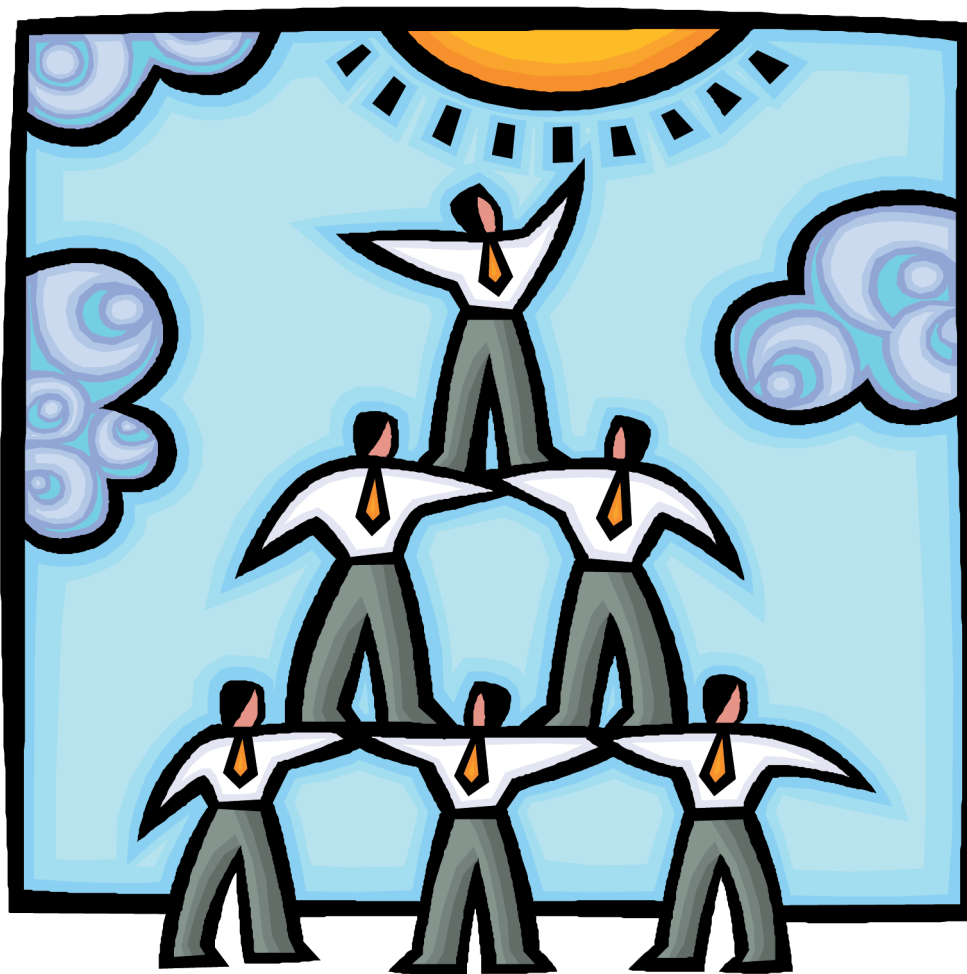


Manual del Participante

**Comunicación y
Negociación Efectiva**



**Rosario Espinoza M.
(Autora)**

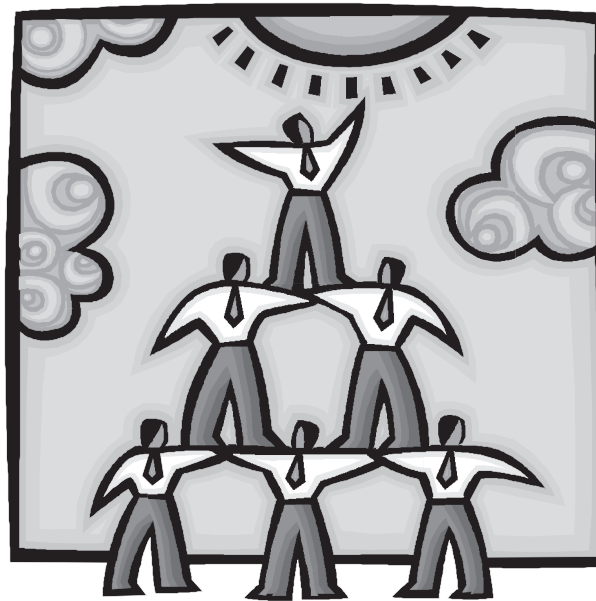


Centro de Colaboración Cívica A.C.
Miembros de Partners for Democratic Change International

**FRIEDRICH
EBERT** 
STIFTUNG

Manual del Participante

Comunicación y Negociación Efectiva



Rosario Espinosa M.



Centro de Colaboración Cívica A.C.
Miembros de Partners for Democratic Change International

**FRIEDRICH
EBERT** 
STIFTUNG

Manual del Participante
Comunicación y Negociación Efectiva

Primera edición: agosto 2011

Autora: Rosario Espinosa Martínez

D. R. 2011

Fundación Friedrich Ebert en México
Yautepec No. 55, Col. Condesa
06140 México, D. F.
www.fesmex.org

Centro de Colaboración Cívica
Cádiz Norte No. 25, Col. Extremadura Insurgentes
03740 México, D.F.
www.colaboracioncivica.org

ISBN: 978-607-7833-21-5

Impreso en México

Las opiniones vertidas en el documento que se presenta, así como los análisis y las interpretaciones que se hacen, son de exclusiva responsabilidad de sus autores y pueden no coincidir con las opiniones y puntos de vista de la Fundación Friedrich Ebert. Se permite la reproducción parcial de este documento a condición de que sea mencionada la fuente y sus autores.

Índice

Comunicación efectiva

1. El conflicto	4
2. Niveles en la toma de decisiones y/o en la solución de problemas	6
3. Comunicación efectiva	7
a) La escucha activa	8
b) La expresión asertiva	11
4. Las emociones y el reconocimiento de las necesidades fundamentales	13

Negociación colaborativa

1. ¿Negociar o regatear?.....	15
2. El negociador eficaz	16
3. El proceso de negociación.....	17

Comunicación efectiva

1. El conflicto



Actividad personal:

¿Con qué palabras asocias a la palabra conflicto? ¿Qué emociones genera en ti?

Hay múltiples definiciones de lo que es un conflicto. La forma que definimos el conflicto condiciona en gran medida la forma en que lo abordaremos. Si al conflicto se lo concibe como una competencia donde solo puede prevalecer uno, las estrategias de las partes tenderán a fortalecerse debilitando al otro. Para poder transformar el conflicto es necesario cambiar la mirada que tenemos sobre él.

El conflicto es una “condición humana”, en este sentido se dice que es “inevitable”. Está presente en nuestra vida personal, familiar y social y en las relaciones entre comunidades, pueblos y estados. Ahora bien, el conflicto en sí mismo, no es algo positivo ni negativo, es un fenómeno natural. Más bien, es algo potencialmente positivo, disparador de cambios y de posibilidades de crecimiento y aprendizaje. El conflicto es como el agua: demasiada agua causa daño a la vida y las cosas, demasiada poca da lugar a un paisaje seco, desértico y sin vida ni color. Necesitamos agua para sobrevivir, también necesitamos los conflictos para transformar aquellas situaciones que no están funcionando ya: leyes, normas, modos de interacción, entre otras. La manera en que manejamos nuestros recursos hídricos a través de canales, permite que logremos el equilibrio necesario. Lo mismo ocurre con los mecanismos para el manejo de conflictos: hay que buscar el equilibrio entre fuerzas opuestas e intereses encontrados.

*Las situaciones que surgen alrededor de un conflicto, no son el conflicto en sí, sino las respuestas y actitudes que tenemos ante él. Es por eso que **comprender la naturaleza del conflicto** es el primer paso hacia una resolución positiva. Para comprenderlo, es necesario saber que el conflicto es un proceso social, co-construido por las partes que están involucradas en él y que las actitudes frente al conflicto surgen de nuestras creencias, supuestos y experiencias de vida. El conflicto no se construye por “lo que sucede” sino por el significado que los seres humanos atribuimos a “lo que sucede”. Y estos significados están basados en nuestra cultura, y en la base de experiencia y conocimiento que tenemos acumulado.*

Comprender que el conflicto tiene una parte potencial de aprendizaje, transformación y oportunidad permite abrir la posibilidad a la búsqueda de soluciones creativas, consensadas, y generadoras de acuerdos estables, duraderos y confiables.

Resumen de las características del conflicto:

- **Normal:** es parte de la dinámica de las relaciones humanas. Y tiene de hecho una función social de regulador social.
- **Inevitable:** cualquier relación puede generar un conflicto, así que encontraremos muchos a lo largo de la vida.
- **Puede generar pérdidas y violencia:** esta es la parte del peligro... sin embargo, evita el estancamiento de cualquier relación social.
- Representa una **oportunidad de cambio:** esta es la convocatoria al interés y a la creatividad... es la raíz del cambio personal y social.
- **Es susceptible de transformación:** ¡Esta es la mejor noticia! Es generador de relaciones humanas más duraderas y es una fuente de aprendizaje de nuevos caminos para resolver problemas.

“El conflicto es luz y sombra; peligro y oportunidad; estabilidad y cambio; fortaleza y debilidad, el impulso para avanzar y el obstáculo que se opone. Todos los conflictos contienen la semilla de la creación y de la destrucción”

Sun Tzu. El arte de la guerra. 480-211 A.C

Definición propuesta de conflicto:

“Se dice que hay un conflicto cuando dos o más partes interdependientes perciben que sus objetivos son incompatibles”

Análisis de la definición:

- **Dos o más partes,** esto es interpersonales, intra grupal e inter grupal.
- **Interdependientes:** debe haber un nivel mínimo interdependencia en las partes en conflicto, de otra forma no habría conflicto.
- Perciben sus **objetivos incompatibles:** puede que sea verdad que sus objetivos no son los mismos, pero puede ser que no sea necesariamente así. En un conflicto por recursos, puede ser que éstos sean en verdad escasos y el disfrute de ellos por las partes sean incompatibles; sin embargo puede que no lo sean pero mientras las partes así lo perciban entonces habrá un conflicto.

2. Niveles en la toma de decisiones y/ o en la solución de problemas

En cualquier toma de decisiones o de solución de problemas existen dos niveles que es preciso distinguir si deseamos atender las necesidades e intereses de las partes involucradas. Estos niveles son **la persona y el problema** y es necesario saber distinguirlos para atenderlos adecuadamente.

Cuántas veces no creemos que la persona es el problema y entonces “demonizamos” a esa persona y ya no queremos tratar con ella porque decimos que “el problema es Fulanita o Zutanita” y con ellos no se puede tratar ni solucionar nada. Pero ¿Nos hemos dado la oportunidad de indagar qué es lo que esas personas realmente necesitan? ¿Hemos intentado descubrir qué es lo que las tiene tan molestas y furiosas?

Si nos quedamos sólo en el nivel de la persona seguro que no atenderemos de manera suficiente el problema y seguiremos dando vueltas sobre lo mismo sin poder indagar y atender las causas y buscar alternativas de solución. Como un principio básico de la toma de decisión o de solución de problemas tenemos el siguiente:

Separe las personas del problema

Sumando a eso la actitud frente a estos dos aspectos se propone completar el principio de la siguiente forma:

Sea suave con las personas y duro con el problema

¿Qué significa eso? Ser suave, es tratar de entender que el asunto no es nada personal, sino que más allá de los sentimientos de inconformidad o de enojo hay requerimientos personales no satisfechos. Ser duro con el problema es abordar con precisión la identificación de necesidades e intereses y buscar la zona de posible acuerdo y de generación de opciones.

Suave con las personas...

Usa la cortesía, no la hipocresía-

Respetar su propio punto de vista, todos tenemos el propio.

Recuerda que a todos nos gusta el buen trato.

Recuerda el refrán: “lo cortés no quita lo valiente” y agregamos nosotros: “y te hace eficiente”

Duro con el problema...

Indaga lo más posible en el origen del problema.

Busca las necesidades insatisfechas en ese problema.

Busca opciones creativas para resolverlo.

Prepárate para afrontarlo con tiempo.

Nosotros vemos lo que estamos preparados para ver de la realidad. Por nuestras propias características neurofisiológicas no podemos percibir toda la realidad ni la vemos tal cual ella es.

Sin embargo hemos crecido creyendo eso, que vemos la realidad tal cual es y que sólo quienes ven la realidad como nosotros son dignos de nuestra confianza y crédito; quienes no la ven como nosotros los consideramos tontos, mal informados o, lo peor, mal intencionados.

- Ver el video clip de la percepción.

Realismo ingenuo:

- Yo percibo la realidad en forma objetiva.
- Las personas razonables ven el mundo como lo veo yo.
- Las personas que no ven el mundo como lo veo yo son tontas, mal informadas o mal intencionadas

Esto es importante porque muchos conflictos tienen su origen en la diferencia de percepción de una realidad, como sucedió con la mujer con paraguas en el video. Como no alcanzamos a percibir toda la realidad, otros percibirán aspectos que seguro nosotros no hemos visto, como afirma el refrán: dos cabezas piensan más que una...perciben y piensan. De tal modo que permanecer en el realismo ingenuo nos priva de otras perspectivas que enriquecen la nuestra. Por eso decimos que, con frecuencia nuestro poder reside en la capacidad de integrar distintas perspectivas.

Las percepciones constituyen una fuente importante de cómo construimos nuestras necesidades e intereses, por eso es importante ir identificando los intereses y necesidades de la personas con quienes estamos tomando decisiones o negociando. Una herramienta fundamental para conocer estas necesidades e intereses de las personas es la comunicación efectiva. Ella comprende tanto la escucha activa como la expresión asertiva.

3. Comunicación efectiva



Reflexión personal:

Reflexiona un momento sobre las siguientes preguntas antes de iniciar el tema de comunicación efectiva.

- ¿Tu disposición corporal se dirige a esa persona o te "desparramas" en tu sillón?
- ¿Le das una "ojeada" a tu teléfono móvil mientras tu interlocutor habla o estás exclusivamente para ella?
- ¿Miras con frecuencia tu reloj o te relajas y terminas de escuchar lo que el otro tiene que decir?
- ¿Interrumpes con frecuencia o escuchas con paciencia para entender la perspectiva de esa persona?
- Mientras tu interlocutor habla, piensas: "Esto es lo mismo de siempre" o ¿haces el esfuerzo por entender las motivaciones profundas de su diálogo?
- Mientras el otro habla ¿armas en tu mente los mejores silogismos para debatirlo o preguntas con curiosidad acerca de su exposición?

Reflexión colectiva:

*La negociación es básicamente un **proceso de comunicación** en el cual las partes involucradas intentan ponerse de acuerdo en asuntos que consideran de vital relevancia para cada uno. Lo primero que tenemos que decir es que siempre nos estamos comunicando, no podemos no hacerlo. La comunicación se da de manera simultánea por dos canales: verbal y no verbal. El no verbal incluye el tono de voz, la gesticulación, los ademanes y la postura del cuerpo; y el contexto en el que son dichas las palabras. Este canal es muy importante porque marca el tono en el que debe entenderse el canal verbal. Y en situaciones de conflicto el interlocutor da más crédito al canal no verbal que al canal verbal. Esto es, hago más caso al tono de voz y a los gestos de una persona que a sus palabras.*

Por otra parte, es importante subrayar que toda comunicación tiene un aspecto de contenido y uno relacional. El de contenido se refiere a lo que estamos hablando y el aspecto relacional se refiere a la persona. Debemos tener cuidado al manejar estos dos aspectos, pues es posible separarlos para no ofender a las personas. Puede ser que yo no esté de acuerdo con algo que tu dices, sin embargo, sí estoy contento con platicarlo contigo, por ejemplo.

Un último aspecto de la comunicación que no debemos olvidar es que el significado de cualquier frase lo pone el receptor, no el emisor. ¿Qué significa esto? Significa que cuando yo hable debo tratar de ser muy preciso en lo que digo para que el otro pueda reconstruir en su mente lo que yo estoy tratando de comunicarle. Entonces, para comunicarnos mejor, es preciso ejercitar dos habilidades, la escucha activa para cuando nos toca ser receptores y la expresión asertiva para cuando nos toca ser emisores. Veamos cada una de ellas.

a) La escucha activa

La escucha activa es una actitud que se enfoca en mantener abiertos los canales de comunicación durante los momentos más difíciles de una interacción conflictiva. No significa necesariamente que se está de acuerdo con lo que el otro está diciendo, sólo que se está haciendo un esfuerzo por comprender sus razones.

En el fondo, la escucha activa recoge algunos principios fundamentales de la relación humana:

- ✓ *El otro con el que estoy hablando tiene un punto de vista válido de la realidad, aunque diferente del mío. Eso no lo hace ni mejor ni peor, sólo distinto. Escucharlo me permitirá “ponerme en sus zapatos”, esto es, tratar de ver el mundo desde su propio lugar.*
- ✓ *Si mi interlocutor está enojado tendrá razones suficientes para sentir que sus necesidades fundamentales no están siendo satisfechas. Y tales razones son válidas para él, aunque no lo sean tanto para mí. Escucharlo me permitirá identificar estas necesidades.*
- ✓ *A todos nos gusta la reciprocidad: así como quiero que me escuchen a mí, también deseo escucharlo.*

Así pues, escucha activa es básicamente una actitud de empatía con el otro que es nuestro interlocutor: no sólo son técnicas, aunque estas nos ayudan de manera considerable. La escucha activa contribuye a armonizar las distintas percepciones de una realidad; a reconocer el derecho

que todos tenemos a sentirnos enojados en algún momento y a afianzar nuestras relaciones basadas en la reciprocidad del buen trato.

La escucha activa requiere que el receptor:

- ✓ **Preste toda su atención al interlocutor.**
- ✓ **Controle su reacción ante situaciones que pueden estar cargadas de emociones.**
- ✓ **Muestre coherencia en todos los canales de comunicación.**
- ✓ **Tenga genuina curiosidad por comprender al otro.**
- ✓ **Demuestre al otro que lo está escuchando.**

Las actitudes del recuadro anterior son fácilmente identificables en conversaciones donde nos sentimos cómodos y reconocidos, como cuando platicamos con nuestro mejor amigo. Sin embargo, cuando estamos con alguien que ha mostrado alguna actitud agresiva o que menciona asuntos que son molestos para nosotros o que sentimos que nos afectan profundamente, ahí, la escucha activa se vuelve muy difícil, por eso es importante ponerla en práctica constantemente.

La escucha activa como su adjetivo lo indica es estar involucrado en lo que el interlocutor está diciendo con todos sus canales de comunicación. No es simplemente dejar hablar al otro sin interrumpir, implica preguntar y confirmar con el otro si estamos en la misma sintonía de comprensión. Las técnicas más utilizadas para la escucha activa son las preguntas, el parafraseo, la reformulación y la legitimación.

Técnicas de escucha activa

1. Las preguntas

Cuando tratamos de comprender al interlocutor en sus razones, las preguntas son una herramienta fundamental. En general, se clasifican en abiertas y cerradas. Las preguntas abiertas se utilizan para buscar información, las preguntas cerradas se utilizan para confirmarla o no.

Preguntas abiertas	Ejemplos
¿Cómo?	¿Cómo sucedió esa intervención?
¿Qué?	¿Qué espera al final de este proceso?
¿Quién?	¿Quién debería tener esa información?
¿Cuál?	¿Cuál es su principal preocupación?
¿Por qué?	¿Por qué no le parece adecuada la reunión de mañana?
¿Por qué no?	
¿Para qué?	¿Para qué nos serviría tener otro gerente?

Preguntas cerradas	Ejemplos
¿Estamos de acuerdo?	¿Estamos de acuerdo en reunirnos mañana a las diez en la oficina?
¿Puede?	¿Puede asumir ese compromiso?
¿No puede?	¿No puede hacerse cargo de la minuta?
¿Le parece?	¿Le parece accesible mi oferta?

2. Técnica del parafraseo

El parafraseo es decir con las propias palabras lo que el interlocutor acaba de expresar. No contiene una interpretación o solución del problema, es un modo diferente de expresar lo dicho para verificar su comprensión. Con esto se demuestra que usted está escuchando y entendiendo lo que se está diciendo. Algunas entradas del parafraseo pueden ser las siguientes:

- ✓ *Yo entendí entonces que....”*
- ✓ *“Usted quiere decir que..., ¿entendí bien?”*
- ✓ *“De acuerdo con lo que está diciendo,...”*
- ✓ *“Entiendo que lo que me pregunta es...”*

3. Técnica de la reformulación

Reformular es un modo de parafraseo que ayuda transformar el significado cargado de connotación negativa de una afirmación de tal manera que adquiera un significado positivo. Ya no es decir lo que el otro está afirmando, como en el parafraseo, es tratar de bajarle el tono negativo o peyorativo a una afirmación. No es decir algo totalmente distinto a lo que expresó el interlocutor, sino sólo quitarle el efecto de golpe verbal.

Ejemplo:

-¡El Secretario es un corrupto! Así no se puede avanzar en la conservación de nuestros bosques...

Reformulación:

-¿Considera usted que falta transparencia en el manejo de los recursos destinados a la conservación de los bosques?

4. Técnica de la legitimación

Es una muestra sincera de aprobación a lo que el interlocutor está expresando. Con ella estamos reconociendo la importancia del punto de vista del otro, del valor de sus ideas y de la legitimidad de sus propuestas. Se utiliza para mostrar al otro que se lo está tomando en serio y aprecia los aportes a la conversación a pesar de que pueda no estar de acuerdo con lo que está expresando.

Esta es una herramienta muy valiosa, pues alienta el reconocimiento del interlocutor y lo anima a estar en mejor sintonía con el escucha. Sin embargo, deber ser utilizada con cuidado pues no sirve si se utiliza de manera falsa o sólo por dar coba al interlocutor. Si se usa de esta forma puede resultar contraproducente.

Algunas entradas para la legitimación son:

- ✓ *“Veo que es muy importante para usted...”*
- ✓ *“Nunca había visto el problema desde ese lado”*
- ✓ *“Qué buena pregunta...”*
- ✓ *“Eso que acaba de decir es muy importante porque...”*

b) La expresión asertiva

Con mucha frecuencia sentimos que los demás no están entendiendo lo que les decimos. Hemos de recordar que, uno de los principios de la comunicación afirma que el sentido de expresado lo pone el receptor, no el emisor. Esto es, lo que el emisor dice puede ser interpretado de distintas formas por el receptor, por eso, lo que el emisor dice debe ser suficientemente claro para que el receptor tenga más elementos de interpretación.

La expresión asertiva tiene como propósito transmitir con claridad y, al mismo tiempo, con cortesía lo que queremos decir a los demás. Parte de la expresión asertiva son dos herramientas que veremos a continuación.

Técnicas de expresión asertiva

Cuando estamos molestos con algo que sucedió, casi siempre utilizamos mensajes que culpan al otro y, hasta lo humillan. Pocas veces indicamos qué es exactamente con lo que estamos en desacuerdo y, casi nunca proponemos nada para que la conducta del otro cambie de manera favorable.

Esta técnica nos ayuda a expresar nuestra molestia de una manera asertiva, esto es, clara, firme y cortés. Es asertiva porque es una acción que afirma, por un lado, que la emoción sentida es responsabilidad propia y, por otro, propone un cambio en la conducta o en las actitudes del interlocutor.

1. Mensajes asertivos o mensajes YO

En general la expresión asertiva se concreta en mensajes denominados asertivos con una estructura semejante a esta:

- a) Expresión en primera persona de los intereses y necesidades propias.
- b) Indicar concretamente en lo que no se está de acuerdo.
- c) Indicar el cambio de actitud deseado o la opción propuesta.

Ejemplo:

- a) Me preocupa mucho el uso eficiente del tiempo en la organización
- b) Por eso no me agrada que te presentes tarde a las reuniones
- c) Te solicito que acudas puntualmente a la siguiente reunión.

*El orden puede variar pero la idea central es la de ser asertivo o, como se dijo al principio del taller, suaves con la persona y duros con el problema. En el ejemplo anterior se puede identificar que no se insulta o trata mal a la persona que llega tarde. Sin embargo, sí se dice con claridad y firmeza que ese comportamiento no contribuye al uso eficiente del tiempo en su organización. Como se puede identificar en la estructura del mensaje, en él no se echa culpa al que llega tarde ni se le imputa el malhumor del convocante de la reunión. Sí se subraya el hecho de que su conducta está generando un problema institucional y que está llamado a corregirla. Un mensaje donde se agrade a la persona o se le hacen cargos por el enojo o el malestar del otro, sin especificar qué es lo que necesita o preocupa es un **mensaje bomba** que generará una espiral de dimes y diretes que no*

contribuyen en nada al entendimiento para la toma de decisiones o solución al problema. Y lo peor, irá acumulando rencores que saldrán en otro momento, quizá en el menos oportuno.

Ejemplo de mensajes asertivos versus mensajes bomba:

Mensaje bomba	Mensaje asertivo
Oye, qué desconsiderado eres, por tu culpa no podemos empezar esta reunión ¡Nos enoja que siempre llegas tarde!	Me preocupa mucho el uso eficiente del tiempo en la organización. Por eso no me agrada que te presentes tarde a las reuniones. Te solicito que acudas puntualmente a la siguiente reunión.
Me molesta que no me consulten mi opinión para los temas de la reunión, hacen que se les olvida ¿no?	
¿Por qué no encuentro mi escritorio como yo lo dejé? ¡si saben que me enoja que muevan mis documentos!	
Si tan sólo fueras un poco más aplicado en realizar los reportes, ¡hasta me pongo de malas al leer este bodrio!	



Actividad personal:

¿Qué mensajes bomba se utilizan en tu entorno laboral, familiar, académico?

¿Cómo los puedes transformar en mensajes asertivos?

1. NO Positivo

Otra herramienta muy útil para la expresión asertiva es el del No positivo. Consiste básicamente en aprender a decir NO, dejando abierta la posibilidad a encontrar otras soluciones a lo que por el momento no podemos asumir.

El esquema de los mensajes No positivo es el SÍ-NO-Si... expliquemos cada uno:

- Reconocimiento de las necesidades e intereses de la otra persona (**Si**)
- Reconocimiento de mis propias necesidades e intereses que me impiden aceptar algo (**No**)
- Creación de opciones para ofrecer otras soluciones al caso (**Si...**)

Veamos un ejemplo:

Tu jefe te pide que entregues un reporte de actividades para hoy mismo. Tú ya tenías compromiso de salir en la noche con tu familia y sabes que ese reporte te llevará toda la tarde y hasta parte de la noche. Prefieres salir con tu familia, aunque sabes que el reporte es necesario. El mensaje no positivo para comunicarlo a tu jefe sería:

- a) Jefe, sé que el reporte es muy importante para usted y para la empresa (Sí)
- b) Yo tengo planes para esta noche con mi familia y el reporte me impediría cumplir con ella (No)
- c) Propongo venir mañana más temprano y entregarle el reporte a más tardar a mediodía (Si...)



Actividad personal:

Recuerda un caso donde no pudiste decir no de manera positiva; escríbelo.

Reformula el mensaje con la ayuda del no positivo.

Un no pronunciado con la más profunda convicción es mejor y más grande que un sí pronunciado con el propósito de complacer, o lo que es peor, de evitar un problema.

Mahatma Gandhi

4. Las emociones y el reconocimiento de las necesidades fundamentales

Uno de los aspectos más difíciles para ejercitar con libertad la escucha activa es la **emoción, sobre todo el enojo que nos causa que el otro nos critique**. Con frecuencia creemos que nosotros tenemos la razón en todo y que nuestro modo de ver la realidad es el único válido, pero eso no es tan cierto. Cada uno ve una parte de la realidad, en general la que quiere ver o, la que está condicionado a ver por su formación, su experiencia y sus propios objetivos. Sin embargo tenemos la creencia de que esa parte de la realidad que vemos es la verdadera, la más objetiva y la más razonable. A esta creencia se le llama realismo ingenuo, a creer que nosotros sí vemos la realidad tal cual es; creer que quienes comparten nuestros puntos de vista son personas razonables, pero

quienes no la ven así son ignorantes o malintencionados. De esto estamos convencidos desde pequeños, por eso si alguien nos dice lo contrario nos enoja y estallamos en ofensas y descalificativos hacia el otro. Aquí entra en juego la emoción, el enojo sobre todo. **El enojo es un obstáculo importante para la comunicación porque no nos deja escuchar al otro.** Como decimos coloquialmente “el agua se nos sube a la cabeza” y sólo estamos buscando el modo de rebatir los argumentos del “adversario” (para este momento ya perdió su carácter de interlocutor).

Un modo sencillo de identificar por qué estamos tan enojados es el siguiente. Identifica en la siguiente tabla cuáles de las necesidades fundamentales enlistadas ahí no te han sido reconocidas de manera suficiente y adecuada. ¿Qué es lo que más te hace enojar? ¿que no te reconozcan como parte de un grupo al que dices pertenecer; que ignoren tus aportaciones y/o esfuerzo en algo; que te desacrediten o se disminuya tu status en una circunstancia determinada o que no se valore nuestro rol como padres, jefes, colegas, directivos? Identificar qué es lo que nos enoja, nos ayudará a controlar la emoción para poder escuchar de manera activa.

Necesidades fundamentales:

- Reconocimiento:** Es la necesidad de que se valore el mérito de nuestros pensamientos, sentimientos y acciones
- Autonomía:** Respeto a la libertad para tomar decisiones
- Pertenencia:** Ser reconocido como igual y no como alguien extraño cuya presencia es amenaza
- Status:** No ser tratados como inferiores.
- Rol:** Valoración de la importancia de los distintos roles que representamos en la vida.

Sin embargo, esto es sólo un lado de la moneda. El otro lado es identificar cuáles de estas necesidades no estás reconociendo tú al interlocutor para que se sienta frustrado y enojado. Tú puedes aprender a identificar lo que le molesta a tu interlocutor y tomar las acciones correspondientes para que mejore el ambiente de la negociación y la relación. En el siguiente cuadro hay sugerencias para lograrlo¹:

¹ Ambos cuadros son adaptaciones del libro FISHER, Roger & SHAPIRO Daniel. (2005) Beyond Reason. Using Emotions as You Negotiate. Penguin Books. New York.

Acciones afirmativas de las necesidades fundamentales:

- **Reconocimiento:** Entiende el punto de vista del otro. Encuentra un mérito en lo que el otro piensa, siente o hace y muéstraselo con palabras o actitudes de manera honesta.
- **Autonomía:** Expande la tuya propia y no vulneras la del otro. Utiliza el “Método ICN: Informa, Consulta, Negocia”. Recuerda que, si hay algo que rechazamos es que nos digan lo que tenemos que hacer.
- **Pertenencia:** Convierte a tu adversario en un colega. Busca las conexiones estructurales que tienes en común con el otro o crea nuevas. Y, encuentra y fomenta las conexiones personales creando un ambiente seguro y agradable.
- **Estatus:** Reconoce la posición del otro en dondequiera que sea necesario. Muestra respeto por su estatus.
- **Rol:** Reconoce los roles convencionales que los otros desean jugar. Desempeña los propios sin ostentación. Recuerda que: “No eres más o menos que el otro, tienes un rol distinto y es importante, por algo están ahí”

Negociación colaborativa

1. ¿Negociar o regatear?

¿Recuerdas alguna negociación donde ninguno de las dos partes quiere ceder porque cree tener toda la razón? Un ejemplo como el siguiente, “Nos oponemos rotundamente a que se construya la presa en nuestra comunidad” vs “El proyecto de construcción de la presa en la comunidad nadie lo detiene”, nos ayuda a entender que si las dos partes tratan de llegar a un acuerdo sólo basados en sus posiciones o demanda inicial “sí a la presa” “no a la presa”, lo que alcanzarán será un regateo, no una negociación.

Toda negociación basada en posiciones desgasta a las partes por la inversión de energía en tratar de doblegar al otro, a menudo con resultados poco atractivos para ambas partes. El intercambio de presiones y la lucha de voluntades que este tipo de negociación genera, suele minar la relación entre las partes al confundir a las personas con el problema sobre el cual se negocia. Y finalmente, la negociación posicional lleva a los negociadores a encerrarse en su propia postura. Esto genera una reducción en el intercambio de información que induce a acabar la negociación “partiendo la diferencia” y generando acuerdos que se quedan cortos en la creación de valor y de ganancias mutuas.

El ejemplo de la naranja²:

Este cuento es clásico en el ámbito de la negociación:


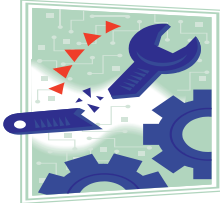
Dos niñas se pelean por la única naranja que queda en el frutero de la casa. La madre se da cuenta de esa discusión por apropiarse de la naranja y para controlar la situación parte la naranja en dos y da a cada una la mitad de la naranja. Las niñas toman su mitad con frustración.

Cuando se separan, una niña exprime el jugo de la naranja y la otra ralla la cáscara para hacer un pastel. La madre que observa la escena se da cuenta que si hubiera preguntado antes ¿para qué quieren la naranja? Seguro cada una hubiera quedado satisfecha con la parte que quería de la naranja, el jugo o la cáscara.

2. El negociador eficaz

Si la negociación basada en posiciones es tan desgastante e ineficiente, ¿qué debemos hacer para lograr una negociación eficaz, generadora de valor y que fortalezca las relaciones humanas? **Primero recordar el principio enunciado antes: separe a las personas del problema.** El problema es el asunto concreto en disputa: salario, despidos, falta de agua potable, contaminación, inseguridad, etc. La persona y la relación que tienen quienes están negociando es algo diferente. Confundir estos dos niveles lleva con frecuencia a adjudicar a la persona la culpa del problema sin resolverlo o, desatender la solución del problema por no causar disgusto a la persona.

Si nuestra meta es ser un negociador efectivo, la tarea es tener siempre presente el principio: separar a la persona del problema. Ya en la sesión anterior vimos algunas herramientas que nos permiten ser suaves con la persona, la escucha activa y la expresión asertiva. Ahora veremos las herramientas para ser duro con el problema.

PERSONAS	PROBLEMA
	
Suave con las personas	Duros con el problema
Escucha activa	
Expresión asertiva	Pasos de la Negociación colaborativa

² Adaptación del cuento de Edward Kauffman, Talleres innovadores para la transformación de conflictos. Documento electrónico, 2008.

El método de la **negociación colaborativa** nos permite desarrollar negociaciones productivas que puedan satisfacer nuestros intereses y necesidades y preservar e incluso mejorar las relaciones con nuestras contrapartes. No sólo conseguiremos lo que queremos, sino que también la otra parte quedará satisfecha con el resultado al ampliarse las opciones de solución mutua del problema en disputa.

3. El proceso de negociación³

Conscientes de que la persona no es el problema, ahora se requiere un adecuado análisis del mismo para transformarlo constructivamente. Por eso es preciso prepararse para la negociación pasando por una serie de pasos que toman en cuenta elementos claves que nos permitirán focalizar en los diversos aspectos en el problema a resolver:

- a) Identificar los **Intereses y necesidades** por detrás de las **Posiciones** y focalizarse en los primeros
- b) Generar **Opciones** de beneficio mutuo.
- c) Identificar **Criterios Objetivos** para evaluar las opciones.
- d) Identificar su **MAAN** (Mejor Alternativa al Acuerdo Negociado)

Paso 1. Intereses “Distingue posiciones de intereses, éstos definen el problema”



Distingue las posiciones de los intereses. Son éstos los que definen el problema. Las posiciones son las **demandas iniciales en cualquier conflicto**. Los intereses son **deseos, temores, preocupaciones, esperanzas y necesidades que subyacen a las posiciones**. Esto funciona como un iceberg, de entrada sólo vemos las puntas del mismo, pero si exploramos debajo de la superficie encontraremos una amplia capa de intereses y necesidades.

Las siguientes preguntas te ayudarán a conocer los intereses y necesidades de tu interlocutor:

Ayúdeme a entender sus necesidades...

¿Qué logra usted con eso?

¿Por qué es tan importante eso para usted?

¿Qué beneficios obtiene usted (o su comunidad) con eso?

Según entiendo sus preocupaciones centrales son... ¿Estoy dejando fuera algo importante?

³ Basado en el modelo desarrollado por el Proyecto de Negociación de la Universidad de Harvard, resumido en el famoso libro de Ury y Fisher “Sí, ¡de Acuerdo! Cómo negociar sin ceder”.

Intereses comunes:

Son aquellos que ambas partes comparten y coinciden en que son objetivos a alcanzar frente al conflicto.

Intereses opuestos:

Son aquellos en los que todo lo que se lleva uno, el otro lo pierde y la única manera de congeniar las aspiraciones de ambos, es partiendo la diferencia.

Intereses diferentes:

Son aquellos que son de alto rendimiento para uno y de bajo costo para el otro. Reflejan las distintas prioridades de los actores. Son la fuente de creación de valor.

Paso 2. Opciones “Antes de decidir, amplía tu abanico de opciones”

Las **opciones** a las que nos referimos en este contexto, son propuestas de solución al problema. En el lenguaje de la negociación se distingue entre opción y alternativa. La alternativa es aquella situación a la que podemos recurrir si consideramos que nuestros intereses y necesidades no son adecuadamente satisfechos en la mesa de negociación. En lenguaje coloquial es nuestro “Plan B” o salida de emergencia.

Preguntas para identificar las opciones:

- Yo me imagino algunas, pero me encantaría escucharlo.
- “¿Bajo qué circunstancias estaría usted de acuerdo con...?”
- Solicita consejo: “¿Cómo cree usted que es la mejor manera de resolver este problema?”
- “¿Qué pasa si ponemos en marcha...?”

Paso 3. Identificación criterios objetivos “Cede ante los principios, no ante las presiones”

Los criterios objetivos se presentan como una vara de medición independiente de la voluntad de las partes, y que sirven para evaluar las opciones al conflicto. Esta vara de medición debería evaluarse en función de criterios de justicia comunes a ambos.

Preguntas para saber si existen criterios objetivos como sustento:

- ¿Cómo llegó Usted a esa conclusión?
- ¿Por qué considera que eso es justo?
- ¿Qué argumento sustenta esa conclusión?
- ¿Cómo manejan otros el mismo problema?



Paso 4. Identificar el MAAN o “Plan B”

(MAAN: Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado)

Piensa: Si no obtengo la mejor satisfacción de mis intereses en la mesa, ¿Qué puedo hacer **fuera** de la mesa de negociación para satisfacerlos?

Las alternativas nos permiten reducir la ansiedad por llegar a un acuerdo aunque sea desventajoso o pobre en acuerdos. La alternativa es la fuente de poder de cada parte en una negociación y permite lograr acuerdos de calidad. Recuerda que el MAAN es sólo un punto de referencia, no un resultado final. Además que sea un punto de empoderamiento para ti, no significa que sea un castigo para tu contraparte.

Preguntas para identificar tu MAAN y el de tu socio y tomar tus precauciones y, sobre todo tus decisiones:

¿Cuál es el MAAN de él o de ellos?

¿Qué están dispuestos a hacer si no obtienen algo suficiente en la negociación?

¿Qué es lo peor que te pueden hacer?

Si usan su MAAN ¿cómo te afectarán?

¿Cómo puedes incidir sobre este MAAN?

¿Tienes un modo de cambiar su alternativa de algún modo?



Paso 5. Propuestas: “Satisfactorias, incluyentes y legitimadas”

Para construir propuestas que dejen satisfechas a las partes porque se sienten incluidas y legitimadas en sus intereses, se deben retomar con cuidado las opciones trabajadas en el punto tres de esta sección. Esto es, aquellas opciones subjetivamente satisfactorias y legitimadas con criterios objetivos por los participantes en una mesa de negociación.

- *Una vez formulada la propuesta se revisarán las opciones a la luz de las siguientes preguntas:*
 - ✓ ¿En verdad tienes un buen acuerdo? (Estoy cumpliendo con mis necesidades e intereses prioritarios más allá de mi posición inicial y con los intereses de TODOS los participantes)
 - ✓ ¿Supera la propuesta negociada mi MAAN o plan B?
 - ✓ ¿Tiene reales posibilidades de ser implementado?
 - ✓ ¿El acuerdo cuenta con un procedimiento para resolver controversias?¿

El siguiente cuadro resume las diferencias entre las actitudes conflictivas y las colaborativas en el marco de los procesos de negociación.⁴

Dinámica del Conflicto	Dinámica de la Colaboración
Se identifica el problema con las personas	Separar las personas del problema
Posiciones rígidas y terminantes	Buscar por detrás de las posiciones
Intereses confusos y genéricos	Identificar claramente los intereses
Hay un solo lado de la historia (el propio)	Replantear los términos del conflicto
Solo hay una opción (la propia)	Generar opciones creativas
Solo puede usarse un criterio (el propio)	Utilizar criterios objetivos legítimos
Solo hay una alternativa: escalar	Explorar las alternativas al acuerdo (MAAN)
Solo hay una propuesta definitiva (la propia)	Formular propuestas incluyentes

Bibliografía básica:

FISHER, Roger & SHAPIRO Daniel. (2005) *Beyond Reason. Using Emotions as You Negotiate.* Penguin Books. New York.

FISCHER, Roger, URY, William; Patton, Bruce (1993), *Sí ... ¡de acuerdo! Cómo negociar sin ceder.* [2da. Edición]. Grupo Editorial Norma, Bogotá.

FISHER, Simon, LUDIN, Jawed y otros (2000), *Trabajando con el Conflicto. Habilidades y estrategias para la acción.* Centro de Estudios para el Desarrollo y la Democracia (CEPADE), Guatemala, en asociación con Responing to Conflict.

LEDERACH, John Paul (1993), *Enredos Pleitos y Problemas. Una guía práctica para ayudar a resolver conflictos.* Ediciones Semilla, Guatemala.

URY, William (1994), *¡Supere el NO! Cómo negociar con personas que adoptan posiciones obstinadas.* Grupo Editorial Norma, Bogotá.

El Centro de Colaboración Cívica (CCC) es una organización civil no partidista y sin fines de lucro, cuya misión es fortalecer la democracia en México a través de la promoción de espacios efectivos de diálogo, colaboración y manejos de conflictos que contribuyan a la construcción de acuerdos en asuntos de interés público, así como a la formación de ciudadanos capaces de impulsar procesos de cambio efectivos en el marco de una convivencia democrática y plural. Desde su creación, en 2005, el CCC forma parte de una red internacional de organizaciones dedicadas a la resolución pacífica de conflictos llamada *Partners for Democratic Change*.

⁴ Fuente: materiales gráficos de “Tapia y Diez Consultores” y de William Ury presentados en diversos seminarios sobre negociación.

ISBN: 978-607-7833-21-5



9 786077 833215