente personal, recuerden, no debemos de permitir que una negociación se convierta en una discusión de "debiste", "pudiste", "tú me dijiste", "tú me hiciste", etc.

SEPAREN A LA PERSONA DEL PROBLEMA, ¡SIEMPRE!