



Effective Management

RESÚMENES DE GESTIÓN

Libros seleccionados y recomendados por:

Oriol Amat, Antonio Argandoña, Eulogio Bordas, Josep Chías, Luis M^a Huete, Esteban Masifern, Joan Tugores.

EFFECTIVE MANAGEMENT: RESÚMENES DE PROFESIONALES PARA PROFESIONALES

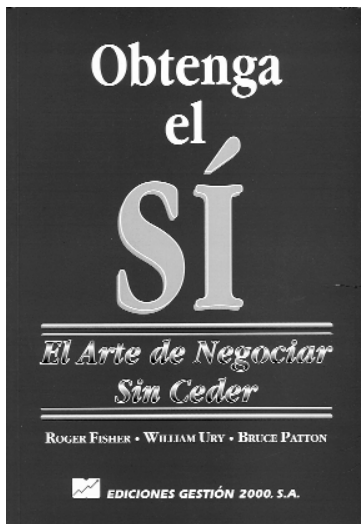
AÑO I

Nº 0

ENERO 1997

«OBTENGA EL SÍ»

EL ARTE DE NEGOCIAR SIN CEDER



Por Roger Fisher, William Ury, Bruce Patton. 216 páginas

La negociación es un hecho cotidiano en la vida de las personas. El directivo, como tal, no es ajeno a esta realidad y una gran parte de su actividad profesional la dedica a negociar, tanto exter-

na como internamente.

Pero negociar no es fácil. Son numerosos los ejemplos diarios de negociaciones que no terminan de cerrarse de modo satisfactorio, bien porque alguna de las partes intenta imponer su voluntad, bien porque, para evitar conflictos, se permite todo tipo de concesiones. Evidentemente, ninguna de estas dos opciones logra alcanzar unos resultados plenamente satisfactorios, y lo que es peor, las relaciones personales se van deteriorando en el proceso de la negociación.

Fisher, Ury y Patton le proponen, a partir de sus trabajos en el Proyecto Harvard de Negociación, un enfoque duro en los méritos y blando con la gente. Con toda seguridad, la lectura de este título le ayudará a reforzar su capacidad de alcanzar acuerdos sensatos, manteniendo una relación amistosa con la otra parte.

Introducción

Podría definirse negociación como una comunicación de ida y vuelta, diseñada para alcanzar un acuerdo entre dos partes que, si bien comparten algunos intereses, tienen otros opuestos entre sí.

Los procesos de negociación suelen ser costosos y complicados. En ellos suelen aparecer dos tipos de figuras negociadoras: el negociador blando es aquel que quiere evitar el conflicto a toda costa y para ello hace concesiones. Generalmente sólo consigue sentirse decepcionado al ver que la otra parte obtiene provecho de estas concesiones sin dar nada a cambio. El negociador duro considera que adoptar las situaciones más extremas y llevarlas hasta el final le dará la victoria, esta actitud suele conducir a que la otra parte adopte la misma postura y la relación acabe deteriorada.

La adopción de estas actitudes rara vez cristaliza en el logro de acuerdos satisfactorios para ambas partes. Por tanto, ¿por qué no buscar una posición intermedia capaz de adoptar un enfoque duro con los principios o méritos y que por el contrario sea blando con las personas?

I. EL PROBLEMA

Cualquier negociación puede juzgarse en función de tres criterios básicos:

- Debe conducir a un acuerdo sabio y prudente.
- Debe ser eficiente.
- Debe mejorar o, al menos, no dañar la relación existente entre las partes.

Cuando las partes discuten sobre posiciones, no se cumplen los criterios anteriores pues se sienten más comprometidas con dichas posturas que con los intereses subyacentes. Esto disminuye las posibilidades de alcanzar un acuerdo satisfactorio. El problema se ve agravado a medida que aumenta el número de partes involucradas en la negociación.

El modelo desarrollado por Harvard Business School nos presenta la alternativa de negociar basándose en los méritos para obtener un resultado certero y amigable. Este modelo se apoya en cuatro puntos básicos que se

desarrollan posteriormente a lo largo del libro:

- Gente. Separe a la gente del problema. Ataque el problema en su esencia.
- Intereses. Céntrese en los intereses, no en las posiciones. Busque satisfacer los intereses subyacentes.
- Opciones. Antes de una decisión, genere varias posibilidades que busquen un beneficio mutuo.
- Criterios. Insista en que el resultado se base en algún estándar objetivo que les lleve a una solución justa.

II. EL MÉTODO

II.1 Separe la gente del problema

Cuando se habla de negociación nos referimos a “las partes” pero éstas no son elementos abstractos sino personas, con emociones, valores y puntos de vista. Además, y mucho más importante, son impredecibles. El aspecto humano de la negociación puede resultar una ayuda o bien un lastre importante. Una relación activa en la que la confianza, la comprensión, el respeto y la amistad se han ido construyendo a lo largo del tiempo, puede hacer que cada nueva negociación sea más fácil y eficiente. En contra, los miedos y las hostilidades entre partes llevan

inevitablemente al fracaso.

Cada una de las partes negociadoras tiene dos tipos de intereses: alcanzar un buen resultado y, lo que es en ocasiones más importante, lograr que la relación con la otra parte perdure.

Quizás el principal problema que presenta el factor humano en la negociación, es que la relación entre las partes tiende a entremezclarse con el problema discutido, bien por asociaciones imaginarias, bien por deducciones en muchos casos sin fundamento. Por ello, es básico separar la relación entre las partes del problema. Resulta útil pensar en términos de tres categorías básicas: percepción, emoción y comunicación.

PERCEPCIÓN

Es recomendable comprender la forma de pensar del interlocutor pues, en ocasiones, el conflicto está en la mente de la gente y no en la realidad objetiva. Entender el punto de vista del otro negociador no significa estar de acuerdo con él, aunque es probable que esto reduzca el área de conflicto. Algunas premisas que le serán de utilidad:



Título: OBTENGA EL SÍ
“El arte de negociar sin ceder”

Los Autores: Roger Fisher es profesor en la Facultad de Derecho de Harvard. Interviene a menudo en programas de televisión como experto en negociaciones y es Director del Proyecto Harvard de Negociación. William Ury es consultor y profesor de negociación. Es profesor en la Facultad de Derecho en Harvard y Director asociado del Proyecto Harvard de Negociación. Bruce Patton es Director adjunto del Proyecto Harvard de Negociación. ©1981, 1991, Roger Fisher y William Ury. Resumido con permiso del editor. Ediciones GESTIÓN 2000, S.A., Barcelona, 1996.

¿Cómo obtener el libro?

- a. Llamar al teléfono 93-473 75 97
 - b. Enviar fax al nº 93-473 75 97
- Y se lo cargaremos a su tarjeta de crédito.

- c. Enviar petición por correo a:
Effective Management, S.L.
C/ Balmes 38, bajos
08960 Sant Just Desvern (Barcelona)

Por favor, incluya un talón nominal por el valor del libro: 2.495 pts.

¿Cómo suscribirse?

Incluya en una hoja de papel su petición y sus datos personales y envíela a Effective Management. Si lo prefiere, puede llamar por teléfono y le atenderemos personalmente.

Si desea suscripciones adicionales podrá beneficiarse de ventajosos descuentos.

¿Cómo conseguir más de una copia de los resúmenes?

Llámenos por teléfono. Las copias sucesivas del mismo ejemplar tienen un precio muy ventajoso para Ud.

- No debe deducir determinadas intenciones por parte de su interlocutor a partir de sus temores pues, en principio, siempre se teme lo peor.

- Al atribuir un problema o sus síntomas a las personas con las que trata sólo obtendrá como respuesta una actitud radicalmente defensiva. Dejarán de escuchar y le devolverán el golpe con un ataque propio. Discutir las percepciones de cada una de la partes de manera franca y honesta facilitará la consecución de un acuerdo.

- Busque oportunidades de actuar que estén en desacuerdo con sus percepciones.

Colocándose al lado de la otra parte como un compañero en vez de como un enemigo hará que su interlocutor reciba un mensaje distinto al que esperaba dándose un cambio hacia actitudes más positivas.

- Ambas partes deben participar desde el principio en la elaboración del posible acuerdo.

Esto facilitará la aceptación y compromiso con el mismo.

- Finalmente, haga que sus propuestas estén en sintonía con los valores expuestos por la otra parte.

EMOCIÓN

Las emociones pueden conducir rápidamente la negociación a un bloqueo temporal o a su final. Resulta primordial reconocer y comprender las emociones de ambas partes. Manifestarlas explícitamente ayuda a crear actitudes más proactivas pues, una vez descargada de emociones reprimidas, la gente está más dispuesta a abordar el problema de una forma racional.

Las emociones deben dirigirse siempre de forma positiva, no reaccionando ante explosiones emocionales si no es con acciones que vayan a producir un impacto emocional positivo (disculpas, gestos de simpatía...). Estos gestos casi insignificantes tienen un gran efecto apaciguador ante una situación hostil.

COMUNICACIÓN

Sin comunicación no existe negociación. Ésta puede quedar distorsionada a causa de tres grandes problemas comunicativos:

- Los negociadores no se hablan entre sí, o al menos no para entenderse, hablan sin preocuparse de llegar a un entendimiento.

- Una parte puede hablar claro y que la otra no le preste atención por estar pensando en sus argumentos, en lo que quieren oír sus partidarios... sin escuchar aquello que le están diciendo.

- El tercer problema son las malas interpretaciones. Este problema se agrava si la negociación se lleva a cabo en diferentes idiomas.

¿Qué se puede hacer cuando se presenta alguno de estos problemas de comunicación?

- Escuche de forma activa y reconozca lo que se ha dicho. Pida que le repitan alguna idea si han quedado ambigüedades. Además de clarificarle los puntos oscuros hará que su interlocutor perciba que le está escuchando. Exprese lo que Vd. ha entendido de forma positiva esto no significa estar de acuerdo, pero le ayudará a iniciar un diálogo constructivo.

- Hable para que le comprendan. Hable con la otra parte, pues es con ella con la que busca un beneficio mutuo. No caiga en la tentación de hacer de la negociación un debate en el que denunciar o culpar a la otra parte de sus intereses divergentes.

- Hable sobre usted, no

sobre los demás. Una manifestación sobre uno mismo es difícil de cuestionar y no provoca reacciones defensivas.

- Hable con un propósito, sabiendo siempre lo que quiere comunicar o descubrir.

II.2 Céntrese en los intereses, no en las posiciones

Los intereses son la esencia, definen el problema que reside en un conflicto de necesidades, deseos, percepciones y miedos de cada una de las partes. Lo que funciona es reconciliar intereses, no posiciones:

- Para cada interés acostumbra a existir varias posiciones que lo satisfacen.

- Detrás de posiciones opuestas hay intereses tanto enfrentados como compartidos y compatibles. Complementando estos intereses será capaz de llegar a un acuerdo satisfactorio.

Pero, ¿cómo identificar estos intereses? No es tan sencillo. Los intereses que rodean una posición suelen ser intangibles, poco o nada explícitos y, a menudo, inconsistentes. Pregunte por qué. Intente ponerse en el lugar de su interlocutor. Pregunte por qué no. Averigüe qué intereses de los demás se han interpuesto en el cierre de la negociación.

Debe tener en cuenta, también, que cada parte tiene múltiples intereses. En cada una de las partes puede darse la presencia de varias personas e influencias y surge la necesidad de comprender esta variedad de intereses. De estos, los más poderosos corresponden a las necesidades humanas básicas (seguridad, bienestar económico, reconocimiento, control), estos son pasados por alto en numerosas ocasiones, lo que dificulta alcanzar un acuerdo.

Una vez haya manifestado sus intereses y razones, plantee las conclusiones y respuestas. Nunca a la inversa. Si ha explicado



y justificado claramente sus intereses definiendo sus prioridades, es probable que la otra parte entienda mejor su postura y sea más fácil que la acepten.

II.3 Invente opciones en beneficio mutuo

La habilidad para inventar opciones es una de las cualidades más valiosas de un negociador. Paradójicamente, en raras ocasiones siente el directivo la necesidad de desarrollar esta actividad. En la mayoría de las negociaciones hay cuatro grandes obstáculos que inhiben la invención de opciones abundantes:

- Juicio prematuro. El temor a la crítica, la tensión por la presencia de la otra parte negociadora o poner al descubierto alguna información que ponga en peligro su posición lleva a ahogar la creatividad.

- Búsqueda de la respuesta única. Si el primer impedimento para la creatividad es la crítica prematura, el segundo es la conclusión prematura. Cuando, desde el principio, se busca la única y mejor respuesta, se suele pasar por alto todo un abanico de opciones posibles.

- Asunción de un "pastel" fijo. Desde el principio se suele asumir la negociación como un juego de suma cero. Para qué molestarnos entonces en buscar alternativas.

- Pensar que "solucionar su problema es su problema". Cada parte sólo se preocupa de sus propios intereses.

Si a pesar de todo lo expuesto anteriormente apuesta Vd. por la invención de otras opciones, conviene tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Separar, inventar y decidir. Favorezca la creación de nuevas ideas y opciones con técnicas como la del *brainstorming*. Establezca posponer la evaluación y crítica de las ideas que surjan, para evitar así, cualquier inhibición durante la sesión; y deje para

más tarde la evaluación de las ideas aportadas. Esta técnica es muy valiosa cuando se realiza con la otra parte, siempre que se tenga en cuenta posibles riesgos como el de facilitar información o que algunas ideas manifestadas se tomen como compromisos. Clarifique previamente que la sesión de *brainstorming* es muy distinta a la negociación.

- Ensanche sus opciones. Las decisiones más sensatas nacen de seleccionar entre una gran cantidad de opciones variadas.

- Otra fuente de generación de opciones es examinar el problema desde la perspectiva de diferentes profesiones y disciplinas.

- Busque un beneficio mutuo. Piense en cosas que le cuesten poco a usted pero que beneficien mucho a la otra parte y viceversa. El éxito radica en que la otra parte tome la decisión que Vd. desea. Así pues, facilite esta toma de decisión desarrollando soluciones que sean fáciles de aceptar.

II.4 Insista en utilizar criterios objetivos

Basar una negociación en criterios objetivos facilita alcanzar un acuerdo sensato dado que los negociadores no pierden el tiempo defendiendo su posición y atacando la de la otra parte. Además, dichos criterios al estar libres de toda subjetividad favorecen que el acuerdo alcanzado sea más juicioso y no dañe la relación entre las partes. El problema radica en desarrollar estos criterios objetivos y aplicarlos a la negociación.

- 1. Prepare estos criterios por anticipado teniendo en cuenta que han de ser legítimos, justos, prácticos y aplicables a ambas partes.

- 2. Formule cada tema como una búsqueda conjunta de criterios objetivos. Antes que nada, póngase de acuerdo sobre los principios a considerar, los que proponga la otra parte pueden

servirle para presentar el caso en sus mismos términos y así facilitar su persuasión.

- 3. Razone y ábrase al razonamiento. Basar la negociación en principios objetivos no implica aferrarse a ellos, ésto es totalmente compatible con una mentalidad abierta.

- 4. No ceda nunca a la presión. Ante cualquier tipo de amenaza o soborno, invíteles a manifestar sus razonamientos, sugiera sus criterios objetivos y rechace hacer cualquier concesión que no se apoye en estas bases. Si, a pesar de todo, la otra parte no cede, revise de nuevo si su oferta es justa. Tras esto, habrá de tomar una decisión del tipo "Lo toma o lo deja".

III. SI, PERO...

III.1 ¿Qué pasa si los otros son más poderosos?

Desarrolle su AMAN, Alternativa Mejor a un Acuerdo Negociado

En cualquier negociación puede darse el hecho de que una de las partes tenga mucho más poder negociador que la otra. Si está Vd. en desventaja, ninguna técnica podrá garantizarle el éxito. Lo máximo que la negociación puede hacer es impedirle que llegue a un acuerdo que debería rechazar y ayudarle a sacar el mayor partido posible.

Protéjase a sí mismo. Establezca un mínimo aceptable. Esto le evitará aceptar ofertas tentadoras en un determinado momento para acelerar la consecución de un acuerdo. De todos modos, la fijación de este mínimo tiene algunos inconvenientes, ya que limita la capacidad de beneficiarse de otras informaciones en la negociación. Inhibe la imagina-



ción, pues es demasiado rígido e imposibilita generar nuevas opciones.

Otra manera de protegerse es el AMAN, (*Alternativa Mejor a un Acuerdo Negociado*). Cuando negociamos, lo hacemos para obtener mejores resultados de los que obtendríamos sin negociar. De esta dinámica surge el concepto de AMAN en el que se desarrollan, entre las diferentes opciones, las alternativas que se disponen frente al mejor acuerdo que pueda lograrse. Al contemplar otras opciones, si no logramos llegar a un acuerdo satisfactorio, el AMAN cubre la necesidad de protegernos de acuerdos poco satisfactorios sin perder la flexibilidad pues contempla otras opciones.

Saque el mayor partido a lo que usted posee. Para esto, recurra de nuevo al AMAN. Cuanto mejor sea éste, mayor será su poder de negociar, pues menos dependerá de la necesidad de llegar a un acuerdo.

Desarrolle su AMAN.

- 1. Inventar una lista de acciones a emprender en caso de no llegar a un acuerdo.
- 2. Mejorar algunas de las ideas más prometedoras y convertirlas en alternativas prácticas.
- 3. Finalmente, aceptar la mejor de todas las alternativas.

Compare cada una de las ofertas con su AMAN. Si tiene un AMAN muy atractivo es Vd. más poderoso, hágaselo saber a la otra parte. Si no es así, no deje que la otra parte lo vea pues debilitará su posición frente a ellos.

Pero, ¿y el AMAN de la otra parte? Analícelo cuidadosamente, pues con esto afrontará la negociación con más seguridad.

III.2 ¿Qué pasa si no quieren seguir el juego?

Puede que nosotros estemos interesados en una negociación basada en méritos, y lograr así el máximo beneficio mutuo, pero ¿qué ocurre si la otra parte no está interesada en lo mismo y mantiene una posición firme, atacando sus propuestas, preocupándose únicamente de aumentar al máximo sus propios beneficios? Aferrarnos a nuestra posición o devolver los empujones sólo nos hará perder el tiempo. Esquive los ataques, desviándolos hacia el problema y conduciéndolos hacia la exploración de intereses. Invente opciones de beneficio mutuo. Es lo que se conoce como *Jiu-Jitsu* de la negociación.

Los ataques de la otra parte constarán de tres maniobras: establecer sus posiciones energicamente, atacar sus ideas y atacarle a Vd. Tratemos cada una de ellas:

- Averigüe los intereses que hay detrás de esos ataques y desvíelos hacia el problema.

- Formule a la otra parte preguntas intercalando pausas entre ellas. Las preguntas obligan a la otra parte a enfrentarse al problema, mientras que las afirmaciones generan resistencias. Ante una respuesta irrazonable, guarde silencio pues esto incomoda y genera una ampliación de la misma.

- Sólo, si todos sus esfuerzos han fracasado, solicite la intervención de una tercera persona. Un mediador puede separar a la gente del problema, dirigir la discusión hacia los intereses y las opciones, disminuir el número de decisiones hasta llegar a un acuerdo y clarificar los resultados de la negociación. Este proceso, denominado del *Texto Único* va centrando las posiciones para llegar a definir los intereses realmente

importantes.

III.3 ¿Qué pasa si juegan sucio?

Hasta el momento, hemos supuesto que cada parte defendía sus intereses de buena fe. Existe, sin embargo, una serie de tácticas y trucos que pueden emplearse para aprovecharse de la otra parte. Entramos dentro de la negociación engañosa.

Ante la utilización de tácticas engañosas podemos reaccionar transigiendo y confiando que la otra parte no exigirá más ¿esto no sucede nunca! O bien, puede reaccionar de la misma manera. Ocurrirá entonces que alguna de las partes transigirá finalmente cediendo o, lo que es más probable, la negociación terminará por romperse.

Entonces, ¿cómo negociar las reglas de juego cuando creemos que la otra parte emplea tácticas engañosas? Hay tres maneras:

- Reconocer la táctica. El solo hecho de reconocerla la neutralizará.

- Plantear el tema de forma explícita. Discutir la táctica no sólo la hace menos eficaz, sino que puede hacer que el interlocutor se preocupe por si se enemista con usted. Ésta es una estupenda oportunidad para establecer las reglas del juego.

- Cuestionar la legitimidad y conveniencia de la táctica. Hasta ahora negociábamos el fondo del problema, ha llegado el momento de negociar la forma, las reglas del juego. Como última opción acójase a su AMAN y márchese. Si abandona legítimamente y están interesados, volverán a llamarle.

Tácticas engañosas más comunes:

ENGAÑO DELIBERADO

- Hechos falsos. Compruebe las afirmaciones de la otra parte. La negociación debe ser indepen-

diente de la confianza.

- Autoridad ambigua. Averigüe desde el inicio cuál es la autoridad de su interlocutor. Puede que descubra que lo que pensó era un acuerdo, para la otra parte no es nada más que una base para negociaciones ulteriores.

- Intenciones dudosas. Procure incluir en el acuerdo artículos o puntos de conformidad.

GUERRA PSICOLÓGICA

Estas tácticas buscan incomodar a la otra parte y acelerar así su toma de decisión.

- Situaciones estresantes, ataques personales, número del chico malo/chico bueno, amenazas. Estas situaciones son peligrosas, pues pueden provocar una espiral de amenazas que acabe con la negociación e incluso con la relación. Es mucho más eficaz advertir de las consecuencias si no se llega a un acuerdo.

TÁCTICAS DE PRESIÓN SOBRE POSICIONES

Estas tácticas están diseñadas para estructurar la situación de forma que tan solo una de las partes pueda hacer concesiones de forma eficaz.

- La negativa a negociar. Vea primero si no es una estrategia para obtener alguna concesión más. Hable de la negativa de la otra parte a negociar, sugiera opciones como la intervención de terceros. Por último insista en los principios.

- Exigencias extremas. Se basa en la creencia de que las partes terminarán por dividir la diferencia entre sus posiciones, así que, partir de exigencias iniciales extremas, les hará conseguir un resultado final mejor. Esto, en muchos casos, lleva a una pérdida de credibilidad o a que la negociación no llegue ni a comenzar.

- Exigencias crecientes. Uno de los negociadores realiza exigencias mayores a medida que se otorgan concesiones con el objetivo de que la otra parte desee llegar a un acuerdo cuanto antes.

- Tácticas de bloqueo. Están diseñadas para que sea imposible ceder. Como las amenazas, han de ser creíbles.

- Un socio duro de corazón. La otra parte accedería si no fuera por un supuesto socio, que resulta ser un negociador realmente duro. Acepte el acuerdo y proponga tratar directamente con dicho socio.

- Un retraso calculado. Una de las partes intenta posponer la toma de decisiones hasta un momento que cree favorable para crear tensión psicológica.

- Tómelo o déjelo. Esto no es una negociación, haga oídos sordos. Hágales saber las consecuencias de no llegar a un acuerdo.

IV. DIEZ PREGUNTAS QUE LA GENTE HACE SOBRE COMO OBTENER EL SÍ

Preguntas sobre la justicia e imparcialidad y la negociación basada en los "principios"

Pregunta 1. "¿La negociación basada en posiciones, tiene sentido alguna vez?"

La negociación posicional es fácil. No obstante buscar intereses, inventar opciones y utilizar criterios objetivos requiere más trabajo, si bien el resultado final indudablemente es mejor para ambos lados. La cuestión es si el esfuerzo extra vale la pena o no. Considere algunos aspectos: ¿Cuán importante es llegar a un acuerdo arbitrario? La transacción puede sentar un precedente para transacciones futuras. ¿Cuán complejos son los asuntos? A mayor complejidad, se requiere un análisis más cuidadoso de los intereses compartidos. ¿Cuán importante es mantener una buena relación? Ha de considerar el efecto que la negociación tendrá sobre su relación con otros. ¿Cuáles son las expectativas de la otra parte, y cuán difícil sería cambiarlas? Cuando ya existen posturas anta-

gónicas precedentes parece imposible considerar enfoques alternativos. ¿En qué lugar de la negociación se encuentra Vd.? Negociar las posiciones tiene un coste mínimo, si llega después de haber identificado los intereses de cada una de las partes, inventando opciones de beneficio mutuo y discutido los criterios importantes de justicia e igualdad.

Pregunta 2. "¿Qué pasa si la otra parte tiene un criterio diferente de justicia e imparcialidad?"

No hay nunca una respuesta "correcta" debido a que hay diferentes criterios de justicia e imparcialidad. La utilización de personas externas mejora el regateo pues son más objetivas, más difíciles de cuestionar y no afectan a las partes a nivel personal. Además, no es necesario estar de acuerdo con cuál es el mejor criterio. Los criterios son sólo una herramienta que ayuda a estrechar el campo de desacuerdo.

Pregunta 3. "¿Debo ser justo o imparcial cuando no tengo por qué serlo?"

La finalidad de este libro es ayudarle en la obtención de aquello a lo que tiene derecho, además de continuar con una relación amistosa. Si se le presentara la oportunidad de obtener más de lo que piensa que es justo, es uno mismo el que ha de sopesar los beneficios y costes potenciales de esta oportunidad. Para hacer esta valoración, hemos de analizar cuán seguros son esos beneficios potenciales y los costes en los que podemos incurrir: ¿será duradero un resultado injusto? Si la otra parte lo detecta no querrá cumplirlo. ¿Cómo afectará esto a futuras relaciones? No olvide que una reputación honrada puede ser un activo extraordinario, mucho más



fácil de destruir que de crear.

Preguntas sobre cómo tratar a la gente

Pregunta 4. “¿Qué hago si el problema es la gente?”

Separar los problemas de la gente no implica esconder sus problemas con las personas. Éstos necesitan de una atención especial. Debe construir un relación que funcione, independientemente del acuerdo o desacuerdo; sólo así podrá hacer frente a las diferencias. Aquella no se consigue haciendo concesiones no justificadas ni puede sustentarse en amenazas.

El contenido de un acuerdo debe ir separado del trato que tiene usted con la otra parte. No imite comportamientos nada constructivos, pues sólo agravará la situación. Comportese como Vd. desearía que lo hiciera la otra parte pero sin comprometer los temas esenciales.

Por último, trate de forma racional la irracionalidad aparente. No es extraño, en los procesos de negociación, que partamos de la presunción de que los demás están actuando de forma irracional. Muy posiblemente vean la situación de forma diferente.

Pregunta 5. “¿Debería negociar incluso con terroristas o alguien como Hitler?, ¿cuándo tiene sentido el no negociar?”

A menos que tenga Vd. un AMAN mejor, la cuestión a la que se enfrenta no es si hay que negociar o no, sino cómo. Negociar no implica ceder, intente comprender los intereses de la otra parte sin

comprometer sus principios.

Pregunta 6. “¿Cómo debería ajustar mi enfoque de negociación para responder a las diferencias de personalidad, género, cultura y demás?”

Partiendo del hecho que las personas son diferentes, podemos entender la existencia de diferentes negociadores, con sus propios intereses y estilos de comunicación. Sea flexible y adaptese a estas similitudes y diferencias evitando estereotipar, pues las creencias e intereses del individuo con el que negocia no tienen por qué coincidir con las del grupo al que representa. Hacer suposiciones sobre alguien en función del grupo que representa es arriesgado y puede ofenderle pues niega su individualidad. Cuestione sus presunciones, escuche de forma activa.

Preguntas sobre tácticas

Pregunta 7. “Cómo he de decidir cosas como: ¿dónde deberíamos reunirnos?, ¿quién debería hacer la primera oferta? y ¿con qué fuerza he de empezar?”

Antes de tomar cualquier decisión es conveniente conocer las circunstancias concretas. Cuanto más preparadas estén ambas partes, menos importará quién haga la primera oferta o con qué fuerza deben comenzar.

La estrategia depende de la preparación:

- La estrategia está en función de lo preparado que esté. Si está preparado la estrategia surgirá sola.

- Cualquier estrategia, por válida que sea, no sustituirá la falta de preparación.

Pregunta 8. “Concretamente, ¿cómo paso de inventar opciones a comprometerme?”

Tan importante como haber considerado diferentes opciones es saber cómo llegar al final de la

negociación. A continuación le indicamos algunos principios generales que podrían serle de utilidad:

- Piense en el final desde el principio. Piense en lo que sería un buen acuerdo para ambas partes y céntrase en este objetivo.

- Piense en elaborar un acuerdo marco que le ayude a no olvidar ningún tema importante. Si no es un acuerdo marco, es recomendable, al menos, un borrador que le ayude a mantener centrada la negociación.

- Vaya moviéndose hacia el compromiso de forma gradual. Se han de consensuar los temas a medida que se van tratando, o al menos vaya estrechando la gama de opciones. Este proceso no es lineal, en general suele ir hacia atrás y hacia delante.

- Sea persistente en sus intereses, pero no sea rígido en perseguir cualquier solución en especial. Para ser firme sin ser posicional, separe los intereses de la forma de satisfacerlos.

- Haga una oferta completa. Ésta debería ser una consecuencia natural de lo discutido, no una sorpresa.

- Al final sea generoso. Cuando crea que se acerca al final, piense en dar a la otra parte algo que ellos consideren valioso, manifieste que es un gesto último para evitar expectativas de más concesiones.

Pregunta 9. “¿Cómo puedo probar estas ideas sin arriesgarme demasiado?”

Empiece, poco a poco, en negociaciones donde no se juegue demasiado. A medida que adquiera experiencia, vaya aplicando técnicas nuevas en contextos más desafiantes. Ha de plantearse estos nuevos enfoques como una inversión. Repase su actuación, ¿qué funcionó?, ¿qué no lo hizo?, ¿qué podría haber hecho de otra manera? Prepare un diario que pueda releer periódicamente.

Preguntas sobre el poder

Pregunta 10. “El modo en que yo negocie, ¿representará realmente alguna diferencia si la otra parte es más poderosa? y ¿cómo tengo que hacerlo para aumentar mi poder negociador?”

La forma en que Vd. negocie representa una diferencia enorme entre llegar a un acuerdo posible o no. Este poder es la capacidad de persuadir a alguien para que haga algo. Que este poder venga determinado por la cantidad de recursos depende del contexto.

Debe encarar la negociación con optimismo. Es probable que cuanto más intente, más consiga pues existe una fuerte correlación entre aspiraciones y resultados. Averiguar que es Vd. más poderoso puede llevarle a relajarse y, en contra, saberse más débil lleva al desánimo.

El poder de negociación tiene muchas fuentes: la gente, los intereses, las opciones, los criterios objetivos y tener un buen AMAN son algunas de las desarrolladas hasta el momento. A estos cinco añadiremos uno nuevo: el poder de compromiso.

- Hay poder en el desarrollo de una buena relación de trabajo, pues ayuda a influir en las decisiones de la otra parte.

- Hay poder en la comprensión de intereses a partir de la cual podemos inventar nuevas opciones.

- Hay poder al utilizar criterios externos de legitimidad. Convencer a la otra parte que no pide más que lo que es justo es muy poderoso.

- Hay poder en desarrollar un buen AMAN. Un AMAN atractivo es un fuerte argumento con el que persuadir a la otra parte de la necesidad de ofrecer más.

- Hay poder en un compromiso cuidadosamente elaborado. Puede utilizar un compromiso para aumentar su poder de negociación de tres maneras:

- Haciendo una oferta en firme eliminará el miedo de la otra parte. Cuanto más concreta sea la oferta más persuasiva será.

- Piense en comprometerse en lo que no hará Vd. A veces Vd. puede convencer a la otra parte para que acepte una oferta persuadiéndole que Vd. no puede o no ofrecerá más (lo toma o lo deja). Tenga en cuenta que encerrarse en una postura tiene los costes significativos expuestos en los puntos anteriores.

- Aclarar los compromisos que le gustaría le hiciera la otra parte. Hágalo de forma explícita.

Saque el mayor partido

posible de su poder. Combine todas estas fuentes de manera armónica. El impacto total será mayor si cada elemento que usa refuerza los demás.

Finalmente, no tome estas ideas como dogmas, ha de adaptarlas a Vd. y a la situación. Ensaye, pues es la única manera de aprender y, sobre todo, crea lo que dice y diga lo que cree.



Effective Management, S.L.
C/ Llobregat, 143, Pral. 1ª - 08904 L'Hospitalet -Barcelona- (España).
Tel. 93-473 75 97 Fax 93-473 75 97.

Edición: Effective Management, S.L.
Impresión: Gráficas Rey.
Maquetación: S&R Publit, S.L.
Corrección: Mª Carmen Gargallo.
Dirección Comercial: Alicia Ortega.

La distribución de esta publicación es exclusiva de Effective Management, S.L.
Ningún texto publicado en Effective Management puede ser reproducido total o parcialmente, en cualquier forma o por cualquier medio, sin autorización escrita del editor.