LA NEGOCIACIÓN

www.dpersonas.com

LA NEGOCIACIÓN

Negociar es algo que hacemos consciente o inconscientemente cada vez que queremos algo o queremos conseguir algo de alguien. Es por eso que debemos darle la importancia que tiene, y cambiar algunos paradigmas de la negociación clásica.

> La negociación se define como una conversación entre dos o más personas para conseguir un arreglo de intereses divergentes o un acuerdo mutuo.

La capacidad de negociación supone una habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación.

Saber negociar es, por tanto, la competencia que necesita un líder para plantear soluciones y resolver diferencias de ideas u opiniones de las partes, centrándose en los intereses comunes, tratando de conciliar y mediar de manera equitativa para las partes.

EL PROCESO DE LA NEGOCIACIÓN

Podríamos dividir el proceso en estas sencillas fases:

- Preparar y planificar la negociación.
- Establecer una orientación inicial en la negociación y una relación inicial con el otro negociador
- Establecer las proposiciones iniciales.
- Intercambiar información.
- Acercar las posiciones diferentes.
- Cerrar la negociación.

CARACTERÍSTICAS DE UN BUEN NEGOCIADOR

Un buen negociador posee, de antemano, competencias de comunicación tales como la escucha activa y la asertividad.

Las siguientes son las características que debe tener de todo buen negociador. En conjunto, conforman una competencia que un líder puede desarrollar.

EL CONFLICTO

Antes de negociar, conviene hacerse las siguientes preguntas que servirán para reflexionar, reducir la confrontación futura y el riesgo de conflicto:

La única forma de resolver o reducir un conflicto es afrontarlo. Y sólo se resuelve bien si las dos partes sienten que ganan algo.

Los conflictos perjudican ya que:

- Retrasan decisiones.
- Limitan resultados.
- Afectan a las relaciones interpersonales
- Proyectan una imagen negativa de la organización

Los conflictos aportan por que:

- Revelan deficiencias
- Evidencian errores en decisiones
- Ofrecen oportunidades de mejora

TIPOS DE CONFLICTOS

Se pueden clasificar los conflictos en las siguientes tipologías:

INTRAPERSONALES
Surgen como consecuencia de insatisfacciones y contradicciones "dentro de las personas".

INTERPERSONALES
Surgen entre las personas por que tienen diferentes intereses, creencias, valores, normas, por falta de empatía, de comunicación.

ORGANIZACIONALES
Surgen de problemas vinculados con el trabajo, y las relaciones entre grupos e individuos.

CAUSAS COMUNES DE LOS CONFLICTOS

Las causas más comunes atrás de los conflictos, se pueden resumir en las siguientes clases:

CONFLICTOS DE INTERESES
Competencias, procedimientos, métodos de evaluación, etc.

CONFLICTOS ESTRUCTURALES
Percepción de autoridad desigual, distribución de recursos, factores ambientales.

CONFLICTOS DE VALORES
Criterios para evaluar ideas y decisiones, metas y valores diferenciados.

CONFLICTOS DE RELACIONES
La falta de comunicación, las distintas personalidades, los diferentes objetivos, los conflictos de rol, etc.

CONFLICTOS DE INFORMACIÓN
Relacionado con ausencia o limitaciones de información, diferencia de criterios sobre lo relevante.

ESTRATEGIAS PARA EL MANEJO DE CONFLICTOS

IMPULSAR
Cuando es necesaria una solución rápida cuando se requieren decisiones impopulares o cuando hay personas que pueden aprovecharse de comportamientos “flexibles” por considerarlos una debilidad.

CEDER
Cuando comprendemos que estamos equivocados o cometimos un error, cuando el asunto es más importante para la otra parte que para nosotros.

COLABORAR
Recomendable para integrar intereses y criterios, sobre todo cuando se desea que el acuerdo perdure, y para lograr adhesión o para resolver problemas de sentimientos.

COMPROMETER
Puede resultar conveniente cuando ambas partes tienen igual poder y desean obtener metas mutuamente excluyentes, para lograr arreglos temporales en temas complejos, o cuando la competencia y colaboración no tienen éxito.

EVITAR
Cuando es algo no significativo, el costo de la confrontación puede ser superior al beneficio, cuando no tenemos toda información, o cuando puede ser resuelto mejor por otros.

OPCIONES ANTE LA INEVATIBILIDAD DEL CONFLICTO

El conflicto es un enfrentamiento de posiciones que surge entre varias varias personas o grupos de personas. Se suele originar porque s, debido a que el comportamiento de una perjudica el logro de los objetivos (intereses, necesidades, deseos o valores) que persigue la otra.

TIPOS DE NEGOCIACIÓN

BLANDA

Los participantes son amigos.

El objetivo es lograr un acuerdo.

Haga concesiones para cultivar la relación.

Sea suave con las personas y el problema.

Confíe en los otros. Desconfíe de los otros.

Cambie su opinión fácilmente.

Haga ofertas. Amenace.

Dé a conocer su última posición.

Acepte pérdidas unilaterales para lograr un acuerdo.

Busque la única respuesta,: la que ellos aceptarán.

Insista en lograr un acuerdo.

Trate de evitar un enfrentamiento de voluntades.

Ceda ante la presión.

DURA

Los participantes son adversarios.

El objetivo es la victoria.

Exija concesiones como condición para la relación.

Sea duro con las personas y el problema.

Mantenga su opinión tercamente.

Engañe sobre su última posición.

No acepte ninguna concesión unilateral.

Busque la única respuesta,: la que usted aceptará.

Insista en su posición.

Trate de ganar un enfrentamiento de voluntades.

Aplique la presión.

OTROS TIPOS DE NEGOCIACIÓN

La negociación entre empresas, grupos o individuos normalmente ocurre porque uno tiene algo que el otro quiere y está dispuesto a negociar para obtenerlo. Es un proceso que incluye dos o más partes en conflicto, aunque con intereses comunes, que voluntariamente se reúnen para presentar y discutir propuestas, con el propósito de llegar a un acuerdo.

Para tener una mayor claridad respecto a los tipos de negociación, se han clasificado según distintos elementos, los cuales se explican a continuación.

1

SEGÚN LAS PERSONAS INVOLUCRADAS

Las negociaciones pueden efectuarse entre individuos, entre individuos y grupos, o entre grupos. A medida que intervienen más personas se complejiza el proceso, pues entran al juego mayor número de intereses, puntos de vista, comportamientos, conductas, expectativas y niveles de satisfacción. Se generan innumerables un sinnúmero de diferencias y demanda una mayor preparación del proceso.

2

SEGÚN LA PARTICIPACIÓN DE LOS INTERESADOS

Pueden clasificarse en negociaciones directas e indirectas (a través de mediadores, árbitros, abogados, etc.).
En el primer caso, el proceso suele ser más expedito y dinámico, mientras que, en el segundo caso, el proceso se puede retardar y complicar por la falta de comunicación entre las partes a causa de la entrada de intermediarios.

3

SEGÚN LOS FACTORES DESENCADENANTES

En este caso, las negociaciones pueden clasificarse como: negociaciones libres (por ejemplo, entre compradores y vendedores); forzadas, cuando un hecho específico provoca la negociación; morales o afectivas, cuando la causa del proceso negociador tiene que ver con comportamientos, actitudes o valores; y legales, cuando la causa es una demanda judicial concreta.

4

SEGÚN EL CANAL DE COMUNICACIÓN

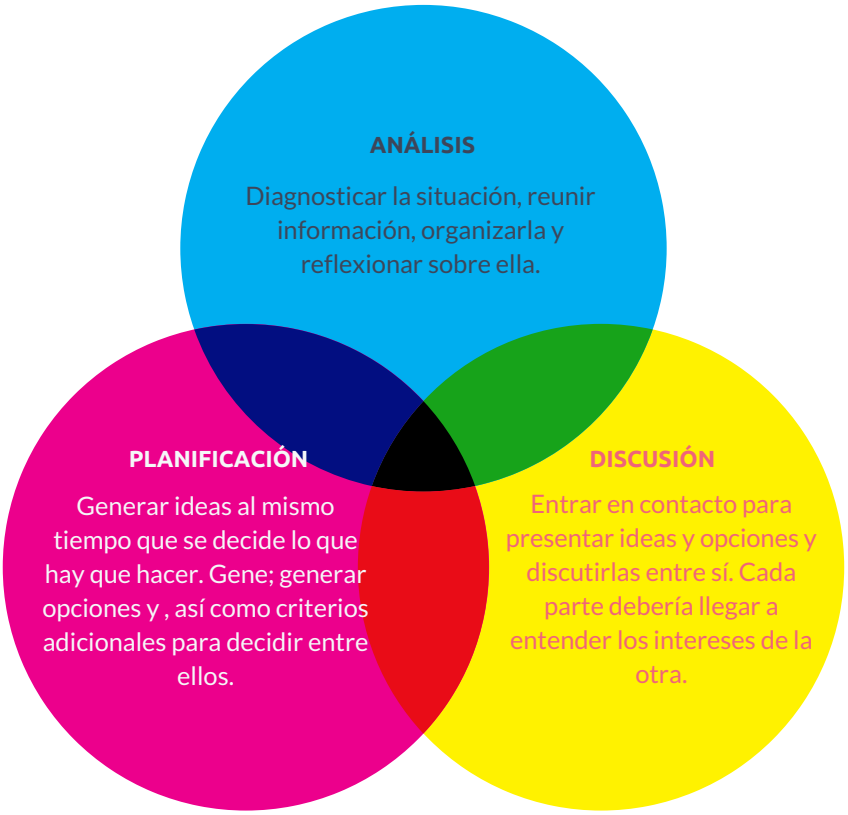
Pueden clasificarse en: cara a cara, telefónicas, epistolares o sobre la base de representantes. La diferencia fundamental radica cómo fluye el proceso de comunicación que se establece entre las partes.

5

SEGÚN EL MODO DE NEGOCIACIÓN

Pueden clasificarse en negociaciones competitivas y cooperativas. Dentro de una misma negociación se pueden presentar ambos modos. La comprensión de los mismos y su combinación adecuada en el proceso pueden ayudar a la negociación.

FASES DE LA NEGOCIACIÓN



MODELO DE NEGOCIACIÓN DE HARVARD

1. MAAN

MAAN. Mejor alternativa a un acuerdo negociado (BATNA, por sus siglas en inglés: Best Alternative to a Negotiation Agreement).

Son los recursos de que dispone cada parte si no se llega a un acuerdo. El objetivo es determinar y desarrollar las mejores alternativas de cada parte en caso de no lograr un acuerdo. El MAAN le indicará la conveniencia o no de continuar con la negociación.

2. INTERESES – POSICIONES

¿Cómo identificar los intereses?
Ponerse en la posición del otro y preguntarse el por qué de esa posición, sin justificar pero comprendiendo: Necesidades, esperanzas, temores, deseos.
Pensar en las opciones del otro:

- ¿Por qué no?
- ¿De quién es la decisión que quiero afectar?
- ¿Qué percibe que usted le pide que haga?
- Analice las consecuencias de la decisión desde el punto de vista del otro.
- Cada parte tiene intereses múltiples, que pueden ser: independientes o compartidos

Los intereses más poderosos son las necesidades básicas:

- Seguridad.
- Bienestar económico.
- Sentido de pertenencia.
- Reconocimiento.
- Control sobre la vida.

¿Cómo identificar los intereses?
Ponerse en la posición del otro y preguntarse el por qué de esa posición, sin justificar pero comprendiendo

3. OPCIONES

DEFINICIÓN
Puntos sobre los cuales un acuerdo podría ser posible.
Maneras diferentes de satisfacer los intereses de ambas partes.
Son la traducción física de los intereses.

REMEDIOS PARA LA INVENCIÓN DE OPCIONES
Separar el proceso de inventar opciones del de seleccionarlas.
El proceso es abierto, no cerrado.

PREMISAS PARA GENERAR OPCIONES
"El pastel siempre se puede agrandar".
En las diferencias están los valores perseguidos.
Separar el proceso de generación de ideas del de toma de decisiones.
Adecuar las ideas surgidas a la estrategia elegida.

AMPLIACIÓN DE LAS OPCIONES
Multiplicar opciones yendo de lo específico a lo general y viceversa.
Usar un enfoque interdisciplinario.
Cambiar el alcance del acuerdo propuesto.

OBSTÁCULOS PARA LA INVENCIÓN DE UN NUMERO DE OPCIONES
Juicios prematuros.
Búsqueda de una sola respuesta.
Suponer que el "tamaño del pastel" es fijo.
Asumir: "Ese es problema de ellos".

4. CRITERIOS DE LEGITIMIDAD
- Es preciso perseguir la LEGITIMIDAD del acuerdo alcanzado.
- Cada parte debe tener la SENSACIÓN de haber cubierto sus expectativas.
- El acuerdo debe ser JUSTO.
- Contar con referentes externos como: ley, antecedentes, tratados internacionales, costumbre.

5. RELACIÓN
Separe a las personas del problema. Un acuerdo nunca podrá ser bueno si con el se deteriora la relación entre los negociadores.

6. COMUNICACIÓN

- La negociación eficiente requiere de una eficaz comunicación bilateral.
- Definir un sistema de comunicación dominado por ambas partes.
- Considerar las diferencias culturales.
- No tener prisa.
- Usar mensajes pausados y claros.
- Distinguir y atender fondo y forma.
- Sin comunicación no hay negociación.
- Cuidar que los negociadores se dirijan el uno al otro y su mensaje llegue correctamente al otro.
- Garantizar que el otro le escuche.
- Comunicar o averiguar, así como el objetivo que logrará con esa información.
- Evitar malentendidos: lo que uno dice puede ser malinterpretado por el otro.
- Escuchar atentamente y reconocer lo que cada uno dice.
- Repetir ocasionalmente lo que se entendió que el otro dijo. A: además de evitar
- malentendidos, da al otro la satisfacción de saber que está siendo entendido.
- Hablar con el fin de ser entendido.
- Hablar sobre uno mismo y no sobre el otro.
- : “Nos sentimos desilusionados” en vez de
- “Usted no cumplió su palabra”.
- Hablar con un propósito. A: antes de decir algo significativo, tenga claro lo que quiere

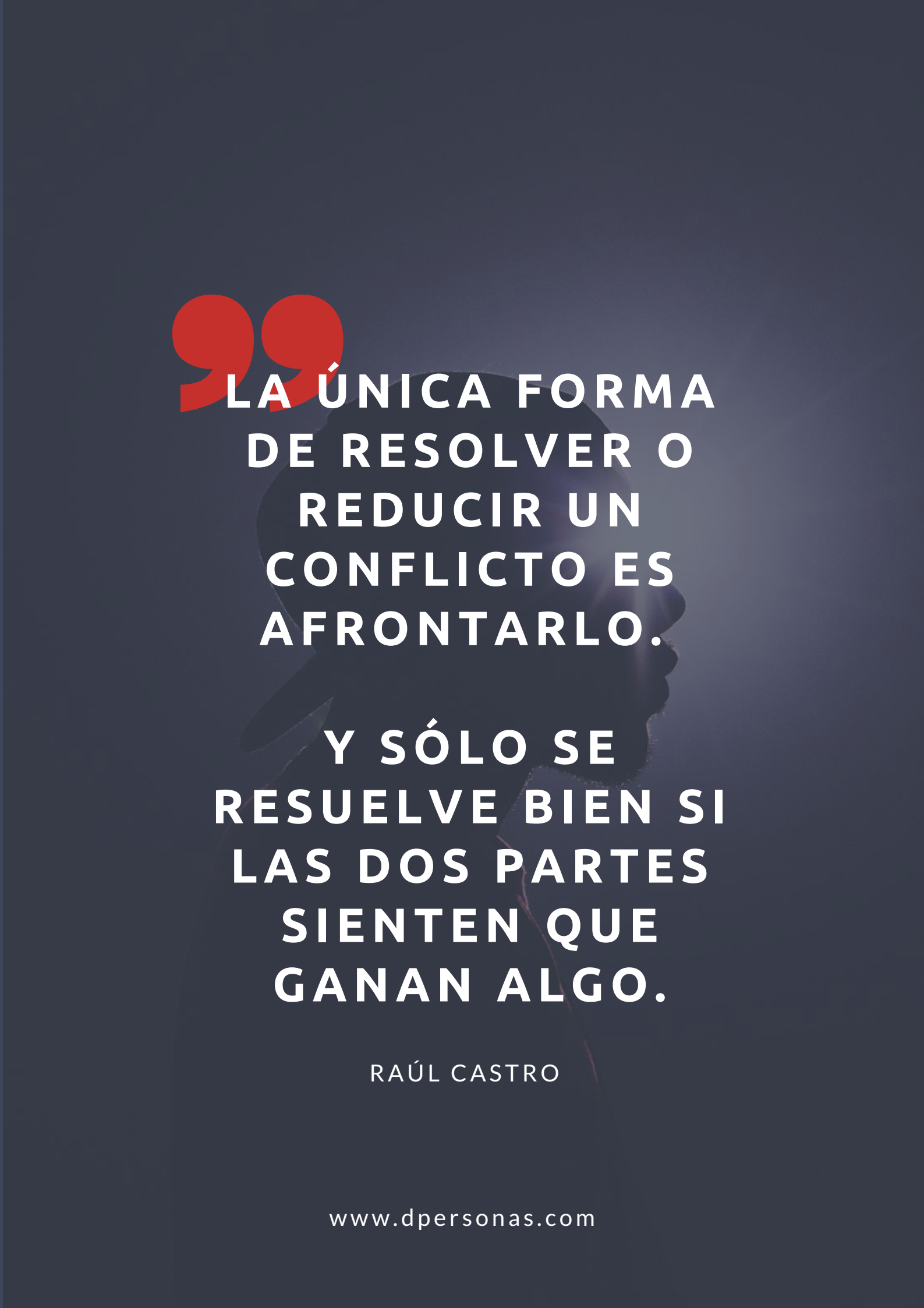
7. COMPROMISO

Son los planteamientos verbales o escritos que especifican lo que una parte hará o no hará.

Definir previamente:

- ¿Quién tiene la autoridad?.
  ¿Quiénes se comprometen y qué hará cada uno?.
  ¿Cuáles son los incentivos para el cumplimiento?.

Redacción documental y fehaciente de las obligaciones de cada una de las partes.



LA ÚNICA FORMA DE RESOLVER O REDUCIR UN CONFLICTO ES AFRONTARLO.

Y SÓLO SE RESUELVE BIEN SI LAS DOS PARTES SIENTEN QUE GANAN ALGO.

RAÚL CASTRO