

# Negociaciones Complejas: Roberto Luchi

## El decálogo de la negociación

- 1) Privilegiar **intereses genuinos antes que posturas**: Intereses genuinos x los que se lleva la negociación. Hay muchos factores emocionales y actitudinales que pueden afectar el buen desarrollo de la negociación, además de necesidades diferentes (las propias, de la contraparte, del tema). RESULTADO: Perder el foco, postura rígida. Ejemplo: Hundimiento submarino Ruso, hubo refugiados pero Putin no quería aceptar la ayuda de Noruega e Inglaterra, mantuvo el silencio.
- 2) Seguir el **principio de poder**: Determinar su poder y el de su contraparte. Elementos: mi personalidad, institución a la que represento, local o visitante, trayectoria y tiempo que tengo. MAAN: Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado. Mejor MAAN, dependo menos del resultado. Clave: Evaluar planes alternativos Ejemplo: Me llevo el 70% en vez del 100%
- 3) Posicionarse dentro del **espectro competitivo-cooperativo**: Buscar un posicionamiento intermedio entre la competitividad pura y la cooperación total. Ideal: 75% cooperación 25% competencia.
- 4) Establecer **aspiraciones elevadas pero razonables**: Metas ambiciosas con realismo y sensatez que garanticen llevarse algo. Ejemplo: Tratado de Versailles tenía duras condiciones para Alemania lo cual generó la IIGM.
- 5) **Establecer una estrategia de concesiones**: Saber conceder es saber negociar. Saber que se cede a la contraparte, usar elementos que no sean de gran importancia para nos. y si beneficiosos para la contraparte.
- 6) **Administrar la información**: Información propia, de la contraparte y el timing que se van revelando. Ventaja estratégica otorgada por la mayor cantidad de datos obtenidos de la contraparte en la etapa previa y de negociación. Se obtiene preguntando, escuchando, y observando (lenguaje no verbal). Nuestra info. Debe estar respaldada de datos sólidos y credibilidad.
- 7) **Gestionar la relación interpersonal**: Evitar que el conflicto tome carácter personal. Separar el problema de la persona (mira: objetivos, no: emociones). Conflicto: cordialidad, buenos modales, transparencia.
- 8) **Gestionar el uso del tiempo**: Conveniente un calendario con la contraparte con fecha límite para alcanzar el acuerdo y tiempos de sesión. Riesgo: Si se estira puede ser beneficioso o perderse todo.
- 9) **Realizar una adecuada preparación previa**: Juntar la max. Cantidad de info. Del otro, sus necesidades, imaginar escenarios, objetivos y planes alternativos. Determinar Roles de cada miembro de ser en equipo (vocero, analista, observador, etc.). Preparación efectiva=confianza.
- 10) **Realizar un balance de la negociación para capitalizar lo aprendido**: Check lists para saber que se hizo bien/mal. Observar prueba/error. Como evoluciono la relación y como queda a futuro? Fuimos creativos? Cubrimos ambas las necesidades? Mejor el acuerdo que el MAAN?

## Proceso de la negociación

- 1) Preparación previa **ANTES**: Planificar objetivos propios, juntar info de la contraparte, desarrollar estrategia integral en diferentes escenarios. Define el 60% del proceso.
- 2) Negociación **DURANTE**: Preparación previa + habilidades del negociador + condiciones en que se da el proceso. 25%
- 3) Evaluación **DESPUES**: Evaluación del desempeño propio. 15%

## Comunicación no verbal

Se remite al DURANTE. Gestos, postura, movimientos Vs. Lo que dice. FUNDAMENTAL:

- Contacto de los ojos y movimiento entrecejo: Confianza – tranquilidad
- Gestos del rostro: Movimientos de la boca muestran actitudes opuestas.
- Postura torso, brazos: IDEAL: Estar quieto, postura adelante y brazos abiertos.
- Piernas: Movimiento constate muestra ansiedad.
- Imitación: Copiar al interlocutor para llevarlo a una zona de confort.

## Alternativas Vs. Opciones

Lo que se puede proyectar, preveer, imaginar = alternativa posible.

Es inevitable que aparezcan elementos o propuestas inesperadas, perjudiciales o beneficiosas, para ello se busca una forma natural de cortar el hilo y reorganizarse para evaluar correctamente. Ejemplo: Ir al baño. Ejemplo: Vision de balcón: Visión completa.

## El negociador latinoamericano

Argentino: Conseguir un buen descuento con buenos argumentos y entrando al juego con rapidez. Alemán: Entiende que ese es el precio.

Estadounidense: Recomendaciones de su guía de viajes.

Negociación: Dos o más partes tienen necesidades, que de haber éxito se satisfacen en un acuerdo.

Importancia de una buena preparación, nivel de ambición en el planteo de objetivos (razonables), negociadores posicionales, salir del marco establecido y mejorar la gestión del tiempo y la información, saber reposicionarse (competitivo-cooperativo), monitoreo de su evolución.

Negociador Argentino: Confunden gestión de la información con el ocultamiento, cambian lo que está en juego según las circunstancias, no tienen un plan de concesiones, arman una posición de poder ventajosa, hacen propuestas alejadas a lo definido, difícil separar lo personal, buena preparación y balance final.

Desconfiado, ambicioso, agresivo, arrogante y hábil: principales atributos.

## Capítulo 1: Dimensión emocional en la gestión de conflictos

Determinadas preocupaciones humanas, como el nivel de respeto sobre las ideas propias, grado de acción o coerción pueden despertar emociones que repercutan sobre su desenlace. Los estados emocionales son genuinos y revelan nuestras prioridades o las de la contraparte.

*Modelo Roger Fisher y Daniel Shapiro: emociones positivas y negativas*

### Efectos perjudiciales de las emociones negativas

- a. **Pueden desviar la atención de los asuntos sustanciales:** Bronca o humillación pueden evitar que se concentre en cerrar el trato.
- b. **Pueden dañar una relación:** No oír buenas propuestas o mostrar impresión equivocada de sus intenciones
- c. **Pueden ser utilizadas para aprovecharse de usted:** Emociones expuestas de uno, ventaja para el otro.

### Efectos beneficiosos de las emociones positivas

- a. **Pueden facilitar la satisfacción de intereses importantes:** Emociones positivas reducen temor y sospechas, aumentan incentivos para nuevas alternativas de acuerdo.
- b. **Pueden mejorar una relación:** Que se mantenga a futuro.
- c. **No necesariamente aumentan el riesgo de que se aprovechen de usted:** Exceso de confianza puede ablandar al negociador y llevarlo a concesiones poco inteligentes. La solución no es inhibir estas emociones sino mantener el buen juicio analítico.

### Tres enfoques equivocados para el manejo de las emociones

1. **No sentir emociones:** Los intentos para actuar despojados de sentimientos se ven frustrados, puede usarlas para poner acento en temas que lo frustran y no quedarse así. También atender las emociones de la contraparte nos ahorra tiempo de especulación.
2. **Hacer caso omiso de las emociones:** Manifestaciones del cuerpo (reírse, sudar: si se reprimen puede afectar la capacidad de atención), del pensamiento (furia o decepción llevan a razonamientos de tal forma. Pensamientos positivos: + creatividad, - ansiedad).
3. **Afrontar las emociones directamente:** Controlar todas las emociones + negociar = - concentración y pérdida de tiempo.

### Un camino alternativo: concentrarse en las expectativas básicas

Las expectativas básicas son las necesidades humanas que casi todas las personas valoran: **aprecio, afiliación, autonomía, estatus, rol**. Ellas pueden generar emociones positivas en uno mismo y en los demás. Para poder satisfacerlas de forma adecuada se debe tener en cuenta: **la justicia, la sinceridad y el nivel de consistencia con las circunstancias**.

- a. **Aprecio:** No entender el punto de vista del otro puede inhibir el aprecio mutuo. Si nos concentramos solo en nuestras ideas y nos dedicamos de menospreciar al otro, nos podemos reservar de comunicar una propuesta valiosa al detectarla. UTIL: Actuar el papel de la contraparte y compenetrarse en sus intereses.
- b. **Afiliación:** Si nos sentimos afiliados entre nosotros, seguramente crecerá la preocupación por el bienestar del otro y se buscará proteger sus intereses. Conexiones estructurales: camino más seguro para eso. Intereses comunes, afinidad ideológica, actividades compartidas, conocidos en común: oportunidades de afiliación. + encuentros personales, brindar atención, mantener contacto.
- c. **Autonomía:** La capacidad de tomar decisiones con libertad. Se puede ejercer buscando influenciar decisiones ajenas con sugerencias/recomendaciones. No es bueno restringir la autonomía de los demás.
- d. **Estatus:** Reconocer la posición que cada uno tiene. Tiene influencia fundamental sobre la autoestima. Es positivo que la conozcan, es negativa la competencia por estatus porque puede llevar a emociones negativas. Lo importante es determinar quién tiene buen conocimiento del tema y a quien escuchar: quien sostiene una afirmación no es quien más sabe (argumentum ad verecundiam).
- e. **Rol:** Papel que uno desempeña dentro de un conjunto organizado de tareas y actividades. El rol para generar satisfacción en la persona debe: tener un propósito claro, ser significativo para uno y ser real.

### Estilos personales de negociación

- a. **Bulldog:** Son duros. Estilo agresivo y dominante donde una negociación es una batalla de voluntades. Ganar es más importante que el acuerdo. Herramientas preferidas: ultimátum, exigencias, extorsión. Se mantienen firmes en su posición y esperan algo a cambio. Despertar miedo en el otro y mostrarse fuertes. Consecuencias perjudiciales para la contraparte: - confianza, capacidad de generar alternativas y mala relación a corto plazo. RECOMENDACIÓN: No dejarse amedrentar por este negociador y tomarse estos momentos con paciencia enfocado en los objetivos.
- b. **Zorro:** Astutos, manipuladores, pensamientos reservados. Poco interés en los pensamientos de la contraparte, menos directos. La negociación es una batalla de ingenio donde emplean engaño, ambigüedad, desconfianza. Gente intelectual con capacidad de estudiar al otro. Fríos, no muestran emociones. Pocas posibilidades de buscar alternativas con ellos. RECOMENDACIÓN: Halagar su astucia, revelar sus verdaderos intereses.

- c. **Ciervo:** Evitar conflictos, son pasivos, se acomodan a los demás. Se ocultan en personas agresivas que puedan cerrar acuerdos. Aceptan propuestas ajenas. Falta de confianza, conceden más, revelan demasiada información, RECOMENDACIÓN: Mostrarles respeto y mantenerlos en su zona de comodidad.

## El negociador eficaz

Un estilo de negociación que supera los tres anteriores. Un negociador que ha sabido potenciar sus habilidades naturales y trabajar sus falencias como complemento. Idea clara de sus intereses y como satisfacerlos. Quiere que las dos partes obtengan beneficios y también busca el éxito. No pierde el tiempo con discusiones o ataques personales. Considera que la negociación debe llevarse a cabo en la zona de comodidad de las dos partes.

### Modelo BTSA

Modelo de autoconocimiento, ayuda a identificar en las personas sus fortalezas/debilidades.

#### Extrovertidos e introvertidos

Extrovertidos: Expansivos, apasionados, rápidos para la acción, sociables y fáciles de conocer. A la hora de negociar va por todo.

Introvertidos: Menos apasionados, intensos, reflexivos, reservados. Su fuerte en la negociación es para obtener información del otro.

#### Competencias y preferencias

Competencias: Habilidades desarrolladas producto del aprendizaje por repetición.

Preferencias: La persona está adaptada por su naturaleza.

#### Estilos de pensamiento

El BTSA divide al cerebro en:

- a. Frontal Izquierdo: Análisis de información, pensamiento sistemático y resolución de problemas. Precisos, breves, concisos en su comunicación, establecen metas y objetivos. RECOMENDACIÓN: Datos concretos, ir al punto y no subirse a ninguna emoción.
- b. Frontal Derecho: Apuntan al cambio. Herramienta: imaginación. Se guían por ideas del momento, creativos, entusiastas. RECOMENDACIÓN: Evitar datos y números.
- c. Basal Izquierdo: Privilegian los procesos secuenciales. RECOMENDACIÓN: Negociación ordenada
- d. Basal derecho: Mayor grado de sensibilidad. Valores éticos. Adecuada expresión de sus ideas y trabajo en equipo. Presentan los puntos de consenso primero en una negociación. Tienen sensibilidad por la persona, pueden ser vistos como blandos. RECOMENDACIÓN: Construir zona de confianza.

**Estilo Distributivo** (Lobo con piel de cordero: Ataque lateral, miente en sus intenciones PORTER: Prods. Sustitutos para la misma necesidad, no tiene futuro) Vs. **Estilo Cooperativo** (Lobo: Te quiero sacar un cliente, ataque frontal, tiende el puente hacia el futuro)

## Capítulo 2: un negociador extremo

### *Poder como potencial*

Para movilizar recursos o influenciar al otro. Es sustantivo, algo que uno tiene. La influencia verbal, en contraste, es algo que uno hace: un mecanismo donde las personas usan su poder para generar comportamientos o actitudes.

### *Fuentes de poder*

- o **Poder personal:** Destrezas y características propias de la persona
- o **Poder posicional:** Posición que ocupa una persona en una organización, sistema social, sociedad. Puede ser posición jerárquica de autoridad o un título, licencia habilitante o certificado. Ejemplo: escribano.
- o **Poder relacional:** Relaciones intersubjetivas.

### *Leyes de influencia y persuasión*

- o **Ley de la reciprocidad:** Dar y recibir. Dar a la otra persona nuevas propuestas y que se genere un ida y vuelta donde el que estira la mano primero tendrá una carta a su favor. Ejemplo: estrategia de concesiones. Propuesta elevada donde obtengo un NO para ver una segunda propuesta del otro.
- o **Ley de escasez:** Mostrarte diferente. Por qué lo que ofrecemos es único, mostrar la oferta de lo que podemos dar como escasa. Por qué el otro no puede.
- o **Ley de autoridad:** Sabiduría popular. "Si lo dice el experto debe ser cierto". Credibilidad de la fuente. Estrategia: Reconocer las debilidades y argumentar con seguridad las fortalezas de la oferta para que no se vean las debilidades como desventajas.
- o **Ley de consenso:** Documentar testimonios satisfactorios para poder utilizarlos en la negociación como herramienta de influencia.
- o **Ley de consistencia:** Las personas son consistentes con lo que manifiestan.

- **Ley de las afinidades:** Producimos más valor si trabajamos con gente parecida a nosotros (semejantes). + puntos de encuentro + facilidad. Preparación previa es fundamental para lograr niveles de empatía.

### **Las fuentes del poder de negociación (Fisher)**

- **Habilidad y conocimiento:** Negociador informado está en mejores condiciones para negociar.
- **Buena relación personal de trabajo:** Saber escuchar y saber preguntar. Inspirar confianza, cuidar la relación y hacer que perdure.
- **La MAAN:** Preparación: saber su MAAN y estimar la de la contraparte.
- **Soluciones creativas:** En negociaciones hay pocas propuestas innovadoras generalmente por la poca preparación previa. Elaborar una solución creativa puede generar poder de negociación porque una vez expresada puede acercar una porción mas sustancial de la torta.
- **Legitimidad:** Que los intereses de las partes están correctamente atendidos.
- **Concesiones y compromisos:** Lo máximo dispuesto a resignar y lo mínimo que se demandará del otro.

### **Tácticas para aumentar el poder personal**

- **Poder de arriesgarse:** Tomar riesgos con inteligencia es conocer los pros y contras.
- **Poder de la compasión:** La parte pide al otro que tenga compasión puede afectar al otro, más cuando sus necesidades para tenerle compasión son coherentes con sus proyectos y acciones. Se usa cuando una parte puede destrozar a la otra.
- **Poder de la actitud:** Interésese por las cosas pero no demasiado porque perder el control de uno mismo implica actuar sobre presión.
- **Poder del precedente:** Que lo que sucede con A no influya en B.

## **Capítulo 3: Ética en la negociación**

### **Matriz de negociaciones éticas: Estrategia y táctica de la negociación ética**

Los negociadores deberían preparar una estrategia y repertorio de tácticas éticas para sus negociaciones que guíen las conductas de los integrantes sin dar lugar a ambigüedad y malentendidos. El tema ético no puede estar ausente. Sin transparencia en algún momento los costos saldrán a flote siendo aún mayores. Quienes negocian pueden llegar a apelar a su MAAN por cuestiones éticas más que nada, estos valores pueden definir el piso de la negociación. Si se perfora el piso, quien tiene valores no negociables debe dar fin a la negociación. Esta decisión puede implicar sacrificios personales u organizacionales a cambio de la preservación de la coherencia propia.

### **Ética, mentira y restricción mental en la negociación**

No se debe restringir el alcance de la ética a la reflexión sobre cuestiones morales. Es una guía que se apela para la interacción con los demás. La ética de cada persona resulta de lo que hace y lo que no. Solemos usar nuestros valores éticos para tomar decisiones. No todas las personas le asignan igual importancia a los mismos valores éticos.

El contexto de la negociación puede permitir que alguno termine violando un principio básico en la negociación “no se admite la mentira” con el fin de obtener una ventaja. La verdad muestra lo que realmente somos mientras que la mentira tiene la intención de engañar. No es lícito mentir pero si puede ser obligatorio a veces ocultar la verdad. Santo Tomas de Aquino: disimular la verdad. No sirve la mentira cruda en una negociación pero tampoco develar toda la información al principio (estrategia de manejo de información). La intención de no decir toda la verdad difiere de introducir al otro en un engaño, distorsionar la realidad. También se puede dar respuestas evasivas frente a entrometimientos.

Poner nuestros valores éticos en práctica hace valiosa nuestra conducta y eso no pasará inadvertido, aunque lleguen a privarnos de algún beneficio. Debemos hacerlo con el fin de hacer lo que consideramos correcto, no esperando un reconocimiento del otro (manipulación utilitarista) que implica hacer una acción que aparenta ser buena pero lo hago porque me conviene.

### **Ética en el proceso de negociación**

Durante la negociación puede salir a la luz que ambos no están en igualdad de condiciones, puede ser por una preparación negligente o poco interesada. Esto se encuentra ligado directamente con la ética, sacar ventaja de ello puede volverse en contra a futuro. Ayudarlo a descubrir sus debilidades puede ser positivo porque lleva a mayor confianza y buscar más alternativas de acuerdo. Tampoco es bueno ayudar en exceso porque tendrá efecto en la distribución de beneficios.

En la práctica, luego de haber llegado al acuerdo, surgen también cuestiones de ética como cumplir con lo acordado y no infringir parcial/totalmente. De ocurrir, lo más probable es que la relación se deteriore. Para que se eviten incumplimientos por ejemplo, en situaciones que perdieron vigencia o relevancia, y que el acuerdo perdure es ideal su revisión y actualización periódica. Acá se ve que si una parte descubre que le sacaron una ventaja excesiva y lo obligaron a aceptar términos desfavorables, puede tomar revancha y deteriorarse su relación con su contraparte ya que se vio afectada la confianza. Aún peor es si descubre un engaño y pasa a un marco judicial.

### **Como actuar cuando representamos a terceros**

Representando a un tercero se lidia con asuntos más complejos, por eso es clave simplificar el problema. No debe haber diferencias excesivas entre la ética del representado y el representante y de haberlas deberían ser aclaradas de antemano para que, de conocerlas, puedan atenuarlas o buscar otro representante.

Otro ejemplo es si la propuesta económica vale más que mi ética y las diferencias con mi contraparte, donde es mas difícil negarnos cuando hay más dinero en juego.

### **La ética personal en las organizaciones**

La falta de ética en las organizaciones dentro de su operatoria puede llegar a ser un delito. Caso: Wall Street. Para evitarlo se debe tener en cuenta:

- **La comprensión moral:** Primero se debe identificar la situación donde existe un problema moral, con experiencia se puede aumentar el nivel de sensibilidad moral ante un problema, esto hará que la persona reaccione cada vez más pronto. Hay personas que ponen su atención en los resultados que esperan (utilitaristas) y quienes miran los medios para llegar a ellas (formalistas). Deben tener en cuenta en su decisión la magnitud de sus consecuencias y la repercusión social.
- **El juicio moral:** Decidir cómo actuar. Una práctica fuera de su ética llevara a que la persona decida entre traiciona sus valores, lograr que la empresa mejore los suyos o dejarla empresa. Etapas laborales: 1 – Obediencia a la autoridad. 2 – Intercambio de relaciones. 3 – Expectativas de los demás. 4 – Leyes. 5 – Peso de los principios morales.
- **La motivación moral:** Nivel de compromiso de una persona para tomar decisiones bajo una guía moral. Actitud involuntaria en contra de la ética: Buscar justificación moral, culpar al otro por su conducta, minimizar su responsabilidad en la cuestión.
- **La conducta moral:** Justificarse en base a la moral.

Conclusión: Los objetivos pasan a segundo plano en cuestiones de ética y la conducta ética en una negociación colabora en la confianza entre partes. Es un proceso que bien conducido lleva a mejores resultados. Una negociación sobre una base ética gana prestigio personal y respeto. Las repercusiones se dan principalmente a largo plazo.