
INTRODUCCIÓN

La negociación es:

Un lugar donde pueden coexistir los intereses de todas las partes involucradas.

¿Todo es negociable?

Un negociador efectivo es una mezcla entre el arte y la ciencia de la negociación. El arte es la suma de las habilidades que se pueden desarrollar y las técnicas utilizadas para obtener el mejor resultado en el momento mismo que se produce una negociación. La ciencia es la preparación, la obtención de la información y el análisis de la estructura, previo a una negociación.

TEORÍA DE LA NEGOCIACIÓN EFECTIVA INTRODUCCIÓN

La base de la negociación efectiva es la idea de que el mejor negocio lo consigue quien es capaz de imponer mejores condiciones para su causa y esto generalmente lo consigue aquel que está mejor informado y además quien logra influenciar efectivamente a todos y cada uno de los elementos dominantes de la negociación. La teoría plantea que la negociación es tanto una ciencia como un arte, considerando del lado de la ciencia todos los aspectos técnicos, tácticos, condiciones, lineamientos, conceptos, límites y tolerancias, personalidad jurídica, etc. También se incluyen las opciones que podría tomar la contraparte, inclinándose la balanza hacia condiciones más competitivas que sea capaz de ofrecer o bien inclinándose hacia un cambio de planes.

La ciencia de la negociación también está relacionada con la naturaleza del negocio y sus implicaciones sobre las condiciones generales que habrán de prevalecer durante la negociación. El arte de la negociación es todo aquello que tiene que ver con las relaciones interpersonales que se establecen en ella, así como factores que llegan a tener una influencia sobre dichas relaciones, tales como el clima de la negociación, las expectativas de las personas, las diferencias individuales, el estilo, las partes involucradas y la flexibilidad de los oponentes.

De acuerdo a lo anterior, los elementos que predominan en una negociación son:

- *Motivo.*
 - *Naturaleza.*
 - *Técnicas.*
 - *Diferencias individuales.*
 - *Clima de Negociación.*

Cada uno de estos elementos dominantes tiende a construir un muro que el negociador debe romper para poder alcanzar con éxito las metas previamente establecidas. De acuerdo con el planteamiento anterior, el negociador debe comenzar cualquier intento de negociación definiendo las características de ese muro usando su intelecto, que resulta ser la llave en la Ciencia de la Negociación.

Una vez definido el muro, deben de definirse las tácticas y las estrategias para romperlo. Nuevamente su inteligencia le ayudará a identificar las estrategias más apropiadas a seguir durante la fase de planeación, de acuerdo con el ciclo de la negociación.

Ahora bien, la implementación de la mayoría de las estrategias depende de un certero manejo del comportamiento. Esto es fundamental para conseguir tanto una influencia en el clima de la negociación como en la conducta de los oponentes, mientras se hace prosperan tácticas y técnicas que permitirán culminar las estrategias, al lograr las metas establecidas de la negociación. El manejo del comportamiento se apoya en la perceptividad y en la flexibilidad, que son elementos claves en el arte de negociar.

Para lograr esto con mayor claridad, nos referiremos a la teoría de la conducta. Esta teoría describe el comportamiento en términos de cuatro estilos básicos que asumen los gerentes al abordar los diferentes problemas que asumen en la búsqueda de resultados. La efectividad gerencial se desprende de la exactitud y destreza de aquellos que abordan distintas situaciones.

De este modo, tenemos dos orientaciones claras.

- 1) Orientación a la Persona (o las relaciones interpersonales). **(OR)**
- 2) Orientación al Trabajo. **(OT)**

- **Orientación a la Persona.** Es el grado en que la persona están enfocando su trabajo hacia las relaciones personales; tiene la peculiaridad de escuchar, confiar, creer en la gente, así como estimularía hacia un mejor desempeño.
- **Orientación al Trabajo.** Es el grado en que un dirigente dirige su esfuerzo hacia el trabajo, se caracteriza por tomar la iniciativa, organizar su trabajo y dirigir personalmente su ejecución.

De acuerdo con esta teoría, se pueden formar cuatro estilos dentro de los cuadrantes de un plano.

- a) **Separado.** El comportamiento tiene un **OT** y una **OR** menor que el promedio. Se sitúa en el tercer cuadrante. Se caracteriza por su inclinación hacia los métodos, procedimientos y sistemas.

- b) **Relacionado.** Tiene una OT menor que el promedio y una OR mayor. Se caracteriza por aceptar a la gente como es y convivir teniendo pláticas extensas, como una forma de conocer mejor a otros. Se sitúa en el segundo cuadrante.
- c) **Dedicado.-** Tiene una OT mayor que el promedio y una OR menor, se caracteriza en dominar a otros, en dar muchas órdenes a sus subordinados. Localizado en el cuarto cuadrante.
- d) **Integrado.-** Es el comportamiento que tiene mayor OT como OR y se caracteriza por le gusta ser parte de las cosas, involucrarse con grupos e individuos en la realización del trabajo.

CONCEPTOS BÁSICOS DE NEGOCIACIÓN ESTRATÉGICA.

INTRODUCCIÓN

La parte medular de una negociación es lograr un trato que satisfaga a ambas partes, sin necesariamente perder o ganar. Evidentemente, los esfuerzos deben de estar dirigidos a obtener las condiciones más favorables para cada uno. Esto nos refiere a una negociación preparada continuamente, mejorada constantemente a fin de influenciar de la mejor forma a su contraparte.

Frecuentemente nos enfrentamos ante situaciones que nos exigen una negociación, moviéndonos a reflexionar sobre que tanto nuestros resultados han sido obtenidos de acuerdo a nuestra habilidad de negociar.

De esta forma, la negociación - definida por Robinson- *es un conjunto de medios a través de los cuáles se logra lo más cercanamente posible a una meta requerida, usando cualquier medio, estrategia, argumento, técnica o tácticas que están enmarcados por la ley y por la ética.*

De aquí se puede observar que la negociación es una destreza que se puede adquirir. Actualmente existen caminos alternativos para desarrollar esta destreza, logrando así un aprendizaje. Para lograr una negociación efectiva, es indispensable un arduo y tenaz esfuerzo durante su preparación, ya que no solamente es necesario tener buenas ideas, si no que es necesario disponer de las destrezas y habilidades necesarias capaces de influir en los demás para lograr sus objetivos.

Usted es un negociador.

En el mundo se negocia todos los días. La negociación es un medio básico para lograr lo que queremos de otros.

Todas las personas quieren participar en decisiones sobre problemas que las afectan; pero cada vez menos personas están dispuestas a aceptar decisiones dictadas por otras.

El problema.

La discusión sobre posiciones produce acuerdos insensatos, cuando se regatea con base en las posiciones, los negociadores tienden a encerrarse dentro de ellas. Cuanta mayor atención se presenta a las posiciones, menor atención se dedica a satisfacer los intereses y preocupaciones subyacentes de las partes.

La discusión sobre posiciones es ineficiente.

Mientras más extremas sean las posiciones iniciales y más pequeñas las concesiones, más tiempo y esfuerzo se necesitarán para descubrir si un acuerdo es posible o no.

La discusión sobre posiciones pone en peligro una relación.

La negociación basada en posiciones se convierte en un enfrentamiento de voluntades.

Existe una alternativa.

Cada uno de los siguientes puntos trata un elemento básico de la negociación, y sugiere lo que debe hacerse.

<i>Las personas:</i>	Separa a las personas del problema.
<i>Los intereses:</i>	Concéntrate en los intereses, no en las posiciones.
<i>Opciones:</i>	Genere una variedad de posibilidades antes de decidirse a actuar.
<i>Criterios:</i>	Insista en que el resultado se base en algún criterio objetivo.

Las cuatro proposiciones básicas de la negociación son relevantes desde el momento en que usted empieza a pensar en la negociación hasta el momento en que se llega a un acuerdo o en que usted decide desistir. Ese período puede dividirse en tres etapas: análisis, planeación, y discusión.

Elementos. Información, Poder, Tiempo.

Los elementos y la negociación.

Se acuerdan los elementos de la negociación (Motivos, Naturaleza del negocio, Técnicas, Diferencias individuales y Clima de la organización). Cada uno de estos elementos puede ser visualizado en los cuadrantes de los estilos del comportamiento.

Así el negociador efectivo debe ser capaz de identificar cuál o cuáles estilos básicos se requieren, tomando en cuenta los elementos predominantes; esto lo consigue apoyándose en su perceptividad. También debe ser capaz de comportarse apropiadamente, de acuerdo con lo que la propia situación impone, lo que podrá lograr apoyándose en su flexibilidad para cambiar su comportamiento.

Efectividad.

El grado en el que una persona logra los objetivos de la negociación se denomina *efectividad de negociación*, esta efectividad se logra manejando apropiadamente las situaciones en que se encuentra. Una manera de hacerlo consiste en adoptar el comportamiento que se requiere; otra es modificando la situación para imponer un estilo determinado. El negociador efectivo es quien encuentra la oportunidad para adecuar su comportamiento, o modificar la situación. Por tanto, su efectividad va a quedar determinada por su alta perceptividad y flexibilidad.

Motivos de la Negociación.

Existe dentro de toda negociación una parte medular, sin cuya existencia no habría negociación, sin embargo la parte central es, generalmente, conseguir la posición ventajosa en relación con el oponente. En el proceso de buscar dicha posición, juega un papel muy importante el compromiso hacia los motivos de la negociación de parte de quienes negocian. Está probado que las personas que no tienen un involucramiento personal ni tienen un fuerte compromiso con los objetivos, difícilmente pueden conseguir un resultado exitoso. De allí que sea tan importante llevar a cabo un análisis cuidadoso y sistemático que permita identificar claramente cuáles son los motivos para iniciar una acción y así conseguir una negociación exitosa. Es común encontrar que dentro de las organizaciones hay determinadas áreas cuya función central consiste en negociar continuamente en bien de los intereses de la empresa. En ellas normalmente las prácticas de la negociación están perfectamente delimitadas por las propias políticas generales de la empresa y conforme a esto, los responsables de la negociación han de tener debido cuidado para pegarse a la normatividad establecida desde el interior. En organizaciones de gran tamaño el departamento de compras llega a tener un poder de negociación tal, que de inmediato concede visibles ventajas sobre los proveedores; en estas condiciones el motivo de la negociación viene a reducirse en conseguir sistemáticamente mejores condiciones para la empresa a través de optimizar costos, tiempos de entrega, descuentos, plazo de pago, etc. Otra área de la organización que por su naturaleza tiene suficiente poder para negociar, es la de ventas. Normalmente las empresas tienen allí un grupo de ventajas para ofrecer a sus clientes, que son elementos de convencimiento para conseguir que ellos busquen beneficiarse de la operación con sus productos. Tanto en el área de ventas como en el área de compras, el motivo de la negociación es implícito en las responsabilidades del puesto; así, basta con que las personas que desempeñan tales cargos tengan ética profesional y se caractericen además por la motivación al logro (típica de un vendedor).

Sin embargo, existen otras áreas dentro de la organización que no tienen estructura de poder para la negociación. Estas áreas pueden ser por ejemplo, aquellas que se dedican a la investigación, desarrollo, relaciones jurídicas, ingeniería, recursos humanos. Es aquí, donde sensiblemente el negociador no

cuenta con un poder de gestión competitivo y necesita construirlo mediante la preparación y el desarrollo de su destreza de negociación. Este poder de negociación se va a reflejar principalmente en el incremento de su capacidad de influencia para intervenir en los elementos de la situación materia de negociación y, particularmente, en la influencia que ejerza sobre la conducta de sus oponentes.

Por ejemplo, cuando un gerente ha participado en el desarrollo de un proyecto estará altamente motivado para llevar el compromiso y hacer negociaciones efectivas cuando tenga la posibilidad de llevar el fruto de su trabajo a otras áreas.

Cada motivo de negociación impone un cierto estilo de comportamiento, de manera que si el negociador quiere tener éxito, debe actuar con concordancia. Así el saber identificar el estilo demandado por el motivo, permitirá a quien negocia encontrar una brújula que le indique cuál es el camino apropiado para impulsar su esfuerzo. Los siguientes indicadores ayudarán a la identificación de dicho estilo, según los motivos de la negociación:

Modificaciones a condiciones generales, Imagen corporativa, Relaciones públicas, Estímulos, Obtención de patrocinadores, Resurtido, Aplicación de montos en contratos existentes, Renovación de contratos existentes, Revisión de cumplimiento, Sanciones, Nuevos canales de distribución, Nuevos proveedores, Nuevos procedimientos, Planeación de Nuevos Negocios, Aumento de ventas y lo producción, Aumento de canales de distribución, Reducción de comisiones o márgenes, Disminución de plazos.

Naturaleza del Negocio.

Un segundo elemento de la situación de negociación es el que se refiere a la naturaleza del Negocio. No es lo mismo negociar en torno a un artículo de consumo de bajo precio, al menudeo, en una tienda de abarrotes, que hacerlo con un producto de alta tecnología, a muy alto costo, con una firma reconocida y en condiciones de mayoreo. Como podrá advertirse, la materia de la transacción le imparte una cierta naturaleza al negocio y con ello, el negociador eficaz deberá ser capaz de diferenciar qué es lo que ésta le demanda al momento de actuar con miras a obtener las buenas ventajas competitivas.

Para facilitar la comprensión de las diferencias implicadas por las diversas naturalezas de los negocios, se ha desarrollado un marco de referencia conceptual que se refiere a ciertas características de comportamiento y que se presentan de la siguiente forma:

OR

- Contratación de Talento
- Quejas de clientes
- Reparación de Daños físico/morales
- Ventas suntuarias

- Arrendamientos
- Contratos Laborales
- Ventas al Menudeo
- Protección
- Demandas sociales

- Transferencias Tecnológicas
- Contratos Sociales
- Proyectos Macro
- Joint Venture
- Programas institucionales

- Franquicias
- Demandas Judiciales
- Contratos de Exclusividad
- Ventas Mayoreo
- Alta Tecnología

OT

En este cuadro se nos alerta en términos de que dependiendo de la materia de la negociación hay un tipo de comportamiento que tiene mayores probabilidades de establecer un clima apropiado. Así por ejemplo, una negociación encaminada a buscar la concertación de un contrato de arrendamiento se puede beneficiar si está rodeada de un clima donde hay formalidad, justicia, racionalidad, cautela; de la misma manera, las condiciones establecidas en un documento le dan seriedad al trato. Conforme lo anterior, el estilo más apropiado para una negociación de este tipo es el separado.

La utilidad del cuadro mencionado, se concentra en dos aplicaciones de interés capital:

1. *Tomar conciencia del tipo de comportamiento más apropiado para la negociación.*
2. *Identificar el ambiente meta, para la negociación, sin la cuál seria imposible lograr con éxito el trato que busca.*

En el apartado que corresponde al **Ambiente** de la Negociación se abordaran una serie de ideas acerca de cómo identificar al clima prevaleciente en una entrevista de negociación, así como ideas útiles para influenciar el clima reinante y modificarlo hasta llegar al **ambiente meta**.

Ambiente de la Negociación.

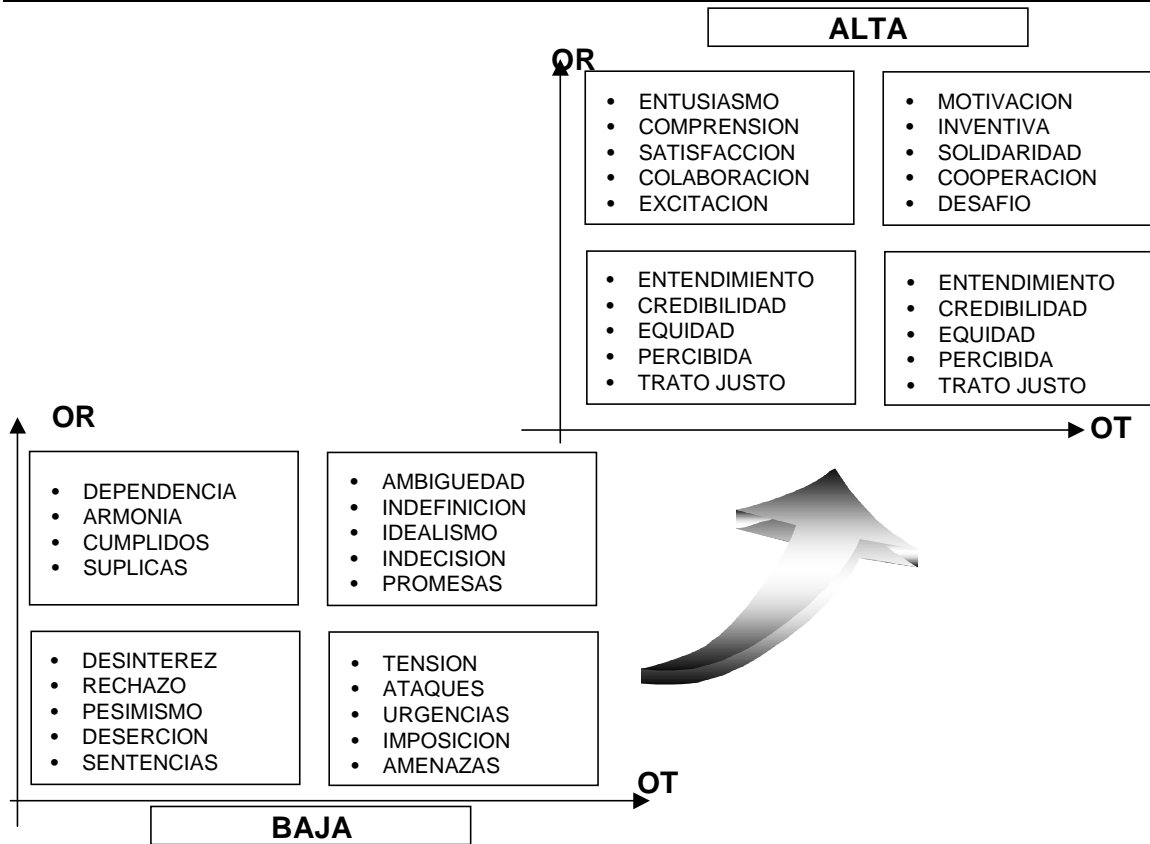
El ambiente es el resultado del estado de ánimo proyectado por las partes negociadoras proyectado por un grupo de individuos y se desprende a la manera de un comportamiento colectivo. Existen, por ejemplo, grupos humanos que se caracterizan por su entusiasmo, integración y el ambiente que producen concuerda con su estado de ánimo, mientras que los grupos pesimistas, con pugnas individuales y resentimientos, son los que transmiten una atmósfera de tensión poco hospitalaria.

En el proceso de negociación el factor ambiente reviste de gran importancia, ya que permite avanzar sobre la línea preestablecida. De ahí que la manera más apropiada para proceder en una entrevista de negociación consiste en seguir los siguientes pasos.

Pasos para el ambiente de trabajo

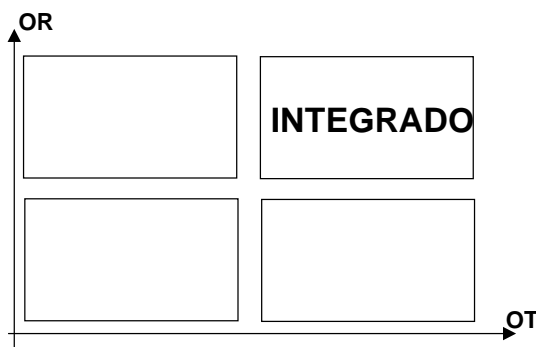
1. Identifique el ambiente meta.
(Obteniendo los indicadores de la Naturaleza del Negocio)
2. Diagnostique el ambiente actual. (De los indicadores del ambiente)
3. Establecer las diferencias entre el ambiente Meta y el actual.
4. Definir la estrategia para modificar el ambiente actual.

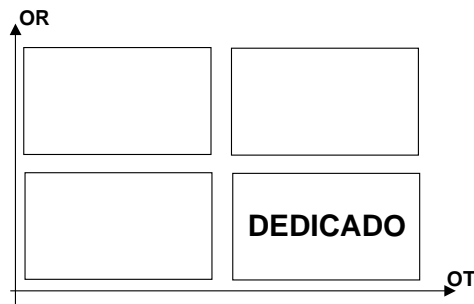
Ambiente Real	Ambiente Meta	Estrategia a Seguir
Separado	Relacionado	Incrementar OR
Separado	Dedicado	Incrementar OT
Separado	Integrado	Incrementar OR y OT
Relacionado	Dedicado	Disminuir OR, Incrementar OT
Relacionado	Separado	Disminuir OR
Relacionado	Integrado	Incrementar OT , Enfatizar OR
Dedicado	Relacionado	Disminuir OT, Incrementar OR
Dedicado	Integrado	Incrementar OR, Enfatizar OT
Dedicado	Separado	Disminuir OT
Integrado	Separado	Disminuir OT y OR
Integrado	Relacionado	Disminuir OT, Enfatizar OR
Integrado	Dedicado	Disminuir OT, Enfatizar OT



AMBIENTE META Y CLIMA ACTUAL.

Si comparamos los cuadros de estos ambientes es fácil comprender las diferencias y entender los caminos a seguir para iniciar una influencia que conduzca a la modificación del ambiente actual y hacerlo llegar al ambiente meta.





Es evidente que se necesita de esfuerzo para modificar el ambiente actual y lograr estar en el mismo cuadrante del ambiente meta. En estas condiciones se puede considerar que el ambiente es propicio para ejercer una óptima influencia y así llegar a alcanzar los objetivos de la negociación. Es común que quienes están inmersos en una reunión de negociación queden fácilmente atrapados en los temas de la discusión, sin atender los aspectos del ambiente, y con ello, pierden cualquier posibilidad de influir, de tal forma que fácilmente se entra en discusiones y problemas que detienen avances e impiden abordar los temas realmente importantes.

CÓMO INFLUIR EN EL CAMBIO DE AMBIENTE.

A pesar de saber la importancia que existe en la modificación del ambiente, surgen las interrogantes del cómo conseguirlo. La teoría de Darwin afirma que las especies o se **adaptan a su ambiente o perecen**. El medio ambiente juega un papel muy importante en los mecanismos de supervivencia del ser humano, razón por la cuál no hay motivos para dudar de la enorme influencia que ejerce el clima Organizacional en la conducta.

Anteriormente pudimos ver que existe diferencia entre el Ambiente Meta y el Ambiente Actual, y es justamente ésta, la primera señal de que debemos hacer algo para aumentar nuestra influencia en el proceso de negociación. Para orientar el esfuerzo en una estrategia de influencia, proponemos el siguiente criterio.

ESTILOS DE NEGOCIACION.

¿Con quien voy a negociar?, ¿Cómo, soy como negociador?

Conozca su MAAN.

La seguridad de un MAAN desconocido. Si no ha pensado cuidadosamente en lo que hará si no logra un acuerdo, usted está negociando con los ojos cerrados. Un error frecuente es ver las alternativas como un todo. Usted puede elegir que si no llega a un acuerdo sobre el salario para su empleo, de todos modos podría irse para otro país, o para el Sur, o estudiar, o escribir, o trabajar en el campo, o vivir en París, o hacer alguna otra cosa.

El problema consiste en que no se puede tener el conjunto de esas opciones; si no llega un acuerdo, debe seleccionar una sola de todas ellas.

Por valioso que sea conocer su MAAN, usted puede vacilar en la exploración de otras alternativas. Formule un sistema de alarma. **Aunque el MAAN es la medida verdadera con la que se juzga cualquier propuesta para un acuerdo**, tal vez usted quiera otra posibilidad.

Un sistema de alarma le da un margen de reserva. Si cuando se llegue a ese punto usted decide apelar a un mediador, le ha dejado algo a éste a favor de usted con lo que él puede trabajar. Todavía le queda espacio para maniobrar.

UTILIZACIÓN MÁXIMA DE SUS VENTAJAS.

Mientras mejor sea su MAAN, mayor será su poder. El poder relativo de negociación de dos partes depende primordialmente de lo poco atractiva que sea la posibilidad de no llegar a un acuerdo.

Lo que se aplica a la negociación entre individuos, también se aplica a las negociaciones entre organizaciones. El poder relativo de negociación de una gran empresa y de un pequeño municipio que quiere aumentarle los impuestos a la fábrica no está determinado por el tamaño relativo de sus presupuestos ni por su poder político, sino por la mejor alternativa disponible para cada parte.

Encuentre su MAAN. Una exploración vigorosa acerca de lo que usted podría hacer si no se logra un acuerdo, puede fortalecer mucho su posición. Las alternativas atractivas no están ahí esperándolo; por lo general hay que encontrarlas. Para encontrar posibles MAAN se necesitan tres operaciones distintas: 1) inventar una lista de acciones que se podrían realizar en caso de no llegar a un acuerdo; 2) mejorar algunas de las ideas más prometedoras y convertirlas en alternativas prácticas; 3) seleccionar, en forma tentativa, la mejor de estas alternativas.

La primera operación es inventar.

La segunda etapa es superar la mejor de las ideas y convertir las más prometedoras en alternativas reales.

El último paso para obtener un MAAN consiste en seleccionar la mejor alternativa. Si no llega a un acuerdo en la negociación, ¿cuál de las alternativas realistas piensa seleccionar? Una vez realizado este esfuerzo, usted tiene un MAAN. Juzgue todas las ofertas a la luz del MAAN, Mientras mejor sea su MAAN, mejor será su habilidad para mejorar los términos de cualquier acuerdo de negocio.

La conveniencia de revelar a la otra parte su MAAN depende de lo que usted opine sobre lo que ella piensa. Si su MAAN es sumamente atractivo si usted tiene otro cliente esperando en el cuarto vecino, le conviene que la otra parte lo conozca.

Tenga en cuenta el MAAN de la otra parte. También debe pensar en las alternativas de que dispone la otra parte. Puede ser excesivamente optimistas acerca de lo que podrían hacer si no se llega a un acuerdo. Quizás ellos tienen una vaga idea de que disponen de muchas opciones y están bajo la influencia de todas ellas globalmente. Mientras más sepa usted sobre sus opciones, mejor preparado estará para la negociación. Es posible que su MAAN sea mejor para ellos que cualquier solución equitativa que usted pueda imaginar.

Si la otra parte tiene buenos fusiles, usted no querrá que la negociación se convierta en una balacera. Mientras más fuerte parezca ser la otra parte en cuanto a poder físico o económico, más le conviene a usted negociar con base en los méritos de la cuestión. Utilice sus conocimientos, su tiempo, su dinero, a las personas que conoce, su influencia, y su ingenio para llegar a la mejor solución para usted, independientemente del consentimiento de la otra parte.

¿Qué pasa si ellos no entran en el juego?

Ellos manifiestan su posición claramente, mientras usted trata de discutir los intereses. Usted puede estar tratando de encontrar posibles acuerdos que maximicen los beneficios para ambas partes. Ellos pueden ocuparse en atacar sus propuestas, decididos únicamente a maximizar sus propias ventajas.

¿Qué puede usted hacer para que ellos dejen de concentrarse en las posiciones y tengan en cuenta los méritos de la cuestión?.

Hay tres estrategias básicas para fijar la atención en los méritos. La primera se centra en lo que usted puede hacer. Si esta estrategia no tiene efecto y ellos continúan empeñados en negociar desde las posiciones, Usted puede recurrir a una segunda estrategia que se concentra en lo que ellos pueden hacer. Este enfoque neutraliza la negociación basada en las posiciones, de tal manera que dirige su atención hacia los méritos. La tercera estrategia se refiere a lo que puede hacer un tercero. Si los demás insisten en no entrar en el juego, a pesar de la negociación basada en principios, entonces piense en la posibilidad de incluir una tercera persona entrenada en el arte de dirigir la discusión hacia los intereses, las opciones y los criterios. Quizás el arma más efectiva que un tercero puede usar en estos casos es el procedimiento de meditación con un texto.

El Jujitsu de la Negociación.

Si la otra parte anuncia que asumirá una posición firme, usted puede sentir la tentación de criticar y rechazar. Usted mismo se encerrará. Y defenderse desvía la negociación y la convierte en un conflicto de personalidades. Usted se encontrará en un círculo vicioso de ataque y defensa, y perderá mucho tiempo y energía en una lucha inútil.

Si no es útil empujarlos, ¿qué se debe hacer? ¿Cómo puede evitarse el ciclo de acción y reacción? No los empuje. Cuando afirme su posición, no los rechace. Cuando ataque sus ideas, no las defienda. Cuando lo ataquen a usted, no los ataque. Rompa el círculo vicioso negándose a reaccionar. En lugar de empujarlos, desvíe el ataque y diríjalo contra el problema.

Como se hace en las artes marciales orientales del judo y del jujitsu, evite una confrontación directa de su fuerza y la de ellos; más bien, emplee su habilidad para hacerse a un lado y utilice la fuerza del enemigo para lograr su propio fin.

En lugar de oponer resistencia a su fuerza, canalícela para explorar intereses, inventar opciones para mutuo beneficio y buscar criterios independientes.

¿Cómo funciona “el jujitsu de la negociación” en la práctica? ¿Cómo se desvía el ataque para dirigirlo contra el problema?

Generalmente, su “ataque” consistirá en tres maniobras: la afirmación enérgica de su posición, el ataque contra sus ideas, y el ataque contra usted y sus ideas, y el ataque contra usted. Examinemos de qué manera **UN** negociador que se basa en los principios puede manejar cada una de ellas.

No ataque su posición mire detrás de ella. Cuando la otra parte afirme su posición, ni la acepte ni la rechace. Trátela como si fuera una de las posibles opciones. Busque los intereses que la inspiran, analice los principios que refleja, y piense en las maneras de mejorarla.

No defienda sus propias ideas; pida que lo critiquen y lo asesoren. En lugar de resistir las críticas de la otra parte, pida que se las hagan. En lugar de pedirles que acepten o rechacen una idea, pregúnteles qué deficiencias tienen. Convierta la crítica en un ingrediente esencial del proceso de negociación y no en un obstáculo, revisando sus ideas a la luz de lo que usted percibe sobre los intereses de la otra parte. Otra manera de canalizar la crítica en forma positiva es alterar la situación y pedirles consejo. Pregúnteles lo que harían si ellos estuvieran en su lugar.

Convierta un ataque contra usted en un ataque al problema.

Deje que ellos se desahoguen. Escúchelos, muéstreles que entiende lo que están diciendo, y cuando termine, convierta su ataque contra usted en un ataque contra el problema. Pregunte y haga una pausa. Aquellos que practican el jujitsu de la negociación utilizan dos armas clave. La primera es hacer preguntas en lugar de hacer declaraciones. Las declaraciones generan resistencia, mientras que las preguntas generan respuestas. Las preguntas permiten que la otra parte exprese sus puntos de vista y que usted los comprenda.

El silencio es una de sus mejores armas. Utilícelo.

El silencio crea con frecuencia la impresión de que se ha llegado a un empate, que la otra parte puede sentirse obligada a romper respondiendo su pregunta o haciendo una nueva sugerencia.

Tenga en cuenta el procedimiento con un solo texto.

Es probable que usted llame a un tercero solamente cuando sus propios esfuerzos por pasar de una negociación basada en posiciones a una basada en principios han fracasado. En muchas negociaciones usted puede ser una tercera persona.

Logre que entren en el juego: ¿Qué pasa si ellos juegan sucio?

Existen muchas tácticas y trucos que la gente puede usar para aprovecharse de usted. Todo el mundo conoce algunos. Pueden ser ilegales, no éticas, o simplemente desagradables. Su propósito es ayudarlo al que las usa a "ganar" algo sustantivo en una lucha de voluntades que no se basa en principios. Estas tácticas pueden llamarse negociaciones sucias.

¿Cómo se negocia acerca de las reglas del juego?

Hay tres pasos en la negociación acerca de las reglas cuando la otra parte parece estar usando tácticas engañosas: reconozca la táctica, exprese el problema explícitamente, y ponga en duda la legitimidad y utilidad de la táctica, negocie sobre ella. Aprenda a reconocer los trucos que indican engaño, los que pretenden hacerlo sentir incómodo, y los que atrincheran a la parte en su posición. El simple reconocimiento de una táctica puede neutralizarla.

El propósito más importante de hacer explícita la táctica es darle a usted la oportunidad de negociar acerca de las reglas del juego. Este es el tercer paso. Esta negociación se concentra en el procedimiento en lugar de en la sustancia, pero la meta sigue siendo lograr un acuerdo sensato (en este caso acerca del procedimiento) en forma eficiente y amistosa. No es de sorprenderse que el método sea el mismo.

Separe la persona y el problema.

- Concéntrese en los intereses, no en las posiciones.
- Invente opciones de mutuo beneficio.
- Insista en usar criterios objetivos.
- Algunas tácticas engañosas comunes.
- Engaño deliberado.
- Información falsa.
- Autoridad ambigua.

No suponga que la otra parte tiene plena autoridad, solamente porque está negociando con usted. Antes de empezar un intercambio, averigüe cuál es el grado de autoridad de la otra parte.

Algo menos que la verdad total no es lo mismo que una mentira.

La negociación de buena fe no requiere una revelación total. Quizá la mejor respuesta a una pregunta como "¿Qué sería lo máximo que usted pagaría si tuviera que hacerlo?"

Guerra psicológica
Situaciones tensas.
Ataques personales.
El juego del bueno y el malo.

Esta técnica aparece en su forma más evidente en algunas viejas películas de policía. El primer policía amenaza al sospechoso con juicios por numerosos crímenes, lo hace sentar bajo una luz brillante, lo vapulea, y por último decide descansar, y se va.

Amenazas.

Las amenazas provocan otras amenazas como respuesta, en un espiral creciente que puede destruir una negociación y aún una relación. Para que las amenazas sean efectivas, deben comunicarse en forma creíble.

Tácticas de presión desde las posiciones. Negativa a negociar.

¿Qué se puede hacer cuando la otra parte simplemente se niega a negociar? *Primero*, reconozca que la táctica puede ser un truco para negociar: un intento de lograr que su participación en la negociación sea una carta para obtener concesiones sustanciales. Una variación de este truco es poner condiciones para la negociación.

Segundo, discuta su negativa a negociar. Comuníquese directamente o por medio de terceros. No los ataque por no querer negociar, sino más bien trate de averiguar qué interés tienen en no negociar.

Exigencias exageradas. Exigencias crecientes.
Tácticas de atrincheramiento.

Las tácticas de atrincheramiento dependen de la comunicación. También puede resistirse basado en principios.

El socio inmovible.

Reconozca la táctica. En lugar de discutirla con el otro negociador, puede desear que el acuerdo se refiera al principio que lo inspira quizá por escrito y, si es posible, hablar directamente con el "socio inmovible".

Demoras premeditadas.

Busque condiciones objetivas que puedan usarse para establecer plazos, tales como el vencimiento de la fecha para pagar los impuestos, la reunión anual de la junta de propietarios, el vencimiento del contrato, o la terminación de la sesión legislativa.

“Tómelo o déjelo” No hay nada intrínsecamente incorrecto en confrontar a la otra parte con una opción firme. Piense primero en no tenerla en cuenta. Siga hablando como si no lo hubiera oído, o cambie de tema, tal vez presentando una nueva solución.

No sea una víctima.

Es difícil con frecuencia decidir qué significa negociar “de buena fe”. Puede ser útil empezar la negociación diciendo: “Mire sé que esto puede parecer extraño, pero quiero saber cuáles son las reglas del juego. ¿Vamos a tratar de llegar a un acuerdo sensato tan rápidamente como sea posible, y con tan poco esfuerzo como sea posible? ¿O vamos a jugar a la “negociación dura, en la cual el más terco es el que gana?” En todo caso esté listo a luchar contra tácticas de negociación sucias. Usted puede ser tan firme como ellos, o más firme aún. Es más fácil defender un principio que defender una táctica ilegítima.

Diez preguntas que hacen la gente sobre Sí... ide acuerdo!

Preguntas sobre justicia y sobre la negociación basada en principios.

1. *“¿Hay alguna circunstancia en la que tenga sentido negociar por una posición?”*
2. *“¿Qué hacer cuando la otra parte cree en una norma de equidad diferente?”*
3. *“¿Debo ser justo aunque no necesite serlo?”*

Preguntas sobre tratar con la gente.

1. *“¿Qué debo hacer si el problema es la persona?”*
2. *“¿Debo negociar incluso con terroristas o con alguien como Hitler? ¿Cuándo tiene lógica no negociar?”*
3. *“¿Cómo debo adaptar mi manera de negociar para tomar en consideración las diferencias de personalidad, género, cultura, etc.?”*

Preguntas sobre tácticas.

1. *“¿Cómo decidir sobre aspectos como dónde reunirse, quién debe hacer la primera oferta y en qué nivel comenzar?”*
2. *“Concretamente, ¿cómo pasar de inventar alternativas a contraer compromisos?”*
3. *“¿Cómo puedo poner en práctica estas ideas sin correr un riesgo demasiado grande?”*

Preguntas relacionadas con el poder.

1. *“¿Realmente puedo emplear mi manera de usar mi forma de negociar para cambiar las cosas cuando la otra parte tiene más poder?” Y
“¿Cómo mejorar mi poder de negociación?”*

Por otra parte, el comportamiento derivado del ambiente de la negociación se identifica por que es una conducta característica de todo el grupo, sin posibilidad de diferencias individuales. Cuando se perciben comportamientos individuales que son distintos del ambiente meta, es necesario influir para conseguir que se modifique esta actitud, hasta lograr la coincidencia con el ambiente meta.

En las acciones sugeridas para mejorar el clima, por lo tanto, lo más importante es:

- Identificar las actitudes del comportamiento individual.
- Influir en la persona identificada aplicando técnicas de negociación o bien tomando acciones para modificar el clima.

Diferencias Individuales.

Este elemento de la situación de negociación se refiere fundamentalmente al comportamiento que puede surgir por la forma particular de reaccionar de cada individuo, ante las diferentes instancias de la entrevista de negociación.

LA PERCEPCION EN LA NEGOCIACION

I. LOS SISTEMAS DE REPRESENTACION CEREBRAL

- El proceso de comunicación
 - La persona Visual
 - La persona Auditiva
 - La persona Kinestésica

II. COMPRENDA PAR SER COMPRENDIDO

- Pistas Oculares
- Procesamiento Cerebral
- Filtros, Mapa y Territorio
- Metamodelo o Modelo de Precisión

III. ¿CÓMO INFLUIR EN LA NEGOCIACION?

- Rapport
- Programación simple
- Anclas neurofisiológicas
 - El clima

LOS SISTEMAS DE REPRESENTACION CEREBRAL

El proceso de comunicación

El proceso de comunicación se inicia con un pensamiento, el cual traducimos a palabras, le agregamos el contexto de tono de voz, de lenguaje corporal y obtenemos como resultado la transmisión del mensaje iniciado con un pensamiento. Pero ¿Qué es un pensamiento?, seguramente que habrá una gran cantidad de definiciones que intenten responder a esta pregunta, pero para ayudarnos en el desarrollo de este tema, definamos al pensamiento como el *uso interno* de nuestros propios sentidos. Al recordar algo que hemos visto, que hemos oído y que hemos sentido, estamos volviendo a generar internamente, dichas visiones, sonidos y sentimientos, es decir estamos volviendo a reexperimentar la información captada por nuestros sentidos la primera vez; recordar significa volver a experimentar las mismas sensaciones visuales, auditivas y sensoriales de aquella ocasión, ya sea de manera consiente (voluntaria) o bien inconsciente (involuntaria).

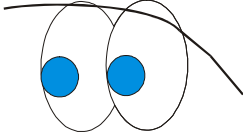
El cerebro tiene tres sistemas para percibir el mundo exterior así como para representarnos internamente dichas experiencias, estos son: Sistema Visual (**V**), Sistema Auditivo (**A**) y Sistema Sensorial o Kinestésico (**K**).

El sistema **Visual** es el usado cuando vemos al mundo exterior (Ve) y cuando internamente creamos una visualización (Vi). El sistema **Auditivo** es el que se usa cuando se escuchan los sonidos del exterior (Ae) y cuando se escucha, con la mente, sonidos interiores (Ai). El sistema **Sensorial** o **Kinestésico** se usa para percibir las sensaciones provenientes del exterior, tanto las táctiles como las de temperatura, humedad y las olfativas y gustativas (Se); también se usa para recordar emociones así como las sensaciones olfativas, táctiles y gustativas (Se).

Normalmente usamos todos los Sistemas de Representación, aunque alguno de ellos predomina y se le conoce como Sistema de Representación Preferido; tenemos un segundo tipo de sistema que usamos en menor grado, y el tercero que es usualmente el de menor desarrollo. Los tres son compatibles y no excluyentes. Si queremos establecer una comunicación eficiente con otra persona, es importante descubrir cual es su sistema preferido, y usar dicho sistema.

En el 40% de las gentes predomina el perfil visual; en otro 40% predomina el perfil sensitivo y sólo en el 15% predomina el perfil auditivo. Solo en el 5% de la gente dominan los tres tipos de perfiles. A estas gentes se les llama "Triunfadores".

La persona visual



Las personas visuales captan al mundo por los ojos, tal como lo ven; cuando recuerdan algo lo que recuerdan son imágenes y cuando proyectan a futuro lo hacen también de manera visual.

Como regla general se puede decir que son de movimientos rápidos, siempre están ocupados haciendo **algo** y cuando caminan dan la impresión de mirar para todos lados, como buscando algo que ellos mismos no saben definir. Mueven sus ojos constantemente hacia arriba de lado izquierdo y hacia arriba del lado derecho. Cuando se expresan verbalmente lo hacen usando términos que describen imágenes y usan metáforas visuales. Siempre piensan que les falta información y tratan de obtenerla mediante la exploración visual y haciendo referencia al aspecto de las cosas. Tiende a respirar rápidamente y sus inhalaciones son más bien cortas. La persona Visual es muy organizada y siempre gusta de controlar las cosas (todo en su lugar). La limpieza y el orden son sus preferencias. Se viste muy bien, siempre a la moda, siempre limpia y arreglada, combina colores y prendas con buen gusto.

LO QUE DICE UN VISUAL	LO QUE SE LE CONTESTA
Desde mi punto de vista... ¿Ves lo que quiero decir? Parece una buena oportunidad Es perfectamente claro. Puedo ver lo que me dices Tengo la idea de cómo debe ser. Muéstrame el mapa de donde está. ¿Tienes la imagen clara de lo...? Si pudiera mostrarte como es. Así se aclararían las cosas. Empiezo a ver la punta del hilo.	Empiezo a entender tu punto de vista. Puedo ver lo que tú dices. Ya veo lo que crees. No lo veo bien. Deja ver lo que puedo hacer. Arrojaste luz sobre el tema. ¿Qué te parece? Enfoquemos desde otro punto de vista. No aparece ninguna diferencia visible. Dentro de un momento lo verás mejor. ¿Qué te pareció?

La persona auditiva



La persona Auditiva es aquella que prefiere que usted le hable de algo, en lugar de tener que ir a verlo por sí mismo y de modo similar preferirá hablarle a usted sobre algo en vez de mostrárselo.

Esta persona es sumamente cerebral y tiene tendencias sedentarias ya que no necesita de andar observando para percibir su mundo y aunque siempre está activa, esto no significa que tenga que estar en movimiento, ya que difícilmente

dicha actividad requerirá de movilidad. La presencia de sonidos molestos y ruidos les suele perturbar profundamente por lo que a veces dan la impresión de ser gente malhumorada. Estas personas gozan de una gran vitalidad interior y les gusta mucho hablar así como escuchar, en lugar de observar o explorar. Son grandes conversadores y su forma de vestir pasa a segundo término por lo que nunca vestirán a la moda sino que preferirán la ropa conservadora y de tipo elegante. Cuando usted use con ellos las palabras adecuadas acompañadas del tono de voz que enfatice su intención, podrá despertar en ellos cualquier sentimiento; cuando esté con un auditivo evite hacer gestos de asentamiento o de negación y en su lugar, use las palabras y el tono de voz correctos. Sus ojos suelen moverse de hacia los lados y siempre a la altura de sus oídos (evitan ver hacia arriba o hacia abajo), como si al moverlos orientaran sus oídos a fin de escuchar mejor.

LO QUE DICE UN AUDITIVO	LO QUE SE LES CONTESTA
¿Escuchar lo que te digo? Volvamos a hablar de este asunto. Te oigo claramente. Lo que me dices me llega. Me suena verdadero. Me suena a que no me has oído. Cuando dices eso me molesto.	Eso suena bien. Ya oigo como te suena a ti. Es que estamos en sintonía. Deberíamos escucharnos más. A mi también me sonó razonable. Discutamos el problema. Hablemos para arreglarlo.

La persona Kinestesica

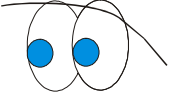



Estas personas demuestran constantemente su sensibilidad y con gran espontaneidad les afloran sus sentimientos en casi cualquier circunstancia. Suelen llorar con facilidad así como deprimirse o emocionarse. Las lecturas y las películas las hacen emocionarse con gran facilidad. Son impulsivos ya que se les dificulta esconder sus sentimientos por lo que dan rienda suelta a su alegría, a su tristeza o a sus enojo haciendo notar a los demás, sin ninguna inhibición, dichos sentimientos. A menudo vean hacia abajo (al frente o a los lados, pero hacia abajo), lo que indica que están dialogando consigo mismos o bien que están en contacto con sus sentimientos; Buscan siempre su comodidad física por lo que suelen vestir holgadamente y caminar de forma despreocupada.

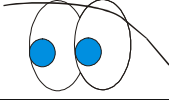


LO QUE DICE UN SENSORIAL	LO QUE SE LE CONTESTA
¿Por qué no eres más suave? Eres muy duro. Note importan mis sentimientos. Tengo la sensación de que... Percibo malas vibraciones. No me gusta porque parece frío. Es un momento muy duro. Quiero sentirme a tu lado.	¿Tú realmente sientes eso? Anímate, no es para tanto. Comprendo que te sientas de esa manera. Presiento que va a cambiar. Yo tampoco siento deseos de hacerlo. Puedo sentir tu inquietud. Por el momento quedémonos tranquilos. Me siento bien cerca de ti.

Aguanta a pie firme.	Está duro.
----------------------	------------

Frases más utilizadas

GENERICICO			
Lo comprendo Quiero Comunicarte... Se que es cierto. No estoy seguro...	Ya veo lo que Quiere decir, Quiero que le eche Un ojo... Lo sé sin sombra De dudas. No lo veo claro.	Lo escucho, Quiero decirle... Es correcto, Palabra por palabra. No me suena...	Sintonizo con lo que dice. Quiero que se haga cargo de... Es información sólida. Me parece que no le sigo

Palabras más utilizadas

		
ver previsto panorama mirar claro oscuro brillante observar reflejar vista percibir mostrar demostrar revelar asumir parpadeo turbio	oír onda silencio repetir expresar murmurar rumor ruido escuchar recitar tartamudear soñar armoniza algarabía susurro sintonizar tono	tocar palpar sentir estrechar agarrar suave encajar captar sacar rebotar chocar atraer repeler resbalar contactar rechazar duro

COMPRENDA PARA SER COMPRENDIDO

Pistas Oculares

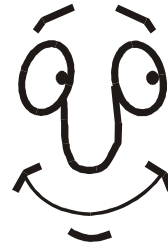
PERSONA VISUAL

ARRIBA DERECHA	ARRIBA IZQUIERDA
-----------------------	-------------------------



PERSONA AUDITIVA

NIVEL DERECHA	NIVEL IZQUIERDA
----------------------	------------------------



PERSONA KENESTESICA

ABAJO DERECHA	ABAJO IZQUIERDA
----------------------	------------------------



Notas:

- * Los vascos son el grupo étnico que no sigue estas reglas.
- * El 40% de los zurdos tienen invertido el (recuerdo visual) con la "creación visual" (4% del total de la población)
- * Los ambidiestros (2% de la población mundial) no siguen las reglas de los movimientos de los ojos.

**Procesamiento Cerebral: los hemisferios.
DESCRIPTORES.**

	IZQUIERDO	DERECHO
Percibe:	Pensamientos Concretos	Sentimientos Intuición
Expresa:	Verbales Lenguaje Números	No verbales Gestos Dibujos
Piensa:	Lineal Analítico Lógico Racional Secuencial	Espacial Analógico Imaginativo Divergente Simultaneo
Actúa:	Prueba Ejecuta Normaliza	Proyección a futuro Visualización Visión común
Recuerda:	Palabras Números Partes Nombres	Imágenes Patrones Globalizaciones Caras

Procesa a partir de:	Una estructura	Algo desestructurado
-----------------------------	----------------	----------------------

Notas:

- *El hemisferio izquierdo del cerebro controla nuestro lado derecho del cuerpo, además de las funciones corporales de la lógica, el análisis el raciocinio, la aritmética.
- *El hemisferio derecho del cerebro controla, además de las funciones corporales de nuestro lado izquierdo del cuerpo, los sentimientos y las emociones.

PROCESAMIENTO CEREBRAL.

El mapa y el territorio.

Captamos la realidad del mundo exterior mediante nuestros sentidos, los que contienen filtros para nuestra propia protección. Esto se demuestra en el caso de los ojos, con el hecho de que sólo podemos percibir la luz comprendida entre ciertas frecuencias, impidiéndonos, por ejemplo, el ver la luz de los rayos infrarrojos, o bien en el caso de nuestros oídos, los que han sido construidos solo para escuchar solo un rango de frecuencias, sónicas defendiéndonos de las bajas frecuencias, las que por ejemplo, si pueden ser captadas por ciertos animales. Situación similar sucede con nuestros otros sentidos, el tacto, el gusto y el olfato, los que también tienen ínter construidos filtros que nos permiten percibir sólo una porción de la realidad que nos rodea. La información así captada por nuestros sentidos, es transferida al cerebro, el que tiene otro tipo de filtros, como son aquellos adquiridos por experiencias anteriores, o bien los mentales de adaptación que nosotros mismos nos creamos y con los que nos acondicionamos para transitar por la vida.

Por lo anterior, los pensamientos que describen la información captada parcialmente, por lo que nuestros pensamientos no pueden representar la realidad que nos rodea, debido a que las percepciones sensoriales al pasar por varios filtros, son alteradas creando así para cada uno de nosotros, una *realidad personal*, a veces única y casi siempre diferente de la verdadera realidad del exterior. El mundo exterior es tan vasto y rico que la única manera, que tenemos para darle un sentido práctico, es simplificarlo, por lo que al filtrarlo estamos construyendo mapas de él, lo que constituye una excelente analogía que nos permite darle significado a ese gran mundo que nos rodea.

Por lo anterior podemos afirmar que:

"NO ES LO MISMO MAPA QUE TERRITORIO"

No se puede generalizar y decir que el mundo es de cierta manera, todo depende de los filtros que usemos para percibirlo. Quién tiene creencias, valores e intereses de grandeza, es porque tiene filtros que sólo le permiten percibir la grandeza del mundo; por el contrario quién tiene filtros de miseria y

pobreza, sólo captará esa parte del mundo, con lo que su mapa reflejará dicha miseria.

El lenguaje constituye también un filtro de nuestra mente y es el mapa de nuestros pensamientos y de nuestras experiencias. Las palabras constituyen los mapas que nos hemos formado del mundo exterior.

Las creencias constituyen filtros que nos llevan a comportarnos de cierta manera y a evitar otros comportamientos. Por ejemplo la creencia de que "el fracaso no existe, ya que sólo existen los resultados", es un filtro que nos lleva al éxito. Si usted piensa que tiene o que puede desarrollar las habilidades necesarias para tener éxito en la vida y actúa como si esto fuera verdad, estará más cerca de lograrlo que si piensa lo contrario.

Estructuras.

La comunicación se basa en el uso de las palabras, es una suposición general el que una palabra tiene el mismo significado tanto para el que lo dice o escribe como para el que la escucha o la lee, y esto es una suposición FALSA.

¿Cuál es el significado real de la palabra? Antes de dar respuesta a esta pregunta se debe preguntar ¿A quien va dirigida la pregunta?, porque dependiendo de a quien vaya dirigida la palabra, será el significado que tendrá, ya que las palabras no solo representan lo que la gente ha acordado que signifiquen para poder compartir sus experiencias sensoriales, sino que adquieren un significado propio de acuerdo a las experiencias de la persona, porque cada uno tenemos un mapa diferente de la realidad y nuestros mapas, generalmente, no coinciden y las palabras representan los mapas de nuestro pensamiento. Entonces, ¿Cómo sabremos que hemos entendido las palabras que alguien nos ha dicho?, la respuesta es dando significado a sus palabras, pero dándole nuestro significado, el que probablemente será diferente al significado que el otro pudiera darles. Por otra parte, al traducir nuestros pensamientos en palabras, solo se obtiene una mínima aproximación de su significado, ya que el pensamiento es mucho más rico, mas variado, más rápido y más sensible que el lenguaje.

El pensamiento refleja una idea completa y total de lo que se desea comunicar y es lo que los lingüistas denominan como "Estructura de Profundidad". Esta estructura no se lleva a cabo en el consciente del individuo. Por otro lado, el lenguaje, o sea lo que se dice, es la manera que tiene nuestra mente de expresar de forma rápida y lo mas clara posible, lo representado por la estructura de profundidad, sin embargo es de por si deficiente e incompleta y constituye lo que se denomina como la "Estructura de Superficie". Esta estructura de superficie se maneja en el consciente del individuo. Para transformar un pensamiento en palabras, se lleva a cabo una transferencia de

la estructura de profundidad a una estructura de superficie, la que se efectúa de manera inconsciente y consta de tres pasos, a saber:

1. Se selecciona solo una parte de la información que se tiene en la estructura de profundidad. La mayor parte de la información suele quedar excluida.
2. Se produce una versión simplificada, la que inevitablemente tendrá un significado distorsionado.
3. Se generaliza es decir se evita el dar todas y cada una de las posibles alternativas y excepciones.

La estructura de superficie suele acarrear problemas de comunicación que pueden evitarse mediante el uso del Metamodelo, descrito a continuación.

El Metamodelo.

El Metamodelo, también llamado Modelo de Precisión, permite reconstruir, en gran medida, la estructura de superficie ya que reconecta al lenguaje con las experiencias que lo originaron. El Modelo de Precisión se usa para captar información, aclarar los significados, identificar limitaciones, y descubrir nuevas opciones. El Modelo de Precisión se construye mediante la formulación y respuesta de las preguntas, que aclaran y den el significado original a la estructura de superficie. Estas preguntas son:

PREGUNTA /IMPUGNACION	SOLUCION A
¿Quién? , ¿Qué?	Sustantivos inesperados
¿Cómo?	Verbos inespecificados
¿Comparado con que?	Comparaciones
¿Quién hace este juicio? ¿Con que base lo esta haciendo?	Juicios
¿Quién? Y ¿Cómo?	Nominalizaciones
¿Qué pasaría si usted...? ¿Qué le impide...?	Posibilidad
¿Qué habría pasado si yo hubiera...?	Necesidad
¿Ha habido algún momento en que...?	Cuantificador Universal
¿Cómo es que esto significa lo otro?	Equivalencia
¿Qué le hace creer?	Presuposiciones
¿Cómo esto causa lo otro?	Causa-Efecto
¿Cómo sabes exactamente que...?	Leer la Mente

Algunos ejemplos sobre estas preguntas aclararan mejor su funcionamiento:

a) Sustantivos no especificados:

Han arruinado mi proyecto	¿Quién lo ha arruinado?
Es una cuestión de opinión	¿Qué es cuestión de opinión?
Los empleados no me respetan	¿Quiénes no te respetan?

b) Verbos no especificados:

No me ayudo	¿Cómo es que no te ayudo?
La secretaria se fue temprano	¿Cómo es que se fue temprano?
Aprende esto para mañana	¿Cómo es que voy a aprenderlo?

c) Comparaciones:

La otra inyectora esta peor	¿Comparada con que?
El nuevo empleado es mejor	¿Comparado con quien?
Fue una mala sesión	¿Comparada con que?

d) Juicios:

Evidentemente. Este es el candidato Ideal.	¿Par quién es evidente?
Soy un egoísta	¿Quién lo dice? ¿Con que base lo dice?
Nuestro nuevo producto no sirve	¿Quién lo dice? ¿Con que base lo dice?

e) Nominalizaciones:

El respeto es esencial en mi departamento.	¿Quién respeta a quién y cómo lo hace?
La firmeza es indispensable	¿Quién es firme con quién y como?
La disciplina es intolerante	¿Quién es indisciplinado con quién? Y ¿Cómo es indisciplinado?

f) Operadores Modales de Posibilidad:

No puedo aprender inglés	¿Qué pasaría si hacemos un curso aquí?
Es imposible para mi el llegar temprano	¿Qué le impide llegar temprano?
No es posible que yo cambie	¿Qué le impide cambiar?

g) Operadores Modales de Necesidad:

Debo salir temprano por las tardes	¿Qué pasaría si no lo hicieras así?
No deben de interrumpir la junta	¿Qué pasaría si lo hicieran?
Debe de ser capaz de cambiar	¿Qué pasaría si no lo hiciera?

h) Cuantificadores Universales:

Fulano nunca hace nada bien	¿Ha habido alguna vez en que haya estado bien?
Todo ese departamento está mal	¿Ha habido alguna vez en que haya estado bien?

i) Equivalencia:

Si no me mira quiere decir que no me entiende	¿Cómo es que por no mirarlo, no entiende?
No esta sonriendo... no está de acuerdo	¿Cómo es que por no sonreír, no esta de acuerdo?

j) Presuposiciones:

Lo entenderás cuando te capacites	¿Qué te hace creer que no lo estoy?
-----------------------------------	-------------------------------------

Lo intentaré duramente	¿Qué te hace creer que es tan difícil?
Dese cuenta de porqué damos tanta importancia al empleado.	¿Qué te hace creer que se le da tanta importancia al empleado?

K) Causa - Efecto:

Te daría vacaciones, pero eso traería problemas	¿Cómo es que mis vacaciones causarían problemas a la empresa?
Te daría vacaciones, pero eso traería problemas	¿Qué debería ocurrir para que mis vacaciones no traigan problemas?

l) Leer la Mente:

¿No puedes ver como me siento?	¿Cómo sabes exactamente que no veo cómo te sientes?
Ya deberías de saber que eso no funciona	¿Cómo sabes exactamente que eso no funciona?
El nuevo empleado es incapaz	¿Cómo sabes exactamente que es incapaz?

Una última regla adicional, nunca haga la pregunta ¿POR QUÉ?, ya que lo que obtendrá será una respuesta subjetiva que reflejará una apreciación del individuo, pero no un hecho.

En resumen... ¿Qué hacer para comprender a mi interlocutor y que de esa manera me comprenda a mí?

En sistemas de Representación:

- detectar canal usado por interlocutor(VAK)
- cambiar de canal para captar su mensaje
- enviar mi mensaje en canal de interlocutor

En pistas Oculares:

- detectar proceso cerebral en uso

En Hemisferios Cerebrales y triuno:

- detectar el tipo de procesamiento usando por el interlocutor para mejor comprensión y enfocar mi mensaje a dicho tipo de proceso

En Metamodelo:

- descubrir el pensamiento que originó el diálogo de superficie.

¿CÓMO INFLUIR EN LA NEGOCIACION?

Rapport

Concepto

Con sólo observar a una pareja de enamorados podemos identificar ciertos patrones de comunicación que van más allá de las palabras, es un lenguaje corporal que les permite comunicarse a veces sin tener que decir palabra, es decir, que han desarrollado una sintonía entre ellos que les facilita la

comunicación. Observe la similitud de su caminar, de su forma de vestir, de su forma de hablar y tono de voz, su ritmo de respiración e incluso cuando uno cruza la pierna el otro también lo hace; el tiempo vuela cuando están juntos.

Ellos comparten gran parte de sus representaciones internas (sentimientos y pensamientos) respecto a su vida y al mundo que los rodea. La comunicación se vuelve más efectiva cuando compartimos la mayoría de nuestras representaciones internas acerca del mundo exterior, cuando compartimos nuestros mapas internos. Por el contrario, cuando una persona es y actúa diferente a la otra, ésta recibe un mensaje inconsciente que le hace rechazarla lo que dificulta la comunicación entre ellas.

Establecer un Rapport, con otra persona significa precisamente estar en sintonía con ella, creando una comunicación plena. Es como decirle a la otra persona: "Soy igual a ti, puedes verme como parte de ti mismo, puedes confiar en mí". El Rapport, es la forma más rápida de hacer sentir a alguien bien con usted.

¡El Rapport, también llamado espejeo, le permite establecer esa sintonía fina entre usted y su interlocutor e influir sobre él!

Técnicas de Espejo

El Método para establecer el Rapport es el siguiente:

- a) Igualar su lenguaje verbal mediante las palabras usadas por los sistemas de representación preferido de su interlocutor (V,A,K).
- b) Igualarse auditivamente usando un tono y un ritmo de voz similares a los de su interlocutor.
- c) Igualar su lenguaje corporal al de su interlocutor, mediante una copia de su postura, tal y como si fuera su espejo. Si la otra persona cambia de postura, usted también cámbiela, pero de manera natural, para que el otro no sienta que usted le está copiando o que juegan a "lo que hace la mano hace la tras", es muy importante el que la otra persona no se sienta imitada. Desde luego que usted debe evitar el copiar los tic nerviosos, el tartamudeo y el acento particular de la región ya que la otra persona podría sentirse ofendida.
- d) Igualar su respiración con la de su interlocutor. Esta técnica es la más poderosa pero la más fácil.
- e) Iguale el parpadeo de los ojos de su interlocutor, es decir parpadee unos segundos después de que lo ha hecho la otra persona para no hacer muy evidente el Rapport.

La comunicación es como un baile, una vez que ambos han asumido la misma postura empiezan a pensar de manera similar y establecen una sintonía, no se sabe quién está llevando a quién y se logra una excelente comunicación. Para evitar el riesgo de que su interlocutor se moleste al sentir que usted está imitando sus movimientos corporales, usted puede copiar sus movimientos con

otra parte del cuerpo, por ejemplo, cada vez que cruce o descruce las piernas, usted puede hacer lo mismo pero con los brazos.

Le tomará 3 a 4 minutos el establecer un estado de Rapport con su interlocutor y será entonces cuando usted estará en posición de guiar la comunicación y su interlocutor será el que lo seguirá a usted. Este es el momento de presentarle su propuesta.

En estudios realizados por una compañía de ventas telefónicas, se demostró que cuando las operadoras copian la velocidad con que hablan sus clientes, las ventas aumentaron en más del 30%.

Programación simple

Conceptos de Programación.

La mente inconsciente tiene, las siguientes características:

- ⇒ Es literal - ejecuta las ordenes de manera literal -,
- ⇒ No analiza - ejecuta las instrucciones sin ponderar su factibilidad -,
- ⇒ No tiene sentido del humor - no entiende bromas, ni ironías -.

Para la mente las neuronas que el cerebro usa para recordar son las mismas que usa para imaginar, por lo que:

Para el inconsciente es lo mismo Pensar que Hacer.

Por lo anterior, una fórmula sencilla de programación del inconsciente, consiste en repetirse, ante algún nuevo reto:

Si puedo... Es muy fácil... y lo voy a hacer

La forma de programar el inconsciente con nuevos patrones de comportamiento, es mediante el Pensamiento y el Lenguaje. Al utilizarlos deberemos de utilizar los tres Sistemas de Representación (V,A y K). Por lo anterior, una fórmula que nos facilita el aprendizaje consiste en: Ver que puedo (visualizarme haciendo lo que deseo aprender), decir que puedo (escucharme yo mismo diciéndome repetidas veces que puedo aprender eso deseo), y Sentir que puedo aprenderlo.

Instrucciones Directas.

a) Evite la palabra NO.

Nuestro inconsciente, tratándose de órdenes que impliquen una acción, trabaja como si fuera sordo a la palabra NO y en consecuencia lo que registra es lo contrario de lo que queremos obtener.

A fin de poder dar una orden de negación, se recomienda, en estos casos, sustituir la palabra NO por otras como pueden ser: *Evita, Nunca, Jamás*; o frases que puedan ser; *Por ningún motivo, Deja de...*

En caso de información, el inconsciente registra correctamente la palabra NO. Por ejemplo: "El café descafeinado NO contiene cafeína".

b) Hacer que el interlocutor piense en lo que Yo quiero y luego lo afirme.

La mejor forma de explicar este método de programación, es mediante un ejemplo:

Vendedor	Cliente
Ud. Quiere comprar un torno de calidad, y a buen precio...¿verdad?	Sí
Ud. Quiere un torno con servicio y refacciones,...¿verdad?	Sí
Ud. Va a comprar a los diferentes proveedores,... ¿verdad?	Sí
Ud. Va a comprar marcas y presupuestos,... ¿verdad?	Sí
Y cuando Ud. compare y encuentre que yo le ofrezco una marca de calidad, a buen precio con servicio y refacciones, entonces me va a comprar a mi,... ¿verdad?	Sí

El método consiste en hacer una afirmación seguida por una pregunta al interlocutor, la que de responderse de modo afirmativo, establecerá un compromiso inconsciente de la persona hacia la afirmación que acabamos de hacer.

Anclas Neurofisiológicas.

Un ancla neurofisiológica es la unión de un estímulo fisiológico a un estado emocional. El estímulo fisiológico puede ser un sonido, una frase, una postura, un contacto, un olor o sabor, etc. Es decir algún estímulo captado por alguno de nuestros tres sistemas de representación (A, V, y K); El estado neurológico se refiere a un estado emocional o a un pensamiento, idea o sensación. Al unir un estímulo fisiológico a cierto estado neurológico, se crea un vínculo neurológico que permite el evocar dicho estado neurológico a voluntad cada vez que se presente el estímulo fisiológico el individuo experimentará el mismo estado neurológico intenso de forma automática. Las anclas que nos permiten movernos hacia un estado de recursos que nos proporcione las capacidades requeridas en un momento dado. Al movernos a un estado de recursos, las experiencias que hemos adquirido durante nuestra vida están disponibles como posibles guías y recursos de acción, lo que nos permite mover gran facilidad y rapidez hacia la respuesta apropiada ante cualquier situación. Para prepararnos mentalmente para alguna actividad en especial, podremos movernos a un estado de recursos o sea un estado óptimo interno de excelencia psicológica. Para crear un anda se deben de seguir dos fases, a saber:

1. El individuo debe de experimentar con gran intensidad el estado emocional que se desea anclar, esto es el establecer un estado de recursos, para lo cual todo lo que tiene que hacerse es preguntar: ¿Qué vi cuando sucedió ese comportamiento?, ¿Qué oí?, ¿Qué sentí?.

2. Aplicar repetidas veces un estímulo específico, único en tanto se experimenta el momento culminante del estado emocional.

Cuando el recuerdo llegue a su mayor intensidad, se crea una asociación de estímulo respuesta. Puede recordar ese estado en cualquier momento, a

voluntad, o designar una palabra a la experiencia y ésta evocará el recuerdo o se pueden usar ambos.

Para que el ancla sea eficaz se deben de reunir las siguientes condiciones:

1. Intensidad. El estado emocional provocado debe de ser de alta intensidad y el individuo debe de volverlo a vivir estableciendo una congruencia absoluta entre dicho estado y todo su organismo.
2. Sincronización. Debe de existir una sincronización entre el momento culminante de la sensación y la aplicación del estímulo fisiológico.
3. Exclusividad. El estímulo fisiológico elegido debe de ser inconfundible para la mente del individuo.
4. **Repetición.** Cuando se desee evocar el estado neurológico seleccionado, se debe de aplicar el estímulo fisiológico exactamente de la misma manera en que se aplicó cuando se creo el ancla.

El Clima

El Momento.

El mejor momento para una negociación se da cuando se esté en atmósfera relajada y con pocas distracciones. Sin embargo hay que tener cuidado con aquellas personas que son del tipo de "mañana" que dicen que cuando se levantan ni su mujer les puede hablar porque se levantan de un pésimo humor; también las hay del tipo de tarde" o de "nocturnas".

¿Por escrito?

El prepararse para la negociación mediante un intercambio de escritos puede ser un excelente complemento ya que ofrece las siguientes ventajas: (a) se evitan malentendidos ya que las ideas se plantean de manera precisa, y (b) proporciona el tiempo necesario para revisar en detalle tanto mis planteamientos como el de la otra parte. Cuando se da el diálogo escrito, es muy conveniente que siempre sea seguido de una sesión personal de negociación.

El intercambio por escrito, sin embargo puede presentar las siguientes desventajas: se pierde la espontaneidad del intercambio de ideas, la negociación puede volverse lenta y se carece de la información corporal del otro negociador.

¿Por teléfono?

El diálogo telefónico suele ofrecer las siguientes ventajas: (a) son menos estresantes que las negociaciones personales, (b) es más fácil decir NO a través del teléfono, (C) permite consultar tus notas sin revelarlo al otro negociador y finalmente, (d) permite concentrarse en las palabras pronunciadas por el otro

negociador así como su tono y significado. Sin embargo no todas son ventajas, ya que (a) se dispone de menos tiempo, (b) se carece de la información corporal, y (c) ninguna de las partes tiene el control total de la llamada.

Usted deberá de determinar en cada caso y de acuerdo a las características del asunto y del otro negociador, el tipo de comunicación complementaria que debe de usarse: la escrita, la telefónica o ambas.

El lugar.

Lo más justo para ambas partes es seleccionar un lugar neutral para celebrar la negociación al que podemos definir como "aquel en que ninguna de las partes tiene mejor acceso a su staff, ni goza de privilegios especiales". Es muy conveniente el que ambas partes acuerden previamente sobre el uso de teléfonos, de beepers, de celulares así como de cualquier tipo de interrupciones. Es conveniente que el lugar de negociación, siempre que sea posible y tratándose de negociaciones complejas cuente con áreas en que ambos equipos puedan reunirse privadamente para intercambios de ideas dentro de su propio equipo de trabajo, adicionales al área común de negociación. Se debe de reservar el tiempo suficiente en que dicho lugar será usado para la negociación a fin de evitar el que ésta sea interrumpida por tener que desocupar dicho lugar para darle otro uso ajeno al de la negociación. El celebrar la negociación en mi lugar de trabajo me ofrece las siguientes ventajas: (a) gano en cuanto al acceso a información y a mi personal. (b) tengo control sobre la atmósfera de la negociación ya que el área me es familiar, (c) puedo planear interrupciones que me beneficien, y d) me siento mas confiado en mi propio espacio. Por otra parte, el llevar a cabo la negociación en el área de trabajo del otro negociador, también proporciona ventajas, ellas son: (a) se sufren pocas distracciones y se dispone de mayor concentración, (b) se puede decir que no tiene a la mano la información requerida y que tiene que retirarse a su oficina a obtenerla lo que podría convertirse en una pausa favorable, (c) se puede pedir a la otra parte que consulte de inmediato a un nivel superior ya que se encuentra en dicha oficina.

¿Dónde me siento?

La posición en dónde se toma asiento en una negociación puede darnos cierta información, ya que el líder o controlador prefiere sentarse en la cabecera, el negociador cooperativo prefiere usar una mesa oval o en mesas en forma de "L" y finalmente el negociador competitivo prefiere que su equipo se siente de un lado de la mesa y frente al otro equipo de negociación.

En Resumen...¿Cómo influir?

En Rapport:

- ◆ *Hacer rapport durante la negociación personal*
- ◆ *Guiar para asegurar el rapport*

En programación Simple:

-
- ◆ *Yo quiero, yo puedo es fácil y lo voy a lograr*
 - ◆ *Evitar la palabra **NO***
 - ◆ *¿verdad que si?*

En Anclas

- ◆ *Determinar y aplicar las anclas requeridas*

En Clima

- ◆ *Crear las condiciones favorables en tiempo, forma y lugar de la negociación.*

Separe las personas del problema.

Antes que todo, los negociadores son personas. Un hecho fundamental de las negociaciones, que se olvida con facilidad en las transacciones internacionales y entre corporaciones, es que usted no está tratando con representantes abstractos de "la otra parte", sino con seres humanos.

Todo negociador tiene dos tipos de intereses: en la sustancia y en la relación.

Todo negociador quiere lograr un acuerdo que satisfaga sus intereses sustanciales. Por eso negocia. Además, a un negociador también le interesa su relación con la otra parte.

Como mínimo, un negociador quiere conservar una relación de trabajo lo suficiente buena como para poder alcanzar un acuerdo aceptable, si es posible hacerlo con base en los intereses de ambas partes.

Generalmente, las implicaciones son mayores. La mayoría de las negociaciones ocurren en el contexto de una relación permanente, en la cual es importante que cada negociación se haga de tal manera que ayude, en lugar de obstaculizar las relaciones futuras y las futuras negociaciones.

La relación tiende a confundirse con el problema.

Una consecuencia importante del "problema de las personas" en la negociación es que la relación entre las partes tiende a confundirse con su discusión. Tanto en la parte que da como de la que recibe, se tiende a tratar el problema y a la persona como si fuera una sola cosa.

Los egos tienden a verse involucrados en las posiciones sustanciales.

Otra razón por la cual los asuntos circunstanciales se confunden con los psicológicos es que las personas derivan de los comentarios sobre asuntos sustanciales inferencias infundadas que luego tratan como si fueran hechos sobre las intenciones de la otra persona y sus actitudes hacia ellos.

Las negociaciones basadas en posiciones ponen la relación y las sustancias en conflicto.

La negociación basada en posiciones trata sobre los intereses del negociador tanto en lo sustancial como en una buena relación al poner lo uno con el otro. Separa la relación de lo sustancial; enfréntese directamente con el problema de las personas. Debatir un problema sustancial y mantener una buena relación de trabajo no son necesariamente metas conflictivas si las partes están

comprometidas y preparadas psicológicamente para tratar cada una separadamente sus propios y legítimos méritos. Fundamente la relación en percepciones precisas, en una comunicación clara, en emociones apropiadas, y en un punto de vista definido y a largo plazo. Trate los problemas de las personas directamente; no intente solucionarlos mediante concesiones sustanciales. En la negociación es fácil olvidar que no solo deben tenerse en cuenta los problemas de los demás, sino también los suyos. Su ira y su frustración pueden obstaculizar un acuerdo benéfico para usted. Probablemente, sus percepciones son unilaterales, y tal vez usted no éste escuchando o comunicando en forma adecuada.

Percepción.

La comprensión sobre cómo piensa la otra parte no es simplemente una actividad útil que le ayudará a usted a solucionar su problema. Su manera de pensar es el problema. Sea que usted esté haciendo un trato o solucionando una disputa, las diferencias se definen por la diferencia entre su manera de pensar y la de los otros. Cuando dos personas pelean, por lo general lo hacen a causa de un objeto. Por útil que pueda ser el análisis de la realidad objetiva, finalmente es la realidad, como la percibe cada una de las partes, lo que constituye el problema en una negociación y lo que abre el camino hacia una solución.

Póngase en el lugar del otro.

Las personas tienden a ver lo que desean ver.

Una de las habilidades más importantes que puede poseer un negociador es la habilidad para apreciar la situación como la aprecia la otra parte, por difícil que ello sea.

Si usted quiere tener influencia, es necesario que comprenda con empatía el poder de su punto de vista, y que sienta la fuerza emocional con la que lo creen los demás.

No deduzca sus intenciones con base en sus temores.

Las personas tienden a suponer que lo que ellas temen es lo que la otra parte se propone hacer.

No los culpe por su problema.

Es tentador echarle al otro la culpa de los problemas propios de usted. Cuando esté hablando sobre el problema, separe los síntomas y la persona con quien usted está hablando.

Comente las mutuas percepciones.

Es común que en una negociación se consideren "poco importantes" aquellas preocupaciones de la otra parte que no se percibe como obstáculo para llegar a un acuerdo.

Por el contrario, la comunicación clara y conveniente de lo que usted quiere decir y que ellos quisieran oír, puede ser una de las mejores inversiones que usted haga como negociador.

Busque oportunidades de ser inconsistente con sus percepciones.

Quizá la mejor manera de alterar sus percepciones sea la de enviar un mensaje distinto del que espera.

Haga que les interese el resultado dándoles participación en el proceso. Quede bien: haga que sus propuestas compaginen con sus valores.

Quedar bien implica la conciliación de un acuerdo con los principios y con la autoimagen de los negociadores. No debe subestimarse su importancia.

Primero reconozca y comprenda las emociones las de ellos y las suyas.

Indague acerca de lo que está produciendo las emociones.

Procure que las emociones se hagan explícitas y reconózcalas como legítimas: Exprese las suyas

Permita que la otra parte se desahogue.

Con frecuencia, una buena manera de manejar la ira, la frustración y los otros sentimientos negativos de las personas, es ayudarles a que desahoguen esos sentimientos.

No reaccione ante un estilo emocional.

El desahogue de las emociones pueden ser peligrosos si conduce a una reacción desmedida.

Use gestos simbólicos.

Comunicación

Sin comunicación no hay negociación. En la comunicación se dan tres grandes problemas: primero, los negociadores pueden no estar dirigiéndose al otro u otros, o por lo menos, no de manera que puedan ser comprendidos.

De ordinario, cada parte se ha dado por vencida respecto de la otra, y esto hace que ya no intenten una comunicación seria. Aunque usted le hable a la otra parte en forma directa y clara, es posible que ella no lo escuche. Este es el segundo problema en la comunicación. Al fin y al cabo, es a sus electores a quienes debe rendir cuentas por los resultados de la negociación.

Escuche atentamente y reconozca lo que dicen.

Muchos creen que una buena táctica es no prestar mucha atención a los argumentos de la otra parte, y no admitir ninguna legitimidad en su punto de vista.

Un buen negociador hace exactamente lo contrario. A menos que usted reconozca lo que están diciendo y demuestre que lo comprende, ellos pueden creer que no los ha oído. Entonces, cuando usted trate de explicar un punto de vista diferente, ellos supondrán que usted todavía no ha entendido lo que quieren decir. Se dirán a sí mismos: "Le expuse mi punto de vista, pero ahora está diciendo algo diferente, de modo que no debe haber entendido". Entonces, en vez de escuchar su argumento, estarán pensando en la manera de presentar el punto de vista de ellos en otra forma, con la esperanza de que ahora sí lo comprenda. En ese caso, demuéstreles que usted ha comprendido. "Permítame ver si he entendido lo que usted dice.

Cuando repita lo que usted crea que ellos han dicho, expréselo en forma positiva desde su punto de vista, dando toda la fuerza a sus argumentos. Podría decir: "Ustedes tienen un argumento fuerte. Déjeme ver si puedo explicarlo. Me parece que es de la manera siguiente..." Comprender no es lo mismo que estar de acuerdo. Es posible, a la vez, entender perfectamente y estar en total desacuerdo con lo que dice la otra parte.

Pero a menos que logre convencerlos de que entiende su manera de verlo, usted no podrá explicarles el punto de vista. Una vez que usted ha explicado el punto de vista ajeno, exponga los problemas que usted le ve a la propuesta del otro. Si es capaz de explicar su punto de vista mejor que ellos mismos, y después lo refuta, usted maximiza la posibilidad de iniciar un diálogo constructivo basado en los méritos y minimiza la posibilidad de que ellos crean que no los ha comprendido.

Hable con el fin de que se le entienda.

La persona a quien usted está tratando de convencer, está sentada alrededor de la misma mesa. Si una negociación puede compararse con un procedimiento legal, la situación se parece a la de dos jueces tratando de ponerse de acuerdo sobre cómo decidir un caso. La comunicación también puede mejorar si se limita el tamaño del grupo en la reunión. Independientemente del número de personas que intervenga en una negociación, las decisiones importantes se logran por lo general cuando no hay más de dos personas presentes en la habitación.

Hable sobre usted mismo, no sobre ellos.

En muchas negociaciones, cada una de las partes explica y condena extensamente las motivaciones y las intenciones de la otra parte. Sin embargo,

es más persuasivo describir el problema en términos del impacto que tuvo en usted que en términos de lo que ellos hicieron y por qué.

Pero una afirmación sobre sus propios sentimientos es difícil de objetar. Usted proporciona la misma información sin provocar una reacción defensiva que les impedirá tenerla en cuenta.

Hable con un propósito.

Es mejor prevenir.

El mejor momento para solucionar el problema de las personas es antes que el problema se presente.

Establezca una relación de trabajo.

Enfréntese con el problema, con las personas.

Es útil sentarse literalmente del mismo lado de la mesa y tener a la vista el contrato, el mapa, las hojas de papel, o cualquier otra cosa que explique el problema. Lo esencial es tratar a las personas como a seres humanos y al problema según sus méritos.

Concéntrese en los intereses, no en las posiciones.

Para que la solución sea prudente, concilie los intereses, no las posiciones.

Los intereses definen el problema. El problema básico en una negociación no es el conflicto entre posiciones, sino el conflicto entre las necesidades, deseos, preocupaciones y temores de las partes. La conciliación de los intereses y no de las posiciones es efectiva por dos razones: primera, porque existieron generalmente varias posiciones que podrían satisfacer un interés.

Tras las posiciones opuestas hay intereses compartidos y compatibles, además de los conflictivos.

¿Cómo se identifican los intereses?

La ventaja de analizar las posiciones para encontrar los intereses subyacentes está clara. Cómo hacerlo es menos claro.

Pregunte: "¿Por qué?" Pregunte: "¿Por qué no?" Piense sobre la opción del otro. Una de las maneras más útiles de descubrir los intereses es identificar primero la decisión básica que la otra parte probablemente cree que usted le está pidiendo, y después preguntarse por qué no la han tomado. Al reconstruir la opción que la otra parte percibe en un momento dado, la primera pregunta que se debe hacer es "¿De quién es la decisión que quiero efectuar?" La segunda pregunta es "¿Qué decisión perciben las personas de la otra parte que usted les está pidiendo que tomen?". Ahora analice las consecuencias, como las vería probablemente la otra parte, de tomar o rechazar la decisión que usted les pide. La siguiente lista de consecuencias puede ayudarle:

Impacto en mis intereses

- ❖ *¿Ganaré o perderé apoyo político?*

-
- ❖ *¿Los colegas me criticarán o me alabarán?*
- Impacto en los intereses del grupo
- ❖ *¿Cuáles serán las consecuencias a corto plazo? ¿Las consecuencias a largo plazo?*
 - ❖ *¿Cuáles serán las consecuencias económicas (políticas, legales, psicológicas, militares, etc.)?*

 - ❖ *Cuáles serán los efectos sobre los partidarios externos y la opinión pública?*
 - ❖ *¿Será un precedente bueno o malo?*
 - ❖ *¿Tomar esta decisión impedirá hacer algo mejor?*
 - ❖ *¿Es esta acción coherente con nuestros principios? ¿Es "correcta"?*
 - ❖ *Si lo deseo, ¿puedo hacerlo más tarde?*

Usted está tratando de entender una opción muy humana, no está haciendo un cálculo matemático.

Dese cuenta de que cada parte tiene intereses múltiples.

Usted estará interesado no solamente en afectar el acuerdo al que lleguen, sino también en efectuar un acuerdo. Pensar en la negociación como algo entre dos personas, dos partes, puede ayudar, pero no debemos olvidar que generalmente interviene otras personas, otras partes, y otras influencias. Todo negociador tiene unos electores, un público a cuyos intereses él es sensible, sea su empleador, su cliente, su empleado, sus colegas, su familia, o su esposa. Comprender los intereses del negociador significa comprender la variedad de intereses ligeramente diferentes que él debe tener en cuenta.

Los intereses más poderosos son las necesidades humanas básicas.

Si usted puede tener en cuenta estas necesidades básicas, aumentan las posibilidades de lograr un acuerdo y, si se logra, de que la otra parte lo cumpla. Las necesidades humanas básicas incluyen:

- ❖ *seguridad*
- ❖ *bienestar económico*
- ❖ *un sentido de pertenencia*
- ❖ *reconocimiento*
- ❖ *control sobre la propia vida*

En muchas negociaciones se tiende a pensar que el único interés es el dinero. Lo que puede decirse de los individuos también puede decirse de los grupos y de las naciones. Las negociaciones no tienen probabilidad de progresar mientras una parte crea que la otra está amenazando la satisfacción de sus necesidades humanas básicas.

Haga una lista.

Para clasificar los intereses de las partes es útil escribirlos a medida que ocurran. Además, podrá contribuir a que se le ocurran ideas para tener en cuenta esos intereses.

La discusión sobre los intereses.

- *Haga que sus intereses sean vivos.*
- *Reconozca que los intereses de ellos son parte del problema.*
- *Expresé el problema antes que su respuesta.*

- *Mire hacia delante, no hacia atrás*
- *Sea concreto pero flexible.*
- *Sea duro con el problema, y suave con las personas.*

Una buena regla es apoyar a las personas de la otra parte en forma tan vigorosa como la que utilice para dejar en claro el problema. Esta combinación de apoyo y de ataque puede parecer inconsistente. La lucha sobre los problemas sustanciales aumenta la presión por una solución efectiva; el apoyo a las personas de la otra parte tiende a mejorar su relación y aumentar la posibilidad de llegar a un acuerdo.

Invente opciones de mutuo beneficio.

Diagnóstico

A pesar de lo valioso que es tener muchas opciones, las personas que participan en una negociación rara vez se dan cuenta de esta necesidad. En una disputa, por lo general las personas creen que ellas saben la respuesta su punto de vista debe prevalecer. En la mayoría de las negociaciones hay cuatro obstáculos principales que impiden la invención de gran número de opciones: 1) juicios prematuros; 2) la búsqueda de una sola respuesta; 3) el supuesto de que el pastel es de tamaño fijo, 4) la creencia de que "la solución del problema de ellos es de ellos". Par poder superar estas limitaciones, es necesario entenderlas.

Juicio prematuro.

No es fácil inventar opciones. Lo normal es no inventarlas, aun cuando no se trate de una negociación tensionante. No hay nada más peligroso para la invención que el sentido crítico que espera caer sobre los inconvenientes de una idea nueva. El juicio inhibe la imaginación. Bajo la presión de una negociación, su sentido crítico tendrá a ser más agudo. Parece que las negociaciones prácticas requieren pensamiento práctico, no ideas locas. Es posible que su creatividad se vea todavía más limitada por la presencia de los representantes de la otra parte. Usted también puede temer que al inventar opciones esté revelando información que puede debilitar su posición en negociación.

La búsqueda de una única respuesta.

La mayoría de la gente piensa que la invención no es parte del proceso de negociación. Aprecian su papel como la disminución de la distancia entre las posiciones, y no como la ampliación de las opciones disponibles. La tendencia

es a pensar, "ya tenemos suficiente dificultad en ponernos de acuerdo. Lo último que necesitamos es un montón de ideas nuevas." Como el producto final de la negociación es una sola decisión, temen que la discusión libre solo contribuirá a retardar y a confundir el proceso.

Si el primer obstáculo para el pensamiento creativo es la crítica prematura, el segundo es la terminación prematura. Si desde el principio se busca la única respuesta mejor, es probable que se está evitando un proceso de toma de decisiones más prudente, en el cual se seleccione entre un gran número de posibles repuestas. Un último obstáculo para la invención de opciones realistas es que cada parte se preocupa solamente por sus inmediatos intereses. Para que un negociador logre un acuerdo que satisfaga sus propios intereses, es necesario que encuentre una solución que también sea atractiva desde el punto de vista de los intereses de la otra parte. Sin embargo, el compromiso emocional con un aspecto del problema impide lograr el distanciamiento necesario para poder imaginar nuevas maneras prudentes de satisfacer los intereses de ambas partes: "Nosotros tenemos bastantes problemas; que ellos se preocupan por los suyos." También existe generalmente una dificultad psicológica para conceder legitimidad a los puntos de vista de la otra parte; parece que fuera desleal pensar en satisfacerlos. De esta manera un interés a corto plazo puede llevar a que un negociador adopte posiciones parcializadas, argumentos parcializados, y soluciones unilaterales.

Remedio.

Para inventar opciones creativas, se necesitan : 1) separar el acto de inventar opciones, del acto de juzgarlas; 2) ampliar las opciones en discusión en vez de buscar una única respuesta; 3) buscar beneficios mutuos; 4) inventar maneras de facilitarles a los otros su decisión. A continuación se discute cada uno de estos pasos.

Separe la invención de la decisión.

Como el juicio inhibe la imaginación, al acto creativo sepárelo del acto crítico, separe el proceso de imaginar posibles decisiones, del proceso de seleccionar entre ellas. Primero invente; después decida. Como negociador, es inevitable que usted tenga que inventar mucho solo. No es fácil por definición la invención de ideas nuevas requiere que usted piense cosas que no está pensado. Una tormenta de ideas tiene como objeto producir tantas ideas como sea posible para solucionar el problema. La regla fundamental consiste en posponer toda crítica y evaluación de las ideas. El grupo se limita a inventar ideas sin detenerse a pensar si son buenas o malas, realistas o no. Eliminados esos obstáculos, una idea debe estimular otra idea, como voladores que se encienden entre sí.

Antes de la tormenta de ideas:

1. Defina su propósito. Piense en lo que le gustaría tener al final de la reunión.
2. Seleccione unos pocos participantes. El grupo debe ser lo suficientemente grande como para proporcionar un intercambio estimulante, y suficientemente pequeño como para propiciar tanto la participación individual como la libre inventiva por lo general entre cinco y ocho personas.
3. Modifique el ambiente, seleccione un lugar y una hora que distingan la sesión tanto como sea posible de una discusión normal. Mientras más diferente sea una tormenta de ideas de una reunión normal, más fácil será que los participantes suspendan el juicio.
4. Diseñe un ambiente informal. ¿Qué se necesita para que usted y los otros se sientan cómodos? Puede ser la conversación mientras se toman un trago, o reunirse en una colonia de vacaciones en un lugar pintoresco, o simplemente conversar de manera informal y llamarse por sus nombres de pila.
5. Seleccione un facilitador. Se necesita que durante la reunión alguien asuma el papel de facilitador para mantener la reunión encausada, para asegurarse de que todos tienen la oportunidad de hablar, para hacer cumplir algunas reglas, y para estimular la discusión haciendo preguntas.

Durante la tormenta de ideas:

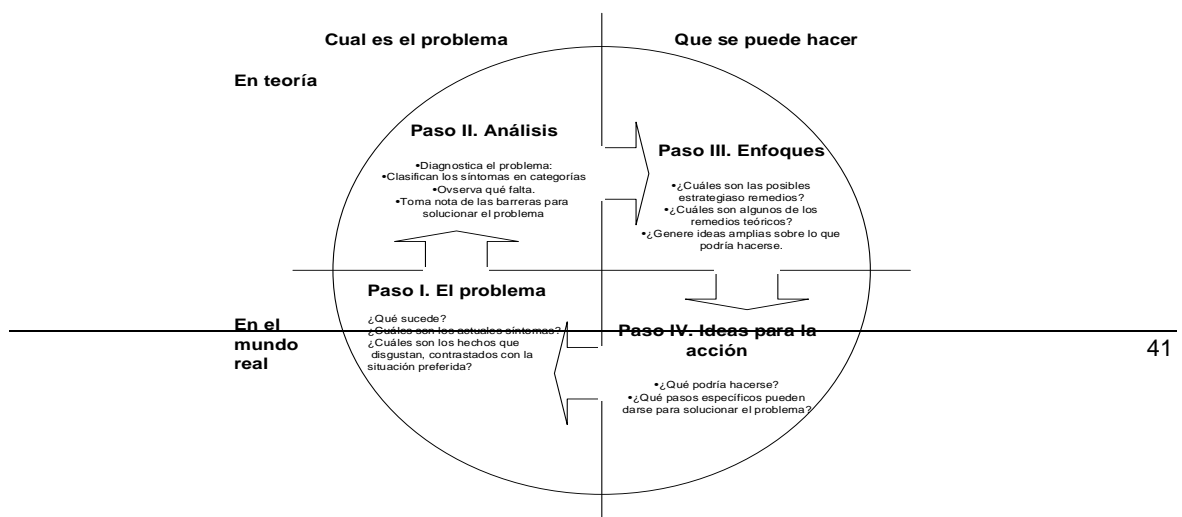
1. *Acomode a los participantes un al lado del otro y frente al problema.*
2. *Aclare las reglas, incluyendo la regla de que no se critica.*
3. *Suministren las ideas.*
4. *Registre las ideas de manera que todos las vean.*

Después de la tormenta de ideas:

1. *Señale las ideas más prometedoras.*
2. *Invente cómo mejorar las ideas prometedoras.*
3. *Reserve un tiempo para evaluar las ideas y decidir.*

Piense en la posibilidad de una tormenta de ideas con la otra parte. Amplíe sus opciones. Multiplique las opciones desde lo específico a lo general y viceversa siguiendo el modelo del diagrama circular.

Pasos para inventar opciones



A través de los ojos de varios expertos.

También puede combinarse el uso del diagrama circular con la idea de mirar el problema mediante los ojos de diferentes expertos. Piense cómo diagnosticaría la situación cada experto, qué tipo de enfoque sugeriría cada uno, y cuáles serían las sugerencias prácticas de cada uno de esos enfoques.

Invente acuerdos de diferente intensidad.

Usted puede multiplicar el número de acuerdos posibles pensando en versiones "más débiles" que a usted le gustaría tener disponibles en caso de que el acuerdo buscado no se puede lograr. Si no es posible llegar a un acuerdo en el procedimiento.

Cambie el alcance del acuerdo propuesto. Identifique los intereses comunes.

Deben recordarse tres cosas sobre los intereses comunes, **Primera** los intereses comunes están latentes en cualquier negociación. Pueden no ser inmediatamente obvios. **Segunda**, los intereses comunes son oportunidades, no milagros. Para poderlos utilizar, tiene que hacer algo con ello. Es útil explicitar un interés común y formularlo como un objetivo común. **Tercera**, la insistencia en los intereses comunes puede hacer que la negociación sea más fácil y amistosa.

Complemente los intereses diferentes.

Muchos acuerdos creativos reflejan el principio de alcanzar el acuerdo por medio de las diferencias. Las diferencias en los intereses y las opiniones hacen posible que algo que es de gran beneficio para usted signifique un bajo costo para la otra parte.

¿Existe alguna diferencia de intereses?

¿Creencias diferentes?

¿Diferentes valoraciones del tiempo?

¿Previsiones diferentes?

¿Diferencias en la adversión ante el riesgo?

Pregúnteles que prefieren.

Una manera de complementar los intereses es inventar varias opciones, todas ellas igualmente aceptables para usted, y pedirle a la otra parte que le diga cuál de ellas prefiere.

Haga que sea fácil para ellos decidir.

Como para usted el éxito en una negociación depende de que la otra parte tome una decisión que usted desea debe hacer todo lo posible para que les sea fácil tomar esa decisión.

Usted está tratando de generar opciones que cambien su elección de tal manera que ellos entonces decidan en forma satisfactoria para usted. Su tarea no es darles un problema sino una facilidad. Es fundamental que durante el proceso usted fije su atención en el contenido mismo de la decisión. Esa decisión se impide con frecuencia por la incertidumbre.

Las amenazas no son suficientes.

Además del contenido de la decisión que a usted le gustaría que ellos tomaran, también debe tener en cuenta el punto de vista de ellos sobre las consecuencias de poner en práctica esa decisión. Si usted fuera ellos, ¿qué resultados temería más? ¿Qué esperarías más?

Insista en que los criterios sean objetivos. La decisión con base en la voluntad es costosa. Es necesario usar criterios objetivos. La negociación basada en principios produce acuerdos prudentes en forma amistosa y eficiente.

Identifique criterios objetivos.

Criterios equitativos. Con frecuencia usted va a encontrar que hay más de un criterio objetivo disponible como base para un acuerdo. Como mínimo, los criterios objetivos deben ser independientes de la voluntad de las partes. Idealmente, para asegurar que el acuerdo sea prudente, los criterios objetivos deben no solo ser independientes de la voluntad, sino también se legítimos y prácticos.

Procedimientos equitativos. Para lograr un acuerdo que sea independiente de la voluntad, se pueden usar criterios equitativos para juzgar el asunto de fondo, o procedimientos equitativos para resolver los intereses en conflicto.

La negociación con criterios objetivos.

Una vez que se han identificado algunos criterios y procedimientos objetivos, ¿cómo se procede a discutirlos con la otra parte?

Para empezar, usted deberá recordar tres elementos básicos:

1. *Formule cada aspecto como una búsqueda común de criterios objetivos.*
2. *Sea razonable, y escuche razones, respecto a los criterios que puedan ser los más apropiados y respecto a la manera de aplicarlos.*
3. *Nunca ceda ante la presión, solo ante los principios. En resumen, concéntrese en criterios objetivos con firmeza pero también con flexibilidad.*

Formule aspectos como una búsqueda común de criterios objetivos.

Pregunte: "¿En qué se basa usted?"

Primero póngase de acuerdo sobre los principios. Antes de empezar a discutir los posibles términos, es buena idea ponerse de acuerdo sobre el criterio o los criterios que se van usar.

Cada criterio propuesto por la parte se convierte en una palanca que más tarde puede usar para persuadir.

Sea razonable y escuche razones.

Lo que hace de la negociación una búsqueda en común es que, aunque usted haya preparado muy bien varios criterios objetivos, llega a la negociación con una mente abierta. En la mayoría de las negociaciones, las personas utilizan el precedente y otros criterios objetivos simplemente como argumentos a favor de su posición.

Nunca ceda ante la presión. Sí pero....

¿Qué pasa si ellos son más poderosos?

No hay ningún método que pueda garantizar el éxito si la otra parte tiene todas las ventajas. Como respuesta al poder, lo más que cualquier método de negociación puede lograr es cumplir dos objetivos: primero, protegerlo contra un acuerdo que usted debe rechazar, y segundo, ayudarle a utilizar al máximo las ventajas que pueda tener, de manera que cualquier acuerdo al que llegue satisfaga sus intereses lo mejor posible.

Protegerse. Le preocupará, por ejemplo fracasar y no lograr acuerdo en un negocio importante en el cual usted ha gastado mucha energía. En estas circunstancias, el mayor peligro es que usted acepte con demasiada facilidad los puntos de vista de la otra parte es decir, haber llegado a un acuerdo tan fácilmente. El canto de sirena de "Pongámonos de acuerdo y acabemos esto"

Los costos de utilizar un mínimo.

Es más fácil resistir las presiones y las tentaciones del momento cuando se tiene un mínimo. Un mínimo también inhibe la imaginación. Reduce el incentivo para inventar una solución a la medida que podría conciliar los diferentes intereses de manera más ventajosa tanto para usted como para ellos. Si usted insiste en un mínimo es probable que no explore las posibilidades de una solución imaginativa. Un mínimo que es por naturaleza rígido casi con seguridad será demasiado rígido. Además, es probable que un mínimo sea demasiado alto. Aunque la adopción de un mínimo puede protegerlo de un acuerdo muy inconveniente, también puede impedir que invente algo y que acepte una solución que sería prudente aceptar. Una suma seleccionada arbitrariamente no es una medida de lo que debe aceptar. ¿Existe alguna alternativa para el mínimo? ¿Existe alguna medida para lograr convenios que lo protejan tanto de

aceptar un acuerdo que usted debe rechazar como de rechazar uno que debe aceptar? Sí existe.

Estrategias de Negociación.

Una vez elaborada esta lista se puede cuantificar su percepción sobre los requerimientos del oponente y los suyos propios, esto con la finalidad de hacer una evaluación entre las diferencias, tanto las mayores como las menores. Pero

esté alerta, esta es su percepción, siempre esté listo para cualquier acontecimiento que no haya previsto. Considere todas las áreas del problema potencial que se han traído a la luz durante el desarrollo del trabajo de preparación y asegúrese que las dificultades más importantes que usted espera enfrentar se encuentran en el primer sitio de su atención. Por último, revise los puntos a negociar, es posible que lo que usted había tomado como prioridad simplemente haya dejado de serlo, simplemente por que el tiempo o la inversión no lo justifican; por otra parte, no olvide los otros puntos, posiblemente alcanzaron una prioridad que amerite una negociación consecuente. De la misma manera, no olvide aquellos puntos adicionales que siente que podrían ser un recurso necesario durante su estrategia global, de manera semejante, es útil mantener en mente aquellos puntos que usted no quiera discutir, para que su posición no se debilite. Durante la elaboración de la Estrategia es válido recurrir a otras técnicas, como la denominada FDOA (Fuerzas, Debilidades, oportunidades y Amenazas), y utilizarlas para analizar su posición en una negociación. Además es un instrumento esencial en el desarrollo de una estrategia. A pesar de que puede resultar una materia relativamente simple, puede aportar una idea bastante precisa de qué es lo que se podría hacer para asegurar un avance positivo en el proceso de negociación. Otro camino adecuado para dar fuerzas a la estrategia consiste en determinar las diferentes opciones que le abrirán camino a fin de alcanzar la meta establecida.

Algunas opciones normalmente incluyen las siguientes:

- **No alcanzar ninguna conclusión.**
- **Lograr un acuerdo sobre el contenido de las subsecuentes negociaciones.**
- **Alcanzar un acuerdo solamente sobre los tópicos seleccionados.**
- **Concluir los acuerdos en todos los puntos relevantes.**
-

Puede ser útil considerar el uso de ilustraciones para cualquiera de estos enfoques y determinar cuándo pueden resultar una estrategia relevante. Durante el proceso de la preparación de la negociación, es importante llevar a cabo entrevistas con la contraparte, sin que necesariamente se llegue a un acuerdo de manera deliberada; esta entrevista sólo tendrá la finalidad de confirmar una serie de cuestiones, según se lo haya planteado en el trabajo anterior. Una opción interesante y que le podrá ayudar a negociar de una mejor manera, es acordar los puntos de la agenda, con eso puede darse cuenta cuáles

son los resultados que su oponente quiere de usted. Igualmente, si usted opta por buscar un acuerdo parcial en algunos asuntos relevantes, este puede darle la posibilidad de alcanzar puntos positivos a su favor que le acerquen a un entendimiento general de la situación.

La opción de un acuerdo total puede estar presente en cualquier estrategia de negociación; sin embargo, siempre es inteligente cuestionarse si es factible

intentar desde un principio un acuerdo total. La experiencia indica que es mejor ir paso a paso, avanzar sin querer lograr un total. Al igual que cuando se busca resolver un asunto complejo, las negociaciones pueden manejarse mejor cuando se dividen en una serie de etapas consecutivas que pueden considerarse por separado. Esto brinda la posibilidad de simplificar cada etapa, tener menos variables que observar, así como manejar la negociación y ganar progresivamente a medida que se avanza. La formulación de una estrategia inteligente, que le dé a usted una trayectoria simple, con mínima exposición de riesgo. Los siguientes puntos son los pasos a seguir:

- 1) Identifique los puntos relevantes sujetos a discusión.
- 2) En cuáles se buscará un acuerdo, total o parcial.
- 3) Evalúe en cuáles se arrojarán datos durante la discusión o dirigirán los subsiguientes pasos.
- 4) En cuáles puntos el debate le podrá dar una ventaja, clasifique la ventaja de acuerdo a su tamaño relativo. Recuerde que un asunto menor podría darle una ventaja mucho mayor.
- 5) Afirmar aquellos asuntos en los cuales el debate podría ponerlo en desventaja, de tal forma que pueda usted planear y disminuir su vulnerabilidad.

Su estrategia puede entonces formularse mediante la selección de la secuencia en la que usted desea negociar cada asunto, quizás quiera terminar uno antes de comenzar otro, de esta forma **establezca la secuencia preferida y trate de apegarse lo más posible a esta**. Sin embargo, es poco común que los negociadores sigan rígidamente la secuencia y posiblemente fuera del todo deseable que así ocurriera. Sin embargo debe tener cuando menos una secuencia ideal de tal manera que se desvíe sólo si encuentra una oportunidad que le dé una mayor ventaja. Si las cosas se están saliendo dramáticamente de su estrategia principal, debe hacer un alto y buscar caminos alternos, ya sea para continuar, si la ventaja está de su lado, o detenerse.

Para terminar, debe tener en mente que todas sus alternativas y estrategias deben de estar formuladas en el contexto de su propio conocimiento y habilidades. La naturaleza personal de la negociación significa que cualquiera que usted decida como la mejor secuencia, debe reflejar no solamente sus principios de buena negociación, sino también sus propias fortalezas, preferencias y debilidades.

Expectativas.

Antes de comenzar cualquier negociación usted debe saber qué **es lo que** quiere, en otras palabras, debe definir sus expectativas, cada una de ellas como una meta:

Expectativas Básicas. Lo mínimo necesario que está dispuesto a aceptar para llegar a un acuerdo.

Expectativas Razonables. Cuando los requerimientos básicos son satisfechos en su totalidad y usted cree que es una posición razonable, que piensa alcanzar llevando una estrategia bien definida y bien ejecutada.

Expectativas Deseables. Esta es la posición que tiene la esperanza de lograr. Si no es imposible, sí muy difícil de conceder a menos que se encuentre ante un oponente incompetente y que, finalmente, podría también esperar que usted actuara de la misma manera.

Uno de los pasos vitales de la negociación es poder precisar los objetivos a partir de los diferentes niveles que representan las expectativas básicas, las razonables y las deseables.

Objetivos.

Los objetivos precisos que suelen fijarse en la negociación comercial dependen principalmente de la naturaleza misma de la negociación; por ejemplo, para negociar con mercancías generales usted deberá concentrarse en las especificaciones, precio, tiempo de entrega, etc., así como tener claros los objetivos relacionados con cada uno de estos aspectos. Sin embargo, en una transacción para adquirir un negocio se tendrían que tomar en cuenta otros aspectos tales como precio, cartera de clientes, libro de pedidos, nivel de inventarios y plantilla de personal. Es desde este punto de vista que el sentido común juega un papel muy importante en el proceso de determinación de objetivos. Debido a que cualquier cosa puede estar sujeta a negociación, es fundamental tener en mente la necesidad de determinar objetivos en dirección de obtener ventajas sobre la contraparte.

Existen 5 objetivos clave y es importante tenerlos presentes.

- 1) *Asegúrese de que todos los puntos que quiere negociar estén incluidos en la agenda, pero solamente cuando quiera que así suceda.*
- 2) *Asegúrese de que los puntos que no quiere que se toquen queden bloqueados, o de ser posible, descartados eficazmente.*
- 3) *Identifique que es lo que su oponente desea obtener de usted. Si es posible, incluya sus expectativas básicas, razonables y deseables.*
- 4) *Asegúrese que la estrategia ideal se siga, tanto en etapas preparatorias como frente a frente en la entrevista.*
- 5) *Satisfaga: Todas sus expectativas básicas. La mayoría de sus expectativas razonables y Algunos de sus expectativas deseables.*

La Estrategia:

En la Dirección Estratégica se dice que estrategia es el "arte de seguir disparando una hora después de que se acabaron las balas". En la Negociación es importante resaltar a la estrategia como elemento básico, que de ella se derivan los principales resultados.

Como parte preparatoria de la estrategia defina y analice cuáles son las necesidades, los requerimientos y los deseos de usted y de su oponente; ahora pregúntese.

- ¿Es realista los aspectos a negociar?
- ¿Deberían cambiarse para obtener mayor ventaja?
- ¿Son metas lógicas y sensibles?
- ¿Entiende las respuestas anteriores y la razón del por que contestó así?
- ¿Tiene todos los detalles?
- ¿Está seguro de que quiere llevar a cabo la negociación?

Después analice todo lo que ha descubierto de su contraparte, su percepción, y los posibles enfoques. Considere las conclusiones a las que ha llegado sobre algunos enfoques irracionales e incongruentes que más probablemente podrían utilizar su oponente y qué es lo que usted haría en el caso de que se encuentre ante ellos. Asegúrese de que ha evaluado sus propias necesidades, requerimientos y deseos lo mejor posible. Siempre es una buena idea escribir estas repuestas lado a lado, las suyas frente a las del oponente. Por ejemplo, al tratar de reorganizar los territorios de operación entre el equipo de vendedores de la empresa, se pueden preparar dos listas básicas, una desde el punto de vista de los vendedores y otro de la Dirección.

PREPARACIÓN DE LA NEGOCIACIÓN

El análisis de la negociación tiene 4 fases:

- Separar a las personas y el problema.
- Concentrarse en los intereses, no en las posiciones.
- Inventar opciones de mutuo beneficio.
- Insistir en que los criterios sean objetivos.

Las bases prácticas:

Es indispensable tener siempre en mente un momento de lectura, entrenamiento, práctica y debates apropiados para desarrollar su habilidad a la hora de negociar y asegurar así mejores resultados.

- No entre a una negociación a menos que su expectativa sea ganar.
- Conozca sus fortalezas y debilidades, no ofrezca concesiones sin haberlas ganado previamente y asegúrese de tener una clara posición en la cual mantenerse firme.

Asegúrese frente a quién está, de lo contrario podría tener serias dificultades durante la negociación, teniendo que ceder cosas que usted no estaba dispuesto a perder y no logrando las metas que se habían planteado.

Tenga cuidado ante las personas que exigen la negociabilidad de TODO, estas creen que tomará cualquier reto que le ofrezca, tomando ventaja en los asuntos más delicados. Existe mérito al abordar todos los asuntos que se presentan en

un proceso de negociación y también al evaluar sobre cuáles es posible tomar un desafío, el hecho principal es que, al abordarlos no desprecie sus energías contra los no muy importantes; restando fuerza ante su contraparte. Por lo tanto si logra discriminar los que son más significativos, seguramente estará invirtiendo energía en aquellos puntos que sí son relevantes, hay probabilidades de que su contraparte quiera buscar alguna concesión, a fin de compensar aquello donde usted ganó terreno.

Por lo anterior, se puede decir que Negociar es una ciencia y un arte, donde el sentido común y las destrezas buscarán encontrar una meta, que en ocasiones puede ser la misma. Se dice que es ciencia por que las personas desarrollan el conocimiento más amplio sobre su posición frente al adversario, así como la mayor nitidez posible sobre la de ellos. De manera semejante, se busca dentro de las ciencias hacer predicciones razonables sobre los impactos de las decisiones que se tomen en la negociación.

También decimos que es un arte pensando en que la habilidad de un negociador reside básicamente en **percibir la información**, como posturas, actitudes, etc., que le den más oportunidades durante una negociación. De este modo, un negociador diestro será lo suficientemente *perceptivo*, para determinar el momento apropiado para negociar y que es lo sustancial del proceso. Este Negociador podrá percatarse del tipo de negociador que tiene en su contraparte, de las características y la influencia específica que pueden dar ventaja a su posición. Así, Negociar es poseer el arte de manejar su propia conducta y sabe interpretar la de su contraparte.

La importancia de la Preparación.

La primera gran regla de la negociación es llevar a cabo una cuidadosa preparación. En el terreno de los hechos continuamente se está confirmando que las personas que obtienen casi de manera sistemática el éxito en la negociación, son aquellas que se han preparado de manera apropiada. Francis Bacon decía que el conocimiento en sí mismo es poder y, conforme a este pensamiento, puede decirse que el hábil negociador buscará aumentar su poder a través de una apropiada formación. Las áreas en las que el negociador debe prepararse pueden ser las siguientes.

- Reunir **información** suficiente, relevante e indispensable.
- Conocer todas las opciones que se puedan presentar.
- Identificar donde está la flexibilidad que tiene como negociador.
- Evaluar la posición más fina de sus oponentes.
- Buscar los argumentos y las tácticas que pueden usar en su contra y, por lo tanto, su defensa.
- Analizar mi argumento desde el punto de vista de mi contraparte.
- Tener listas las tácticas y técnicas, así como alternativas apropiadas.
- Desarrollar argumentos que convengan para dar el enfoque más apropiado.

Si usted está bien preparado puede ir a una negociación con toda confianza, pero tenga presente la existencia de contingencias que no pudo visualizar. Su

contraparte es posible que tenga un punto de vista distinto al que usted analizó y utilice tácticas que usted no había tomado en cuenta, llegando a una situación totalmente diferente de la que esperaba. Lo importante es cambiar sobre la marcha, es encontrar otras opciones sin dejar a su oponente tomar la iniciativa y dejarlo inmovilizado.

CICLO DE LA NEGOCIACIÓN ESTRATÉGICA.

Como hemos visto, el trabajo de un negociador efectivo consiste en poder definir primero las características de aquel "muro" que se compone por los elementos predominantes de la situación de negociación y, después, determinar el cómo romperlo, impulsando una serie de estrategias que conducen a lograr los objetivos por los cuáles se está negociando. También la apertura del muro puede apoyarse de la ciencia y el arte, sin embargo, toda acción requiere de un ritmo y de un plan que permita dar congruencia a una serie de iniciativas que, de lo contrario, tendrían una ocurrencia desordenada y débil. El ciclo de la negociación permite visualizar un esquema conjunto cómo se entrelazan y complementan las acciones de la ciencia y el arte en la negociación. Dicho ciclo descansa en tres etapas que se suceden repetidas veces hasta lograr que los propósitos se cumplan. Estas etapas son:

- 1. Preparación:** Análisis y planeación
- 2. Entrevistas:** Validación e influencia
- 3. Post:** Evaluación y aseguramiento.

PREPARACIÓN.

Para preparar una negociación adecuadamente le sugerimos tomar en cuenta los siguientes puntos:

- Analice la posición relativa de su contraparte ante la suya.
- Analice su posición relativa ante la de su contraparte.
- Analice el campo de fuerzas de la actividad de negociación.
- Diagnostique el ambiente meta.
- Analice la información para la fijación de objetivos.
- Fije los objetivos.
- Establezca las estrategias.
- Establezca la Técnica de Negociación.

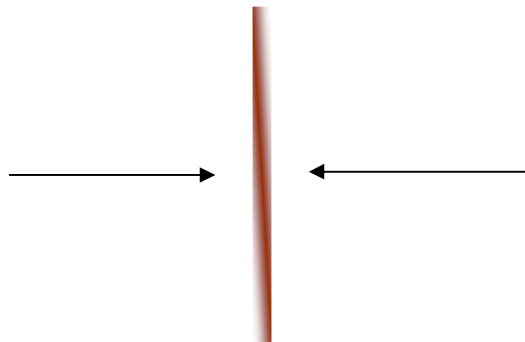
Analice la posición relativa de su contraparte ante la suya.

Como mencionamos anteriormente, una fórmula que le ayudará eficientemente al análisis de la posición relativa, es la técnica conocida como SWOT (por sus siglas en inglés). Mediante ésta podemos determinar la posición relativa con bastante objetividad, sobre todo si se apoya en la técnica de consenso. Para esto, basta que los integrantes de un grupo de negociación hagan un análisis de las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas, primero de manera individual y después por consenso en el seno del equipo de negociación. Basta una sola palabra o dos para enunciar cada una de las

dimensiones de la posición estratégica, y suficientes elementos de juicio para apoyar las ideas. Para una percepción de mayor objetividad se puede elaborar el análisis tanto del comprador como del vendedor, como el del vendedor ante el comprador, de usted ante su contraparte y su contraparte ante usted; y después, colocar un análisis al lado del otro a fin de diagnosticar ventajas y desventajas. Esto ayudará a dar fuerza a una serie de argumentos que se utilizarán en la negociación.

Analice el Campo de Fuerzas.

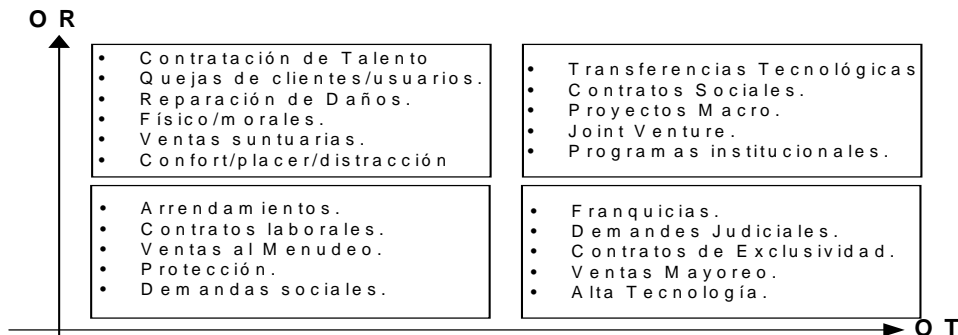
Se acordará de la tercera Ley de Newton: "A toda acción corresponde una reacción de igual magnitud pero de sentido opuesto a la que la creó". De esta ley física Kurt Lewin partió para aplicar los fenómenos sociales, concluyendo en éstos que la reacción es mayor que la fuerza de acción, para después alcanzar un punto de equilibrio. De tal forma, cuando una fuerza es ejercida se opone a ésta una fuerza restrictiva hasta conseguir la nivelación de su poder. Tal y como se muestra en el siguiente diagrama:



EQUILIBRIO.

Conforme a lo anterior, Lewin, propone que si se quiere modificar el nivel en el que se encuentra el punto de equilibrio, es útil trabajar para debilitar las fuerzas restrictivas y avanzar así en el sentido deseado. Por lo tanto se puede adoptar la siguiente fórmula para saber en cuál campo de fuerzas es conveniente actuar para desplazar el punto de equilibrio. La fuerza de este tipo de análisis aumenta en cuanto se practica en equipo. La clave se encuentra en identificar el tipo de actividad que se desea analizar, puede ser desde el lanzamiento de un producto al mercado, reducción de precios, presentación, etc., hasta negociar la implantación de un proyecto en una planta, la presentación de una estrategia de mercadotecnia, etc.

Diagnostique el Ambiente Meta. La naturaleza del negocio es la parte central para diagnostico del ambiente meta. Esto se logra con la identificación del cuadrante en el que se encuentra el tipo de negocio a realizar.



Objetivos.

Es el punto nodal de la preparación, pues de la precisión de los objetivos derivarán planes y estrategias apropiadas que acercarán al éxito. La fijación de objetivos es más fácil cuando se tiene una percepción completa del oponente, de la situación de negociación, de su posición relativa con respecto a usted y de la importancia de negociación en cuestión. Toda la información obtenida a través de variadas técnicas descritas anteriormente sirve para que se logren estos propósitos. Hemos visto como se fijan los objetivos y como resumen presentamos los siguientes principios.

Incluya los puntos que usted **quiere** negociar en la agenda, pero sólo cuando quiera que así sea.

Excluya los puntos que no quiere tratar o simplemente descártelos con eficacia.

Precise lo que su oponente espera de la negociación, si es preciso incluya las expectativas básicas, las razonables y las deseables de su oponente.

Asegure el seguimiento de su estrategia lo más integral posible.

Logre:

- *Todas sus expectativas básicas.*
- *La mayoría de sus expectativas razonables.*
- *Y algunas de sus expectativas deseables.*

Establezca las Estrategias.

Estas son el camino a seguir para conseguir los objetivos y para ello es necesario hacer una planeación inteligente.

Las estrategias más comunes implican el establecimiento de opciones, la determinación de la organización interna, las tácticas a seguir y fijar los cinco pasos principales de la negociación.

¿Cuáles son sus opciones?	<ul style="list-style-type: none"> • No llegue a ninguna conclusión. • Logre un acuerdo en el contenido de las subsecuentes negociaciones. • Alcance un acuerdo solamente. En los puntos seleccionados. • Concluya los acuerdos en todos los puntos relevantes.
Organización interna.	<ul style="list-style-type: none"> • Sólo uno tiene la voz. • Todos hacen notas sobre las observaciones. • Un secretario hace notas de las observaciones. • El secretario lleva el control del tiempo y de la estrategia. • Todos atacan al oponente más duro.

<p>Pasos de la Negociación.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identifique los principales aspectos a ser discutidos. 2. Identifique los puntos donde se puede llegar a un acuerdo parcial o total. 3. Evalúe aquellos asuntos sobre los que la discusión arrojará datos valiosos que indicará los pasos subsecuentes o una modificación a la estrategia. 4. Evalúe aquellos puntos donde podría darle un ventaja sobre su oponente y clasifique el tamaño relativo de cada ventaja. Un asunto menor podría conducirlo a una ventaja mayúscula. 5. Afirme aquellos asuntos en los cuales el debate podría ponerlo en desventaja; clasifique el grado y planee como disminuir su vulnerabilidad.
--	---

ENTREVISTAS

Estas entrevistas son sin duda alguna las más críticas, porque en ellas se ponen en práctica todos los puntos acordados en la fase de análisis y planeación. Es en este momento cumbre donde una equivocación puede producir efectos muy costosos y lamentables. Por tal razón en la fase de la entrevistas debe de haber un consenso preciso acerca de cómo distribuir las responsabilidades, de manera que cada integrante del equipo desempeñe la labor más afín a sus mejores características individuales. En consecuencia, un camino para la correcta distribución de responsabilidades es el conocer con objetividad qué es lo que cada quién es capaz de aportar y ello se consigue mejor a partir de la observación directa sobre el desempeño de cada quién en la fase de análisis y evaluación, en las propias sesiones de entrevistas y, por supuesto, en la etapa de evaluación y aseguramiento. Los puntos clave para llevar con éxito la labor de la entrevista son: Pruebe el clima, una forma de comprobar el clima actual en la fase de entrevistas consiste en aplicar algunas de las 20 técnicas y ver la respuesta. Funciona mejor si se diagnostica con anterioridad un ambiente prevaleciente, se aplica un conjunto de técnicas de los estilos más opuestos. Si cree que hay un ambiente separado, pruebe con técnicas del estilo integrado. También ayuda si uno de los integrantes se dedica a hacer observaciones y toma nota de ellas. Puede apoyarse en los cuadros de indicadores para la verificación del clima actual.

¡Tenga cuidado! Es probable que durante la entrevista su contraparte esté actuando de la misma forma; cuide el no confundir sus observaciones.

SWAT.- (Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas)

Usted y su equipo antes de la entrevista tienen que hacer una serie de suposiciones acerca de las posiciones relativas tanto de usted como de su contraparte. Es útil que en este punto es útil que un integrante verifique formulando preguntas sobre la base del sistema SWAP.

Aplicación de la Estrategia.

Aquí estará tratando de llegar a las condiciones planteadas por las opciones que haya elegido, también se estará buscando alcanzar los objetivos a través de acciones específicas y poniendo a funcionar los recursos de influencia para modificar el ambiente de la negociación.

Declaraciones de propuestas.

Este paso requiere que el equipo negociador vaya declarando sus propuestas para avanzar gradualmente al logro de las expectativas. Para se podrán hacer propuestas concretas acerca de cada uno de los campos de interés sobre los que podrá descansar el acuerdo de las partes.

POST

De regreso al lugar de operaciones, existe una maravillosa oportunidad para tener una retroalimentación (feedback), evaluar lo conseguido durante la entrevista y replantear las bases para una ulterior planeación. Esto se logra haciendo las siguientes preguntas.

- *¿Cuál es la diferencia entre la posición de la contraparte y la prevista anteriormente?*
- *¿Cuál ha sido el ambiente encontrado y cuál que lo separa del ambiente meta?*
- *¿Cuál es el verdadero campo de fuerzas?*
- *¿Cuál es la información nueva en poder del podría usar para replantear objetivos?*
- *¿Qué opciones se tocaron?*
- *¿Qué tácticas se utilizaron y cuáles funcionaron adecuadamente?.*
- *¿Cómo funciona el equipo "probando el ambiente"?*
- *¿Funcionaron las estrategias utilizadas?*
- *¿Cuál fue el impacto producido tras la Declaración de propuestas?.*

Cuando el equipo haya respondido con amplitud a estas preguntas, habrá realizado una breve evaluación y habrá dado un paso gigantesco hacia el logro de objetivos.

