# Negociación

## Resolución de conflictos

El conflicto es una realidad de todos los días para una persona. En casa o en el trabajo, las necesidades y los valores de la persona entran constantemente en choque con los de las otras personas. Hay conflictos relativamente pequeños y fáciles de solucionar. Otros son mayores, y requieren de una estrategia para una solución satisfactoria; de lo contrario, se crean tensiones constantes y enemistades en el hogar o en el trabajo.

La habilidad de solucionar satisfactoriamente los conflictos es probablemente una de las más importantes que una persona pueda poseer desde el punto de vista social. Además de eso, hay pocas oportunidades formales para aprenderla en nuestra sociedad. Así como cualquier otra habilidad humana, la solución de conflictos puede ser enseñada. Como cualquier otra habilidad, ella consiste en una infinidad de sub-habilidades, cada una separada pero a la vez interdependiente. Estas habilidades deben ser asimiladas, tanto a nivel cognoscitivo como a nivel del comportamiento.

Los niños solucionan sus conflictos a través de sus propias estrategias. Aunque esas estrategias no siempre solucionen satisfactoriamente los conflictos, ellos continúan usándolas, a falta de más información acerca de otras alternativas.

La solución de los conflictos se puede dar a través de tres estrategias: evitándolos, postergándolos y enfrentándolos.

Evitar y enfrentar son estrategias diametralmente opuestas.

Hay personas que procuran evitar situaciones conflictivas y otras que procuran huir de ciertos tipos de conflictos. Tales personas intentan reprimir reacciones emocionales, procurando otros caminos, o incluso abandonando enteramente la situación. Eso ocurre porque las personas no saben enfrentar satisfactoriamente tales situaciones, o porque no poseen habilidades para negociarlas satisfactoriamente.

Aunque estas estrategias de evitar tengan cierto valor en las ocasiones en que la fuga es posible, generalmente no proporcionan al individuo un alto nivel de satisfacción. Ellas tienden a dejar dudas y miedo acerca del encuentro del mismo tipo de situaciones en el futuro, y respecto de valores como la valentía y la persistencia.

La otra táctica consiste esencialmente en una acción de demora, en que la situación se enfría, al menos temporalmente, o el asunto permanece no muy claro, y una tentativa de enfrentamiento es improbable. Así como en el caso anterior, la estrategia de la postergación genera sentimientos de insatisfacción e inseguridad respecto del futuro, lo que preocupa a la persona misma.

La tercera estrategia implica un enfrentamiento con las situaciones y personas en conflicto. Este enfrentamiento puede, a su vez, subdividirse en estrategias de poder y de negociación. Las estrategias de poder incluyen el uso de la fuerza física y otros castigos. Tales tácticas son muchas veces eficientes. Generalmente hay un vencedor y un vencido. Infelizmente, el conflicto muchas veces reinicia. Hostilidad, angustia y heridas físicas son muchas veces consecuencias de la estrategia de poder.

Usando la estrategia de negociación, ambas partes del conflicto pueden ganar. Un objetivo de la negociación consiste en resolver el conflicto con un compromiso o una solución que satisfaga a los involucrados. Todo indica que el uso de la estrategia de negociación proporciona generalmente una cantidad mayor de consecuencias positivas, o al menos pocas consecuencias negativas.

Sin embargo, las buenas negociaciones exigen otras habilidades que deben ser aprendidas y practicadas. Tales habilidades incluyen la de determinar la naturaleza del conflicto, eficiencia en señalar las negociaciones, capacidad de ver el punto de vista del otro, y el uso del procedimiento de solución del problema a través de una decisión de consenso

## Principios básicos de la negociación

### 1 - Busque una nueva perspectiva

Salga al balcón: implica no perder la perspectiva de lo que queremos conseguir, evitando reaccionar ante una situación desfavorable. Por el contrario, propone "ir a un balcón", es decir hacia un lugar “más alto” para adquirir una nueva perspectiva sobre la situación, una mejor perspectiva mental: recordar cuál es el premio, mantenerse concentrados en lo que se quiere obtener, un acuerdo que sirva para ambas partes. Se deber ir al balcón constantemente: antes, durante y después de la negociación. Por ejemplo: cuando el otro dice algo que nos enoja, que nos hace reaccionar, nos detenemos, paramos un momento, no contestamos aún. Salir al balcón puede ser tomar una pausa para tomar un café y reajustar la estrategia con los colegas o luego de la negociación conversar de lo que funcionó o no, cómo debería hacerse la próxima vez.

### 2 - Póngase en el lugar del otro

Tener la habilidad de ver las cosas como lo hace el otro. La negociación es un ejercicio de influencia: tratar de cambiar la forma de pensar del otro; por lo tanto, debe empezar desde el lugar del otro y no del lugar propio. A menos que se ponga en el lugar de la otra parte para tratar de entender la situación completa, usted no logrará hacer un trato ni resolver una disputa. La mejor forma para ponerse en el lugar del otro es escuchar. En vez de reaccionar, en vez de pelear, pedir más información. Los negociantes exitosos escuchan más de lo que hablan. Ponerse en el lugar del otro es entender su cultura, su lenguaje, su sistema de comunicación.

### 3 - Concéntrese en los intereses y no en las posiciones

En una negociación se debe ser duro para sostener firmemente los intereses, pero no para sostener una posición rígida. Las posiciones son: demandas, dinero, número, calidad. Viendo siempre más allá de las posiciones, se encuentran los intereses: lo que le importa al otro, sus necesidades, deseos, aspiraciones, miedos. Enfocándose en los intereses es más fácil obtener ideas creativas y sacar mayor provecho de la negociación. El ejemplo de la “naranja” se usa para distinguir la diferencia crítica existente entre posiciones e intereses en el marco de una negociación. Resalta el concepto de que en una negociación se debe ser duro para sostener los intereses, pero no para sostener una posición rígida.

El ejemplo es de dos hermanas que se peleaban por una naranja. Ambas querían la naranja. Tuvieron una gran discusión hasta que al final la cortaron a la mitad, cada una tenía una mitad. Una hermana peló su mitad y usó la cáscara para hacer una torta. La otra peló su mitad y se comió la fruta. Al final terminaron con media cáscara para una y media fruta para la otra. Pero si en lugar de mirar la naranja, hubieran considerado que a una le interesaba cocinar y a la otra comer, podrían haber terminado con una cáscara entera para una y una fruta entera para la otra. Eso es lo que muchas veces hacemos al negociar, terminamos dividiendo la naranja y nos quedamos con menos de lo que podríamos haber obtenido. Esa es la importancia de ver más allá de la posición, de lo que la gente dice que quiere. Las posiciones son: demandas, dinero, número, calidad. Viendo siempre más allá de las posiciones, se encuentran los intereses: lo que le importa al otro, sus necesidades, deseos, aspiraciones, miedos. En este caso era comer y cocinar, para poder conseguir toda la cáscara para una y toda la fruta para la otra. Entonces es importante mantenerse duro en los intereses, en comer y cocinar, y no mantenerse duro en la posición de querer esa naranja.

### 4 - Invente opciones de mutuo beneficio

Centrarse sobre los intereses permite sacar ventaja de la mejor oportunidad que se tiene como negociante, inventar opciones del juego mutuo., En lugar de ver una torta estática, los bueno negociantes amplían la torta primero, y luego la dividen. Lo hacen al ser creativos, proponiendo muchas opciones. Es recomendable encontrar caminos para separar el proceso de decisión del proceso de invención Lo importante es proponer la mayor cantidad posible de opciones y para lograrlo es indispensable disponer de un ámbito propicio. Toda negociación necesita lugares informales, un restaurante, un bar, una casa fuera de la ciudad, donde la gente pueda reunirse para crear ideas y propuestas creativas para llegar a un acuerdo satisfactorio.

### 5 - Utilice un criterio objetivo para decidir lo que es justo

Si inventar opciones es ampliar la torta, todavía hay que decidir cómo dividirla, cómo lidiar con los intereses opuestos. ¿Qué ocurre si el cliente quiere comprar el producto a un precio más bajo y usted necesita que pague más? ¿Cómo se manejan estas diferencias? Esto es el núcleo de una negociación. En general las diferencias se resuelven en base a la voluntad y el poder. ¿Quién es más fuerte? ¿Quién presionará más? ¿Quién amenazará más? El costo de un concurso de voluntades es demasiado alto, el problema a resolver se pierde y sólo queda sobre la mesa una contienda de egos donde cada parte lucha por ganar. Las personas se olvidan de los intereses para concentrarse en las diferentes posiciones, no queda margen para inventar opciones y, tarde o temprano, una de las dos partes tiene que ceder. También puede ocurrir que ninguna parte ceda y la negociación se quiebre. Y si alguno cede lo recordará y la próxima querrá vengarse. Ya que el costo de un concurso de voluntad es tan alto, la alternativa es decidir en base a un criterio objetivo, respondiendo preguntas como ¿cuál es el valor promedio de mercado? o ¿cuánto se les paga a los que hacen el mismo trabajo? Juicio científico, reciprocidad, igual trato, todos son medidores, formas justas de dividir la torta; el objetivo es que ninguna de las dos partes deba ceder. El criterio objetivo no sólo construye una mejor relación, sino un mejor resultado. En base a estándares objetivos. Es más fácil para la otra parte diferir e n un criterio objetivo que ceder ante la posición del otro.

### 6 - Intercambio de propuestas

Si no logra un acuerdo desarrolle alternativas. Esta es la tercera parte de la negociación, la fase de hacer propuestas y lograr acuerdos. Existen otras alternativas y una de las claves de la negociación, es pensar: ¿qué haré si no logro un acuerdo? ¿Hay alguna forma de mejorar las propuestas? También es útil estimar las alternativas del otro, ¿qué hará si no acuerda?, ¿qué hará en esta situación? Conocer su mejor alternativa, mejorarla y analizar las alternativas de la otra parte son buenas formas de perseguir los intereses y de equiparar el poder con un negociante que parece más poderoso.

### 7- Construya un puente de oro entre usted y la otra parte

Si se comprometió en la solución del problema, equiparó el poder y cree haber inventado una opción que satisface su propio interés y el de la otra parte, probablemente esté en camino hacia un acuerdo, pero qué pasa si el otro dice que no. Usted se encuentra en un extremo y el otro está justamente en el extremo contrario, si usted es hábil en lugar de pretender que la otra parte recorra la distancia que los separa, comenzará desde su posición a construir un puente que pueda acercarlos. Dejar de pensar en lo que usted opina. Su tarea es que para el otro sea atractivo decir que sí. Construya el puente más brillante que pueda.

## Etapas de la negociación

1. Atención sobre las personas (la gente) -> principios 1 y 2.
2. Movimiento hacia los problemas (problema a resolver y las oportunidades a discernir) -> principios 3, 4 y 5.
3. Intercambio de propuestas (propuestas que se hacen) -> principios 6 y 7.