

Estrategias para reducir el conflicto durante la negociación

En base a *Think Before you Speak*, capítulo 10
Roy J. Lewicki, Alexander Hiam y Karen Olander.
Editorial John Wiley & Son. Estados Unidos, 1996.

Algunas veces, inclusive cuando se han preparado las acciones cuidadosamente y se ha intentado mantener una estrategia de colaboración en la negociación, siguen existiendo posibilidades de que algo salga mal. Ante esto, ¿Qué se puede hacer? Existen muchas técnicas que se pueden utilizar para continuar con una buena resolución de conflictos o para trasladarnos desde una estrategia competitiva a una de colaboración. El método que se escoja dependerá del nivel de conflicto, del grado de confianza que se tenga en que efectivamente se logrará resolver las diferencias entre las partes, y finalmente, de las capacidades y preferencias de cada negociador.

1. Disminuir la Tensión

Las tres grandes técnicas para disminuir la tensión emocional entre las partes son:

- a) Soltar la tensión: Hacer una acotación ligera o divertida puede alivianar la tensión del ambiente. Pero esta técnica es un arma de doble filo, el chiste o comentario debe ser apropiado y no ofensivo para quien lo recibe, porque de otra forma solamente producirá mayor tensión. Es por esto que no es recomendable usarla si no se tiene un conocimiento estimado de cómo va a reaccionar la otra parte y nunca incluir temas delicados como política o religión.
- b) Separación de las partes: Esta puede ser una técnica emocional en escalada. La forma más simple de hacer esto es “hacer un *break*”. Éste puede ser de quince minutos, una hora, varias horas o días, dependiendo del nivel emocional de estrés y la urgencia por obtener el acuerdo. Es

recomendable explicar claramente cuál es la razón del “descanso”. Esto brindará a todos la oportunidad de calmarse para pensar en lo que está ocurriendo y tratar de resolver con más decisión el conflicto cuando estén de vuelta en la mesa de negociación. La distancia suele apagar pequeñas disputas y hace resaltar cuáles son realmente importantes.

- c) GRIT (*Graduated Reciprocation in Tension*): Este método de reducción de la tensión fue desarrollado en el contexto diplomático, donde la tensión de las negociaciones usualmente en lugar de ir descendiendo, va siendo cada vez mayor. Corresponde al trabajo de ir haciendo pequeñas concesiones que inviten al otro a ir disminuyendo la tensión también. La concesión, que puede ser una disculpa o un comentario agradable sobre la otra parte, cambia el curso que las relaciones estaban teniendo hasta el momento. Las partes van realizando pequeños comentarios agradables hasta que el ambiente se calma y entonces, se puede continuar con la negociación. El proceso está diseñado para restaurar la confianza mediante una disminución de las disputas, mostrando a la otra parte que en realidad se quiere llegar a una resolución mutuamente aceptable. En simples palabras, si quiere disminuir la tensión, una buena estrategia es dar el primer paso.

2. Trabajar las habilidades Comunicacionales

La comunicación efectiva es fundamental para alcanzar una negociación exitosa. Cuando la comunicación entre las partes decae, ocurre lo mismo con la negociación. En algunas áreas la comunicación puede ser problemática, por lo cual presentaremos algunas formas de mejorarla:

- a) Escuchar activamente: Escuchar en forma activa es fundamental en las negociaciones de colaboración, ya que ayuda a la otra parte a saber que está siendo escuchada. Esto es crucial cuando el clima emocional aumenta al punto en que la resolución de la negociación pasa a estar en peligro. A su vez, puede ayudar a no malinterpretar los mensajes de la otra parte. Esto se puede hacer presente fácilmente; “*Déjeme ver si le entendí correctamente. Yo creo que usted ve el problema de ésta manera....*”. Este

reflejo del mensaje no implica que usted necesariamente concuerde con la otra parte, sino solamente que la está escuchando. Si malinterpretó el mensaje, la otra parte tendrá la oportunidad de hacérselo notar, lo cual asegura que éste sea recibido en forma correcta.

- b) Cambio de roles: Una táctica para mejorar la comunicación es hacer un cambio de roles. El objetivo es entender y argumentar los problemas desde el punto de vista de la otra parte. El cambio de roles le puede dar una idea de cómo la otra parte mira el problema. Otra forma de utilizar esta técnica es hacer que la otra parte vea su punto de vista, pero como si fuera un tercero. *“Si lo mira desde mi punto de vista es como ...”*.
- c) Utilizar la imaginación: Otra técnica posible de utilizar es el imaginar. En ella hay cuatro etapas: (i) Cada una de las partes escribe cómo se describen ellos a sí mismos, (ii) cada parte describe a la otra parte, (iii) cada parte describe cómo la otra parte la ve a ella, (iv) cada parte describe cómo la otra parte se ve a sí misma. Las dos partes, entonces, intercambian información y la analizan, de manera de conocer con mayor profundidad sus comportamientos. El propósito de imaginar es discutir y corregir las percepciones que podrían estar equivocadas. Esto frecuentemente ayuda a identificar cuán importantes son los conflictos en la situación.

3. Reducir el número de problemas

Es necesario ser capaz de manejar el tamaño del conflicto. Para hacerlo, se debe mirar la cantidad de problemas que se tiene en la mesa de negociación. Si el conflicto aumenta, el número de problemas también aumenta y vice versa. Con ello, las personas se frustran y comienza a haber aun más problemas.

Hay muchas formas de reducir los problemas, las cuáles pueden ser utilizadas aisladamente o en combinación, algunas de éstas son las siguientes:

- a) Reducir el número de partes que existen a cada lado (minorizar las divisiones al interior de las partes)
- b) Reducir el número de temáticas y discusiones (resolver sólo “este conflicto” en lugar de pretender lidiar con todos)
- c) Reestablecer los problemas en términos concretos en lugar de principios abstractos (trasladarlos desde intereses amplios a intereses específicos, sin confundir con posiciones),
- d) Intentar subdividir los problemas de mayor tamaño (y tratar de resolver uno a la vez)
- e) Despersonalizar los problemas (separar los problemas de las personas).

4. Fomentar el deseo por las opciones y alternativas

Si usted logra entender las necesidades de la otra parte, entonces estará en una mejor posición para alcanzar una solución basada en los intereses de esta. Luego, debe estar seguro de hacer ofertas en lugar de demandas o amenazas dado que, en general, las personas no responden bien a estas últimas, sino que por el contrario, usualmente llevan a que el clima de tensión aumente. El secreto está en moverse hacia sus necesidades, más que en su contra. Para ello, debe hacer “más dulce su oferta”, haciéndola más deseable al otro, ya que usted sabe cuál es el interés que motiva finalmente su posición. Para esto es necesario manejar las habilidades comunicacionales descritas anteriormente.

5. Encontrar similitudes

Si continuamos con el esfuerzo de colaborar con el otro, que es el mejor acercamiento a una negociación, las partes querrán centrarse en un objetivo común. Hay cuatro maneras principales de buscar similitudes:

- a) Establecer metas en común. Pueden incluso ser metas diarias. “*Hoy vamos a dejar resuelto el tema tal*”. Su cumplimiento será también un triunfo en común.

- b) Focalizarse en ‘enemigos’ comunes. No se trata aquí de inventar enemigos, sino por ejemplo, comprender que ambas partes están enfrentando la misma alza del dólar.
- c) Acceder a seguir procedimientos comunes que legitimen el proceso
- d) Establecer un marco común para acercarse a la negociación.

6. Establecer un “suelo común” como base para acercarse al problema

Hasta ahora hemos revisado como las partes pueden buscar similitudes entre ellas, en sus objetivos, propósitos, intereses y estilos de negociación. Si los intereses aún aparecen muy distantes, vea si existe un piso común que permita acercarlos de alguna forma. Intente redefinir el conflicto y acomodar los intereses. Esto implica crear una “amplia definición de la negociación” que permita a las partes ver su situación desde una perspectiva más amplia. Cambie la forma en que las partes ven el problema e intente que imaginen su solución ideal, para comenzar a trabajar desde ahí.

III.b Tácticas para pasar desde una estrategia Competitiva a una de Colaboración

La primera estrategia para pasar desde un estilo competitivo de negociación a uno de colaboración se refiere a cuando la otra parte tiene más poder que uno, la segunda, cuando la otra parte se niega a jugar “bajo mis reglas” y la tercera, a cuando la otra parte se guía tan sólo por el precio o utiliza “trucos sucios” en su negociación. En cada circunstancia es necesario analizar la situación y decidir qué se debe hacer y cómo es posible darla vuelta hacia formas más cooperativas.

1. Si la otra parte es más poderosa que uno

El poder de la otra parte puede venir de fuentes mucho más grandes que las suyas, por lo cual ésta podría controlar los recursos, los posibles resultados e inclusive el tiempo que se utilice para la negociación. Cualquiera de estos factores podría ponernos en desventaja. Si la otra parte parece tener mayor poder, existen varias tácticas a utilizar:

- Puede intentar acomodar y “ablandar” a la otra parte hasta el punto en que elijan no utilizar su poder o persuadir al otro a no hacer uso de su poder de manera de instarlo a entrar en un estilo de colaboración y compromiso en la negociación.
- Cambiar las alternativas. Una de las grandes fuentes de poder la constituye el BATNA. Una estrategia exitosa de ganar poder es lograr que nuestra BATNA mejore o que el BATNA de la otra parte no se distancie mucho de lo que podemos ofrecer.

2. Si la otra parte insiste en negociar “bajo mis reglas”.

Si la otra parte se niega a negociar, hay dos alternativas a seguir. La primera, que debería intentarse antes que la segunda, es situarse fuera de la situación particular e intentar mirar las cosas desde el punto de vista de la otra parte. Intentar identificar sus intereses, haciendo preguntas abiertas. Para ello, utilice la técnica de escuchar activamente. La segunda se refiere a llevar el conflicto a

un tercero, que brinde legitimidad y confianza, permitiendo evaluar la situación objetivamente.

Ante esto, debe intentar abrir la negociación y encontrar similitudes y puntos de encuentro con la otra parte, de manera de que sea más fácil para todos el introducirse en una estrategia colaborativa.

3. Si la otra parte tiene como único objetivo obtener el “mejor precio” en la negociación

Entonces usted se encuentra ante un negociador competitivo. Hay bastantes cosas que se pueden hacer para desincentivar esta situación:

- Pedir algo a cambio (*“Si yo accedo a este precio, ¿Qué hará usted por mi?”*).
- Mire los intereses antes que el dinero. Puede ser que la contraparte parezca enfocada sólo en el dinero, pero algo lo motiva a la transacción. De esta manera, podría incluirlos luego a su producto y hacerlo más atractivo.
- Ofrezca un paquete con valor agregado. Hay algunas cosas que podrían estar naturalmente incluidas en el producto, pero no todas
- Si tiene una buena relación con el cliente, enfáticela, esto puede llevar a que la concentración en el precio (competencia) se mueva hacia la idea de obtener un buen trato para todos (colaboración).
- Compare la situación de la otra parte con su propio negocio. Pregúntele si ellos podrían reducir el precio como se lo están pidiendo a usted y aún mantenerse en el negocio.
- Rételos a que se ajusten a un trato si usted se ajusta; busque que se comprometan (*“Yo lo haré....si ustedes lo hacen”*).
- Sobre todo, mantenga un precio adecuado y estable, y ellos volverán a negociar con usted.

4. Si la otra parte Utiliza trucos sucios en su negociación:

Es muy difícil negociar con otra parte cuando ésta insiste en utilizar una estrategia competitiva y usted sigue buscando que colaboren. Si ellos

comienzan a utilizar trucos sucios, entonces es aún más difícil seguir siendo amable. No obstante, si realmente quiere dar vuelta la situación, debe ser asertivo e intentar seguir siendo lo más amable y cortés posible. Una contraagresión lo llevará probablemente a una situación en que todos pierdan, incluido Usted!!! Deje sus sentimientos controlados y manténgase en suelo firme. Reconozca sus puntos de vista, apóyelos, complemente las necesidades del otro con las suyas y celebre las concesiones que haga.

De todas formas, si usted siente que le están entregando información falsa para amenazarlo e intimidarlo o lo están presionando más de la cuenta, existen algunas tácticas que pueden ser utilizadas:

- Ignore los trucos: Con esto, no nos referimos a que debe ignorar a la otra parte, sino sólo sus “comportamientos sucios”. Esto es mucho más fácil decirlo que llevarlo a cabo en la práctica, sin embargo, si lo hace correctamente, puede que dejen de hacer uso de estos trucos.
- Identificar su comportamiento: La otra forma es señalar el comportamiento que lo está molestando, sin atacar personalmente a quién lo está haciendo. Simplemente, dígame que usted tiene un problema con cómo está actuando. Sutilmente, hágale saber que usted sabe lo que está haciendo y sea firme y claro en señalar que considera que adoptar tal actitud es inaceptable.
- Negocie cómo se va a negociar: Una tercera táctica a utilizar es tomarse un tiempo para hablar respecto a cómo se llevará a cabo el proceso de negociación y establecer ciertas normas que permitan reglamentar los procedimientos.
- Dar una advertencia: Si el comportamiento inadecuado persiste, advierta a la otra parte que su conducta está poniendo en peligro la negociación. Ellos necesitan entender que no pueden seguir actuando así, puesto que la negociación podría fracasar.

Aunque es muy fácil caer en la tentación de “darles un poco de su medicina”, lo más recomendable es seguir siendo amable, ya que de otra forma se entraría en una estrategia aún más competitiva que la anterior. Con ello, habrá perdido la oportunidad de colaborar en la negociación y de obtener resultados beneficiosos.