

ESTEBAN SERRA



**LA RESOLUCIÓN
DE CONFLICTOS Y
LA NEGOCIACIÓN**

NEGOCIACIÓN

¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.

I LA NEGOCIACIÓN	4
1.1.- AUTO-CONOCIMIENTO Y OBJETIVOS EN LA NEGOCIACIÓN	4
1.2.- LOS ELEMENTOS DE LA NEGOCIACIÓN	6
1.2.1.- EL PODER	7
A) EL PODER DE COMPETIR	7
B) EL PODER DE LA LEGITIMIDAD	9
C) EL PODER DE ARRIESGARSE	9
D) EL PODER DEL COMPROMISO	10
E) EL PODER DE LA PERICIA	11
F) EL PODER DEL CONOCIMIENTO DE "NECESIDADES"	12
G) EL PODER DE LA INVERSIÓN	13
H) EL PODER DEL PREMIO Y EL CASTIGO	13
I) EL PODER DE LA IDENTIFICACIÓN	14
J) EL PODER DE LA MORALIDAD	15
K) EL PODER DEL PRECEDENTE	16
L) EL PODER DE LA PERSISTENCIA	17
M) EL PODER DE LA CAPACIDAD DE PERSUASIÓN	17
N) EL PODER DE LA ACTITUD	19
1.2.2 EL TIEMPO	20
1.2.3 LA INFORMACIÓN	22
1.3 LA NEGOCIACIÓN COMPETITIVA	25
1.4 LA NEGOCIACIÓN DE COLABORACIÓN	31
1.5 NEGOCIACIONES TELEFÓNICAS Y MEMORANDOS DE ACUERDO	42
1.6 RECURRIENDO A LAS ALTURAS	45
RESUMIENDO	48
II EL INTERCAMBIO DE CONCEPTOS BASADO EN LOS PRINCIPIOS Y EN LAS POSICIONES	54
DISCUTIR EN BASE A POSICIONES ES INEFICAZ	55
LA DISCUSIÓN BASADA EN LOS PRINCIPIOS	56
III LA COMUNICACIÓN Y LOS INTERESES EN LAS NEGOCIACIONES	64
¿QUÉ ES COMUNICARSE?	64
¿QUÉ HABILIDADES SON NECESARIAS PARA UNA BUENA COMUNICACIÓN?	65
¿A QUÉ LLAMAMOS "SITUACIÓN CONFLICTIVA"?	68
¿QUÉ PODEMOS HACER PARA MEJORAR LA COMUNICACIÓN?	75
LA IMPORTANCIA DE CENTRARSE EN LOS INTERESES NO EN LAS POSICIONES	76

¿CÓMO IDENTIFICAR LOS INTERESES?	77
INVENTANDO OPCIONES EN BENEFICIO MUTUO	79
<u>IV PLANIFICACIÓN SECUENCIAL DE LA NEGOCIACIÓN (P.S.N.)</u>	<u>82</u>
<u>V AGENDA DE LA NEGOCIACIÓN</u>	<u>86</u>
<u>VI PLAN DE NEGOCIACIÓN</u>	<u>88</u>
DESGLOSE DE LA NEGOCIACIÓN:	88
PRINCIPIOS A TENER EN CUENTA EN LA PREPARACIÓN DE LA NEGOCIACIÓN	88
TÁCTICAS DESESTABILIZANTES UTILIZADAS HABITUALMENTE	89

! LA NEGOCIACIÓN

1.1.- AUTO-CONOCIMIENTO Y OBJETIVOS EN LA NEGOCIACIÓN

En el templo de Apolo en Delfos, están escritas estas dos leyendas, “Conócete a ti mismo” y “Nada en exceso”.

¿Qué es Negociar?

Una de la respuesta que define que es Negociar es la siguiente:
“Negociar es conseguir los objetivos que nos proponemos.”

Podríamos decir entonces que es conseguir nuestros *objetivos*. Pero de hecho, ¿cuáles son nuestros objetivos?

Aquí es donde empieza toda la problemática.

Si no sabemos lo que queremos y hacia donde vamos, difícilmente podremos encontrarlo.

Todo buen negociador inicialmente *analiza* las diferencias existentes, cuando digo analizar me estoy refiriendo a:

- detectarlas “objetivamente”
- saber el por qué existen, cuáles son los elementos que las crean.

Este *análisis* debe hacerse en ambos sentidos: la reflexión debe ser ¿por qué yo quiero esto? ¿Por qué él quiere esto? Y también preguntarnos ¿por qué no lo quiero?, ¿por qué no lo quiere?

Todas estas reflexiones y averiguaciones requieren de plena objetividad y abstinencia del Ego. Cuando el Ego se involucra en una negociación, lo que ocurre es que nos volvemos partidistas y perdemos el buen enfoque sobre las diferencias reales.

Definimos la *negociación* como el intento *de “conseguir los Objetivos que nos proponemos”*.

El común denominador en toda negociación son los **Objetivos** de todos y de cada uno de nosotros.

No debemos confundir los *objetivos* con los *medios* para conseguirlos. Un objetivo podría ser comprender perfectamente los hábitos, costumbres y características de los Franceses, Los medios para cumplir ese objetivo podrían ser, entonces, estudiar Francés, ahorrar haciendo trabajos extras para pagar el viaje, etc.

Si subimos un peldaño mas y nos seguimos preguntando el objetivo que estamos buscando, podría ser el de poder negociar con mayores criterios, y luego, podría ser el de llegar a Directores del Departamento de Internacional de nuestra compañía, y aún mas, podría darse el caso que nuestro objetivo fuera tener un mayor reconocimiento en nuestro entorno profesional, familiar, y así sucesivamente.

Como decía el sabio: *“¿Si no sabes lo que buscas, como sabrás que lo has encontrado?”*

Desmenuzar nuestros objetivos, para llegar a separar lo que ansiamos para suplir nuestras carencias de los que son realmente necesarios para nuestra evolución, necesita un gran esfuerzo y un largo camino, este camino empieza con el *auto-conocimiento*.

Todo buen negociador debería tener un conocimiento amplio de si mismo, dicho conocimiento facilita la comprensión y a la aceptación.

Cuando el individuo se acepta tal como es, se vuelve menos vulnerable a lo que puedan decir sobre él, **POR QUÉ.....**

- Él, ya lo sabe -

Aceptar, no implica compartir. Yo puedo aceptarme como soy, pero se que hay cosas que debo trabajar para mejorar mi estado anímico cotidiano.

1.2.- LOS ELEMENTOS DE LA NEGOCIACIÓN

J. F. Kennedy dijo alguna vez: *“Nunca negociemos por miedo, pero no tengamos miedo de negociar”*.

Todo es negociable.

Pero ¿qué es la *negociación*?

La negociación exógena es un campo de conocimiento y acción cuyo objetivo es ganarse el favor de gente de la que usted quiera cosas.

Es la utilización de la información y el poder para afectar comportamientos dentro de un "remolino de tensiones".

Si se piensa en esta amplia definición, uno se da cuenta que de hecho se negocia todo el tiempo tanto en el trabajo como en la vida privada.

En toda negociación que se haga en el mundo siempre hay tres elementos presentes:

- 1) **Información.** El otro lado parece saber más sobre usted y sus necesidades, de lo que usted sabe sobre ellos y sus necesidades
- 2) **Tiempo.** El otro lado no parece conocer el tipo de presiones estructurales, las limitaciones de tiempo y los plazos restrictivos a los que usted está sometido.
- 3) **Poder.** El otro lado siempre nos parece con más poder y autoridad de la que usted piensa tener.

La información, las presiones del tiempo y el poder percibido, a menudo, significan para usted la diferencia entre satisfacción y frustración.

Si usted negocia algo, ello debe depender totalmente de usted y estar basado en sus respuestas a las siguientes preguntas:

- 1) ¿Estoy cómodo negociando en esta situación determinada?
- 2) ¿La negociación satisfará mis necesidades?

3) ¿El gasto de tiempo y energía de mi parte vale los beneficios que recibiré a causa de este encuentro?

Solamente si usted, como individuo único, puede contestar de forma afirmativa a estas tres preguntas, debe entonces proceder con la negociación.

1.2.1.- EL PODER

El *poder* es una entidad fascinante. Se trata de la capacidad o habilidad para conseguir que las cosas se hagan... para ejercer control sobre la gente, los acontecimientos, las situaciones y sobre uno mismo.

Sin embargo, *todo poder está basado en la percepción*. Si usted piensa que lo tiene, entonces realmente lo tiene. Si usted piensa que no lo tiene, entonces no lo tiene en absoluto.

El poder no es bueno ni malo. No es moral ni inmoral. No es ético ni anti-ético

En esencia, el poder es neutral. Es un medio, no un fin. Resulta indispensable para la salud mental, la supervivencia pacífica y se basa en la percepción.

La fórmula es casi risiblemente simple: "Crea firmemente que tiene poder y usted hará que los demás perciban una imagen de confianza en sí mismo". Aunque el poder, como la belleza, está estrictamente en el ojo del observador, comienza en usted mismo.

Usted tiene más poder en las yemas de sus dedos de lo que se imagina.

En resumen, usted tiene más poder si cree que lo posee y contempla los sucesos de su vida como negociaciones.

A) EL PODER DE COMPETIR

Siempre que usted crea competencia por algo que usted posee, lo que tiene aumenta de valor. Resulta obvio que cuanto más gente quiera su dinero más valor tendrá.

Esto es aplicable no sólo a los productos o servicios, sino también a algo tan abstracto como una idea.

Supongamos que yo soy su inmediato supervisor en el trabajo y usted entra en mi despacho y me dice:

- *Tengo una idea formidable... un nuevo concepto que es realmente un hallazgo*

Si entonces, yo le pregunto:

- *¿Lo has hablado con alguien?*

Y usted contesta:

- *Sí varias veces con los supervisores, pero a ellos no les parece nada del otro mundo.*

¿Acaso esta respuesta realza la idea ante sus propios ojos?

Evidentemente no. Su idea está devaluada porque nadie compite por ella.

Pero si su respuesta fuera:

- *"Sí, he hablado con otros a tu nivel y dicen que quieren saber más al respecto porque les parece estupendo "*, mi reacción sería un inmediato *"cierra la puerta y cuéntamela"*.

Porque usted está creando competencia y ha hecho que la idea parezca valiosa y deseable.

Otro caso que puede conocer por propia experiencia es que resulta más fácil conseguir trabajo cuando ya se tiene uno o cuando se está en paro.

Y esto es así porque a los ojos del empleador Usted es una persona laboralmente competente.

Jamás entre en una negociación sin tener opciones. Si lo hace, la otra parte le tratará a la ligera.

B) EL PODER DE LA LEGITIMIDAD

En nuestra sociedad, la gente está condicionada a tener respeto a lo impreso. La palabra impresa, los documentos y las señales representan la autoridad.

La mayoría de la gente tiende a no cuestionarlos.

Sin embargo, a medida que usted negocia, se puede cuestionar y desafiar la legitimidad. Es aconsejable que use su poder de legitimidad cuando le es ventajoso y que lo cuestione cuando el hacerlo le puede presuponer una ventaja

C) EL PODER DE ARRIESGARSE

Cuando se negocia, se debe estar dispuesto a arriesgarse

Correr riesgos implica una mezcla de coraje y sentido común. Si no corre riesgos calculados, la otra parte lo manipulará.

Como se dice comúnmente, para ganar, hay que apostar primero.

Sin embargo, arriesgarse representa aquí un riesgo calculado. Sería necio arriesgar sus ahorros en un juego de ruleta. Estoy sugiriendo que corra riesgos moderados o incrementales: riesgos que pueda tomar sin que las consecuencias sean desastrosas

Cuando hay mucho en juego, siempre considere la posibilidad de compartir el riesgo. Cuando el riesgo se divide de modo que está tanto en los hombros de otros como en los suyos, usted está en la situación envidiable de aprovechar las oportunidades ya que se incrementa su posibilidad de ganar.

Al comprometer a otros, usted también expande sus horizontes y "**augmenta su poder de permanencia**". Ya se trate de una partida de cartas o de invertir en la bolsa, usted tiene una posición de mayor poder si su capital es considerablemente mayor que el de sus oponentes.

Antes de apostar nada, calcule las posibilidades a fin de determinar si los beneficios potenciales valen el posible costo del fracaso. Sea racional, no

impulsivo. Jamás corra un riesgo por orgullo o por el deseo de dar por cerrado un tema.

D) EL PODER DEL COMPROMISO

La técnica de comprometer a terceros se debe aplicar a todas las actividades básicas de la vida cuando el resultado sea incierto

Por ejemplo, si usted esta a punto de embarcarse en una aventura monumental y arriesgada, no se dirija a su jefe, su familia o sus socios y proclame:

"Esto es importante. Es idea mía. Mi propuesta. Si algo va mal, yo me entierro".

Evidentemente sería una locura.

En cambio, usted camina por su oficina, tienda u hogar y recuerda a todos: *"Estamos en esto ¡todos juntos!"*

Recuerde que la gente apoya todo aquello que de una u otra forma ha contribuido a crear

Usted puede hacer que el poder de compromiso de los otros funcione a su favor de tres maneras:

- 1) Dispersando el riesgo total, usted puede aprovechar las circunstancias ventajosas
- 2) Ya que sus socios comparten la ansiedad y le prestan su apoyo, a usted se le reduce el grado de estrés
- 3) La dedicación hombro a hombro de su grupo transmite unas temibles vibraciones de poder a la otra parte. Su capacidad de ganarse el compromiso de los otros magnifica el impacto de sus palabras y le brinda poder. Por el contrario,

cuando la otra parte percibe que en su grupo o equipo cada uno va por su lado, su posición queda minada

Consiga siempre el compromiso de los demás en cualquier empresa. Déjeles que tomen parte en la acción, para que ésta sea tanto de ellos como de usted. La participación propicia el compromiso. El compromiso propicia el poder

Los ejércitos son inútiles a menos que los soldados crean en lo que están peleando.

E) EL PODER DE LA PERICIA

¿Se ha dado cuenta alguna vez que cuando los demás perciben o creen que usted tiene más conocimientos técnicos, más pericia especializada o mayor experiencia que ellos, lo tratan con una consideración que va del respeto al temor? Le daré un ejemplo verídico y dos casos hipotéticos.

Un ejemplo hipotético:

Usted está decorando su casa, apartamento o chalet. Tiene en mente cierto papel pintado, pero no está seguro que haga juego con sus muebles. Contrata una decoradora para que le aconseje. Es una profesional famosa, su último trabajo ha aparecido publicado en una revista súper exclusiva.

Le dice que use un papel de empapelar totalmente distinto porque el que usted ha elegido está pasado de moda. Usted lo hace sin vacilar. ¿Por qué? Porque con los honorarios que le cobra, usted supone que ella tiene el conocimiento y el gusto de experta que usted no tiene

Como usted sabe, la mayoría de nosotros rara vez cuestionamos las declaraciones de expertos fiscales, médicos, mecánicos de coches, abogados, especialistas en computadoras, agentes de bolsa, investigadores científicos, profesores, o fontaneros. ¿Por qué no los cuestionamos?

Porque de algún modo estamos convencidos de que en sus especialidades saben más que nosotros.

Esto es lo que tiene que hacer si quiere presentarse como un experto: *establezca al principio de la confrontación sus antecedentes y credenciales*. Si lo hace, puede ser que ni siquiera se cuestionen sus argumentos.

En otras palabras, aproveche el hecho de que, en negociaciones complicadas, a menudo los participantes carecen del conocimiento especializado en ciertos aspectos del tema de discusión.

Por lo general, la única clase de conocimiento requerida en la mayoría de las negociaciones es la capacidad de hacer preguntas inteligentes y saber si está recibiendo las respuestas precisas.

Cuando usted se enfrenta al experto del otro lado de la mesa o escritorio, no se deje impresionar. Tenga en mente que si no le necesitaran a usted o a lo que tiene que ofrecer, no estaría allí. Acostúmbrese a decir de vez en cuando: *“no entiendo. Hace tres minutos que me he perdido. O: ¿Me lo podría explicar con lenguaje sencillo?”*

Una dosis de irreverencia, más una pizca de inocencia cuando están combinadas con una amable persistencia y muchas preguntas, a menudo cambian la actitud y el comportamiento del supuesto experto.

F) EL PODER DEL CONOCIMIENTO DE "NECESIDADES"

En toda negociación, hay dos cosas que siempre se regatean:

- 1) El asunto y demandas específicas que se proclaman abiertamente
- 2) Las necesidades reales de la otra parte, que rara vez se verbalizan.

Si usted puede establecer una conjetura razonable acerca de cuáles son las necesidades del otro, entonces puede predecir con admirable certeza lo que sucederá en cualquier relación con esa persona

G) EL PODER DE LA INVERSIÓN

Hay una proporción directa entre la magnitud de la inversión y la disposición a comprometerse.

¿Por qué le resultó tan difícil a Estados Unidos salir de la guerra en Vietnam? Porque cuando trataron de librarse de la guerra, ya habían sacrificado cuarenta y cinco mil vidas norteamericanas en ese esfuerzo. Actualmente está ocurriendo lo mismo en Irak.

Nadie se aleja despectivamente después de semejante inversión.

Si usted tiene que negociar algo difícil, un asunto emocional o algo concreto que se puede enunciar numéricamente como un precio, costo, tasa de interés o salario, trátelo al final de la negociación después de que la otra parte ha hecho un fuerte gasto de energía y una inversión sustancial de tiempo.

¿Qué pasa si el asunto emocional o ese algo concreto aparece al principio de la negociación? No lo ignore, hable al respecto, pero pospóngalo.

Vuelva a ello una vez que la otra parte ha pasado una cantidad considerable de tiempo con usted. Se sorprenderá de ver lo flexible que se comporta al final de la negociación después de haber hecho esa inversión

H) EL PODER DEL PREMIO Y EL CASTIGO

Su percepción de que yo puedo ayudarle o lesionarle física, financiera o psicológicamente me proporciona fuerza en nuestra relación.

Si usted piensa que yo puedo o podría hacer algo que le afectara (aun cuando no pueda o no lo vaya a hacer), yo ejerzo poder en mi relación con usted.

Esta percepción, verdadera o falsa, es la que confiere autoridad a la secretaria del jefe o a la esposa del propietario.

Si yo tengo conciencia de las percepciones y necesidades que usted tiene, y si se que usted piensa que tengo control sobre usted, puedo entonces controlar su comportamiento.

Supongamos que usted piensa que yo tengo influencia para que usted consiga una promoción o aumento de salario, o que la empresa le de un coche.

Si todas estas cosas le resultan importantes, ¿hace eso que usted me trate con guantes de seda?

He aquí dos cosas a recordar:

1) Nadie negociará con usted de ninguna manera a menos que esté convencido que usted puede o podría ayudarle o que puede o podría lesionarle

2) En una relación de rivalidad, si usted piensa que yo puedo o podría ayudarle o lesionarle, yo jamás debería neutralizar su percepción de mi poder a menos que consiga algo a cambio, como una concesión de su parte, o que usted tome una nueva posición que realmente me beneficie a mí o a nuestra relación.

No se transforme en un tigre de papel. En una situación competitiva, no elimine opciones ni reduzca la presión sobre el otro bando hasta haber recibido lo que quería.

1) EL PODER DE LA IDENTIFICACIÓN

Obtendrá un máximo de su capacidad negociadora si logra que los demás se identifiquen con usted.

Permítame explicarle. ¿Por qué prefiere una tienda a otra en el mismo centro comercial? ¿Por qué lleva un coche al mismo taller una y otra vez? ¿Por qué tiene cuenta corriente en un banco y no en otro?

No se trata simplemente de factores de calidad, precio o costo. Lo que mueve la balanza a uno u otro lado es el grado de identificación que usted tiene con la gente que allí trata.

Si alguien en El Corte Inglés le hace sentir bien, importante, o al menos, cómodo y comprende sus necesidades, usted se identificará con El Corte Inglés y estará a su favor aun cuando otra cadena le ofrezca algo que parezca mejor.

Por esa razón, es crucial su capacidad para lograr que los demás se identifiquen con usted, negocie usted con quien sea y por la razón que sea.

¿Cómo lograr que los demás se identifiquen con usted?

Si se comporta como una persona profesional y razonable, usted puede hacerse con la cooperación, la lealtad y el respeto de la gente que trata con usted.

No haga alardes de su rango ni exagere su autoridad.

En su lugar, trate de demostrar comprensión y empatía. Diríjase a las necesidades, esperanzas, sueños y aspiraciones de la otra persona.

Trate a cada uno desde un nivel humano, transmita la esperanza de que usted le pueda ayudar a resolver su problema. Si muestra este comportamiento, de usted emanará una clase de poder persuasivo y sutil que recordará la atracción mágica del flautista de Hamelin

Rara vez admitimos esta identificación o hablamos al respecto, pero es un factor importante en nuestras decisiones acerca de qué aparato de alta fidelidad comprar o por cual candidato votar

La identificación también funciona al revés.

Una persona puede tener razón sobre los temas en discusión, pero ser tan fanática y desagradable que nos pone en su contra.

Mucha gente vota por el candidato A no debido a ningún grado de afinidad, sino porque no puede tragar al candidato B

Con más frecuencia de lo que lo admite la gente, la identificación (ya sea a favor o en contra) tiene un papel de suma importancia en las negociaciones y en las tomas de decisión. Por esta razón, el comportamiento decente y cooperativo es el equivalente al de tener una garrafa de agua en el desierto de Gobi

J) EL PODER DE LA MORALIDAD

La mayoría de los occidentales fuimos educados con similares normas éticas y morales. Las aprendimos en las escuelas o iglesias y las vimos en

acción en nuestra experiencia familiar y en el mundo del trabajo y de nuestros amigos.

Nuestros conceptos de la justicia tienden a ser muy parecidos. Por esa razón, si se le presenta a la gente un argumento moral es posible, que funcione.

Incluso cuando alguien tiene a la ley de su parte y teóricamente le puede destrozarse, si usted le dice:

“Puede hacer lo que quiera conmigo... pero, ¿sería correcto?”.

Es posible que su apelación a la misericordia llegue a buen puerto.

Esto es verdad incluso en el sistema judicial. A veces los acusados se ponen a merced del tribunal, que ocasionalmente puede llegar a perdonar o rebajar la sanción.

¿Funciona esta estrategia con gente que tiene diferente sistema de valores culturales? No. ¿Funciona con gente de educación completamente distinta a la nuestra? No

No obstante, la mayoría de la gente en contacto con usted comparte sus valores

K) EL PODER DEL PRECEDENTE

No actúe como si su experiencia limitada representara verdades universales. Oblígrese a distanciarse de su propia experiencia examinando sus suposiciones. No se encierre en viejas maneras de hacer las cosas

Es muy fácil encerrarse o que le encierren, porque un aspecto del poder del precedente está basado en: *"Siempre lo hemos hecho de esta manera"*.

Costumbres y prácticas actuales o del pasado son consideradas sagradas. Son la única manera de hacer las cosas. La palabra "Cambio" es temida o considerada un insulto dentro de una idiosincrasia de ese estilo.

El Alcalde de una ciudad Española anunció públicamente que todos los policías y bomberos que fueran a la huelga serían despedidos. Hicieron la

huelga y perdieron sus trabajos. Varios días después, se logró un acuerdo y el alcalde los reintegró a sus cargos.

Como resultado, los bomberos de otra ciudad Española se declararon en huelga, esperando que, si eran penalizados, lo más probable era que los reintegraran después de alcanzado un acuerdo. Los acontecimientos posteriores probaron que tenían razón.

En otras palabras, si la gente en el momento A hace algo y la gente en el sitio B se entera, lo primero afecta el comportamiento de la gente del lugar B. La información vuela. Estamos todos sintonizados en el mismo programa de televisión. De modo que si usted quiere controlar una situación y no quiere que lo que pasa en A influya en B, prepárese a demostrar a la gente en B el por qué sus condiciones difieren de las de A

Si bien se ha de evitar ser eclipsado por el poder del precedente, aproveche cuando pueda este poder a su favor

L) EL PODER DE LA PERSISTENCIA

Royendo la presa de un embalse, el tiempo suficiente, hasta una rata puede inundar un país

La mayoría de la gente no es lo bastante persistente cuando negocia. Presentan algo a la otra parte y si ésta no la acepta de inmediato, se encogen de hombros y pasan a otro tema.

Si ésa es una característica suya, le sugiero que la cambie. Aprenda a insistir.

M) EL PODER DE LA CAPACIDAD DE PERSUASIÓN

La mayoría de nosotros en nuestra sociedad civilizada dependemos demasiado de la capacidad de razonamiento para hacer que pasen las cosas.

Hemos llegado a creer que la lógica prevalecerá. La lógica, por sí misma, rara vez influencia a la gente. En la mayoría de los casos, no funciona.

Si usted quiere convencerme de que crea algo, haga o compre algo, debe cumplir estas tres condiciones:

1) Tengo que comprender lo que usted dice

Es imperativo que exprese sus razones en analogías relacionadas con mis experiencias y mi estilo personal. A fin de lograrlo, usted debe entrar en mi mundo. (Por esa razón, resulta tan difícil negociar con alguien que es estúpido o a quien usted considera un lunático)

2) Su evidencia debe ser tan abrumadora que yo no pueda discutirla.

3) Tengo que creer que usted satisfará mis necesidades y deseos existentes

De estos tres factores, el tercero (satisfacción de mis deseos y necesidades) es, con ventaja, el más importante

¿Por qué lo digo? porque aun cuando usted me presente unas pruebas abrumadoras que yo entiendo, en caso que la conclusión me derrote, seguiré sin estar convencido del todo.

Sus datos y su lógica pueden ser irreprochables, pero el que yo las acepte no satisface mis necesidades y deseos. Los padres de adolescentes comprenden mejor que nadie este fenómeno ilógico, que es la base de muchos fracasos de convencimiento

Moraleja: Si usted quiere convencer a la gente, muéstrele la relevancia y valor inmediato de lo que está diciendo en términos de satisfacer sus necesidades y deseos

N) EL PODER DE LA ACTITUD

¿Cuál es la persona más difícil a la que usted puede representar en una negociación?

Usted mismo. Usted lo hace mucho mejor negociando para otro. ¿Por qué? Porque usted se toma demasiado en serio en cualquier interacción en la que está implicado.

Se preocupa demasiado de sí mismo. Ello le provoca estrés y presiones. Cuando negocia para otro, está mucho más tranquilo. Es más objetivo. No le importa tanto, porque ve la situación como un entrenamiento o un juego. Y lo es.

Esta característica de preocuparse demasiado cuando se está involucrado personalmente es común a todo el mundo.

Trate de considerar todas sus relaciones y situaciones, incluyendo su trabajo, como un juego, como el mundo de la ilusión.

Distánciese un poco y disfrute de todo. Haga lo que tenga que hacer lo mejor que pueda, pero no caiga destrozado si las cosas no salen tan bien como usted quiere.

Si usted elabora esta actitud sana, un tanto divertida y de que "todo es un juego" en todas sus negociaciones, tendrá tres beneficios tanto dentro como fuera de su trabajo:

1) tendrá más vitalidad porque siempre tendrá la energía de hacer las cosas con las que disfruta. (Sin duda ha tenido alguna vez la experiencia de sentirse agotado después de un día de trabajo y de pronto sentirse lleno de una vitalidad explosiva cuando alguien le sugiere hacer algo divertido).

2) Tendrá menos presiones. Habrá menos ácido úrico en su sangre y disminuirá la tendencia a la hipertensión. Hasta puede dejar de hacer un poco de jogging porque mejorará su condición física (si su trabajo se convierte en una diversión, su ansiedad bajará al nivel de la que se tiene ante una partida de ping-pong.)

3) Obtendrá mejores resultados porque su actitud canalizará la sensación de control de su propia vida. (Transmitirá una confianza indicativa de opciones y la gente empezará a seguirle)

1.2.2 EL TIEMPO

Es una verdad comúnmente aceptada que el tiempo se mueve con la misma velocidad para todos, hagamos lo que hagamos.

En todas las negociaciones, los acuerdos y las concesiones ocurren lo más cerca posible del final del plazo o a veces incluso después

En consecuencia, en cualquier negociación, espere que se lleve a cabo cualquier concesión importante y acuerdo poco antes del momento final. Si yo conozco su plazo y usted no conoce el mío, ¿quién tiene ventaja? Si usted es exacto con respecto al tiempo y yo soy flexible, ¿quién tiene ventaja? Yo, porque a medida que nos acercamos al momento que usted percibe como final del plazo, le aumenta la presión y empieza a realizar concesiones.

Créalo y tómelo como artículo de fe, la otra parte siempre tiene una fecha tope en cualquier negociación. De no tener presión para negociar, no lo harían

He aquí otro artículo de fe al que aferrarse: *“las fechas tope - las propias y las de los demás - son más flexibles que lo que uno se imagina”*

Su jefe, gobierno, clientes o familiares pueden tener algo que ver, pero fundamentalmente la fecha límite es obra de uno mismo

No estoy diciendo que usted debería ignorarlas. Sólo digo que habría que analizarlas. Ya que invariablemente son el producto de una negociación, por lo que pueden ser también negociables.

Siempre pregúntese: *¿"Qué pasa si no cumplo la fecha tope? ¿Qué certeza hay de pérdida o castigo? ¿Cuál es el castigo? En suma, ¿cuál es el riesgo que corro?"*

El tiempo hasta puede llegar a influenciar una relación. Una llegada tardía puede ser considerada como una prueba de confianza u hostilidad,

mientras que una llegada a tiempo puede ser vista como prueba de ansiedad o falta de consideración con los demás.

El tiempo puede favorecer a las dos partes, dependiendo de las circunstancias. A pesar de estas interpretaciones momentáneas que pueden afectar el clima de la negociación, vale la pena recalcar algunas observaciones:

- a) Ya que la mayoría de los comportamientos de concesión y de los acuerdos se dan en el momento de la fecha tope o poco después, *sea paciente.*
- b) A menudo la verdadera fortaleza se demuestra en la capacidad de aguantar esta tensión, sin retirarse ni presentar batalla. *Aprenda a tener siempre bajo control sus mecanismos de defensa.*
- c) Guarde la calma, pero *manténgase alerta para actuar en el momento favorable.*
- d) Como regla general, la paciencia da frutos. *Cuando usted no sepa que hacer, lo mejor que puede hacer es no hacer nada.*
- e) En una negociación problemática, su mejor estrategia es *no revelarle a la otra parte su fecha límite.* Siempre tenga en mente que debido a que las fechas límite son el producto de una negociación, son más flexibles de lo que la gente se imagina.
- f) *Nunca cumpla ciegamente una fecha límite,* sino que evalúe los beneficios y los perjuicios correspondientes cuando se aproxima a esa fecha tope o la supera
- g) *La otra parte,* por más calma y serena que pueda aparentar, *siempre tiene una fecha límite.* En la mayoría de los casos, la tranquilidad exterior de que hace gala recubre grandes presiones

- h) Sólo se debe llevar a cabo una acción precipitada cuando está garantizado que será en beneficio de usted. Generalmente, no se puede lograr rápidamente *el mejor resultado; sólo se puede lograr con tiempo y persistencia.*
- i) Muy a menudo cuando se aproxima la fecha límite, se produce un cambio presentando una solución creativa o incluso un cambio posicional de la otra parte. *La gente quizá no cambie, pero con el paso del tiempo, lo hacen las circunstancias*

1.2.3 LA INFORMACIÓN

La *información* representa el meollo del asunto. Puede abrir la puerta del éxito. Afecta nuestra evaluación de la realidad y las decisiones que tomamos.

¿Por qué entonces no logramos la información precisa?

Porque tendemos a considerar nuestras negociaciones con la gente como acontecimientos o sucesos limitados.

Pocas veces anticipamos que necesitaremos información, hasta que nos encontramos ante una crisis

El punto de arranque real de una negociación siempre precede en semanas o meses al encuentro cara a cara con la otra parte.

En consecuencia, *una negociación no es un evento, es un proceso*

El razonamiento es que *la información representa poder*, en especial en situaciones en que no se puede confiar por completo en la otra parte

Cuanto más pronto se empiece, más fácil resulta conseguir información. Siempre se consigue más información antes de la confrontación formal y convenida, porque la gente tiende a soltarse un poco antes de salir a las cámaras. Una vez que se enciende la luz roja, su actitud deviene defensiva.

Algunos suponemos que cuanto más intimidatorios o sin tacha parezcamos a los demás, más nos dirán. En realidad, sucede lo contrario. Cuanto más confundidos e indefensos parecemos, más nos ayudan con información y consejo. Con este enfoque, la resultará más fácil escuchar que hablar.

Debería preferir hacer preguntas a contestarlas.

De hecho, pregunte aun cuando piense que conoce la respuesta porque, al hacerlo, usted prueba la credibilidad de la otra parte (preguntas *de control*)

¿De quién consigue información?

De cualquiera que trabaje para o con la persona que usted verá en la reunión de negociación o cualquiera que haya tenido tratos con ella en el pasado.

Esto incluye secretarias, empleados, ingenieros, conserjes, esposas, técnicos o ex-clientes. Estarán dispuestos a contestar sus preguntas si usted usa una táctica no amenazadora.

Todo el mundo ha dejado huellas y se debe aprender de la experiencia de los demás

Otra fuente de datos son los competidores de su adversario. Recuerde que lo que usted quiere saber para negociar son los límites reales de la otra parte, es decir, la raya que no cruzarán. Cuanta más información tenga sobre la situación financiera, prioridades, fechas tope, costos, necesidades reales y presiones organizacionales, en mejores condiciones estará usted para negociar con ellos.

Y cuanto más trate de conseguir información, tiene que hacer algo más que comportarse con modestia y pedir ayuda. Por lo general, usted tendrá que dar información a fin de que se la den a cambio. (En el argot "*Cambiar Cromos*")

No se sorprenda cuando reciba una reacción negativa al principio. "No" es una reacción, no una posición.

La gente que reacciona negativamente a su propuesta simplemente necesita tiempo para evaluarla y ajustar su pensamiento. Con el paso de tiempo suficiente, y repetidos esfuerzos de su parte, casi todo "no" puede transformarse en una tal vez y finalmente en un "si".

Recuerde que el cambio y las nuevas ideas sólo son aceptables cuando se las presenta lentamente y en fragmentos diminutos. Cuando trate de alterar la opinión, pensamiento, percepciones y expectativas de otra persona tenga presente esta táctica.

Para la mayoría, resulta más fácil y más cómodo quedarse donde están que plantearse un cambio

Si se concentra cuidadosamente en lo que está ocurriendo, puede aprender mucho a cerca de los sentimientos, motivaciones y necesidades reales de la otra parte.

Por supuesto observar y escuchar atentamente no significa solamente oír lo que se está diciendo, sino también entender lo que se omite

En años recientes, se ha hecho muy popular un estudio e interpretación de señales de aviso. Las podemos resumir en tres categorías básicas:

- a. **Señales no intencionales**, en las que el comportamiento o las palabras transmiten un mensaje inadvertido
- b. **Señales verbales**, en las que la entonación o énfasis de la voz envía un mensaje que parece contradecir lo que está diciendo
- c. **Señales de comportamiento**, que son el lenguaje corporal tal como es expresado por posturas, expresiones faciales, contactos oculares y gestos de las manos, el lugar donde se sienta una persona en la mesa de negociaciones, quién da un codazo a quién, quién palmea en la espalda a quién.

Como negociador, usted debe ser sensible a los factores no verbales de cualquier comunicación.

Hasta San Pablo aconsejó: *"La letra mata, pero el espíritu da vida."*

De modo que en el transcurso de una negociación, oblíguese a distanciarse para poder escuchar con el tercer oído y observar con su tercer ojo.

Este distanciamiento lo capacitará para oír las palabras en su justo contexto no verbal y usted podrá ver el conjunto. En una negociación, las señales son significativas, forman parte del todo e indican la dirección del movimiento

La clave de la información que cualquier negociador quisiera tener sobre la otra parte es: cuales son sus verdaderos límites o cuánto están dispuestos a sacrificar para llegar a un acuerdo.

En otras palabras, cuál es el mínimo precio que venderá el vendedor o cuál es la cifra máxima del comprador.

1.3 LA NEGOCIACIÓN COMPETITIVA

El negociador competitivo ve todas las negociaciones como una lucha constante en la que se gana o se pierde.

Aunque tal visión y estrategia tengan una aplicación limitada, hay gente que la emplea constantemente, sin hacer una distinción entre un socio y un adversario verdadero.

Aunque sólo les interese su propio triunfo, el resultado siempre es la derrota de la otra parte. Si la relación entre negociadores es continua, el resultado de cualquier negociación entre ellos deja un legado que afecta el futuro de la misma.

El enfoque competitivo (*Ganar-perder*) se da cuando un individuo o grupo intenta conseguir sus objetivos a expensas de un adversario, estos intentos de triunfar sobre un adversario pueden abarcar desde esfuerzos brutales de intimidación a sutiles formas de manipulación.

Una vez más, la pregunta de cómo reconocer este estilo debe ser contestada. Se le distingue por estos comportamientos específicos:

- a. **Posiciones iniciales extremas.** Siempre empiezan con demandas intransigentes u ofertas ridículas que afectan el nivel de expectativa de la otra parte.
- b. **Autoridad limitada.** Los negociadores tienen poca o ninguna autoridad para hacer concesiones.
- c. **Tácticas emocionales.** Se les sube la sangre a la cara, aumentan el volumen de la voz y actúan exasperados, horrorizados de que se estén

aprovechando de ellos. Incluso de vez en cuando, se retiran indignados de una reunión.

d. **Las concesiones del adversario son consideradas como debilidades.** Si usted cede y les concede algo, lo más posible es que no actúen a la recíproca.

e. **Mezquinos en sus concesiones.** Demoran hacer cualquier concesión y cuando finalmente la hacen, ésta sólo refleja un minúsculo cambio en su posición

f. **Ignoran las fechas límite.** Tienden a ser pacientes y a actuar como si el tiempo careciera de importancia para ellos

Desarrollemos un poco más estos comportamientos:

a) Posiciones iniciales extremas

Siempre que adquieren un producto caro, hacen una primera oferta ridícula. Por lo general, esto se hace en secreto, a puertas cerradas, para evitar que otros compradores compitan con su oferta. Se usa la táctica para hacer creer al vendedor que no hay otra alternativa más que tratar con ellos. Cuando venden algo importante, hacen exactamente lo contrario. Sus exigencias son excesivas, luego abren las puertas de par en par para alentar a que se hagan ofertas competitivas. Haciendo que varios interesados compitan entre sí, sube el precio de ventas astronómicamente

¿Por qué funcionan estas tácticas de “uno gana otro pierde”? Porque lo permitimos. Estamos influenciados por la extrema posición inicial y quedamos aún más perplejos cuando la gente con la que negociamos parece no tener autoridad.

b) Autoridad Limitada

Jamás se debe empezar una negociación con alguien que carezca totalmente de autoridad. Pero está el otro lado de la moneda. Jamás se

permita a usted mismo o a cualquiera que negocie en su nombre con una autoridad limitada.

Sus negociadores no son chicos de recados, sino gente responsable que debe tener autoridad, pero hasta cierto punto. En último término, díales: *"Id allí y tratad de conseguirlo por esa suma. Si podéis, fantástico. Si no podéis, volved y discutiremos más la cuestión"*

La peor persona para la que se puede negociar es uno mismo. Uno se compromete demasiado emocionalmente y entonces resulta muy fácil perder la perspectiva. Además, cuando uno conduce sus propias negociaciones tiene autoridad total y es, por tanto, posible tomar decisiones rápidas sin hacer un uso apropiado del tiempo

¿Cómo se puede evitar esto? Limitándose de forma deliberada, al menos por un tiempo. Si el tener demasiada autoridad es una desventaja en las negociaciones, se desprende que la peor persona para negociar en cualquier empresa es el director general. Como para una ciudad es el alcalde; y la peor para un país, su presidente

c) Tácticas Emocionales

Durante años, los negociadores "gana-perde" han puesto a un lado los papeles y se han retirado de las reuniones sin previo aviso. Hasta pueden actuar ofendiendo personalmente, todo a fin de provocar, distraer o intimidar a sus oponentes

Estamos hablando de actos hábilmente planeados y premeditados para lograr una reacción determinada. La gente se intranquiliza cuando debe afrontar una actitud irracional y poderosa. Hasta puede tender a ceder ante las amenazas para evitar que le hagan daño

Por supuesto, no se necesita golpear una mesa para comportarse emocionalmente. Hasta puede utilizar una muestra normal de sentimientos para manipular a los demás. ¿Ha tratado usted alguna vez de negociar con alguien que se quiebra y empieza a llorar? Tiene un efecto devastador.

Si las lágrimas son eficaces, ya sean espontáneas o programadas, lo mismo es el enfado. Resulta extraño que el silencio, que es mucho más fácil de conseguir, pueda ser tan eficaz como las lágrimas, la furia y la agresión. Cuando se da a alguien el tratamiento del silencio, a menudo se le obliga a hablar aunque sólo sea debido a la incomodidad que le sobrecoge. De forma inadvertida, dan información que de otro modo, no darían. En consecuencia, se produce un cambio favorable en el equilibrio del poder.

Hay numerosas tácticas emocionales que a menudo son obvias. La risa es una. Si usted decide no discutir seriamente nada con nadie, un ataque de risa es tan devastador como el corte de una espada de samurai

Darse media vuelta e irse es otro truco emocional. Una rápida retirada, en especial si es inesperada, puede sorprender y confundir a la otra parte. Produce problemas adicionales y crea incertidumbre en el futuro.

Hablando de aumento de ansiedad, la amenaza velada es un arma poderosa. Hace uso de la imaginación de la otra parte, porque lo que piensa que puede suceder siempre es más atemorizador que lo que realmente podría pasar. Si un oponente cree que alguien tiene la fuerza de cumplir una amenaza, la amenaza percibida es más aterrorizadora que la llevada a cabo.

Aunque existen otras tácticas emocionales, sería correcto cerrar esta muestra representativa con la de producir sentimiento de culpabilidad en el oponente. Mahatma Gandhi es normalmente reverenciado como predicador de la no violencia, pero sus medios tácticos fueron nada más que una variante de la estrategia de culpa. Lo que este delgado asceta realmente le estaba diciendo a Inglaterra era: "Si no le concedéis la independencia a la India, me pondré en huelga de hambre. Cada día me deterioraré más y la culpa de mi muerte estará en vuestra alma". Sus fines pueden haber sido elevados, pero los medios no son otra cosa más que las viejas tácticas de producir sentimientos de culpa. En última instancia dieron resultado, pues azuzaron la conciencia mundial y obligaron a Inglaterra a cambiar su política colonial.

Recuerde que una táctica que se la reconoce tal cual es, es una táctica que se vuelve transparente, por lo que deja de ser eficaz. Su oponente puede tener una pistola en las manos, pero sin municiones. En suma, una táctica percibida ¡deja de ser una táctica!

Acuérdese que cuando un negociador adulto se permite un ataque verbal, se puede suponer que normalmente se trata de un comportamiento inconsciente

Lo mejor en estas circunstancias es esperar a que pase el ataque y luego agradecer a esa persona por haber explicado su opinión de forma tan clara y tajante. Esta reacción de su parte casi siempre hace que la otra persona se arrepienta de su arranque y, entonces, puede incluso volverse más simpática.

d) Las Concesiones del adversario consideradas como Debilidad.

El hombre medio que negocia, cuando se enfrenta a un punto muerto, a menudo está dispuesto a hacer la primera concesión a fin de superar esa situación. Suponemos que la otra parte respetará este espíritu de colaboración y actuará en consecuencia. En realidad, si se negocia con alguien de estilo “gana-pierde”, sucederá exactamente lo contrario

e) Mezquinos en sus concesiones

Uno de los determinantes más decisivos en el resultado de cualquier negociación es el tamaño y cantidad de concesiones hechas por una parte en comparación con las hechas por la otra. Los astutos negociadores “gana-pierde”, siempre que pueden, tratan de que la otra parte haga la primera concesión. En consecuencia, tratan de evitar cualquier reciprocidad. Cuando se les concede algo, ellos siempre devuelven algo de menor valor. Como practican la persistencia, los negociadores competitivos tratan de que el tamaño y la cantidad de lo que se les concede sean siempre mayores de lo que ellos conceden.

f) Ignorar las fechas límite.

Como hemos visto, siempre que se negocia con un “gana-pierde” hay que armarse de paciencia. Todo empezará puntualmente, pero las demoras parecerán interminables. Si se intenta acelerar las cosas, su pedido será

discutido y debatido, pero nada cambiará. Incluso cuando llegan al final, no tienen prisa, porque saben que todas las fechas tope son producto de una negociación. En consecuencia, *!son negociables!* Tratarán de convencerlo que la fecha tope original es real, pero ellos nunca se la toman en serio.

Para que funcionen las tácticas “gana-pierde”, deben darse estas tres condiciones conjuntas.

a. **Ausencia de relación continua.** La negociación debe ser una transacción directa en la que el depredador está seguro que no volverá a necesitar a su víctima, si la relación es continua, usted puede obtener una victoria pírrica a expensas de hipotecar esa futura relación

b. **Ningún remordimiento posterior.** Ya sea debido a la ética, la moral o la educación religiosa, casi todos tenemos un concepto de lo que significa el juego limpio. Usted y su conciencia tienen que seguir viviendo con los medios tácticos usados para obtener la victoria. Si después usted está abrumado por una sensación de culpa y contracción, en aquel instante se preguntará: ¿valió la pena este triunfo? Sin embargo, quienes creen que el fin justifica los medios no tienen reparos con este criterio

c. **Ignorancia de la víctima.** La víctima potencial debe ser inocente - inocente e ignorante-, al menos por el momento. Si la presa comprende las reglas de la cacería, es difícil que permanezca en la línea de fuego. Por tanto, aparte de la capacidad del cazador, se requiere la cooperación de la víctima inadvertida. Por esta razón, es conveniente poder reconocer el estilo competitivo

¿Cómo puede protegerse para no encontrarse con un estilete clavado en la espalda? ¿Cómo se puede guardar de que le corra la sangre por la pierna?
La respuesta es su capacidad para anticipar y reconocer este estilo.

Donde quiera que se halle y sus antenas le indiquen que tiene ante sí a un negociador competitivo, usted tiene tres opciones:

a. **Siempre hay otras alternativas,** de modo que puede dar media vuelta

y retirarse. Ya que la vida es corta, le puede decir al manipulador que negocie consigo mismo

b. Si tiene tiempo o ganas, puede entrar en el juego. Con sus contraataques puede vencer al demonio en su propio terreno.

c. Con gran habilidad, transforme esa relación de torneo competitivo en un encuentro de cooperación mutua en el que ambos puedan satisfacer sus necesidades

1.4 LA NEGOCIACIÓN DE COLABORACIÓN

Hay muchas situaciones en las que las necesidades de los protagonistas no son realmente antagónicas. Si se cambia la mira de vencer al otro por la de superar el problema, todos pueden beneficiarse

En una negociación de cooperación en la que todos ganan, tratamos de alcanzar un resultado que brinde unos beneficios aceptables para todas las partes.

El conflicto es considerado como una parte natural de la condición humana. Si es visto como un problema a resolver, se pueden encontrar soluciones creativas que fortalezcan las posiciones de ambas partes. Incluso pueden llegar a tener una relación más sólida.

En una negociación colectiva entre empresarios y sindicalistas, a menudo, una parte, dice: "Nosotros sólo queremos nuestra porción del pastel". Sin embargo, si se ve el pastel como una suma fija de dinero, lo que una parte gana, la otra necesariamente tiene que perderlo.

Consideremos lo siguiente:

Después de llegar a un punto muerto en las negociaciones, un sindicato se declara en huelga. Si el sindicato gana, los salarios perdidos durante la huelga excederán los beneficios ganados. Por el contrario, con la huelga, la patronal perderá más que el costo de conceder las demandas sin la huelga. De

modo que ambas partes pierden con la huelga. Si no hay huelga, en una atmósfera de confianza, pueden alcanzar un acuerdo que permita a ambas partes conseguir lo que quieren.

A pesar de esta lógica, continuamos presenciando huelgas en las que no sólo pierden la patronal y los sindicatos, sino también el público, la economía y el interés nacional. ¿Por qué suceden? Tal vez parte del problema es la analogía del pastel.

Cuando convergimos en una suma fija y empezamos a discutir las demandas, contra-demandas, conclusiones y ultimátums, no hay muchas posibilidades de un resultado creativo.

En cambio, deberíamos ver nuestros verdaderos intereses como complementarios y preguntarnos mutuamente: "¿Cómo podemos llegar a hacer el pastel más grande, de modo que tengamos todos más margen?"

He aquí algunas recomendaciones aplicables a todas las negociaciones en las que las relaciones sean permanentes:

Al inicio de una negociación, usted *siempre debe empezar con mano de seda y no con agresividad.*

Exponga su caso con moderación. No vacile en decir: "Necesito su ayuda en este problema porque yo no sé". Siempre diríjase a la otra parte con tacto y respeto por su dignidad. Si se le da la oportunidad, la mayoría de la gente trata de conformarse y hacer el papel que se le sugiere.

En otras palabras, la gente tiende a comportarse del modo que se espera que se comporte.

Tratemos de ver el problema desde el punto de vista o marco de referencias de ellos. *Escuche con empatía*, lo que significa que no se permita elaborar contra-argumentos cuando ellos están hablando.

Jamás se muestre vehemente, por que a menudo la forma en que usted dice algo determinará la respuesta que obtiene. Evite usar términos obsoletos cuando les contesta.

Aprenda a prolongar sus respuestas con un: *"Lo que pienso, creo que lo que usted ha dicho..."*

Esta "conducta de lubricante" suavizará sus palabras, consagrará sus actos y reducirá la fricción. Siga estos modelos y usted obtendrá un aliado mientras ambas partes buscan una solución mutuamente aceptable

Cuando las personas se miran como adversarios, negocian a distancia prudencial o incluso por intermedio de terceros. Desde esta distancia, hacen ofertas y contra ofertas, formulan conclusiones y se lanzan ultimátum. Se esconden los sentimientos, actitudes y necesidades verdaderas para que no puedan ser utilizadas contra uno

Sin embargo, con la toma de conciencia de que cada ser humano es único, se desprende que sus objetivos pueden o no ser mutuamente exclusivos. En este clima, se puede establecer la franqueza y la honestidad, y se produce un intercambio de actitudes, hechos, sentimientos personales y necesidades. Con esta libre interacción y forma de compartir, se pueden hallar soluciones creativas que hagan ganadoras a ambas partes

Los **conflictos** son una parte ineludible de la vida. Algunos tenemos objetivos que son opuestos. Los **conflictos**, sea cual sea su forma, a menudo se producen incluso cuando ambas partes están de acuerdo acerca de lo que quieren, pues pueden existir diferencias acerca de como conseguirlo. (O de cuáles son los medios apropiados)

Sea cual sea la naturaleza del conflicto entre individuos o grupos, vale la pena descubrir el porqué y el cómo se ha producido el desacuerdo. Básicamente, el primer paso para ganar la cooperación de la otra parte es reconocer cual es la posición de todos los implicados. En qué están de acuerdo y en que difieren. Si estas diferencias pueden ser localizadas y diagnosticada su causa, resulta más fácil acercar a ambas partes en una negociación que redunde en beneficio de todos

En general, la razón por las que diferimos en algo puede originarse en tres elementos diferenciales:

- **Experiencia**
- **Información**
- **Roles**

Experiencia:

Usted y yo no vemos las cosas como son. Vemos las cosas tal como somos y desde donde estamos. Cada persona es producto de su experiencia y no hay dos personas que tengan las mismas características. Dos chicos del mismo sexo con un año de diferencia, criados por los mismos padres, ven el mundo con distinto enfoque.

Si eso es verdad con dos niños criados bajo el mismo techo, ¿qué pasa entonces con dos personas de culturas totalmente distintas?

Para que yo interprete como usted ve e interpreta los acontecimientos, yo debo entrar en su mundo, ponerme en su lugar, tratar de percibir el mundo como usted lo percibe.

Información:

Por lo general, la gente ha estado expuesta a distintos datos y en el camino ha adquirido conocimientos de hechos distintos. Siempre hay cosas "en mi mundo" que no existen en el suyo, y viceversa.

De la información que poseemos, cada uno hará sus deducciones, llegará a conclusiones, analizará los hechos y determinará una forma de actuar.

Resulta obvio que si trabajamos desde una base distinta de información, terminaremos en polos diferentes. Si se debe reducir un posible conflicto, debemos estar dispuestos a compartir este conocimiento. Esto incluirá no sólo los detalles financieros sino también las ideas, sentimientos y necesidades de importancia.

La única manera en que usted puede esperar que una persona comprenda su punto de vista es explicarle los fundamentos en los que se han basado sus conclusiones. Por tanto, esencialmente, la tarea es educación ¡y no discusión!

Roles:

Muy a menudo, las opiniones divergentes son resultado del rol que usted ha asumido en el drama de la negociación. El rol o papel que desempeña afecta su manera de percibir la situación e influye en lo que podría ser un acuerdo aceptable.

Al existir puntos de vista diferentes, un abogado defensor y un fiscal pueden asumir honestamente posiciones muy diferentes.

Sea cual fuere la persona que usted representa, hay en usted la tendencia a ser moralmente directo, a creer que los ángeles están de mi parte porque yo represento las fuerzas del bien contra las fuerzas del mal. Por supuesto, semejante actitud es ridícula. También es autodestructiva. Si una negociación va a tener éxito, parte de este contenido emocional debe desaparecer. Ambas partes deben aprender a decir: *"si yo estuviera en su lugar, representando a esa gente, quizás tomaría la misma actitud"*

La negociación de colaboración efectiva radica en averiguar lo que realmente quiere la otra parte y en mostrarle la manera de conseguirlo al mismo tiempo que uno consigue lo que uno quiere.

El logro de la satisfacción mutua usando el estilo de colaboración entre las partes implica recalcar además tres importantes actividades:

- a. Lograr confianza mutua.
- b. Conseguir el compromiso de la otra parte
- c. Controlar la oposición

a. Lograr confianza mutua

En una relación continua, cuanto más confianza deposite en los demás, más justificará su fe en ellos. Si usted les demuestra fe en su honestidad y confiabilidad, usted les alienta a cumplir estas expectativas. Si empieza siendo suspicaz y desconfiado, lo más seguro es que se haga realidad esa profecía.

De este modo la única manera en que nos podemos salvar de lo peor tal vez sea esperar lo mejor. Y lo mejor es una relación de confianza mutua, en la que cada parte tiene una fe firme en la honestidad y confiabilidad de la otra parte.

Por razones que resultarán evidentes, he dividido la actividad de establecer la confianza en dos apartados cronológicos:

1) El proceso preparatorio

2) El acontecimiento Final

1) El Proceso Preparatorio

La negociación es un proceso continuo que concluye con una interacción formal de ambas partes. Por tanto, cuando decimos: "La negociación empezará el 5 de marzo a las dos de la tarde", sólo nos estamos refiriendo al acontecimiento formal.

No obstante, todo evento formal definitivo está precedido por semanas o meses de tiempo de avance en el estadio del proceso de una negociación

Es entonces, antes del evento formal de negociación, cuando se conforman las actitudes, se establece la confianza y se materializan las expectativas

Si el acto de negociación produce grandes discordias, lo más probable es que sean hijas del proceso de preparación previa.

En consecuencia, usted debe hacer uso efectivo del proceso de preparación de una negociación. No se puede permitir el lujo de esperar la confrontación o acta definitiva. Use este tiempo de anticipación para analizar y diagnosticar la causa del desacuerdo potencial. Anteriormente, dijimos que el conflicto puede estar provocado por diferencias de experiencia, información o del papel que representamos (roles)

Actúe antes del acto formal en las tres áreas para reducir la variación de puntos de vista y para establecer confianza mutua.

2) El Acontecimiento Formal

Una vez que se ha establecido una relación de confianza se estimula el compartir la información y se evita el desarrollo de un conflicto destructivo. La evolución hacia este clima positivo cambia las actitudes, afecta las expectativas y transforma a gladiadores potenciales en solucionadores de problemas.

Si se ha utilizado el proceso de preparación para lograr esta transformación, las partes encararán el evento formal buscando una solución que satisfaga las necesidades de todos.

Al mantener el acento en los fines y no en los medios, los participantes pueden moverse de un desacuerdo general a un acuerdo general. Esto reducirá la ansiedad, difuminará la hostilidad y estimulará una comunicación más libre de datos, sentimientos y necesidades.

En un ambiente creativo de esas características, se produce una amplia gama de nuevas alternativas que permiten que todos consigan lo que quieren. Por lo general, cuando existe una relación continua, siempre hay un tiempo preparatorio disponible antes del acto definitivo, un tiempo en el que se puede establecer una relación que produzca un resultado favorable para todos los implicados.

b. Conseguir el compromiso de la otra parte

Ningún individuo es una entidad aislada. Toda la gente que tratamos está reforzada por quienes le rodean. De hecho, el liderazgo a menudo es la ratificación de decisiones que ya han sido tomadas

Si yo le veo a usted dentro de su contexto, usted estará conectado a una telaraña de relaciones

Jamás vea a nadie como una unidad aislada. Vea a quienes quiere persuadir en su contexto, con el eje alrededor del cual giran los demás. Consiga el apoyo de esos otros y entonces influenciará la posición y el movimiento del eje

c. Controlar la oposición

La vida tiene que ver con la oposición.

De modo que la cuestión no es si tendrá o no oposición. La cuestión es:

“¿De donde saldrá la oposición?”

La oposición llega en dos formas:

1) Opositor de ideas

2) Opositor visceral

1) Opositor de ideas.

Un opositor de ideas es quien está en desacuerdo con usted acerca de un asunto o alternativa concreta.

Usted dice: *"No pienso que se debería hacer de aquella manera"*. Un opositor de ideas siempre es un aliado potencial, pues una solución compuesta puede beneficiarlo tanto a usted como a su opositor. ¿Por qué este resultado se logra tan pocas veces? ¿Porque la mayoría de la gente viola los principios de infundir confianza y de empezar con un pre-acuerdo sobre los problemas a resolver? Empiezan a negociar con un opositor de ideas anunciándole su propia alternativa o respuesta. De repente, ambas partes se encuentran en polos opuestos negociando de una forma que sólo puede producir un ganador y un perdedor. El aliado potencial se ha convertido en adversario

2) Opositor visceral

Un opositor visceral es un adversario emotivo que no sólo está en desacuerdo con el punto de vista de la otra parte, sino en desacuerdo con la otra persona como ser humano. En esta atmósfera, hay una tensión anormal, se crean prejuicios, se lanzan acusaciones y tiene lugar una partida a perder o ganar.

Una vez que se tienen oponentes viscerales, tienden a quedarse con uno largo tiempo, ya que son difíciles de convertir. Toda la lógica, los hechos, las ideas y las pruebas que usted presenta no son suficientes. Por tanto, trate en primer lugar de no tener esos adversarios. Evite producirlos del mismo modo que evitaría una enfermedad contagiosa.

Atacar su "imagen" es lo que causa que alguien se transforme en un enemigo visceral

Mi imagen es lo que yo quiero que los demás piensen que soy. Es como una persona quiere que la vean públicamente. Por otro lado, la auto-imagen se refiere a como una persona se ve a sí misma en la intimidad de su propia cabeza. Es el concepto que usted tiene de si mismo.

Los dos conceptos se superponen, pero sólo ligeramente. En suma, se puede distinguir si nos referimos a la imagen pública o a la imagen que uno tiene de si mismo.

Para mayor clarificación, digamos que en una discusión privada yo le ataco personalmente llamándole fraude, payaso o mentiroso. Esta ofensiva, aunque no provocada, puede haberle molestado momentáneamente, pero la imagen que tiene de si mismo puede ser lo bastante fuerte como para soportar incluso estos vituperios. Mientras se aleja meneando la cabeza, hasta puede haber pensado: "Este tipo no es sólo un grosero, sino también un enfermo". Si yo al día siguiente me doy cuenta de lo que he hecho y le pido disculpas sinceramente, hasta me podría disculpar, ya que sólo estábamos involucrados nosotros dos en el asunto.

Ahora supongamos que en una reunión pública, o delante de sus socios, yo le hago un ataque similar y le llamo fraudulento, payaso y mentiroso. Aunque su propia imagen rechace mis acusaciones como absolutamente infundadas, sufrirá su imagen pública y tendrá el orgullo herido. En ese momento, lo más probable es que usted empiece a vengarse y se diga: "A ese miserable le haré pagar lo que ha dicho". Suponiendo que yo le visito al día siguiente y le pido perdón, ¿usted que haría? Lo más probable es que no aceptará mis excusas. El orgullo herido no sólo produce un enemigo tenaz, sino que el ataque se realizó en público y yo intento presentar mis excusas en privado

Teniendo en cuenta el comportamiento desesperado e irracional que pueden tener los individuos para salvar las apariencias, debemos evitar cualquier vergüenza pública que pueda sufrir la gente con quien tratamos. *¿Cómo se puede estar seguro de no hacer enemigos viscerales?*

Las dos normas se expresan en duros términos negativos:

- Jamás olvide el poder de su pensamiento. El acto de provocación rara vez molesta en sí mismo; más bien, lo que molesta es lo que usted piensa del mismo.

Thomas Jefferson dijo: *"Nada da mayor ventaja a una persona que permanecer sereno y distante en todas las circunstancias"*.

Dígase a usted mismo: *"Es un juego. Es el mundo de la ilusión"*.

- No juzgue jamás las acciones y las motivaciones de los demás

Critique la conducta no la personalidad de su contendor. Describa su conducta (la de él) y la reacción que produce en usted. No generalice. Sea concreto. Cuanto más general sea su apreciación, mayores serán los mecanismos de defensa de su opositor.

Ejemplo 1

Un padre entra en el cuarto del hijo y dice: *"Este lugar parece una pocilga."*

Ejemplo 2

Una esposa comenta a su cónyuge: *"¡Yo no te importo nada! ¿No puedes aprender a quitar las sobras de tu plato antes de meterlo en la limpiadora de platos?"*

Ejemplo 3

Un padre exasperado grita a su hijo: *"Esa música de zoológico que haces sonar es tan ruidosa que está contaminando todo el barrio"*

Ejemplo 4

Un negociador se dirige a su oponente del otro lado de la mesa y comenta: *"Su análisis de estos datos y la manera en que está calculando los costos, está todo mal"*

He aquí como serían los cuatro ejemplos anteriores con la incorporación de cambios simples:

Ejemplo 1

"Cuando esta habitación no está ordenada, me siento frustrado, deprimido y molesto."

Ejemplo 2

"Cuando se han quitado las sobras del plato, tardo la mitad del tiempo en lavarlos después de comer. Esto es importante para mi, ya que no me gusta lavar los platos."

Ejemplo 3

"Me molesta la música fuerte. Estoy cansado y nervioso y esa música aun me irrita mas"

Ejemplo 4

"Yo veo los datos de forma diferente a la suya. Me parece que..."

Analicemos ahora la llamada *solución de compromiso*:

Por su misma definición, el *compromiso* da como resultado un acuerdo en el que ambas partes ceden algo que realmente quieren.

Es un resultado en el que nadie satisface plenamente sus necesidades.

La *estrategia del compromiso* se basa en una premisa falsa, por la cual sus necesidades y las mías siempre son opuestas. Y, por tanto, nunca es posible lograr una mutua satisfacción. Actuando en ese supuesto, cada cual empieza exigiendo tanto que al final no hay posibilidad de hacer ninguna concesión

Cuando la presión está sobre las dos partes para que borremos nuestras diferencias en aras de la sociedad en su conjunto, nos comprometemos a mitad de camino entre nuestras posiciones extremas.

Esta solución es aceptada para evitar un punto muerto, pero ninguno de los dos estamos realmente satisfechos

Esto no quiere decir que el compromiso siempre sea una mala opción. Con frecuencia, la estrategia del compromiso puede ser idónea en circunstancias especiales. En consecuencia, usted debe darse cuenta que de vez en cuando, a fin de ser realmente eficaz, tendrá que aceptar un compromiso, competir y hasta retirarse de unas negociaciones.

Triunfar quiere decir averiguar lo que realmente quiere la otra parte y mostrarle cómo conseguirlo, mientras usted consigue lo que quiere

1.5 NEGOCIACIONES TELEFÓNICAS Y MEMORANDOS DE ACUERDO

Pese a su importancia, poca gente se toma el tiempo para estudiar el papel único que tiene el teléfono en las negociaciones. Analicemos esta amplia actividad

Características de las negociaciones telefónicas:

a. Más malentendidos

Debido a que se carece de información visual, resulta más fácil no ser comprendido por teléfono que en persona

b. Más fácil para decir que no

Debido a que no estamos frente a frente, no hay ninguna dificultad en decir no. (El mensaje es simple: Si usted verdaderamente desea conseguir algo que quiere, preséntese personalmente).

c. Más competitividad.

Por teléfono, la gente tiende a ser impersonal y a concentrarse en lo que quiere decir. La conversación no es espontánea y el foco de discusión lo representan las normas y procedimientos en vigor. Como resultado, gana la parte más fuerte. (Teóricamente, si usted es un negociador competitivo con mayor poder, le conviene resolver una disputa por teléfono).

d. Mayores riesgos

La negociación telefónica, por su propia naturaleza, es por lo general más rápida y más competitiva que una reunión personal. Se desprende que es más probable que una negociación de esas características produzca un ganador y un perdedor.

En esta observación, hay implícito un axioma para recordar:

En cualquier tipo de negociación, la prisa siempre es sinónimo de riesgo

En consecuencia, si usted está menos preparado, no puede verificar la información que recibe y no tiene base suficiente para confiar en la otra persona, la norma general es hacer tiempo.

En la mayoría de los casos, el éxito llega al negociador con mayor paciencia y poder de permanencia.

Lo mejor cuando no se sabe que hacer es no hacer nada. Actuar únicamente tiene sentido cuando le beneficia a uno; dejar de actuar tiene sentido cuando la acción sólo conviene al adversario. Recuerde que el poder nunca es constante; el paso del tiempo puede fortalecer o debilitar su posición negociadora

En cualquier conversación telefónica, la persona que llama está en una situación privilegiada. El que recibe la llamada inesperada está en desventaja. Ya que utiliza tanto el teléfono, tiene que lograr que ese aparato funcione en su beneficio y no en contra suya.

Las siguientes sugerencias pueden realizarse sin esfuerzo para ayudarle a conseguir el éxito:

1.- Sea quien llama y no quien recibe la llamada

Si alguien le telefonea y usted no está preparado, diga el equivalente de: "Lo lamento, pero tengo que asistir a una reunión importante. ¿A qué hora le sería conveniente que le llamara?"

En el instante en que usted dice: Ya volveré a llamarle, deja de ser quien recibe la llamada. Cuando usted se prepara y hace la llamada, logra las ventajas de quien llama.

2.- Planee y prepárese

Antes de pasar a la acción piense en el resultado que quiere lograr y asegúrese de que el mejor medio para lograrlo es el teléfono. Decida si pretende una respuesta afirmativa o negativa. Anteriormente, señalamos que es más probable obtener una respuesta negativa cuando se usa el teléfono.

- Prepare una lista de los asuntos a cubrir durante la llamada
- Trate de tener toda la información pertinente a mano. Pese a todos sus preparativos, le pueden sorprender las reacciones sorpresivas.

Ciertamente, no hay ninguna indignidad en admitir que se carece de algún conocimiento. Concéntrese y evite distracciones. Préstele toda su atención a la llamada telefónica.

No sea un contorsionista (esta es la persona que mientras habla o escucha, hace otras cosas como arreglar la casa o hablar con terceros). Al final, resuma lo que se ha acordado y defina las responsabilidades para la acción a seguir

3.- Disponga de salidas elegantes

Siempre tenga a mano una buena excusa para retirarse del teléfono si la dirección que toma la conversación le puede perjudicar. Usted puede ejercer la opción de dejar de negociar

4- Disciplínese para escuchar bien

Escuchar eficazmente requiere algo más que simplemente oír las palabras que le son transmitidas. Exige encontrar el sentido y comprender lo que se está diciendo.

Después de todo: *"los significados no están en las palabras sino en la gente"*.

5- Escriba un memorando del acuerdo

A veces uno debe coger papel y lápiz. En estas ocasiones, es aconsejable recordar que todo lo que escriba debe ser escrito como si al final fuera a ser leído delante de un tribunal.

Después de que ha terminado una importante transacción telefónica, rehaga meticulosamente esta confirmación escrita del acuerdo negociado. Informe a la otra persona cuando aún está al teléfono que lo va a hacer.

¿Cuáles son los beneficios del escribiente?

- Usted tiene la iniciativa y determina que se escriba el documento, la forma que tomará y cuando será despachado
- El acuerdo será expresado en sus términos
- Cuando sabe desde el principio que usted escribirá la confirmación del acuerdo, usted escucha con más atención y toma mejores notas.
- Su borrador inicial establecerá el marco para cualquier futura revisión.
- Debido a que usted se ha molestado en hacer la redacción, la otra parte apreciara su esfuerzo. Tiende a no ser quisquilloso ni detallista acerca de algunos puntos de menor importancia

1.6 RECURRIENDO A LAS ALTURAS

A cualquier nivel, trate de no negociar con personas que carezcan de autoridad, a menos que le guste perder el tiempo.

Verifíquelo preguntándose a la persona de modo amable, pero directo: "*¿Puede usted solucionar esta situación?*" o "*¿Puede resolverme este problema?*" o "*¿Tiene usted autoridad para llevar a cabo la acción que ahora necesito?*"

Si la respuesta es negativa, dirijase a otra persona

Recuerde que en la mayoría de los casos, un subordinado que hace cumplir las reglas no es más que un loro que repite palabras como un robot. Evite los robots. Rechace cualquier política que vaya en detrimento de sus intereses y apele a niveles superiores. La persona que implanta las reglas también las puede anular.

De la oportunidad a quienes formulan las leyes para que las enmienden teniendo en cuenta la situación especial en que usted se encuentra. A menudo, quedan agradecidos por haber tenido esa oportunidad.

Cuanto más alto llegue en la pirámide administrativa, en mejor situación se encontrará. Aquellos que están en el aire enrarecido de los niveles superiores son más flexibles y pragmáticos que los que están en la base de la pirámide. Están más dispuestos a ser flexibles con formas que supuestamente son inamovibles.

Para que su impacto como negociador sea máximo, negocie con quien negocie, usted debe personalizarse a sí mismo y a la situación.

¿Cómo puede personalizarse?

No hay prescripciones específicas para cada situación negociable determinada. Una combinación particular de hechos existe únicamente en una situación concreta. Pero siempre se pueden aplicar unos principios generales. Recuerde estos dos:

a. A la gente le resulta fácil ignorar a los demás si no lo ven en términos humanos.

b. No se permita convertirse en una estadística sin sangre, un grano de arena que cae por los dedos de alguien y desaparece en una grieta del suelo. La gente rara vez se interesa en las estadísticas

Probablemente, uno de los usos más eficaces del poder de personalización lo hizo Richard Daley, que fue alcalde de Chicago durante muchos años. ¿Por qué razón, hasta el día de hoy, la gente de los negocios y de la administración de Chicago afirman todavía: "Daley era nuestro amigo;

realmente comprendía los negocios.?" ¿Por qué los sindicalistas aún dicen: "Daley realmente comprendía al hombre trabajador y sus necesidades."? ¿Cómo era posible que él lidiara con ambas partes y las convenciera de que estaba de su parte?

Porque a diferencia de Lindsay, Daley negociaba personalmente. Jamás en nombre del Comité Nacional Democrático o del partido demócrata la ciudad de Chicago. Sabía en el fondo que esos conceptos eran demasiado abstractos. En cambio, se dirigía a los individuos de forma privada, uno por uno, pidiéndoles su compromiso de forma personal.

Por ejemplo, él decía el equivalente de: *"John, me dijiste que ibas a hacer esto. Yo contaba contigo. Le conté tu promesa a mi esposa. ¡No me puedes dejar en la estacada! ¿Sabes que te he incluido en mis oraciones? Esta mañana hasta he encendido una vela por ti Mira... Aquí puedes ver la cera aun en mis dedos."*

Eso sí que es el "poder de personalizar"

Ahora que hemos cerrado completamente el círculo, confío que al final de este viaje se inicie una fase beneficiosa y liberada de su vida. Usted tiene un papel en esta vida, una razón para estar aquí. Pero depende de usted el que encuentre su papel y dirija su propio futuro.

La buena vida no es una existencia pasiva en la que se vive y se deja vivir. Se trata de un compromiso por el que usted vive y ayuda a vivir.

RESUMIENDO

- El poder está basado en la percepción: si usted piensa que lo tiene, lo tiene. Si piensa que no, no lo tiene en absoluto.

- Casi todo es negociable

- Cuanta más gente haya que quiere su dinero, más puede usted comprar con él. Haga que la gente compita por él

- De vez en cuando, frases como "no sé", "no comprendo", "me he perdido", "ayúdeme", pueden ser muy útiles

- En las negociaciones, a menudo la estupidez es mejor que la inteligencia, la falta de expresión mejor que la locuacidad y la debilidad, una fortaleza.

- El secreto de andar sobre las aguas es saber dónde están las piedras

- "Si o no", "lo toma o lo deja", actúan generalmente en contra de uno. Ensaye con: *"comprendo sus problemas, pero esto es todo lo que tengo"*, o *"usted se merece lo que pide, sin embargo, esto es cuanto le puedo ofrecer"*

- La negociación es una forma de vida. Si se quiere alcanzar el éxito, se debe comprender el juego en toda su dimensión.

- Si usted piensa que puede o no puede, siempre tiene razón.

- El poder de la competencia es fundamental, es una de las razones por la cuales, por ejemplo, es más fácil conseguir trabajo si usted ya tiene uno, que si no lo tiene

- En el gobierno de Carter, Bert Lance, director del presupuesto federal consiguió 381 créditos con 41 bancos, usando la táctica de "apártese de mí con su sucio dinero", que no fue otra que:

- les hizo creer a todos que no necesitaba dinero
- a todos les mostraba que los otros le prestaban, lo cual lo convertía en "crédito de primera clase".
- su actitud era de *"les doy la oportunidad de que me presten"*

- Jamás entre en una negociación sin tener opciones.
- Cuando se negocia, se debe estar siempre dispuesto a arriesgar.
- Correr riesgos implica coraje y sentido común
- *"Me gusta, pero hay otras cosas que me interesan"* crea una incertidumbre que puede hacer que usted ponga condiciones adicionales, pida rebaja de precios, etc.
- Si usted muestra que *"tiene que tener algo"*, siempre pagará el precio máximo por ese algo.
- Cuando hay mucho en juego, considere siempre la posibilidad de compartir el riesgo.
- Correr riesgos, debe ser una decisión racional, no impulsiva y, sobre todo, jamás de orgullo
- La única clase de conocimiento requerido para la mayoría de las negociaciones, es la capacidad de hacer preguntas inteligentes y saber si está recibiendo respuestas precisas...
- Los puntos más difíciles del negocio, déjelos siempre para el final de la negociación, después de que se haya hecho el mayor gasto de energía y tiempo.

- La honestidad, decencia y cooperación en un negocio, equivalen a tener un litro de agua en el desierto del Sahara.
- La mayoría de la gente, no es lo bastante persistente cuando negocia. Utilice el poder de la persistencia
- Si usted quiere convencer y cerrar el trato, muéstrole a la gente la importancia del negocio en términos de satisfacción de necesidades y deseos
- La actitud de "*no me importa*" es siempre eficaz porque pone a la otra parte bajo la presión del tiempo.
- Como regla general "*la paciencia da frutos*".
- Cuando usted no sabe qué hacer, lo mejor es no hacer nada.
- Sólo debe cerrarse una negociación precipitadamente, cuando está garantizado el beneficio para usted
- Durante la negociación, a menudo hay una estrategia donde las partes esconden sus verdaderos intereses, y la razón es porque *la información representa poder*.
- Siempre es ventaja saber lo que quiere la otra parte y sus límites, lo cual es casi imposible de lograr con un negociador experimentado.
- Es preferible hacer preguntas a contestarlas
- Pregunte, aún cuando conozca la respuesta, ya que así está probando la credibilidad de la otra parte
- No se sorprenda cuando reciba un no de entrada; "no" es una reacción, no una posición, que con el tiempo puede transformarse en tal vez, y finalmente en "sí"

- ¿Cómo cambia de opinión la gente?
 - Porque recibe información adicional
 - Porque se acostumbra a la nueva idea (recuerde que para la mayoría, lo más cómodo es quedarse donde está)

- Escuchar atentamente no significa solamente oír lo que se está diciendo, sino también entender lo que omite.

- Las negociaciones básicamente tienen dos estilos:
 - *Yo gano, tú pierdes.*
 - *Los dos podemos ganar*

- Vivimos en una sociedad de pérdida o ganancia, donde la lucha competitiva por entrar a un buen colegio, puede ser tan dura como entre dos detergentes.

- El éxito individual no se mide por lo bien que uno hace las cosas, sino por cuántos han quedado atrás

- En el plan “yo gano-tu pierdes”, los elementos básicos son:
 - *posiciones iniciales extremas: ofertas ridículas que afectan el nivel de expectativa de la otra parte*
 - *autoridad limitada: los negociadores no tienen poder o ninguna autoridad.*
 - *tácticas emocionales, como retirarse de la reunión.*
 - *las concesiones del adversario son consideradas como debilidad*
 - *no se hacen concesiones*
 - *ignorar las fechas límites*

- Hacer que varios interesados compitan entre sí, representa un cambio radical en el alza o baja de precios, según sea el caso

- Jamás empiece una negociación con alguien que carezca de autoridad.

- Llorar siempre será eficaz, ya sea espontánea o forzadamente.

- Cuando se da a alguien el tratamiento de silencio, a menudo lo obliga a hablar, aunque sólo sea debido a la incomodidad que lo sobrecoge; de este modo dan información que de otro modo no darían.

- Es característico de los occidentales abandonar objetivos maduros en aras de pasiones momentáneas.

- Cuando sus tácticas son conocidas, dejan de ser tácticas.

- Para ser un negociador de “yo gano - tú pierdes” usted siempre debe:
 - *Impedir relaciones continuadas*
 - *No tener ningún remordimiento posterior*
 - *Ignorar a su víctima*

- Para enfrentarse un negociador de “yo gano-tu pierdes” usted debe:
 - *recordar que hay otras alternativas y abandonarlo*
 - *ponerse en su misma posición y contra-atacarlo*
 - *transformarlo en un plan de cooperación mutua*

- El dinero habla... pero, ¿dice la verdad?

- En el negocio "*los dos poderes ganan*" la base es tan simple y clara que se puede permitir el: *usted parte y yo escojo*.

- Los conflictos forman parte de la vida y son inevitables a menudo se producen incluso cuando ambas partes están de acuerdo en lo que quieren

- El origen de los conflictos, generalmente están en:
 - *la experiencia*: uno no ve las cosas como son; uno las ve como es, o como las ha vivido
 - *la información*: siempre hay cosas que "yo se" y cosas que "usted sabe", y que son distintas entre sí

- *la colaboración*: averiguar lo que necesita la otra parte y mostrarle la manera de conseguirlo, al tiempo que uno consigue lo que uno quiere

■ Nadie jamás llegará a un acuerdo con usted, a menos que haya depositado su confianza en usted

■ Si las relaciones son continuas, la gente llegará a acuerdos mediante la cooperación creativa.

■ Tratar de negociar con ultimátum, es como tratar de cortar un roble con una navaja; por más que se trabaje, el roble seguirá en pie

■ Incluso si se tiene razón, hay que evitar toda posibilidad de humillar a los demás.

■ Nada da mayor ventaja que permanecer sereno y de buen humor, no importa en qué circunstancias.

■ No haga el papel de juez de las acciones y motivaciones de los demás.

■ Alguna oposición es esencial para crecer y progresar; considere pues a sus opositores como aliados potenciales.

■ Cuando las relaciones son perdurables, las soluciones no deben ser solamente aceptables, sino mutuamente satisfactorias.

■ Decir no por teléfono, es más fácil que personalmente.

■ Escriba los acuerdos.

II EL INTERCAMBIO DE CONCEPTOS BASADO EN LOS PRINCIPIOS Y EN LAS POSICIONES

Las discusiones se desarrollan básicamente en dos niveles:

- *LA ESENCIA*
- *PROCEDIMIENTOS PARA TRATAR CON LA ESENCIA*

Cualquier método de discusión puede ser juzgado con equidad por medio de estos tres criterios:

- *Debe producir un acuerdo sabio y prudente*
- *Debe ser eficiente*
- *Debería mejorar (al menos no dañar) ambas partes*

En la forma basada en las posiciones, cada uno toma una posición, la discute y hace concesiones, a fin de llegar a un compromiso. Es la llamada "*resultado cero*", cuanto mas gane yo mas perderá el otro. Cuando discutimos basados en las posiciones tendemos a encerrarnos en ellas, cuanto mas aclaramos nuestra postura y la defendemos contra los ataques, mas comprometidos estamos con ella, mas difícil se hace todo.

El **EGO** se identifica con la posición, ahora no podemos quedar mal, lo que nos lleva a que cada vez sea menos probable, que cualquier acuerdo, pueda conciliar de una forma sabia, los intereses de las partes

Resumiendo, de lo que se trata, es que nos levantemos todos de la mesa mejor de lo que estábamos antes de hacerlo.

Cuando mas atención se concede a las posiciones, menos se dedica a satisfacer las verdaderas preocupaciones de las partes y el acuerdo se hace menos probable.

Cualquier acuerdo a que se llegue parecerá una partición mecánica de las diferencias de las posiciones iniciales, en lugar, de una solución elaborada, para satisfacer los intereses legítimos de ambas partes.

DISCUTIR EN BASE A POSICIONES ES INEFICAZ

Este método puede producir un acuerdo o una ruptura.

En una discusión posicional, se intenta mejorar la probabilidad de que cualquier acuerdo que se alcance nos sea favorable, obviando a la otra parte, se arranca de una posición extrema, se la mantiene con tozudez (el ego), se engaña a la otra parte (o se lo intenta) sobre los verdaderos puntos de vista y se realizan pequeñas concesiones, únicamente cuando son imprescindibles para mantener en marcha la discusión. Y lo mismo sucede con la otra parte, todo esto ralentiza la búsqueda de la solución.

Cuando mas extremas sean las posiciones de apertura y mas pequeñas las concesiones, mas tiempo y esfuerzo se necesitará para descubrir si el acuerdo es posible o no.

El hecho de posicionarnos nos obliga a tomar un gran numero de decisiones individuales. Además cuando una decisión no incluye solamente el ceder algo a la otra parte, sino que, probablemente producirá presión para que se ceda mas, se tienen pocos incentivos para moverse rápidamente, lo que implica utilizar las tácticas de cerrojo, aplazamiento de negociaciones, amenazas de ruptura, chantajes emocionales etc.

Las discusiones basadas en las posiciones se convierten en una guerra de voluntades, cada persona afirma y defiende lo que hará y lo que no hará. Como resultado aparecerá con frecuencia la ira y el resentimiento, ya que una parte se verá doblegada ante la rigidez de la otra, estos sentimientos de amargura pueden durar toda una vida.

Las discusiones posicionales duras tienen altos costes para las partes y para su relación.

Hay personas que para evitar estas consecuencias, intentan tener un estilo suave, ver a la otra parte como un amigo, en lugar de buscar una mejora común, recalcan la necesidad de llegar a un acuerdo, por lo que son amigables, confían en el otro y ceden todo lo que sea necesario para evitar una confrontación.

Enfatizan en la importancia de construir y mantener una relación, es un proceso eficaz, por lo menos en la consecución rápida de resultados, las partes compiten en ser mas generosas y afables por lo que es mas que probable que

se alcance un acuerdo, sin embargo puede ser que el acuerdo no sea sensato y resulte poco sólido. Otra desventaja de un estilo suave, blando y amigable de discusión posicional es que nos hace muy vulnerables ante cualquiera que desarrolle un estilo duro. Éste insiste en mantener su posición y el blando cede para intentar salvar su relación y evitar los conflictos.

LA DISCUSIÓN BASADA EN LOS PRINCIPIOS

Se basa en cuatro conceptos claros:

1. GENTE: *Separar a las personas del problema*
2. INTERESES: *Centrarse en los intereses, no en las posiciones*
3. OPCIONES: *Antes de decidir lo que se va a hacer, generar una variedad de posibilidades.*
4. CRITERIOS: *Insistir en que las bases del acuerdo tienen que ser objetivos*

Desarrollemos los cuatro puntos:

1-GENTE:

Los seres humanos no somos computadoras, tenemos emociones, percepciones distintas, dificultades para comunicarnos de forma clara, ello nos lleva a que:

- Las emociones se entremezclan con las circunstancias objetivas del problema.
- El ego de las personas se identifica con sus posturas.

Los integrantes de una discusión deben interiorizar que trabajan codo a codo, atacando al problema no luchando entre sí.

Podemos formar parte del problema o de la solución

2.-INTERESES:

Hay que superar el inconveniente de centrarse en las posiciones declaradas de los demás, cuando el objeto es satisfacer sus intereses subyacentes, centrémonos en los principios, no en las posiciones.

Deja el árbol si quieres contemplar el bosque

3.-OPCIONES:

Hay una gran dificultad en encontrar las mejores soluciones cuando estamos bajo presión.

Tener mucho en juego (o parecernos que lo tenemos) inhibe la creatividad, estrecha la visión y puede producir el típico desenfoque de la realidad.

Inventar opciones para el beneficio mutuo

4.-CRITERIOS:

Una persona tozuda puede ser capaz de obtener un resultado favorable, esto tiende a recompensar la intransigencia y produce resultados arbitrarios.

Se debe contrarrestar insistiendo en que no es suficiente con lo que el diga y que el acuerdo debe reflejar un criterio justo “independiente de la pura y llana voluntad de cualquiera de las partes”.

Esto no quiere decir que nos basemos únicamente en los criterios que nosotros seleccionemos, si no en los criterios valorados y respetados por ambas partes.

Al discutir estos criterios, en lugar de discutir los de cada parte, se pueden encontrar soluciones justas.

Hay que insistir en la utilización de criterios objetivos

DETALLES SOBRE LA DISCUSIÓN BASADA EN LOS PRINCIPIOS

- Debes de interiorizar que podéis solucionar el problema
- El objetivo es una sabia solución, que se alcanzará de forma eficiente y amigable.
- Separa a las personas del problema
- Se blando con las personas y duro con el problema
- Explora los intereses objetivos
- Céntrate en los intereses no en las posiciones
- Inventa opciones en beneficio mutuo
- Razona y permanece abierto a los razonamientos, cede ante el principio no ante la presión

FASES DE LA DISCUSIÓN

Hay tres fases claras y definidas en todas las buenas discusiones

1. ANÁLISIS
2. PLANIFICACIÓN
3. DISCUSION

ANALISIS

En esta fase intentamos *diagnosticar la situación*, es la fase de las preguntas y la observación de la comunicación no verbal, recordar los históricos y toda la información que podamos reunir.

Hay que abandonar totalmente las percepciones partidistas, las emociones hostiles, la comunicación poco clara y las informaciones que no sepamos que son absolutamente ciertas.

El objetivo es descubrir e identificar los intereses reales de la otra persona o grupo.

PLANIFICACIÓN

Trataremos con los cuatro elementos: *Gente, intereses, opciones y criterios*. Hay que generar ideas y decidir lo que hay que hacer.

¿Cómo manejar los problemas de los demás?

¿Cuáles son los objetivos auténticos de ambas partes?

DISCUSION

Cuando las partes se comunican entre si en forma de dialogo para llegar a un acuerdo, las diferencias en percepción, sentimientos de frustración, ira y las dificultades de comunicación deben de ser *RECONOCIDAS Y ATENDIDAS*

Cada parte debe llegar a *CONOCER Y COMPRENDER* los intereses de la otra.

Resumiendo:

- *“Hay que llegar a un consenso gradual sobre una decisión conjunta”.*
- *“Separa a las personas del problema”*

Todos sabemos lo difícil que es tratar un problema sin que los demás hagan malas interpretaciones, se enfaden o se alteren y se tomen las cosas de una forma personal.

No es un ser abstracto es también un ser humano con sus: emociones, valores profundamente arraigados, de distintos ámbitos sociales, culturales, con diferentes costumbres y puntos de referencia.

Y además somos IMPREDECIBLES y este aspecto humano puede ser una ayuda o conducirnos a la ruptura.

El deseo del ser humano de sentirse bien consigo mismo y su preocupación por lo que los demás pensarán de él, puede hacernos más sensibles a los intereses de los otros.

La gente se *enfada - deprime- tiene miedo – frustra - ofende y se vuelve hostil y agresivo*

Tenemos egos que se sienten fácilmente amenazados.

Vemos el mundo desde nuestra propia posición y confundimos nuestras percepciones con la realidad.

No se oye ni se entiende lo que se nos quiere decir **“NO TRADUCIMOS INTERPRETAMOS”**.

Los malentendidos refuerzan los prejuicios.

Al final el propósito es conseguir mas tantos que el otro, confirmar impresiones negativas y repartir culpas.

La pregunta que nos deberíamos hacer es: *¿Estoy dedicando la suficiente atención al problema que me presentan?*

Cada persona tiene dos clases de intereses:

- *En la Esencia*
- *En la Relación*

Tendemos a querer alcanzar un acuerdo que satisfaga los intereses esenciales y además preserven la relación con la otra parte.

La mayoría de discusiones se efectúan dentro del contexto de una relación existente, por lo que hay que conducir las de una forma que ayude, en lugar de perjudicar, a las relaciones y negociaciones futuras.

Muchas veces tiene mas peso específico la relación existente que el resultado buscado. *“La relación tiende a entremezclarse con el problema”*. Lo que se mezcla es la relación con la esencia del problema. Los egos tienden a verse involucrados en las posiciones iniciales. Una de las razones es porque se sacan deducciones sin fundamentos y después se las consideran automáticamente como “hechos probados” acerca de las intenciones y actitudes de quien ha realizado los comentarios. *“La discusión posicional pone en conflicto la relación y la esencia”*. Considerar una discusión como una pugna de voluntades basadas en las posiciones, agrava el proceso de confusión. Se habla tanto de la esencia como de la buena relación, desemboca en la renuncia a una u otra.

Lo importante es, entonces:

- *Separar la relación de la esencia*
- *Tratar directamente con el problema*

Para conseguirlo hay que tener:

- *Percepciones exactas*
- *Comunicación clara*
- *Emociones apropiadas*
- *Perspectiva resuelta*
- *Miras futuras*
- *Tratar los problemas de forma directa*

Para descubrir el problema de los demás es útil utilizar la:

- *Percepción*
- *Emoción*
- *Comunicación*

Nunca debemos olvidar que cuando tratamos los problemas de los otros, estamos tratando también con los nuestros

PERCEPCIÓN:

Comprender la forma de pensar del otro no es suficiente, el problema reside en su manera de pensar. Buscar la realidad objetiva puede ser muy útil, pero es la realidad según la percibe cada parte, es la que constituye el problema y la que nos puede abrir una vía hacia la solución.

PONTE EN EL LUGAR DEL OTRO:

La forma en que vemos el mundo depende del lugar en que estamos situados.

La capacidad para ver una situación de la misma forma que la ve la otra parte, es una de las habilidades más importantes que se pueden tener para solucionar los conflictos.

El ejemplo del vaso: *“Uno ve un vaso medio lleno y el otro un vaso sucio que ha dejado marca encima de la mesa”*.

Comprender los puntos de vista de otros, no implica que estemos de acuerdo. *“No miremos al escarabajo con el microscopio, pongámonos su caparazón”*

NO DEDUZCAS LAS INTENCIONES DE LOS DEMÁS A PARTIR DE TUS PROPIOS MIEDOS:

Se tiende a asumir que, sea lo que sea lo que uno teme, precisamente es esto lo que la otra parte tiene intención de hacer.

El hecho de interpretarlo todo por la parte mas lúgubre nos lleva a desdeñar las nuevas ideas que pueden conducir a un acuerdo.

El miedo, a veces, es paralizante o como mínimo te hará ser muy cauto en todas tus acciones, desconfiaras y esto se nota. La otra parte también recelará y se bloqueará el proceso de apertura. Sin apertura por ambas partes no hay acuerdo justo posible.

NO LOS CULPES DE TU PROBLEMA:

Es fácil hacer recaer la responsabilidad de tu problema en la otra parte, y aunque a veces sea justificado, acostumbra ser contraproducente.

Si la otra parte se siente atacada se pondrá a la defensiva, dejará de escuchar y devolverá el golpe con otro golpe.

Adjudicar la culpa a alguien, mezcla la persona con el problema.

DISCUTE LAS PERCEPCIONES DE CADA UNO:

Una forma de tratar las percepciones opuestas es convertirlas en explícitas y comentarlas abiertamente con la otra parte.

No hay que tratar como insignificante ninguna preocupación de la otra parte, aunque a nosotros nos parezcan nimiedades, y no constituyentes de un obstáculo para llegar a un acuerdo. Recuerda todos somos diferentes, lo que para ti no es importante para el otro puede serlo mucho.

Una solución es mucho mas fácil de encontrar, si ambas partes han participado en la búsqueda, y así lo sienten.

EMOCIÓN:

Los sentimientos pueden ser mas importantes que las conversaciones.

Hay que reconocer y comprender las emociones de los demás y las nuestras. Preguntarse: ¿cómo me gustaría estar y como estoy? Nervioso, con el estomago revuelto, con ira, con miedo, preocupado, enfadado, desorientado, etc.

Pues así, también pueden estar los otros

Y debemos preguntarnos el por que me siento así. Y el por que él se puede sentir también así.

Es útil manifestar las emociones de forma explícita y reconocerlas como legítimas. Una vez libres de la carga de las emociones reprimidas, las personas estarán mas dispuestas a afrontar el problema.

Permite que la otra parte se desahogue. Una forma eficaz de tratar la ira y la frustración de los demás es ayudarles a liberarse de estos sentimientos. De este modo no dejamos lugar para los materiales inflamables, animar a la persona a que hable hasta que su saco quede realmente vacío.

No reacciones ante las explosiones emocionales. Romper esta norma implica varias cosas: la primera es que aun no te conoces lo suficiente como para entrar en una discusión con las garantías de separar la persona del problema. La segunda es que nos sentimos involucrados en las apreciaciones de los otros, lo que implica dependencia de ellos. Y la tercera es la no aceptación de las opiniones de los demás sobre ti, sean o no acertadas para ti, en aquel momento de tu vida.

Cuantas veces hemos comprendido en el transcurso de los años que aquellas palabras que nos dijeron contenían mucha ayuda y fuimos incapaces de comprenderlas en aquel instante. Como ya sabes la no comprensión nos produce rechazo y del rechazo se puede proseguir por mil caminos que al final nos llevarán a un alejamiento de aquella persona o grupo. Escucha siempre con humildad, de todo y de todos obtendrás información que te facilitará tu camino interior.

La aceptación de un error verdadero es un acto sublime, no por el hecho de hacerlo sino por lo que implica, una persona capaz de aceptar un error es un ser libre, que se conoce, se acepta, se comprende y se respeta.

Sabe que no es perfecto, ha comprendido que su condición humana es la que le facilita el poder experimentar, y en toda experimentación hay posibilidades de error y no por ello se deja de investigar. Tan solo interiorizando este concepto conseguiremos ser mas libres, porque nos permitiremos equivocarnos sin sentirnos culpables y ello nos permitirá avanzar sin miedo, porque no hay errores hay consecuencias de la experimentación, que finalmente (entre otras cosas) es lo que hemos venido a hacer.

IV LA COMUNICACIÓN Y LOS INTERESES EN LAS NEGOCIACIONES

Si no existiera la comunicación, al ser humano en su estado actual, le sería imposible conocer, comprender, aceptar y enriquecerse con sus congéneres.

La comunicación debe de ser de ida y vuelta, con el fin de alcanzar una decisión conjunta.

La comunicación es pobre entre personas que se conocen poco entre sí, hay desconfianza. Digas lo que digas, debes esperar que la otra parte oiga algo distinto. En una conversación, a veces, estamos tan preocupados pensando en lo que vamos a decir que dejamos de escuchar. Tenemos que cuidar las malas interpretaciones: antes de adoptar una opinión hay que averiguar si estamos en lo cierto.

¿QUÉ ES COMUNICARSE?

Comunicarse, explicado de una forma muy sencilla, *es una acción que depende de dos personas*, por lo tanto, es una acción de doble dimensión, estoy YO, y está EL OTRO; y de doble dirección, es decir, es un intercambio que va de un lado a otro. Estas dos características son lo que la diferencian básicamente del acto de *Informar*.

Para que exista verdadera comunicación, los mensajes de ambas partes han de quedar claros. Es decir, tiene que haber un verdadero intento de entender lo que la otra parte está diciendo, y tiene que haber un feedback claro, que a su vez tiene ser entendido por el otro, y así continuamente.

¿QUÉ HABILIDADES SON NECESARIAS PARA UNA BUENA COMUNICACIÓN?

Las habilidades se pueden diferenciar en dos tipos:

- a) *de recepción*
- b) *de emisión*

a) Habilidades de recepción:

1. Escucha activa:

Capacidad de escuchar lo que el otro está diciendo haciendo un verdadero esfuerzo por entenderle. Es activa por el esfuerzo que se hace, y por que el otro se da cuenta de que está siendo escuchado, es decir, la escucha activa no sólo es escucha, también comunicación: "te estoy escuchando". ¿Cómo damos ese feedback? mediante un lenguaje no verbal que indica interés: mirar a los ojos, asentir, postura corporal incorporada, etc...., y también mediante las preguntas. Para verdaderamente entender lo que el otro me está diciendo, tendré que preguntar aquello que no capto, lógicamente, con una actitud de interés y cordialidad, de manera que no se sienta intimidado.

Lo que no hace la escucha activa es: interrumpir, contar nuestra propia historia, síndrome del experto, juzgar, terminar la frase, dar consejos prematuros, etc....Aquí se añadirían todas esas cosas que nos molestan que nos hagan cuando estamos contando o aportando algo, y que aunque todos sabemos perfectamente cuales son, a veces no podemos evitar hacer. Por eso, es bueno observarse y darse cuenta de qué se hace y qué no se hace, y cambiarlo a base de practicar, poco a poco.

2. Empatía:

De esta habilidad hemos oído hablar mucho, se han dicho muchas frases como: “la empatía es ponerse en los zapatos del otro”, es “querer ver lo que el otro ve”, etc....pero, ¿qué es en realidad la empatía? y ¿cómo se consigue?

La definición que yo voy a dar, es muy similar a éstas, pero voy a intentar operativizarla. Yo diría que la empatía es *ENTENDER LAS MOTIVACIONES DEL OTRO*. Es decir, es entender por qué el otro dice lo que dice y hace lo que hace.

Para ello es imprescindible saber que las motivaciones que tiene cada uno son totalmente distintas a las del resto, y que por lo tanto, las motivaciones de la persona que tengo delante SON DISTINTAS A LAS MÍAS.

Es más, puede que dos personas hagan exactamente lo mismo, pero lo más probable es que las razones sean completamente diferentes, por eso, cuando creemos que nos parecemos mucho a otra persona porque actúa como nosotros, podemos estar equivocándonos.

Hay que diferenciar entre “*entender*” las motivaciones del otro, y “*saber*” o “*conocer*” las motivaciones del otro. *La empatía sólo se da cuando éstas se entienden.*

A veces nos cuesta ser empáticos porque nos da miedo entender siempre a los demás y caer en la anulación personal. Sin embargo, resulta que a las personas con esta habilidad se las suele ver con una gran personalidad, si la saben compaginar con la habilidad de autoafirmación y expresión.

Desde esta definición de empatía, se puede ser empático con todo el mundo, pero no por eso tengo que compartir sus razonamientos, aunque los entienda, Es más, para poder disentir con alguien, tengo que poder entenderle, sino no sé de qué disiento.

Un ejemplo de empatía: Yo puedo entender que alguien se case por dinero, aunque yo jamás lo haría (o eso creo). ¿A quién no le gusta el dinero? ¿Quién no haría muchas cosas por dinero?

Otra cosa muy distinta es que yo no comparta esas motivaciones, y que lo exprese abiertamente. Para entender, no necesito compartir, y esto mismo, a veces nos resulta difícil de entender.

¿Qué se necesita para llegar a la verdadera empatía? no juzgar a la persona por sus motivaciones, y ser muy conscientes de que uno mismo, si hubiese vivido en otra situación, es posible que hubiese llegado a tener esas motivaciones que tanto le repulsan o que tan incoherentes le resultan, etc....

Para qué sirve la empatía: Una de sus utilidades está muy clara: *mejorar la comunicación y el entendimiento*. La otra utilidad es la gran desconocida, y es tan importante como la primera: *La empatía evita en gran parte la frustración personal ante determinadas situaciones*.

Por ejemplo: Un compañero de trabajo es muy desagradable conmigo siempre. Yo puedo:

1. pensar que yo tengo la culpa y que le he debido hacer algo;
2. que es un impresentable y un “tal y cual”,
3. entender que machacar a los demás le hace sentirse bien, con lo cual, no me sentiré personalmente agredido, ya que se trata de un problema personal suyo consigo mismo.

Esto no quita que yo no esté de acuerdo con ese trato que me da, y que le llame la atención por ello, y que le pida un cambio. Pero esa llamada de atención será mucho más agradable, y probablemente más efectiva si le entiendo, que si no, ya que si no le entiendo, lo que haré será devolverle la pelota de mala manera, entrando en una espiral de conflicto.

Este entendimiento tiene que ser sobre todo de actitud, y siempre que podamos de palabra (no siempre se puede: “entiendo que te guste machacar a la gente por tu baja autoestima...”).

c) Habilidades de emisión:

- Mensaje claro, coherente y sincero

- Lenguaje no verbal coherente
- Empatía (siempre).

Las habilidades de emisión las conocemos mejor y las sabemos poner en la práctica con más soltura, por la sencilla razón de que estamos más acostumbrados a intentar hacernos escuchar y que nos entiendan, que a escuchar y entender.

Sólo un apunte: a veces nos quejamos de que no nos entienden, de que no se enteran de lo que nos pasa, de “mis problemas, preocupaciones...” Debemos preguntarnos entonces: ¿soy un buen “emisor”? ¿espero a que me adivinen?, ¿mi lenguaje no verbal es coherente con el verbal?

Si uno dice “estoy agobiadísimo por que tengo trabajo acumulado y no sé por dónde empezar y encima ahora me mandas más tareas...”pero lo dice con la mejor de sus sonrisas, el otro no captará que realmente está agobiado. Y si ante este problema uno dice “¡¡¡s.f., s.f., arg, arg!!” tampoco el otro captará lo que realmente le pasa...o sí, pero como no le viene bien captarlo...hace como si nada.

¿A QUÉ LLAMAMOS “SITUACIÓN CONFLICTIVA”?

Una situación conflictiva suele ser aquella en la que se puede ver en peligro la sensibilidad de alguna de las partes, (conflicto Inter.-personal), o aquellas a las que nos cuesta enfrentarnos (conflicto intra-personal).

Entre ellas se encuentran:

- *Expresar sentimientos negativos*
- *Expresar opiniones contrarias*
- *Hacer peticiones*
- *Decir NO*
- *Hacer críticas*

- *Recibir críticas*

¿Cómo enfrentarnos a este tipo de situaciones?

Lo primero que hay que tener en cuenta son tres aspectos, que son los que hacen que estas situaciones sean especialmente difíciles:

1. *¿Cómo puedo conseguir un menor coste emocional (ansiedad)?*
2. *¿Cómo puedo conseguir mi objetivo?*
3. *¿Cómo puedo conseguir que la relación no se deteriore?*

1.- Mínimo coste emocional:

¿Qué es el “coste emocional”? Todo aquello que nos pasa factura. Y... ¿qué es lo que nos pasa factura? Normalmente, todo lo que se querría decir y no se dice, y todo lo que se dice de malos modos y de lo que después me arrepiento.

Hay que diferenciar el coste emocional a corto y a largo plazo. Es decir, la persona que se calla porque no se atreve a hablar, a corto plazo, evita el estrés de enfrentarse a la situación, sin embargo, a largo plazo, será una persona con una gran tensión interna, con sentimiento de inferioridad, una persona de la que la gente se aprovecha, enfadada consigo misma por no ser capaz de defenderse a sí misma...y puede que en un momento dado estalle ante un hecho insignificante, lo cual después la dejaría peor todavía.

Suelen ser personas que no se atreven a hablar porque creen que sólo piensan tonterías, o que nadie les va a hacer caso, o que si hablan pueden herir la sensibilidad de los demás...Es decir, SU PEOR ENEMIGO SON ELLAS MISMAS Y SUS PROPIOS MIEDOS.

En el otro lado, tenemos al que “todo lo dice”, pero de malos modos, irónicamente, con agresividad encubierta, exigiendo, imponiendo, aunque sea con una sonrisa...es decir, de cualquier manera que deje al otro en evidencia, enfadado, machacado, etc....

Esta forma de conducirse, a corto plazo ya pasa factura, debido a que uno se enfrenta a la situación, pero como si estuviera en la guerra, lo cual

genera mucha tensión, tensión que se va acumulando poco a poco, al cabo del día, de las semanas...son los candidatos a un futuro infarto, los que por todo se enfadan, todo lo critican. Lo que estas personas suelen pensar es que “aquí o uno se impone, o le toman el pelo”, “aquí el único que hace algo soy yo”, “lo mío es lo único que vale”, “los demás deberían ser perfectos como yo soy perfecto”, etc....ES DECIR, SU ENEMIGO SON TODOS LOS DE FUERA.

Efectivamente, lo que MENOR coste emocional genera, es expresar lo que uno quiere y cree que tiene que expresar, en el momento adecuado, y de manera adecuada. Eso sí, “menor”, no “ninguno”. Es decir, el trago de enfrentarse a la situación se tiene que pasar, lo cual genera algo de tensión.

Sin embargo, esta opción, a largo plazo es la que mejor funciona. La probabilidad (siempre se habla de probabilidades y no de seguridades, ya que podemos influir sobre las personas, pero no manipularlas, ni es eso lo que queremos, la libertad propia y la del otro es fundamental), luego, la probabilidad de que mi objetivo se cumpla es mayor, ¿por qué?:

- primero, porque si lo digo, no lo tiene que adivinar. Si no lo digo, evidentemente el otro ni se entera, y si se da cuenta de que te molesta, como no te quejas, pues...estirará la situación todo lo que pueda porque le es muy cómoda.
- segundo, al decirlo sin ira, queda claro que es ESO lo que quiero, y no que tengo muy mal genio. Ejemplo: “Pero bueno!!! ¿Has visto cómo tienes la mesa??? es que eres un auténtico desastre, y yo no hago más que perder el tiempo en tu.....mesa!!! ¿es que no sabes que mi tiempo es oro?? ¡¡parece mentira!! Y que te lo tenga que recordar todos los días!!, etc., etc....”

Bueno, aquí está claro que lo que se quiere es que se ordene la mesa, pero en realidad, lo que a la otra persona le llega es que uno tiene muy “mala uva”, que es bastante neurótico, que no tiene control de impulsos y que pobre de su mujer que le aguanta, y ya de paso, sí, recogeré la mesa, no vaya a ser que me caiga otra como esta, pero en cuanto pueda, me escaqueo, porque yo con mi mesa hago lo que quiero, qué se va a creer este, etc,etc...

Si hablándolo de forma adecuada, el objetivo resulta que no se consigue, al menos uno tiene la satisfacción personal de haber defendido lo

que quería, y de que no se ha dejado comer sin rechistar, o bien, de que ha sido capaz de hablar las cosas sin perder los papeles. Llegado este punto, podrá decidir qué nuevo rumbo tomar con la situación.

Por último, una última ventaja es *la relación personal*, punto del que hablaré más adelante.

¿Hay que decir siempre lo que se quiere de manera adecuada? La respuesta es...no siempre. Lo importante es la flexibilidad, que se haga lo que se haga, sea una elección personal. Es decir, a veces será mejor para conseguir un objetivo que me calle, pero entonces, me callo porque DECIDO CALLARME, y no porque no me atrevo a hablar.

Y lo mismo si me pongo más directivo o agresivo, que no sea porque pierdo los papeles y la situación, la ira y el impulso me pueden, sino porque DECIDO SER MAS DIRECTIVO. Hay veces, en situaciones más caóticas, en las que es necesario que el Líder ser ponga directivo para sacar el trabajo adelante.

2. Mi objetivo:

Dependiendo de la situación, será uno u otro. Lo importante es *TENER CLARO EL OBJETIVO Y NO PERDERLO DE VISTA.*

De esta manera, si lo que quiero es decir NO, digo NO, sin justificarme, ya que las justificaciones son armas de las que el otro se vale para insistir: *“¿me dejas el coche?” “veras...es que...suena muy raro, debe estar averiado...” “oh! No te preocupes, lo puedo llevar primero al taller para que lo revisen”, “es que ...me da miedo que tengas un accidente...” “en 20 años no he tenido un accidente, ¿porque iba a tenerlo ahora? Y si lo tengo, no te preocupes que yo me ocupo de todo...”* Claro que, también tengo que tener en cuenta el punto 3: “que la relación no se deteriore”, para lo cual, tengo que primero saber para qué me pide lo que me pide (escucha activa, preguntas...), entenderlo (empatía), para que al decir NO, poder tener otras alternativas que ofrecerle:

” Verás, es que el coche yo NO LO DEJO, pero dime ¿para qué lo necesitas? Puede que pueda ayudarte de otra manera, si quieres te puedo llevar...”

Otro ejemplo de no perder de vista mi objetivo:

A la hora de realizar una crítica (que no es lo mismo que corregir a alguien que ha cometido un error o que está en fase de aprendizaje...eso sería una corrección, que también necesita mucha empatía). *¿Para qué hacemos críticas?* La respuesta muchas veces es: *para decirle al otro lo molesto que es, para salvarle de su propia incapacidad por que el pobre es un desastre, y a veces, de paso, descargo mi ira sobre él.* Pues bien, de esta manera, no conseguimos nada más que crearnos enemigos.

¿Para qué realmente queremos hacer una crítica? El sentido de la crítica está en que el otro cambie en algo su comportamiento, ya que lo que ahora hace me molesta, a mí.

Es, decir, no se hace ni para machacarle, ni para salvarle de algo que “el pobrecito hace mal”, aunque eso no tenga nada que ver conmigo. No, el que hace la crítica tiene algo de responsabilidad, a él le molesta el comportamiento del otro y le repercute (y si no es así, ¿para qué criticar?). Por eso siempre se tiene que hacer con mensajes YO,

Ejemplo:

NO: *“ es que eres muy desordenado...”*

SI: *“verás, es que ME MOLESTA que tu mesa esté desordenada porque no encuentro mis papeles...”*

y nunca perder de vista el objetivo, es decir, ante justificaciones del otro, siempre escucharlas, entenderlas, y volver a repetir lo que se quiere decir:

- *“ya sé que hay mucho desorden, pero es que no tengo tiempo para ordenar, de verdad, tengo que hacer un montón de cosas...”*

- *“ya, entiendo que estamos siempre hasta arriba de trabajo, a mí también me cuesta sacar tiempo para ordenar mis papeles, pero es que VERDADERAMENTE PIERDO MUCHO TIEMPO en tu mesa cada vez que voy a buscar algo, ¿podrías ordenarla?”*

- *“uff, ya te digo que no tengo tiempo”*

- *“ya, si lo entiendo, sin embargo a mí me trastorna bastante, ¿podrías intentar ordenarla? ...”*

Es decir, escucha activa y empatía siempre (si...ya...entiendo que...), y también no perder de vista mi objetivo y expresarlo.

Por supuesto, mi objetivo puede cambiar, si las razones que me da el otro son convincentes, o lo puedo aplazar, por eso son importantes la escucha activa y la empatía, ya que son las habilidades que nos dan flexibilidad, y para ello tienen que ser sinceras.

Es decir, no puedo perder de vista mi objetivo, ni por ser demasiado “comprensivo”, con lo cual a la primera justificación, insistencia, etc....nos venimos abajo, ni por ser todo lo contrario, demasiado agresivo, ya que sólo digo NO, sin saber siquiera a qué digo no, o critico machacando. Todo esto también ocurriría a la hora de expresar sentimientos negativos, hacer peticiones, etc....

3. Relación personal:

Este es el apartado por el que a veces se hace tan difícil decir NO, o expresar una crítica, una opinión diferente, hacer una petición, etc....

Efectivamente, un NO va a caer siempre mal, al igual que una crítica, pero no podemos agradar a todo el mundo y eso es algo que hay que aceptar. Probablemente a mí tampoco me caiga bien todo el mundo, y no pasa nada. El asunto es cuando es un compañero de trabajo que a la vez es amigo, un familiar. Es decir, cuando no quiero que la relación se deteriore.

Para esto, lo más importante, y lo que nunca hay que descuidar son la escucha activa y la empatía. A la hora de hacer una crítica, si soy empático, la haré siendo consciente de que yo también cometo errores, y que es lógico que se justifique, si digo que NO a algo, tendré que escuchar bien para poder ofrecer alternativas, etc.

Es un error pensar que si me lo trago todo y me callo, la relación irá bien, ya que al final, el que nunca se defiende a sí mismo aparece como

persona sin carácter, de la que nadie se acuerda más que para pedirle favores, y que encima un día se cansa de todo y estalla.

O también puede ocurrir que esté tan harta de que le pidan cosas que acabe evitando a los demás. El caso es que a corto plazo, parece que la relación queda bien si me callo, pero lo malo es el largo plazo.

En cuanto a la persona más agresiva, está claro que sus relaciones personales quedan dañadas desde el principio, y puede que en principio consiga su objetivo, pero mediante el miedo, y desde luego, en un futuro es posible que no, ya que se le huirá, y además es posible que en cuanto el otro pueda, se vengará de él, aunque ahora le esté poniendo cara de corderito, porque como todos sabemos “arrieros somos, y en el camino nos encontraremos”.

Por último *¿cómo abordar todas estas situaciones?*

Es más sencillo de lo que parece, lo importante es no olvidarse nunca de: la escucha activa y la empatía, aparte de tener claro mi objetivo y expresarlo claramente si viene al caso y así lo decido. Por eso, lo mejor, en muchos casos sería combinar de la mejor manera estos cuatro puntos:

- *ESCUCHA ACTIVA, preguntar, enterarme BIEN de lo que el otro me quiere decir.*
- *EMPATÍA, entender sus justificaciones, insistencias, etc....para no levantar una barrera por parte de ninguno de los dos.*
- *EXPRESAR CLARAMENTE lo que ocurre, cómo me afecta, lo que opino, lo que siento, etc....*
- *EXPRESAR CLARAMENTE lo que quiero que ocurra.*

Resumiendo, para que haya una buena comunicación en situaciones conflictivas, es importante defender siempre mis derechos, opiniones, necesidades, etc., entendiendo y respetando siempre los derechos, opiniones, necesidades del otro, no cambiando mi opinión cuando no quiero hacerlo, y cambiándola cuando me parece oportuno. No se trata de ganar o perder, sino de comunicarse, y de intentar que todo el mundo gane.

¿QUÉ PODEMOS HACER PARA MEJORAR LA COMUNICACIÓN?

Escuchar de una forma activa y reconocer lo que se ha dicho, esto nos permitirá comprender las percepciones, sentir emociones y oír lo que nos intentan decir.

Mientras estamos escuchando no hay que estar preparando la respuesta, hay que comprender a los demás de la misma forma que ellos se ven a si mismos, debemos de conocer y comprender sus percepciones, necesidades y limitaciones del momento.

Cuando utilicemos nuestro turno de réplica, lo que hemos entendido del otro hay que repetirlo en forma positiva, conseguiremos evitar malos entendidos y demostrar que estamos siguiendo la conversación con toda la atención.

Debemos de hablar para que nos comprendan Una conversación no es un debate ni un juicio, la conversación la utilizamos para llegar a opiniones compartidas o al menos para conocer mejor al otro y a nosotros mismos.

Recuerda: no hay bueno ni malo. Debemos aceptar a todos los seres humanos tal como son o se demuestran en aquel momento, nada es todo cambia.

Hablemos sobre nosotros, no sobre los demás. Una manifestación sobre como nos sentimos nosotros es difícil de cuestionar y puede que conlleve enfados, en cambio si hacemos una manifestación sobre el otro, puede ser que se enfade o la ignore.

Es preferible decir:

Me siento decepcionado que tu me has engañado.

Me siento discriminado que eres un racista

Comunicamos lo mismo sin provocar una reacción defensiva.

Hablemos con un propósito: antes de decir una manifestación importante, hay que saber lo que queremos comunicar o descubrir.

La prevención es lo que mejor funciona: el mejor momento para tratar un problema, es antes de que se convierta en un “verdadero” problema. Hay que impedir que los egos se envuelvan en las discusiones iniciales.

Conocer al otro: cuando mejor os conozcáis menos resquemores habrán.

Enfréntate al problema no a la persona. El concepto debe de ser: somos dos personas en una búsqueda conjunta, nada sentimental sino realista, de un acuerdo equitativo y justo que sea esclarecedor para ambos.

LA IMPORTANCIA DE CENTRARSE EN LOS INTERESES NO EN LAS POSICIONES

Para llegar a una solución juiciosa, hay que conciliar los intereses, no las posturas.

Los intereses definen el problema. El problema básico no reside en las posiciones en conflicto, sino en el conflicto entre las necesidades, deseos, preocupaciones y miedos de cada lado.

- *Los deseos y preocupaciones son intereses.*
- *Los intereses motivan a las personas*
- *La posición la decidimos nosotros mismos.*

Conciliar intereses en lugar de posturas funciona por dos motivos:

- *Para cada interés hay posibles soluciones*
- *Conciliar intereses en lugar de llegar a un arreglo de posiciones es viable porque detrás de posturas opuestas y enfrentadas hay muchos mas intereses que los que se hallan en conflicto*

Tendemos asumir que:

- *La posición de la otra parte es opuesta a la nuestra, ergo sus intereses también*
- *Si necesitamos defendernos es que nos sentimos atacados*

¿CÓMO IDENTIFICAR LOS INTERESES?

Una posición es probable que sea concreta y explícita pero los intereses que la rodean pueden muy bien ser intangibles, poco o nada claros e incluso inconsistentes. ¿Cómo podemos llegar a conocer y comprender los intereses reales de la otra parte?

Debes recordar que conocer y entender los intereses de los otros es tan importante, como que tu conozcas los tuyos verdaderos.

Hay que preguntar “¿Por qué?”. Examina cada una de las posturas que el otro adopta y pregúntale el ¿por qué?

Es importante cuando preguntamos que expliquemos claramente que no estamos pidiendo justificaciones de su postura, sino que lo hacemos para comprender sus necesidades, esperanzas, miedos, deseos, etc.

Es interesante preguntar también “¿por qué no?”

Si intentamos intercambiar ideas, primero, debemos conocerlas.

Cada persona tiene múltiples intereses:

Un error muy común a la hora de diagnosticar una situación es asumir que cada persona tiene los mismos intereses.

Las mas poderosas son las necesidades básicas de cada individuo, detrás de cada postura declarada hay que buscar estas preocupaciones fundamentales que motivan a todas las personas.

Entre otras, estas necesidades son:

- *la seguridad*
- *el bienestar económico*
- *la sensación de estar en su ambiente natural*

- *el reconocimiento*
- *el control sobre su vida*
- *el respeto exógeno*

A pesar de lo fundamentales que son, es fácil que sean pasadas por alto. En muchas conversaciones, tenemos tendencia, a creer que el único interés implicado es el dinero.

Por poner un ejemplo, en una separación hay muchas cosas involucradas y solo nos fijamos en las transacciones económicas.

Hay que hablar de los intereses.

El propósito de una conversación es servir a los intereses, a los propios y a los de la otra parte. Fíjate en un detalle: cuando alguien quiere comunicarse contigo y tu con él hay un interés y la conversación suele ser fiel a él.

Mejor explicamos nuestros intereses mas posibilidades tenemos de conseguir el mejor acuerdo.

Tenemos que ser capaces de dar vida a nuestros intereses, por ejemplo vamos al medico y nos duele mucho la barriga, de la forma en que seamos capaces de explicarlo le facilitaremos el trabajo o se lo complicaremos.

Hay que ser concretos y reconocer que nuestros intereses forman parte del problema.

Los demás escuchan mejor si consideran que se les ha comprendido. Se acostumbra a pensar que la gente que nos comprende es inteligente y comprensiva y sus opiniones valen la pena de ser escuchadas.

Hay que comentar el problema antes de dar una respuesta. Si damos la respuesta, la otra parte dejará de escuchar y estará preparando sus argumentos. Si planteamos el problema nos escucharán aunque tan solo sea para saber adonde queremos llegar.

Mira hacia delante, no hacia atrás (Es mejor hablar sobre donde nos gustaría ir en lugar de hablar de donde venimos). Si preguntamos por que dos discuten, muchas veces la respuesta identificará una causa no un propósito

- *Se concreto pero flexible.*

- *Se duro con el problema, no con las personas.*
- *Ataca el problema sin culpar a las personas*
- *Se firme y abierto*

INVENTANDO OPCIONES EN BENEFICIO MUTUO

Al diagnosticar los cuatro grandes obstáculos son:

1. *Hacer juicios prematuros*
2. *La búsqueda de la única respuesta*
3. *La asunción de un pastel de tamaño fijo*
4. *Pensar que “ la solución de su problema, es su problema”*

Con el fin de superar estas barreras, hay que conocer y comprender.

1.- Los juicios prematuros:

Inventar opciones no es algo que sea natural. Si nos pidieran que nombráramos a la persona del mundo que merece el Nóbel de la Paz, cualquier respuesta encontraría dudas y reservas, ¿cómo podemos estar seguros que esta persona es la que se lo merece más?

Nada es tan dañino para la inventiva como un sentido crítico

Dictaminar sobre algo entorpece la imaginación.

2.- La búsqueda de la respuesta única:

En la mayoría de las mentes inventar, simplemente, no forma parte de su proceso de acercamiento a sus congéneres. La gente piensa que acrecienta la separación entre las posiciones. Se teme que una discusión libre solo retrase y confunda el proceso. Si buscamos desde el inicio, la única y mejor respuesta (según nosotros), es probable que consigamos un cortocircuito.

3.-La presunción de un pastel fijo:

O consigo lo que está en disputa o lo consigues tu.

4.-Solucionar su problema es su problema:

Esto reside en la preocupación que cada una de las partes siente, únicamente, hacia sus propios intereses inmediatos.

La involucración emocional hace difícil conseguir la objetividad necesaria para poder pensar en el modo acertado para satisfacer los intereses de ambos lados.

La auto-preocupación nos conduce a:

a- Posturas partidistas

b- Argumentos partidistas

c- Soluciones unilaterales

Y LA RECETA PUEDE SER:

- *Separar el acto de inventar opciones del acto de juzgarlas*
- *Ensanchar las opciones, en lugar de buscar una sola respuesta*
- *Buscar los beneficios mutuos*
- *Inventar formas fáciles de aplicación*

SEPARAR - INVENTAR - DECIDIR:

- *Enjuiciar estorba a la imaginación*
- *Separa el acto creativo del crítico*
- *Separa el proceso de pensar en decisiones posibles, del proceso de seleccionar alguna de ellas*

PRIMERO INVENTA, LUEGO DECIDE:

Piensa en un problema en particular, en la situación que nos disgusta y ensaya lo siguiente:

- En el análisis descriptivo, diagnosticamos una situación existente, en términos generales.
- Después debemos de clasificar los problemas por categorías y sugerir sus causas, aunque sea como tanteo.
- Pensar en términos generales lo que consideramos que debería hacerse, en base a los diagnósticos que hemos hecho.
- Buscar las recetas que nuestra intuición nos puede sugerir.

- Presentar algunas sugerencias de actuación que sean concretas y factibles.

V PLANIFICACIÓN SECUENCIAL DE LA NEGOCIACIÓN (P.S.N.)

Histórico y resumen de otras negociaciones:

(Con quien negocié, cuándo, dónde, duración, tipo de negociación, objetivos que conseguí y por qué, objetivos que no conseguí y por qué, cumplimiento de los acuerdos)

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Definir nuestro objetivo global y los sub.-objetivos:

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Definir el objetivo global y los sub.-objetivos que creemos tiene la otra parte:
(debemos ayudarnos de los históricos de anteriores negociaciones)

.....
.....

.....
.....
.....
.....
.....

Diferencias entre los objetivos y los sub.-objetivos de ambas partes:

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

¿Cuáles objetivos y sub.-objetivos son de posible solución equitativa?:

.....
.....
.....
.....
.....
.....

¿Cuáles objetivos y sub.-objetivos son de posible solución regateable?:

.....
.....
.....
.....
.....
.....

¿Cuáles son inicialmente insalvables?:

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Posibles acciones a realizar para mitigar las diferencias insalvables:

.....
.....
.....
.....
.....
.....

Costes y viabilidad de dichas acciones:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

VI AGENDA DE LA NEGOCIACIÓN

Cuándo se realizará:

.....

Dónde:

.....

Quién o quiénes serán los negociadores suyos:

.....

Quién o quiénes serán nuestros negociadores:

.....

Tiempo aproximado de la negociación:

.....

Necesidades: *(sala, material escritorio, proyector, material promocional, intérprete, documentación, coffee-breack, etc.).*

.....

Habrán eventos post-negociación?:

.....

¿Cuáles?

.....

¿Quién o quiénes asistirán?

.....

VII PLAN DE NEGOCIACIÓN

Actitud Personal:

Conciliadora, Intransigente, Colaboradora, Dura, Seria, etc.

Mantenimiento de la Actitud:

Adaptable, Cambiante, Única.

Posicionamiento:

Líder, Seguidor, Mixto (*¿se tendrá el mismo posicionamiento sean los que sean los temas tratados?*)

DESGLOSE DE LA NEGOCIACIÓN:

- ¿Iniciaremos con los temas principales o con los temas residuales?
- ¿Alternaremos los temas?
- ¿Cuándo lanzaré el sub-objetivo primordial para mí?
- ¿Cuándo preveo que la otra parte lanzará su sub-objetivo primordial?

PRINCIPIOS A TENER EN CUENTA EN LA PREPARACIÓN DE LA NEGOCIACIÓN

- Comprender con objetividad la postura del otro (la otra parte puede intentar conseguir, tan solo, el máximo número de ventajas posibles, en esta negociación). Esto ocurre normalmente cuando la otra parte tiene un gran número de alternativas para conseguir su objetivo.

- La Intensidad de la Competencia en nuestro sector.
- La importancia de la operación tanto para nosotros como para ellos.
- ¿Para qué necesita nuestra colaboración?, ¿es sustitutiva?, ¿qué otras alternativas tiene la otra parte?
- ¿Qué otras alternativas tenemos nosotros?
- ¿Con qué problemas se enfrenta la otra parte?
- Tener claros nuestros mínimos aceptables dentro del contexto de nuestro objetivo global.

TÁCTICAS DESESTABILIZANTES UTILIZADAS HABITUALMENTE

- Las demandas excesivas (*hinchar el globo*).
- Las amenazas.
- El Estancamiento (*no hay prisa para cerrar*).
- Las sorpresas (*cambio de negociador, lugar, día, etc.*).
- El “Pasar por Encima” (*Sin usted también lo conseguiremos*).
- El “Dividir y Vencer” (*Me han dicho, se rumorea, han hecho, etc.*)

Trucos utilizados habitualmente

- La simplicidad (*presentar puntos básicos como irrelevantes*)
- La información errónea, imprecisa o excesiva.

- Los sobreentendidos (*predisponer que hay temas ya conocidos y aceptados*)
- Las mini-concesiones (*generoso con lo que no importa*).
- Demostrar falta de interés e incluso aburrimiento.
- Utilizar un léxico complicado.
- Los Silencios.
- Aplicar antiguas concesiones en la nueva negociación, dándolas por ya adquiridas.
- Las llamadas telefónicas que cortan la negociación.
- Las prisas y las urgencias.
- El Bueno y el Malo.
- La Oferta Final (*O esto o nada*).
- La demanda del último minuto (*Mucho cuidado con esto*).
- La negociación Oficiosa (*todo ya está escrito*).
- Los interlocutores sin poder de negociación.
- La Manipulación.
- Hacer figuras o dibujos en los papeles.
- Repicar con los dedos o el lápiz en la mesa.

A medida que adquiero mayor experiencia en la conciliación de conflictos interpersonales confirmo que gran parte de los problemas que se presentan en las relaciones humanas se debe a una inadecuada manera de dar información a los demás.

Cuando dos personas son capaces de comunicarse empleando procedimientos adecuados, descubren que los conflictos que se originaban en malos entendidos desaparecen, y que aquellos que subsisten porque las diferencias no son de forma sino de fondo, pueden solucionarse más fácilmente o, en último caso, llegarse a una decisión sobre cómo convivir con ellos.

Antes de iniciar cualquier sesión de trabajo con un grupo cuyos miembros tengan conflictos de relación o deban manejar información susceptible de producirlos, es conveniente presentar algunas técnicas de comunicación que ayuden a enfrentar y superar los problemas que se puedan presentar entre los miembros de equipo.

Se supone que las personas que mantienen relaciones de interdependencia encuentran que confrontar en forma abierta aquello que las molesta puede ser más útil que mantenerlo oculto, y que una información que les proporcione ideas sobre la forma de hacerlo, sin agravar la situación, será bienvenida. Llega un momento en que la tensión producida por una mala relación interpersonal es tan alta, que se encuentra ventajoso hacer el intento de clarificarla aún a riesgo de empeorarla.

Aunque los métodos que se explican en este artículo han sido usados por el autor, principalmente para enfrentar conflictos originados en situaciones de trabajo, pueden ser también empleados para solucionar los que surgen en otros ambientes de interrelación humana.

Existen diferentes técnicas para ayudar a personas y grupos a superar exitosamente situaciones conflictivas. Considero vitales las siguientes:

1. Entender el pensamiento y los sentimientos del interlocutor.
2. Comunicarnos en dos direcciones
3. Responsabilizarnos de nuestras emociones

4. Usar la razón
5. No generalizar
6. No descalificar.
7. Aprender a llegar a acuerdos de integración.
8. Informar sobre comportamientos modificables

No existe una secuencia entre ellas; todas se interrelacionan y son necesarias, aunque la primera es el fundamento de las demás.

Durante el desarrollo del trabajo queda claro que si se quiere entender a alguien, se debe hacer el esfuerzo de captar la situación tal como él la percibe, poniéndonos en su lugar. Es inútil pretender comprender a los demás utilizando el propio "programa" de evaluación.

Tratar de ver cómo piensa y cómo siente el interlocutor no es fácil, porque se debe prescindir de cualquier intento de juzgar lo que él comunica por lo menos durante el tiempo que esté comunicando; ello por dos razones: primera, porque, desde un punto de vista objetivo, no hay seguridad de que las propias percepciones de la realidad sean más correctas que las del otro. Segunda, porque, aunque lo fuesen, ello sólo sirve para entenderse a sí mismo, no al interlocutor. Lo que está incorporado en el otro no está necesariamente incorporado en uno mismo; si se utiliza la propia percepción de la realidad como referencia evaluativa no se podrá captar adecuadamente la percepción que el interlocutor tiene de ella. Hay que abrirse, y tratar de comprender desde el punto de vista ajeno, descifrando la racionalidad que el otro usa y su código emocional

La dificultad más grande para llevar a cabo en forma adecuada este proceso, es el propio temor a cambiar como consecuencia de la apertura que se da en esta clase de comunicación. ¿Qué sucederá si nos atrevemos a ver nuestras percepciones de la realidad como simples hipótesis, si tratásemos de mirarlas desde el punto de vista de nuestro interlocutor? Es posible que en muchos casos nos demos cuenta de que estamos equivocados y que, por lo tanto, debemos modificar nuestro pensamiento y conducta. Esto puede ser terriblemente amenazador. Se tiende por ello a resistir este tipo de comunicación, evaluando al otro y descalificándolo para mantener estables nuestras opiniones. Esta es, según Carl Rogers, destacado psicólogo contemporáneo; la principal barrera para la comunicación: la tendencia a

evaluar. Si no se la reprime, si no tratamos de zambullirnos valerosamente en el mundo cognoscitivo y afectivo del otro, suspendiendo el juicio, no lo podremos comprender adecuadamente.

Lo anterior no significa que hacer juicios no esté permitido. Es útil, para comprender mejor este asunto, distinguir las fases en cualquier proceso de comunicación: entender, evaluar y comprometerse.

La evaluación del contenido comunicado por el otro en algunos casos es necesario hacerla, tal como sucede en las relaciones de trabajo, pero es algo que debe emprenderse después de haber entendido, no antes, no simultáneamente. Se puede juzgar mejor si hemos comprendido bien; por otra parte, al ser conscientes de la relatividad de los patrones personales que usamos para emitir juicios, seremos menos severos en las propias apreciaciones.

Comprometerse implica involucrarse emocionalmente, hacer propio no sólo el pensamiento sino los sentimientos ajenos. El compromiso induce a la voluntad a moverse hacia la colaboración entusiasta con los fines del otro. Son tres procesos distintos aunque no excluyentes: se puede entender sin evaluar, es posible entender y aceptar sin compromiso emocional. La clave radica en que el juicio, cuando hay que hacerlo, debe efectuarse sólo después de entender. Lo cual significa que no se debe tratar de entender y de evaluar al mismo tiempo

Entender es un proceso racional-emotivo que lleva a percibir una situación tal cual la capta el interlocutor. Es normal que exista una resistencia consciente e inconsciente hacia esta apertura al mundo de pensamientos y emociones del otro, pero debe ser claro que sin ella el entendimiento de la realidad ajena no se presentará. Es por todo lo anterior por lo que, a pesar de ser aparentemente simple el consejo de entender el pensamiento, los sentimientos y la conducta del interlocutor, en la práctica es bastante complejo, requiriéndose una buena dosis de motivación y valor para ponerlo en práctica

Al analizar la comunicación interpersonal se explicó que ésta se realiza a través de tres medios: el lenguaje, el paralenguaje y la kinesia. El lenguaje es lo que se dice; por ejemplo: te amo. El paralenguaje, la forma o tono en que se dice; por ejemplo: un "te amo" expresado tiernamente, o con pasión, o con fastidio, etc. La quinesia son los movimientos corporales, generalmente

inconscientes, que se emplean al comunicar; por ejemplo: afirmar "te amo" besando a la otra persona, o con los brazos cruzados, o cogiéndose la cabeza con las manos, etc. Cuando la comunicación es auténtica las tres formas coinciden. Si tenemos en cuenta que el emisor es quien origina la comunicación y el receptor quien la recibe podremos establecer que tipo de comunicación está predominando. Hay comunicación en una sola dirección cuando uno de los interlocutores adopta exclusivamente el papel de emisor y el otro únicamente el de receptor. Hay comunicación de doble vía cuando los papeles se intercambian; en este caso hay diálogo, en el otro monólogo. La comunicación de doble vía es más desordenada y consume más tiempo que la de una vía, pero es más precisa e induce en mayor grado al compromiso con la acción. La de doble vía puede ser más amenazadora tanto para el emisor como para el receptor que la de una vía, porque evidencia, a veces de manera dramática, inconsistencias de forma y de contenido.

Teniendo en cuenta lo expuesto en el punto anterior se deduce como un corolario, que el proceso de mejoramiento de las relaciones interpersonales se cumple a través del diálogo profundamente auténtico; es decir, de la comunicación en dos direcciones, en donde oímos y hablamos, recibimos y emitimos en forma alternada, sin tratar de engañar a nuestro interlocutor. Dado que, aún no deseándolo conscientemente, la distorsión en la comunicación es posible por la diferencia de percepción existente entre los que dialogan, es buena práctica repetir con nuestras propias palabras lo que hemos entendido ha dicho el otro, no cesando en este propósito hasta cuando el interlocutor esté satisfecho con la forma en que su pensamiento es expresado por nosotros. Ello garantiza un mínimo de fallas producto de errores en la interpretación del lenguaje, o contradicciones entre éste y el paralenguaje o la kinesia.

El otro elemento analizado fueron las emociones. Las emociones deben ser reconocidas y traídas al campo de la consciencia; si se las esconde, si se las considera irrelevantes, más grave aún, si se insiste en prohibir su expresión, se elimina información valiosa y pertinente para el individuo desde el punto de vista del manejo de sus relaciones interpersonales

Acostumbramos a responsabilizar a los demás por las propias emociones: me hiciste sentir celos, ira, ternura, etc. La realidad es que es uno y

sólo uno, el responsable de lo que siente, los otros sólo generan estímulos que producen, enganchan en uno determinadas emociones

La prueba de lo anterior está en que el mismo acto origina diferentes reacciones emocionales en distintas personas. La razón para escoger una dentro de la gama de posibles respuestas, sólo puede ser explicada en términos de lo que uno es y hace, no en términos de lo que los demás son o hacen.

Si no podemos dominar o transformar nuestra reacción emocional frente a los actos de alguien que nos perturba, podemos justificadamente retirarnos ante el estímulo que nos provoca reacciones desagradables, absteniéndonos de tratarlo, pero es nuestra incapacidad para manejar nuestra respuesta emocional la responsable de la huida, no la conducta del otro.

Una manera de enfrentar estas situaciones es informar al interlocutor acerca de lo que en uno está pasando, sin responsabilizarlo por lo que uno siente. La técnica consiste en describir en forma concreta el acto que perturba y el tipo de sentimiento que ello produce en uno; por ejemplo: cuando comparo mi rendimiento con el de otros empleados de la empresa (conducta), yo me siento incompetente (sentimiento experimentado). Otro: Cuando alzas la voz al hacerme algún reclamo (conducta), yo siento ira (sentimiento experimentado).

Detectar y analizar los pensamientos que están detrás de nuestras reacciones emocionales desagradables nos permite ser capaces de reaccionar en forma diferente pues, en la mayoría de los casos, el pensamiento consciente o inconsciente precede a la emoción. Si se captura aquel y se analiza podemos transformar nuestras respuestas emocionales.

Es desafortunado que hayamos perdido contacto con las propias emociones guiadas por una educación que nos ha enseñado a reprimirlas. Se disfrazan y perciben como son, se transforman en sentimientos más aceptables, más tolerables, que hagan más grata la imagen que tenemos de nosotros mismos.

Entre los mecanismos de defensa que usamos para no percibir aquello que de hacerlo nos perturbaría, está el ya comentado, de responsabilizar a otros por lo que sentimos. Una reflexión que podemos hacernos es que si no somos capaces de manejar nuestras reacciones emocionales negativas a los estímulos o provocaciones de los demás, les estamos entregando parte de

nuestro auto-control. Nada da mayor ventaja a una persona en una situación de ataque emocional que permanecer sereno y distante. Si esto, además de ser una estrategia, lo convertimos en una forma de vida, manteniéndonos serenos y no sólo aparentando serenidad, le será muy difícil a los demás engancharnos en confrontaciones emocionales y habremos avanzado bastante en el camino del propio dominio.

Cuando se haya aprendido a reconocer las emociones, la siguiente etapa es analizarlas a la luz de la razón. Ante sentimientos exaltados dicho análisis es difícil hacerlo; pero sin emplear la lógica, poco o nada se podrá avanzar en el proceso de mejorar en forma permanente la calidad de las relaciones interpersonales.

La idea que está esto es que la solución de las diferencias se encuentra en última instancia sólo en el campo de la razón. La emoción puede ayudar a superar transitoriamente los desacuerdos (un beso, un abrazo, un cálido apretón de manos, etc.), pero si no se trabaja a fondo usando el intelecto, las diferencias volverán a aparecer una y otra vez perturbando la relación.

Por ello, el esfuerzo en la comunicación debe encaminarse hacia tratar de dialogar constructivamente con el interlocutor estableciendo unas condiciones que permitan llegar a eliminar o neutralizar las causas de las diferencias, o en últimas a determinar en las relaciones de interdependencia, cómo convivir con ellas

En toda situación de diálogo bajo tensión emocional producida por juicios críticos evaluatorios o reacciones emocionales fuertes, la tendencia usual es de defensa a través del ataque. Conviene tomarse tiempo para calmar el ánimo. Pocas veces lamentamos haber dejado de decir algo estimulado por la ira, en cambio a menudo nos pesa lo contrario. El viejo consejo de respirar hondo y contar lentamente hasta diez es útil en estas circunstancias

Establecimos también la importancia de no generalizar, ya que cada vez que una persona evalúa a otra está comparando el comportamiento de un individuo único e irrepetible con el de otro, también único e irrepetible. Una crítica, sobre todo si no es solicitada, produce generalmente en quien la recibe una reacción defensiva, por lo tanto su valor como instrumento de cambio disminuye; no obstante como se vio anteriormente, a veces se necesita juzgar.

Cuando se esté en esta situación se debe tratar de distinguir entre los actos de un individuo: su conducta, y las características de su ser: su personalidad, evitando generalizar. Lo primero puede ser ocasional, lo segundo más permanente. Las conductas pueden ser descritas con facilidad, en cambio, cada vez que hay una referencia a características de la personalidad se produce una generalización. Ejemplo: el hecho de que alguien reaccione con ira ante determinado estímulo (conducta), no significa necesariamente que sea malgeniado (característica de su personalidad). El que alguien no entienda lo que se le explica (conducta), no significa necesariamente que sea lerdo (característica de su ser).

Aprendamos a describir situaciones sin añadirle juicios.

Las características propias de la persona pueden ser elogiadas, nunca criticadas. Lo primero equivalente al mejor cumplido que se le puede dar a alguien, porque se refiere a elementos positivos del ser del individuo. Criticarlas equivale a una generalización que no se puede probar, lo cual usualmente genera fuerte y justificada reacción defensiva. La conducta, por el contrario, puede ser evaluada con menor riesgo de producir reacciones defensivas exageradas.

La norma, por tanto, consiste en describir las propias reacciones ante los actos que perturben del interlocutor sin generalizar, sin convertirlos en características permanentes de su ser; es decir, de su personalidad. Criticar el comportamiento, no a la persona; elogiar a la persona no al comportamiento

La información que se suministre, por otra parte, debe ser oportuna tanto desde el punto de vista del estado de ánimo del receptor de la crítica como de la proximidad al momento de la acción, cuando el hecho se encuentre aún presente en la consciencia de quien lo consiguió.

Descalificar es darle al mensaje del interlocutor un valor que surge de la propia forma de reaccionar ante lo que nos comunica, desconociendo el significado que tenga para él. Si se hace así, se provocan reacciones emocionales negativas que dificultan el diálogo

Es fundamental entonces aprender a llegar a acuerdos de integración. Hay tres maneras de superar un desacuerdo. Una forma es la lucha, en ella hay un ganador y un perdedor, vence quien posea más poder; es decir, quien

tenga mayores posibilidades de limitarle las alternativas al otro o hacerle muy desagradable algunas elecciones.

El perdedor reacciona con ira consciente o inconsciente -frustración en situación de dependencia- y aunque el ganador logre lo que quiere, lo alcanza generalmente después de una gran inversión de energía y a costa de la mala voluntad del perdedor, quien hará lo mínimo posible para satisfacer las demandas del ganador. Cuando existen relaciones de interdependencia como se da en la pareja, en el seno del hogar, en el trabajo, etc. esta manera de resolver conflictos, deteriora el vínculo común.

Una forma más civilizada de llegar a acuerdo es la utilización del mecanismo de negociación. Aquí las partes entregan algo a cambio de algo, logrando un convenio satisfactorio para ambas, en donde no se obtiene todo lo que se habría querido, pero sí lo suficiente.

Cuando se conoce que éste va a ser el sistema para llegar a un acuerdo, las partes piden más u ofrecen menos de lo que consideran equitativo, con el anhelo de que la negociación los conduzca al punto óptimo deseado. Se produce así una manipulación mutua, un regateo, que precede al convenio final. Es un método largo y desgastador.

Opera en él también el poder de las partes, estando siempre presente la posibilidad de llegar a la lucha, con ganador y perdedor, si el acuerdo no se alcanza. De hecho, es usual la demostración de fuerza durante la negociación con el objeto de ablandar al otro y obtener mayores concesiones. Cuando el sistema funciona bien se llega a un empate, sin ganador ni perdedor.

El método ideal de acuerdo es el de integración. Supone que hay intereses comunes entre los que están buscando un convenio. El análisis de la situación parte de aquello en lo que presumiblemente hay consenso entre los "contrincantes" (el bienestar de los trabajadores, la permanencia de la relación conyugal, el progreso del empleado, etc.), más de los puntos en donde hay divergencia de criterio.

Estas se ven como alternativas para satisfacer el interés común de los contendientes y, por tanto, evaluables en términos de su contribución al logro de las metas comunes.

El procedimiento es de análisis crítico de alternativas frente a objetivos claramente entendidos y aceptados y con los cuales hay compromiso de las partes; por tanto, la actitud de lucha o de negociación, es substituida por la de búsqueda de lo mejor para los objetivos comunes.

Muchos problemas de trabajo caen dentro de esta categoría. Como medio de lograr acuerdo este es el método más racional. No siempre se tendrá éxito, por ejemplo, si algunos objetivos no son compartidos, o si hay diferencias en los criterios de evaluación de alternativas, pero aún en este caso podrá servir para buscar los medios para identificar las diferencias que subsistan y poder convivir con ellas.

En este sistema ambos ganan, pues generalmente se logran acuerdos que superan las posiciones iniciales de las partes.

Si se buscan soluciones pacíficas a las diferencias que se tengan con otras personas, sólo son viables los métodos de integración y de negociación, siendo preferible el primero. Hay que agotar todas las posibilidades de integración antes de acudir a la negociación y todas las de negociación antes de acudir a la lucha; esto es lo que se denomina enfoque escalar.

Si la finalidad de una comunicación interpersonal es suministrar información al interlocutor para que, si considera conveniente, cambie alguna conducta que perturba la relación, no resulta útil informar sobre aquello que, válidamente o no, se considere inmodificable en la otra persona. Sólo es válido suministrar información en estos casos como explicación de las reacciones propias, siendo claro en que no se espera como consecuencia de la comunicación, un cambio en la conducta ajena.

Llegado a este punto del trabajo, vale la pena preguntarnos por qué esperamos tanto de los demás, por qué no aceptamos al prójimo tal como es, desarrollando la capacidad de captar y sentirnos estimulados por la diversidad de conductas de los seres humanos. *“Entenderlo todo es perdonarlo todo”*, dice un sabio aforismo popular; pero es más que eso, *entenderlo todo es descubrir que nada se tiene que perdonar*.

No se requiere ni siquiera entender para aceptar.

Cuando se acepta se deja de evaluar, se deja de juzgar. Se llega a ese estado de equilibrio en el que se puede convivir armónicamente con el prójimo porque se ha dejado de querer que sea como uno quiere que sea, aceptando

las diferencias entre el comportamiento propio y el de los otros sin sentirse amenazado por ello. En las relaciones íntimas, de pareja, de padres e hijos, de amistad, etc., es en donde es más necesario aceptar a los demás como son, y donde más difícil nos queda quitarle a los que amamos el peso de nuestras expectativas

Las características de una persona son neutrales, ni buenas ni malas en sí mismas, es frente a situaciones donde se hace una comparación con un estándar válido para uno mismo, donde se produce la clasificación indiferente, buena, regular o mala, de la conducta ajena.

El desarrollo humano se produce en la contradicción, es un proceso donde positivo y negativo son caras de una misma moneda, facetas de una misma situación. No se puede eliminar lo que desagrada en los demás sin hacer desaparecer igualmente lo positivo en ellos.

Aceptarse a sí mismo y aceptar a los demás, aprendiendo a observarnos y a observar sin juzgar. He allí la actitud fundamento de la paz interior y de toda relación humana venturosa, la cual, de darse, haría inútil el uso de la mayor parte de las técnicas de conciliación de conflictos interpersonales comentadas en estos apuntes.