

LAS NEGOCIACIONES. ELIA ROCA: www.cop.es/colegiados/PV00520/

Si consideramos el término negociación en un sentido amplio, podemos decir que pasamos la vida negociando; es decir, llegando a acuerdos con otras personas para solucionar los conflictos que van surgiendo en la convivencia. Puede aplicarse en ámbitos muy diversos, desde los conflictos surgidos entre dos o más personas a nivel de amistades, compañeros, familia, etc.; hasta los conflictos entre grupos más amplios (ej., sindicatos y empresarios), e incluso a los conflictos entre comunidades o naciones. En este libro nos centramos principalmente en su aplicación a conflictos mantenidos entre una persona y otra persona o grupo.

La negociación se basa en la idea de que aunque las partes implicadas difieran en sus intereses, comparten un interés común por encontrar una solución negociada.

Según Walton, suele usarse cuando los objetivos o intereses de las personas en conflicto son mutuamente excluyentes, por lo que no se pueden hallar soluciones en las que todos ganen, sino que hay que negociar; es decir, ceder por ambas partes, para llegar a algún tipo de acuerdo.

Este acercamiento suele requerir que cada uno ceda un poco para llegar a un acuerdo. Por ejemplo: ceder cada uno en una cuestión, ceder cada día uno, o ceder a cambio de que el otro haga algo. Hay que intentar que cada uno ceda en aquello que sea de poco valor para él y de mucho valor para el otro.

El objetivo más deseable no es el de tratar de salir vencedor a cualquier coste, ya que de ser así, en la mayoría de ocasiones el conflicto seguiría sin resolverse; sino el de llegar a un acuerdo equilibrado que ambas partes consideren aceptable. Por tanto, lo más adecuado es repartir las ventajas y los costes equitativamente. Por ejemplo, si solo hay una ración de comida y hay dos personas que la quieren, la solución más adecuada sería repartirla entre ambos.

Sin embargo, en algunos tipos de negociación, por ejemplo, a nivel laboral; a veces los acuerdos no se basan tanto en los criterios de lo que es justo o no, sino en la relación de fuerzas, o poder relativo de cada una de las partes.

Uno de los problemas que pueden darse en las negociaciones es que una parte considere que ha cedido demasiado, o percibirlo así. En estos casos la solución alcanzada puede no ser estable, y el conflicto puede seguir existiendo.

Al abordar conflictos interpersonales es conveniente intentar llegar a acuerdos con los demás, siempre que ello no suponga dañar nuestros sentimientos o nuestros

intereses. Por tanto, en la mayoría de casos conviene estar dispuestos a hacer alguna concesión en cuestiones que no sean muy importantes para nosotros, para poder llegar a acuerdos: por ejemplo, mostrarnos dispuestos a esperar un tiempo para que nos cambien una mercancía defectuosa, o acceder a ir al cine en lugar de a cenar, siempre que vayamos a ver una película que nos agrade.

En ocasiones, el conflicto no es tan fácil de resolver y puede ser conveniente seguir unas pautas formales, que suelen agruparse en tres fases: de preparación, de interacción y de finalización.

LAS FASES DE LA NEGOCIACIÓN:

FASE DE PREPARACIÓN

Esta fase se suele cumplimentar a solas, antes de reunirse con la otra parte implicada en el conflicto. Suele ser la que requiere más tiempo.

Clarificar nuestros objetivos.

Una cuestión importante en la preparación de la negociación es clarificar nuestros objetivos, lo que queremos conseguir, cómo conseguirlo y por qué; teniendo en cuenta las consecuencias a corto y largo plazo, y las posibles repercusiones en otras áreas. Conviene asegurarnos de que estos objetivos son realistas.

Una vez establecidos los objetivos, es importante aclarar cuáles nos parecen más importantes (nuestro orden de prioridades).

En función de ello podremos determinar nuestra primera propuesta para solucionar el problema, estableciendo nuestro “margen de negociación”, que es el que se halla entre la solución “ideal” para nosotros (que incluye cuestiones deseables, en las que estaríamos dispuestos a ceder), y las cuestiones que son innegociables, es decir, en las que no estamos dispuestos a ceder.

Veamos un ejemplo:

Maria ha heredado de unos tíos la mitad de una casa antigua y bastante deteriorada, que precisa realizar obras de adecentamiento y conservación.

Al ponerse en contacto con el otro propietario de la casa, este le comenta que no quiere que se lleven a cabo dichas obras a menos que Maria le indemnice por los

deterioros causados en las ultimas décadas, en su vivienda, por el mal estado del tejado común.

Maria considera que, como la casa no ha sido de su propiedad hasta ahora, no tiene por que hacerse responsable de la negligencia de los anteriores propietarios.

Intentar establecer los objetivos de la otra parte

Intentamos hacernos una idea, lo más aproximada posible, de cuáles pueden ser los objetivos de la otra parte (posición e interés), de sus prioridades y de su margen de negociación.

Para ello hay que obtener y analizar toda la información disponible acerca de la otra parte y de sus posibles puntos de vista.

Puede ayudar el intentar responder a las siguientes preguntas:

- ¿Cómo es nuestro interlocutor?
- ¿Cuáles son sus posiciones e intereses? (no olvidar objetivos emocionales como el reconocimiento, la seguridad o la mejora en las relaciones).
- ¿Qué podemos intercambiar que sea de poco valor para nosotros y de mucho valor para él?
- ¿Que podemos conseguir, que sea de poco valor para él y de mucho valor para nosotros?
- ¿Qué opciones nos puede plantear?
- ¿Qué concesiones podemos hacer y cuáles pensamos que puede hacer él?
- ¿Que consecuencias positivas y negativas tendría para mí aceptar su propuesta?
- ¿Que consecuencias positivas y negativas tendría para él, aceptar mi propuesta?
- ¿Puedo cambiar mi propuesta en algunos aspectos para reducir los inconvenientes o para aumentar las ventajas, que tiene para él?

Estas consideraciones previas nos ayudan a ir formándonos una imagen de nuestro interlocutor, de sus posiciones e intereses, y de sus objetivos y necesidades, que iremos completando y corrigiendo durante la negociación.



Otras tareas que pueden incluirse en la fase de preparación son:

- Informarte de todo aquello que te pueda resultar útil a la hora de negociar (implicaciones legales, etc.).
- Intentar ponerte en el lugar de la otra persona e imaginar como defenderías su postura. Pensar qué opciones crees que planteara, y qué dificultades ves en aceptar sus propuestas.
- Preparar y llevar documentación, esquemas, etc., para tener a mano cualquier información que pueda resultarte útil consultar durante la negociación.
- Hacerte un guión que incluya la actitud que quieres mantener, las preguntas que quieres hacer a la otra parte, tu explicación de cómo ves el problema, qué solución propones, y qué consecuencias positivas tendría para él aceptarla.
- Considerar la posibilidad de pedir opinión a un experto (ej., a un abogado), o a una persona que te inspira confianza.
- Si temes ponerte demasiado nervioso, practica alguna técnica para reducir la ansiedad.
- Analiza si estás adoptando una actitud positiva ante el conflicto.
- Procurar que el lugar donde se va a llevar a cabo la negociación sea adecuado. Por ejemplo, que sea cómodo, silencioso y con temperatura adecuada.
- Cuidar como os situáis para hablar. Si es posible, no os sentéis una parte enfrente de la otra, y procurar usar mesas redondas o situarse en un ángulo. También conviene que os sentéis en sillas de igual tamaño y que durante la negociación os mantengáis los dos sentados (o ambos de pie).

FASE DE INTERACCIÓN (NEGOCIACION PROPIAMENTE DICHA)

En esta fase consideraremos una serie de puntos importantes a tener en cuenta

Mostrar una actitud positiva desde el principio

Al iniciar la conversación dirigida a negociar para resolver un conflicto, conviene hacer algo para reducir la tensión; por ejemplo, hacer algún comentario amable e intrascendente, que muestre interés hacia la otra persona, o que se refiera a alguna cuestión ambiental.

Conviene mantener una actitud positiva y transmitirla así al interlocutor. Por ejemplo, decirle que queremos buscar soluciones que satisfagan a ambos. Explicarle nuestro deseo de resolver un problema común en la forma más satisfactoria posible para ambos. Procurar destacar los beneficios mutuos que se pueden conseguir al resolver el problema.

Nuestras expectativas muchas veces se convierten en profecías autocumplidas. Por eso conviene considerar al interlocutor como una persona interesada (conscientemente o no) en resolver un problema común, más que como a un adversario.

Mantener una actitud abierta, considerando al conflicto como un rompecabezas del que puedes ir encontrando las piezas que puedan encajar (soluciones que puedan funcionar).

Buscar si existen diferencias entre posiciones e intereses.

Exponer el problema tal como es visto por ambas partes y hacer las primeras propuestas para solucionarlo.

Para facilitar la comunicación, tendremos en cuenta los siguientes puntos:

Escuchar al interlocutor

Conviene escuchar más y hablar menos de lo que se suele hacer habitualmente, ya que así obtenemos más y mejor información y además será más fácil que predispongamos al otro a nuestro favor.

Por tanto, al empezar podemos decir, “antes de explicarte mi punto de vista, me gustaría saber lo que piensas sobre este problema”.

Si el otro nos hace alguna proposición, no rechazarla por el momento aunque nos parezca inaceptable. Por el contrario, tratarla con respeto y seriedad; hacer preguntas para aclararla y destacar los puntos que nos parezcan de interés (ya le explicaremos más tarde nuestro punto de vista).

Para escuchar mejor también conviene:

- Pedirle aclaraciones cuando sea necesario.
- Resumir con nuestras propias palabras lo que nos ha dicho, para comprobar que hemos comprendido sus propuestas.
- Pedirle que concrete sus posturas.
- Averiguar sus prioridades.
- No interrumpir, atacar, acusar, amenazar, ni hablar demasiado.
- Prestar atención a su lenguaje corporal.

Si fuese necesario, podemos ayudarle a determinar cuáles son los objetivos que quiere conseguir para que la situación deje de ser un problema para él.

Hacer preguntas

Las preguntas son importantes para animar al interlocutor a exponer y explicar su posición, sus intereses y sus propuestas.

Además, nos permiten dirigir la conversación en el sentido deseado, por ejemplo, si notamos que nos estamos desviando del tema central, podemos decir: ¿nos está llevando esto a donde queremos ir?

Y también pueden servir para ayudar al interlocutor a razonar (técnica socrática).

El tipo de preguntas a utilizar dependerá de cada situación y de lo que queremos saber en cada momento. Veamos algunas sugerencias:

Situación y objetivos

Preguntas potencialmente útiles

Si quieres conocer sus necesidades

¿Qué es lo más importante para ti?

Si deseas concretar o aclarar un punto

¿Cómo? ¿qué cosa? (preguntas específicas)

Si quieres concretar que significa

¿Qué sería lo mejor para ti?.

cuando dice “quiero lo mejor”,

Cuando no entiendes bien lo que dice

¿Podrías explicármelo un poco más?,

¿podrías ponerme un ejemplo?, ¿qué quieres realmente?

Si tiende a hacer

¿Todo?

sobregeneralizaciones, ejemplo, “todo está estropeado”

Si se muestra indignado por algo

¿Hay algo que pueda hacer para arreglarlo?,

Cuando le cuesta hacer una propuesta para solucionar el problema

¿cómo podíamos arreglar esto?, ¿prefieres que le dejemos por hoy y que sigamos hablando de esto en otro momento?
¿Qué tendría que ocurrir para que esta situación deje de ser un problema para ti?

Las preguntas deben hacerse cuidando el tono de voz, el lenguaje corporal, etc., para que no parezcan hostiles o inadecuadas.

Se hacen preguntas y se escuchan las respuestas con atención, pidiendo que aclare cualquier duda, hasta que nos quede claro cual es el punto de vista del interlocutor acerca del problema, así como su propuesta para solucionarlo.

Exponer asertivamente como ves el conflicto, y plantear tu propuesta para solucionarlo

Una vez escuchado y comprendido el punto de vista del interlocutor, llega el momento de exponer tu punto de vista.

Conviene que hagas una propuesta clara de lo que quieres y que la expliques bien para que a tu interlocutor le resulte fácil comprenderla y para que sea más probable que acceda.

En primer lugar expón tu propuesta y después arguméntala. No mezcles la propuesta y los argumentos para defenderla, porque eso crearía confusión.

Generalmente conviene exponer, en primer lugar, cual sería la solución ideal para ti, aunque después te muestres dispuesto a ceder en algo.

Kennedy aconseja ser honestos pero no mostrar todas las cartas. Esto, en ocasiones, consiste en expresar tus posiciones pero no tus verdaderos intereses o necesidades, ya que si el otro sabe cuáles son, puede ejercer mayor presión sobre ti. Por eso, cada uno tiende a ocultar sus verdaderos intereses para no hacerse vulnerable ante el otro. Por ejemplo, si necesito vender mi coche esta semana, a cualquier precio; si el interlocutor -posible comprador- lo sabe, seguramente me ofrecerá menos dinero por él. En general suele ser útil no mostrar a las claras lo que necesitas del otro, porque eso le daría más poder sobre ti. Por el contrario, conviene conocer lo mejor posible los intereses y necesidades del interlocutor.

En lo posible conviene que bases tu propuesta en algún criterio objetivo. Por ejemplo, la normativa legal, el precio del mercado, la opinión de alguna figura de autoridad, etc.

Defiende tus convicciones, aunque sin dejar de tener en cuenta la posición del otro.

Ten en cuenta los factores que facilitan o dificultan el dialogo.

Recordar al otro, siempre que venga a cuento, las ventajas que puede obtener si acepta nuestra propuesta.

Poner de relieve las cosas que tenéis en común, destacando cualquier acuerdo al que hayáis llegado.

Analizar las propuestas iniciales de cada una de las partes, e ir planteando acercamientos, hasta llegar a un acuerdo satisfactorio para ambos

Después de concretar como ve tu interlocutor el conflicto y qué soluciones propone, y de exponer tu propia visión del problema y tus propuestas para solucionarlo; pasar al análisis y discusión de ambos puntos de vista y a analizar las alternativas propuestas por las dos partes para intentar solucionarlo.

Como las soluciones propuestas por cada uno suelen ser bastante diferentes hay que trabajar en ir acercando posiciones. Para ello:

- Hacer un esquema de las necesidades de cada uno de los implicados (puede ser útil trazar un mapa del conflicto como el de la página).
- Considerar las diferentes opciones, y analizar las ventajas e inconvenientes de cada una de ellas para cada uno de los implicados (similar al paso 4 de la solución de problemas).

A veces tendrás que hacer una primera oferta y después hacer concesiones a la otra parte, ya que en las negociaciones lo más común es que tengamos que ceder en algunas cosas. Para ello habremos ido averiguando, desde la fase de preparación, si existen cuestiones (poco importantes para nosotros y muy importantes para la otra parte) en las que podemos ceder. Y al revés, si hay cuestiones muy importantes para nosotros y poco importantes para ellos, que podemos obtener.

Te ayudará el haber definido tus objetivos máximos y mínimos a conseguir desde la fase de preparación, teniendo en cuenta que suele haber un margen entre lo deseable y lo inaceptable, tanto para ti como para tu interlocutor.

Hay que escuchar sus propuestas, hacer preguntas para aclarar cualquier punto que no veamos claro y pedir tiempo para estudiarlas si lo consideramos necesario. Algunos ejemplos de preguntas que pueden ayudarnos son los siguientes:

<i>Situación</i>	<i>Preguntas potencialmente útiles</i>
Si llega a conclusiones negativas demasiado rápidas, diciendo por ejemplo, “es demasiado costoso”	¿Has tenido en cuenta las ventajas que te traería y los inconvenientes que te evitaría?
Si se niega a considerar una propuesta diciendo que “no es posible”	¿Qué necesitarías para que fuese posible?
Si dice “no puedo aceptarla”	¿En qué tendría que modificarse para que pudieses aceptarla?
Si se sale del tema que estáis tratando	¿Nos estamos centrando en el principal problema?”
Si quieres obtener información específica sobre algo	¿Qué piensas de esto?
Si no comprendes bien lo que está diciendo	¿Qué quieres decir con....?, ¿por qué crees que no es posible?, ¿en qué tendría que cambiar para que tú lo aceptases?

También es muy útil el hacer resúmenes (reformulaciones) del mensaje del interlocutor para comprobar que hemos entendido bien su punto de vista. Y, cuando expongamos cuestiones importantes, podemos pedirle que nos diga qué ha entendido para confirmar que nuestro mensaje le ha llegado en la forma adecuada.

Es importante que las propuestas sean claras. Para ello, expresa clara y asertivamente tus necesidades y deseos, sin actitudes verbales o no-verbales que obstaculicen el diálogo. Conviene ser claro y conciso.

Muchas veces conviene plantear propuestas condicionales del tipo “si tú..., yo”, ejemplo, si tu cedes en...yo podría ceder en....”.

A la hora de explorar posibles opciones de solución del conflicto, podemos usar una técnica que consiste en decirle “imaginemos que...”, para animar al interlocutor a manifestar su posición sin comprometernos a nada por el momento.

Procurar escuchar, pedir aclaraciones, hacer resúmenes, pedir a la otra parte que concrete sus posturas, no comprometernos demasiado pronto con sus deseos y

argumentos, averiguar sus prioridades, y atender al lenguaje corporal tuyo y de tu interlocutor para dar y obtener información.

También es importante identificar las expectativas no-realistas. Si las descubres en el otro, dale información objetiva (ej., leyes) que le ayuden a considerar su opción a la luz de esos datos. Si eres tú mismo el que las mantiene, la actitud flexible y dialogante te ayudara a darte cuenta.

Otra cuestión importante es anotar las ideas que vayan surgiendo así como cualquier conclusión a la que lleguéis. Esto evitara olvidos y distorsiones de la información. También podrás utilizar esos apuntes para preparar la próxima reunión.

Mantener una actitud serena, amable y asertiva

Muéstrate empático y manifiesta tu deseo de encontrar soluciones validas para ambos, y mantén la actitud gana-ganas a lo largo de todo el proceso.

Cuida de no interrumpir a tu interlocutor, ya que le podría predisponer en contra tuya. También hay que evitar dejar al otro en evidencia, atacarle, hacerle críticas o reproches, hablar demasiado, esgrimir amenazas, y otras actitudes que interfieren el diálogo.

Escucha con atención cualquier propuesta que haga el otro. No la rechaces enseguida aunque te parezca inaceptable, ya que es mejor tratar la propuesta y a quien la hace, con respeto y seriedad. Ayúdate de frases como “comprendo tu punto de vista”, “lo que me gusta de esa idea es que...”, etc., procurando destacar cualquier aspecto de su propuesta que te parezca de interés.

Destaca los acuerdos más que los desacuerdos. Estos pueden dejarse aparcados y centrarnos más en aquello en que estamos de acuerdo. Por ejemplo, “estamos de acuerdo en el tiempo que podemos dedicar a esta reunión”; o “tenemos un interés común en conservar la casa y en establecer unos acuerdos razonables acerca de cómo hacerlo”.

Reconoce sus puntos de vista aunque no estés de acuerdo, diciéndole por ejemplo, “comprendo tu punto de vista...”, y valorando sus aspectos positivos, diciendo algo parecido a: “lo que me gusta de esa idea es....”

Procurar no utilizar los términos “pero”, etc., sustituyéndolos siempre que sea posible por verbalizaciones más conciliadoras, como “desde mi punto de vista...”, etc.

Si la otra persona expresa actitudes irracionales como la critica o la ira injustificadas, utiliza la técnica desarmante y mantén una actitud firme y serena.

Separa a la persona del conflicto. Mantén una actitud firme con el problema y suave con la persona. Muéstrate con ella como si fueseis colaboradores que afrontáis

juntos un problema del que buscáis la mejor solución. Puede ayudar el anotar el problema y las opciones en una pizarra o papel.

Repetir de vez en cuando, que el objetivo de esta conversación es llegar a un acuerdo.

Cada vez que encuentres un obstáculo, repite los puntos en común. Y cada vez que encuentres un acuerdo, por pequeño que sea, destácalo.

Mantén tus metas pero no te importe cambiar de ruta. Ten claros cuales son tus objetivos, pero se flexible en cuanto a la forma o los pasos a dar para conseguirlos.

Conviene que seamos firmes en la defensa de nuestros intereses, pero suaves y amables con respecto a la otra persona, tanto en nuestro lenguaje verbal como en el no-verbal. Hasta en las situaciones más duras, puedes tener “puños de acero con guantes de seda”.

Si notas que te estas poniendo demasiado nervioso, irritado, etc.; si llegas a un punto en que no sabes como seguir porque te falta información, o si tu interlocutor pone las cosas demasiado difíciles, puedes proponer aplazar la reunión. Pero procura dejarla en forma amable y mostrando tu interés en continuarla en otro momento.

Si no fuese posible aplazarla, pide una pausa para ir al baño, hacer una llamada o tomar un café.

FASE DE FINALIZACIÓN

Una vez lleguemos a un acuerdo en cuanto a qué hacer para solucionar el problema, hacer un resumen verbal y después anotarlo y leerlo en voz alta para asegurarnos de que las dos partes hemos comprendido lo mismo.

Evaluar el acuerdo, teniendo en cuenta si satisface a las dos partes y si resuelve realmente el problema en la mejor forma posible.

Ver si ambas partes pueden cumplir lo pactado y si los costes y las ganancias están equilibrados.

Comprobar que esté claramente definido, incluyendo el cuándo, dónde, cómo y quién llevará a cabo cada una de las tareas acordadas.

Concretar el acuerdo. Si se trata de una negociación informal, resume las decisiones tomadas para que la otra persona confirme que ha entendido lo mismo que tú.

Si es posible anotar, además del acuerdo al que habéis llegado, las tareas que ha de llevar a cabo cada uno. Leerlo juntos para evitar malentendidos, y entregar una copia a

cada parte. Así queda más claro lo que hay que hacer, y puede servir para comprobar más adelante si el acuerdo se está llevando a cabo tal como se acordó.



Más información en web de Elia Roca: www.cop.es/colegiados/PV00520/