

Si de acuerdo!

1) No negociar en base a las posiciones.

Cada lado asume una posición, argumenta en su favor, y hace concesiones para llegar a un compromiso. La negociación debe conducir a un acuerdo sensato, si el acuerdo es posible. Debe ser eficiente. Y debe mejorar, o por lo menos no deteriorar la relación entre las partes.

Su ego se identifica con su posición. Cuanta mayor atención se presta a las posiciones, menor atención se dedica a satisfacer los intereses y preocupaciones subyacentes de las partes. El acuerdo se hace más difícil. **¿Por qué?**

- Produce acuerdos insensatos.
- Es ineficiente.
- Peligra las relaciones personales

La mejor manera de Negociar es tomar una posición basada en principios.

Estos cuatro puntos definen un método directo de negociación que puede usarse en casi cualquier circunstancia. Cada punto trata un elemento básico de la negociación, y sugiere lo que debe hacerse.

Las personas:

1- Separe a las personas del problema.

Los intereses:

2- Concéntrese en los intereses, no en las posiciones.

Las Opciones:

3- Genere una variedad de posibilidades antes de decidirse a actuar.

Los Criterios:

4- Insista en que el resultado se base en algún criterio objetivo.

El primer punto responde al hecho de que los seres humanos no somos computadoras. Somos criaturas intensamente emotivas que tenemos con frecuencia percepciones radicalmente diferentes y a las que nos cuesta trabajo comunicarnos en forma clara. Por lo general, las emociones se entremezclan con los méritos objetivos del problema. La toma de posiciones acentúa ese problema, porque los egos o parte consciente de las personas se identifican con sus posiciones. Por estos motivos, antes de empezar a trabajar sobre el problema de fondo, debe identificarse y solucionarse separadamente el "problema de las personas".

El segundo punto se propone superar los inconvenientes de concentrarse en las posiciones declaradas de las personas cuando el objeto de la negociación es satisfacer sus intereses subyacentes. Con frecuencia, una posición negociadora oscurece lo que usted realmente quiere. Llegar a un compromiso entre posiciones, probablemente no producirá un acuerdo que tenga en cuenta efectivamente las necesidades humanas que llevaron a las personas a adoptar esas posiciones. El segundo elemento básico del método es: concéntrese en los intereses, no en las posiciones.

El tercer punto responde a la dificultad de diseñar soluciones óptimas bajo presión.

Tratar de decidir en presencia de un adversario estrecha su visión. Arriesgar mucho inhibe la creatividad. La búsqueda de la única solución correcta tiene el mismo efecto. Estas limitaciones pueden contrarrestarse reservando un tiempo dentro del cual pueda pensarse en una amplia gradación de soluciones posibles que favorezcan los intereses compartidos y que concilien creativamente los intereses diferentes. De ahí el tercer punto básico: antes de intentar ponerse de acuerdo, invente opciones de beneficio mutuo.

Cuando los intereses son directamente opuestos, el negociador puede ser capaz de obtener un resultado favorable: sencillamente, siendo terco. Ese método tiende a premiar la intransigencia y a producir resultados arbitrarios. Sin embargo, ese tipo de negociador puede enfrentarse, insistiendo en que lo que él diga no es suficiente y que el acuerdo debe reflejar algún criterio justo, independiente de la sola voluntad de cada parte. Esto no significa que se deba insistir en que los términos se basen en el criterio que usted seleccione, sino solamente que el resultado se rija por algún criterio justo, tal como el valor en el mercado, la opinión de un experto, la costumbre, o la ley. La discusión de estos criterios, más que lo que las partes están dispuestas a hacer o no hacer, conducirá a que ninguna de ellas tenga que ceder ante la otra; ambas pueden acoger una solución justa. De ahí el **cuarto punto** básico: insista en criterios objetivos. Las cuatro proposiciones básicas de la negociación según principios 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.

Como Conclusión : a diferencia de la negociación basada en posiciones, el método de negociación basado en principios que consiste en concentrarse en los intereses básicos, en opciones mutuamente satisfactorias, y en criterios justos, por lo general produce un acuerdo prudente. Le permite lograr un consenso gradual sobre una decisión común en forma eficiente, sin todos los costos transaccionales que implica atrincherarse en posiciones que más tarde tendrá que abandonar. Y la separación de las personas y el problema le permiten entenderse con el otro negociador como ser humano, en forma directa y con empatía, haciendo posible un acuerdo amistoso.

Las distintas formas de negociar

Suave: Evitando conflictos personales mediante una solución amistosa. Objetivo: lograr un acuerdo. Confía en otros.

Dura: Viendo las situaciones como un duelo de Voluntades. Objetivo: Victoria. Desconfía en otros.

Si negocia en base a las posiciones, ¿qué posición es mejor tomar?

2) Separar las personas del problema

- No olvidar que tratamos con seres humanos.
- Todo negociador tiene 2 tipos de intereses: En la sustancia y en la relación.
- Resulta útil clasificar 3 categorías básicas: Percepción, Emoción y Comunicación

Percepción:

El conflicto no está en la realidad objetiva sino en la mente de la personas.

Ponerse en lugar del otro.

Comunicar claramente lo que se quiere decir, y lo que otros quieren escuchar.

Hacer que les interese el resultado, dándoles participación en el proceso.

Emoción:

Reconocer y comprender nuestras emociones y las de los demás.

Indagar acerca de lo que está produciendo las emociones.

Permitir que la otra parte se desahogue.

Utilizar gestos simbólicos.

Comunicación:

- Escuche atentamente y reconozca lo que dicen
- Hable con el fin de que se le entienda
- Hable sobre usted mismo, no sobre ellos
- Hable con un propósito
- Es mejor prevenir
- Establezca una relación de trabajo
- Enfrentese con el problema, no con las personas

Existen tres grandes problemas:

Incomprensión entre las partes.

Es posible que el otro no escuche nuestra propuesta.

Pueden surgir malos entendidos.

Es mejor prevenir y solucionar el problema antes que se presente.

Es importante conocer a los otros, saber qué les gusta, o que les disgusta para establecer una relación de confianza en la que apoyarse.

3) Concentrarse en los intereses no en 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 y temores de las partes

Tanto los intereses compartidos como los intereses diferentes pero complementarios, pueden ser las bases de un acuerdo prudente

¿Cómo se identifican los intereses?

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

Por lo general, una posición es concreta y explícita; pero los intereses subyacentes pueden ser implícitos, intangibles, y

tal vez inconsistentes. ¿Cómo se procede para comprender los intereses que entran en una negociación, recordando que entender los intereses de la otra parte es por lo menos tan importante como comprender los propios?

Pregunte: “¿Por qué?” Una técnica básica es ponerse en el lugar del otro.

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. ¿Cuáles son los intereses que le impide hacerlo? Si usted quiere que cambien de opinión, debe empezar por descubrir qué opinión tienen en la actualidad.

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 afectar?” La segunda pregunta es qué decisión perciben las personas de la otra parte que usted les está pidiendo que tomen. Si usted no tiene la menor idea de lo que ellos creen que les está pidiendo, puede ser que ellos tampoco la tengan. Eso solo puede explicar por qué no toman la decisión que usted querría.

La discusión sobre los intereses.

El objetivo de la negociación es favorecer sus intereses. La posibilidad de que esto ocurra aumenta cuando usted los comunica. Puede suceder que la otra parte no sepa cuáles son los intereses de usted y que usted no conozca los de ella. Es posible que uno de ustedes, o ambos, se estén concentrando en las ofensas pasadas en lugar de pensar en las preocupaciones futuras. O que ni siquiera se estén escuchando el uno al otro. ¿Cómo se pueden discutir los intereses sin encerrarse en posiciones rígidas?

Si usted quiere que la otra parte tenga en cuenta sus intereses, explíquele cuáles son.

Haga que sus intereses sean vivos.

Si usted va al médico con un dolor terrible de úlcera, no espere que el médico le recete algo apropiado si lo que usted le dice es que tiene un ligero dolor de estómago. Hacer que la otra parte comprenda exactamente la importancia y la legitimidad de sus intereses es parte importante de su trabajo.

Una sugerencia es que sea específico. Los detalles concretos no solamente hacen que su descripción tenga credibilidad, sino que producen impacto.

Uno de los fines para hacer que la otra parte tenga en cuenta los intereses de usted, es establecer la legitimidad de éstos. Quiere que los otros no sientan que usted los está atacando personalmente, sino que se den cuenta que su problema requiere atención. Necesita convencerlos de que ellos se sentirían lo mismo si estuvieran en el lugar de usted. “¿Usted tiene hijos? Entonces que haría en mi lugar si...”

Reconozca que los intereses de ellos son parte del problemas

Cada uno de nosotros tiende a preocuparse tanto por sus propios intereses, que presta poca atención a los intereses de los otros.

Las personas escuchan con más atención si sienten que usted las ha comprendido. Propenden a pensar que aquellos que las comprenden son personas inteligentes y amables cuyas opiniones vale la pena escuchar.

Expresa el problema antes que su respuesta.

Si quiere que alguien escuche y comprenda su razonamiento, explique primero sus intereses y su razonamiento, y luego sus conclusiones o propuestas.

Mire hacia delante, no hacia atrás.

Será mejor para sus intereses si habla sobre a donde le gustaría ir, que si habla sobre de dónde viene. En lugar de discutir con la otra parte sobre el pasado –sobre los costos del último semestre (que fueron demasiado altos), o el rendimiento de ayer (que fue inferior a lo esperado)- hable sobre lo que quiere que suceda en el futuro. En lugar de pedirles que justifiquen lo que hicieron ayer, pregúnteles, “¿Quién debe hacer tal cosa mañana?”.

Sea concreto pero flexible.

En una negociación es necesario saber para dónde va y al mismo tiempo estar abierto a nuevas [ideas](#).

Para convertir sus intereses en opciones flexibles, pregúntese: “Si mañana la otra parte estuviera de acuerdo conmigo, ¿sobre qué es lo que quiero que estemos de acuerdo? Para mantener la flexibilidad, trate cada opción que formule

como simplemente ilustrativa. Piense en términos de más de una opción que pueda satisfacer sus intereses. El concepto clave es “la especificidad ilustrativa”

Sea duro con el problema, suave con las personas.

Es mejor ser duro. Quizá lo mejor no sea comprometerse con su posición, pero es necesario comprometerse con sus intereses. Aquí es donde debe emplear su energía agresiva en una negociación. Dos negociadores que defienden enérgicamente sus intereses, con frecuencia se estimularán mutuamente para ser creativos en la búsqueda de soluciones mutuamente ventajosas.

4) Invente opciones de mutuo beneficio.

En la mayoría de las negociaciones hay cuatro obstáculos principales que impiden la invención de gran número de opciones:

- a) juicios prematuros;
- b) la búsqueda de una sola respuesta;
- c) el supuesto de que el pastel es de tamaño fijo;
- d) la creencia de que “la solución del problema de ellos es de ellos”

Para poder superar estas limitaciones, es necesario entenderlas.

A. 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.

Usted también puede temer que al inventar opciones esté relevando información que puede debilitar su posición en la negociación.

B. La búsqueda de una única respuesta: 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 esté evitando un proceso de toma de decisiones más prudente, en el cual se seleccione entre un gran número de posibles respuestas.

C. El supuesto de un pastel de tamaño fijo: Una tercera explicación de por qué puede haber tan pocas opciones en discusión, es que cada parte siente que la situación es esencialmente todo/ o nada –o yo obtengo lo que está en discusión, o lo obtiene el otro.

D. La solución del problema de ellos, es problema de ellos: por último 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.

Para inventar opciones creativas, se necesita:

Separe la invención de la decisión.

Separe el proceso de imaginar posibles decisiones, del proceso de seleccionar entre ellas. Primero invente, después decida.

Una tormenta de ideas tiene como objeto producir tantas ideas como sea posible para solucionar el problema. No existe una única manera de realizar una tormenta de ideas. Más bien, usted debe acomodarla a sus necesidades y recursos. Al hacerlo, puede ser útil tener en cuenta las siguientes indicaciones.

Antes de la tormenta de ideas:

1. defina su propósito
2. Seleccione unos pocos participantes
3. Modifique el ambiente
4. Diseñe un ambiente informal
5. Seleccione un facilitador

Durante la tormenta de ideas:

1. Acomode a los participantes uno al lado del otro, y frente al problema: las personas que se encuentran frente a frente

tienden a responder personalmente y a entrar en un diálogo o discusión; las que se sientan una al lado de la otra en un semicírculo de asientos, de frente a un tablero, tienden a responder al problema que se especifica allí.

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 idea de una tormenta de [ideas](#) con la otra parte. Es más difícil de realizar por el riesgo de decir algo que perjudique sus intereses, a pesar de las reglas establecidas en la sesión de tormenta de [ideas](#). Puede revelar información confidencial sin darse cuenta o conducir a la otra parte a creer que una opción que usted inventó es un ofrecimiento. Sin embargo, tormentas de [ideas](#) conjuntas tienen la gran ventaja de producir nuevas [ideas](#) que tienen en cuenta los intereses de todos los asociados, de crear un clima de solución común de problemas, y de hacer que cada una de las partes tome conciencia de las preocupaciones de la otra.

Amplíe sus opciones.

Ampliar las opciones en discusión en vez de buscar una única respuesta.

Se está creando espacio para la negociación, y éste se puede crear solamente si se tiene un buen número de [ideas](#) diferentes —[ideas](#) que usted \ la otra parte podrán utilizar más tarde en la negociación, y entre las cuales pueden entonces seleccionar.

Una tormenta de [ideas](#) libera a las personas y les permite pensar creativamente. Una vez liberadas, necesitan maneras para pensar sobre sus problemas y para generar soluciones constructivas.

Multiplique las opciones yendo de lo específico a lo general, y viceversa. El diagrama circular. La tarea de inventar opciones requiere cuatro tipos de pensamiento. Uno es pensar sobre el problema particular -la situación actual que no le gusta, por ejemplo, el río contaminado que pasa por su terreno. El segundo tipo de pensamiento es el análisis descriptivo -usted hace el diagnóstico de una situación existente en términos generales. Organiza los problemas en categorías y sugiere tentativamente algunas causas. El río puede tener un alto contenido de sustancias químicas, o muy poco oxígeno. Usted puede sospechar de varias plantas industriales situadas río arriba. El tercer tipo de pensamiento, también en términos generales, es pensar en lo que, tal vez, se debe hacer. Fundado en el diagnóstico que ha hecho, usted busca los remedios que sugiere la teoría, tal como reducir la afluencia de sustancias químicas, aminorar las tomas y desviaciones del agua, o traer agua fresca de otro río. El cuarto y último tipo de pensamiento es sugerir una acción específica y posible. ¿Quién debe hacer algo mañana para llevar uno de estos enfoques generales a la práctica? Por ejemplo, la agencia estatal para el medio ambiente puede ordenar a la planta industrial situada río arriba que limite la cantidad de sustancias químicas de desecho.

Busque el beneficio mutuo

El tercer obstáculo importante para la creativa solución de problemas es el supuesto de que el tamaño del pastel está prefijado, si el otro obtiene más yo obtengo menos. Esto es muy raramente cierto. En primer lugar, ambas partes podrían encontrarse en peor situación de la que están.

Aun independientemente del interés común de evitar pérdidas conjuntas, casi siempre existe la posibilidad de ganancias conjuntas. Estas pueden consistir en el establecimiento de relaciones mutuamente ventajosas, o en la satisfacción de los intereses de ambas partes con una solución creativa.

Identifique los intereses comunes. Es obvio que en teoría los intereses comunes ayudan a llegar a un acuerdo. Por definición, la invención de una idea que tiene en cuenta los intereses comunes es buena para usted y buena para ellos. En la práctica, sin embargo, el asunto es menos claro. En la negociación sobre un precio, los intereses comunes pueden no ser ni obvios ni relevantes.

En casi todos los casos, su propia satisfacción depende en gran medida de lograr que la otra parte quede lo suficientemente contenta como para querer cumplir un acuerdo.

Deben recordarse tres cosas sobre los intereses comunes:

1. los intereses comunes están latentes en cualquier negociación.

2. los intereses comunes son oportunidades, no milagros.
3. la insistencia en los intereses comunes puede hacer que la negociación sea más fácil y amistosa.

Haga que sea fácil para ellos decidir.

Inventar maneras de felicitarles a los otros su decisión

Por lo general es más fácil, por ejemplo, abstenerse de hacer algo que no se está haciendo, que detener algo que ya está en marcha. Y es más fácil suspender algo que se está haciendo, que iniciar algo enteramente nuevo. Si los empleados quieren oír música en el trabajo, será más fácil para la empresa convenir en que durante unas semanas no interferirá un programa experimental dirigido por los empleados, que acordar en dirigir ese programa.

Comúnmente tratamos de influir en otros mediante amenazas y advertencias sobre lo que sucederá si ellos no deciden según lo que nosotros queremos.

Generalmente, los ofrecimientos son más efectivos. Concéntrese tanto en hacerles comprender las consecuencias que pueden esperar si deciden como usted quiere y en que desde su punto de vista esas consecuencias sean mejores.

En una situación compleja, la invención creativa es una absoluta necesidad. En cualquier negociación puede abrir las puertas y producir una gama de posibles acuerdos que sean satisfactorios para ambas partes. Por lo tanto, genere muchas opciones antes de decidir entre ellas. Primero invente; después decida. Busque intereses comunes e intereses diferentes que se complementen. Y haga lo posible para que a ellos la decisión les sea fácil.

5) Insistir en que los criterios sean Objetivos:

Negociación basada en principios

En la negociación según posiciones, los negociadores dedican mucho tiempo a defender su posición y a atacar la de la otra parte. Las personas que usan criterios objetivos tienden a utilizar su tiempo más eficientemente cuando hablan sobre posibles criterios y soluciones.

La negociación basada en principios implica dos tipos de preguntas: ¿Cómo se pueden identificar criterios objetivos, y cómo se pueden utilizar en una negociación?

Cualquiera que sea el método de negociación que usted utilice, es mejor prepararlo con anticipación. Esto es cierto respecto a la negociación de principios. Por eso es conveniente identificar algunos criterios objetivos de antemano, y pensar cómo sería la aplicación en su caso.

- Criterios equitativos: hay más de un criterio objetivo disponible como base para un acuerdo.
- Los criterios objetivos: deben no solo ser independientes de la voluntad, sino también ser legítimos y prácticos. Los criterios objetivos deben ser aplicables, por lo menos en teoría, a ambas partes. En esta forma, se puede utilizar la prueba de aplicación recíproca para saber si el criterio propuesto es equitativo e independiente de la voluntad de ambas partes.
- Procedimientos equitativos: Para lograr un acuerdo que sea independiente de la voluntad, se pueden usar, o criterios equitativos para juzgar el asunto de fondo, o procedimientos equitativos para resolver los intereses en conflicto. Piense, por ejemplo, en la tradicional manera de dividir un bizcocho entre dos niños: el uno lo corta, y el otro escoge. Ninguno de los dos puede quejarse de que la repartición fue injusta.

Una variación del procedimiento "el uno corta y el otro escoge", es que las partes negocien lo que creen es un acuerdo equitativo antes de decidir qué papel va a desempeñar cada una en su cumplimiento. Por ejemplo, en un divorcio, antes de decidir quién ha de recibir la custodia de los niños, los padres pueden acordar cuáles serían los derechos de visita de uno de ellos. Esto ayuda a obtener derechos de visita que ambos consideren equitativos.

Mientras esté considerando las soluciones para el procedimiento, examine otras maneras básicas de solucionar diferencias: turnarse, echar suertes, dejar que otra persona decida, y así sucesivamente.

Un procedimiento muy conocido, es permitir que otra persona desempeñe un papel decisivo en una decisión conjunta. O pedirle a un mediador que les ayude. O someter el problema a un árbitro, para que tome una decisión autorizada y obligatoria.

¿Cómo discutir algunos criterios y procedimientos objetivos con los otros?

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

La negociación según los méritos del caso tiene 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. Concéntrese en criterios objetivos con firmeza pero también con flexibilidad.

1. Formular cada aspecto como una búsqueda común de criterios objetivos

Si usted está negociando la compra de una casa, puede empezar diciendo: "Mire, usted quiere que el precio sea alto y yo quiero que sea bajo. Tratemos de ver cuál sería el precio justo. ¿Qué criterios objetivos serían los más relevantes?" Usted y la otra parte pueden tener intereses conflictivos, pero ahora ambos tienen una meta común: determinar cuál sería el precio justo.

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 a usar.

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

2. Sea razonable respecto a los criterios

Lo que hace de la negociación una búsqueda en común es que se haya preparado muy bien varios criterios objetivos, llegar 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.

Insistir en que un acuerdo se base en criterios objetivos no significa lo mismo que insistir en que se base únicamente en los criterios que usted propone.

Cuando cada parte está proponiendo un criterio diferente, busque una base objetiva para decidirse, como qué criterio han utilizado antes las partes o cuál se utiliza más comúnmente. Así como el problema mismo no debe solucionarse con base en la voluntad, tampoco debe decidirse así el asunto del criterio que se utilizará.

La diferencia entre tratar de obtener un acuerdo con base en principios apropiados y utilizar los principios simplemente como argumento para sustentar posiciones es sutil a veces, pero siempre importante. Un negociador que se basa en principios está abierto a la persuasión por los méritos; un negociador que se basa en posiciones, no lo está. Es la combinación de apertura a la razón y de la insistencia en encontrar una solución basada en criterios objetivos lo que hace que la negociación según principios sea tan persuasiva y tan efectiva en lograr que la otra parte se adapte a ella.

3. Nunca ceda ante la presión, solo ante los principios

La presión puede adoptar muchas formas: soborno, amenazas, una referencia a la confianza con la que se pretende manipular, o simplemente, negarse a aceptar. En todos estos casos, la respuesta basada en principios es la misma: pídale que expliquen sus razones, sugiera criterios objetivos que usted cree podrían aplicarse, y niéguese a aceptar, excepto sobre esta base. Nunca ceda ante la presión, solo ante los principios.

Se podrá lograr que el proceso se modifique y se convierta en una búsqueda de criterios objetivos en lugar de seguir la negociación basada en posiciones. En este sentido, la negociación según principios es una estrategia dominante respecto a la negociación según posiciones.

Si en verdad la otra parte no cede y no presenta una base persuasiva para afianzar su posición, entonces se acaba la negociación.

Cambiar la dirección de una negociación y hablar sobre cómo debe decidirse el problema en vez de qué está dispuesta a hacer la otra parte, no hace que la discusión se termine, ni garantiza un resultado favorable. Pero, sin embargo, sí proporciona una estrategia que se puede seguir, sin los altos costos de la negociación basada en posiciones.

6) ¿Qué pasa si ellos son más Poderosos?

¿Cómo conocer nuestro MAAN?

La razón para negociar es obtener algo mejor de lo que se obtendría sin negociar.

¿Cuáles son esos resultados? ¿Cuál es su MAAN: su mejor alternativa para negociar un acuerdo?

Su MAAN no es solamente un mejor criterio, sino que tiene la ventaja de ser lo suficientemente flexible como para

permitirle explorar soluciones imaginativas. En vez de rechazar cualquier solución que no se ajusta a su mínimo, usted puede comparar una propuesta con su MAAN y ver si satisface mejor sus intereses.

La inseguridad 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. Por ejemplo, puede ser demasiado optimista y suponer que tiene muchas otras posibilidades: otra casa en venta, otros compradores para su automóvil de segunda mano, otros plomeros, otros empleos, otros vendedores, y así sucesivamente. Aun cuando su alternativa está determinada, es probable que usted tenga una visión demasiado optimista sobre las consecuencias de no lograr un acuerdo.

"Primero negociemos y veamos qué sucede. Si las cosas no salen bien, entonces pensaré en algo". Pero para negociar con prudencia es absolutamente necesario tener por lo menos una respuesta tentativa para esa pregunta. El que usted llegue o no llegue a un acuerdo en una negociación, depende enteramente de lo atractiva que sea la mejor alternativa.

Mientras mejor sea su MAAN, mayor será su poder. La gente cree que el poder de la negociación está determinado por los recursos tales como la riqueza, las conexiones políticas, la fuerza física, los amigos, y el poderío militar. En realidad, el poder relativo de negociación de dos partes depende primordialmente de lo poco atractiva que sea la posibilidad de no llegar a un acuerdo.

Ejemplo: piense cómo se sentiría en la entrevista para un empleo sin otra oferta segura de empleo, solo algunas sugerencias inciertas. Piense cómo sería la discusión sobre el salario. Compare eso con la manera como se sentiría si usted llegara a la entrevista seguro de otras dos ofertas de empleo. ¿Cómo sería entonces la discusión sobre el salario? La diferencia es poder.

Lo que se aplica a la negociación entre individuos, también se aplica a las negociaciones entre organizaciones.

Cómo encontrar posibles MAAN's

Para encontrar posibles MAANs, 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 convertirlas en opciones prácticas; y
- 3) seleccionar, en forma tentativa, la mejor de estas opciones.

La primera operación es inventar. Si al fin del mes la compañía X no le ha ofrecido un empleo satisfactorio, ¿qué podría hacer? ¿Aceptar el empleo que le ofrece la compañía Y? ¿Buscar empleo en otra ciudad? ¿Iniciar un negocio propio? ¿Qué más?

La segunda etapa es superar la mejor de las [ideas](#) y convertir las más prometedoras en opciones reales.

El último paso para obtener un MAAN consiste en seleccionar la mejor de las opciones. Si no llega a un acuerdo en la negociación, ¿cuál de las opciones realistas piensa seleccionar?

Usted tendrá más confianza durante el proceso de negociación si sabe lo que hará en caso de no lograr un acuerdo. Si su MAAN es sumamente atractivo -si usted tiene otro cliente esperando en el cuarto vecino-, le conviene que la otra parte lo conozca.

Tener en cuenta el MAAN de la otra parte

Mientras más fuerte parezca ser la otra parte en cuanto a poder físico o económico, la medida en que ellos tengan fuerza y usted cuente con sus principios, más le conviene a usted que el papel preponderante lo desempeñen los principios.

Un buen MAAN puede ayudarle a negociar con base en los méritos. Usted puede convertir sus propios recursos en poder efectivo en la negociación si encuentra y mejora su MAAN. Utilice sus conocimientos, su tiempo, su dinero, las personas

7) ¿Qué pasa si ellos no entran en juego?

Existen 3 estrategias básicas para fijar la atención en los méritos:

1. Se centra en lo que uno puede hacer. Centrarse en los méritos y no en las posiciones.
2. Se centra en lo que ellos pueden hacer. Esta técnica neutraliza la negociación basada en las posiciones de tal forma que dirige la atención hacia los méritos. Esta es la estrategia que llamamos JUJITSU.
3. Se centra en lo que puede hacer un tercero. Si los demás insisten en no entrar en el juego, piense en la posibilidad de

incluir a un tercero para que dirija la discusión hacia los intereses. El arma más efectiva en este caso, es el procedimiento de mediación con un solo texto.

Si uno entra en el juego de ellos, en donde se focalizan en las posturas firmes, puede sentir la tentación de atacar por ser atacado, peor esto solo puede llevarnos a jugar el juego de negociación basada en posiciones.

¿Qué hacer?

- Romper el círculo vicioso, negándose a reaccionar.
- Desvíe el ataque de ellos y diríjalo contra el problema.
- Evite la confrontación directa.
- Utilice la fuerza negativa en un empuje para lograr su propio fin.

¿Cómo funciona el JUJITSU de la negociación en la práctica? ¿Cómo dirigir el ataque contra el problema?

Generalmente el ataque de los otros, consistirá en 3 maniobras:

1. La afirmación enérgica de su posición.

Reconocer la afirmación de la otra parte sin aceptarla ni rechazarla, sino viéndola como una posible opción.

2. El ataque contra sus [ideas](#).

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.

3. El ataque contra nosotros mismos.

Convierta el ataque contra usted, en un ataque al problema. Resista la tentación de defenderse y de atacarlos.

Quienes utilizan el JUJITSU de la negociación utilizan dos armas claves.

- Hacer preguntas en lugar de hacer declaraciones.
- El silencio es una de las mejores armas. El silencio crea la impresión de que se ha llegado a un empate, y que la otra parte se sienta obligada a responder.

Hay que siempre tener en cuenta el procedimiento con un solo texto, como alternativa.

Es probable que se llame a un tercero cuando sus propios esfuerzos por pasar de una negociación basada en las posiciones a una basada en los principios hayan fracasado.

Es más fácil para el mediador que para las personas directamente interesadas, separar las personas y el problema y orientar la discusión hacia los intereses y las opciones.

La mejor manera de lograr un éxito en casos donde los interesados no logran llegar a un acuerdo, es con el procedimiento de un solo texto (con un mediador).

Este procedimiento no solo desvía el juego de una negociación basada en posiciones, sino que simplifica mucho el proceso de inventar opciones y de decirse conjuntamente por una sola.

Este procedimiento es muy útil en negociaciones entre dos partes, con la participación de un mediador. En negociaciones multilaterales en las que intervienen muchas partes, es casi esencial.

Simplemente para utilizar el procedimiento con un solo texto, es necesario preparar una propuesta y pedir que se la critiquen.

¿Cómo lograr que entren en el juego?

Utilice las siguientes frases que son principales a la hora de plantear situaciones basadas en principios.

- Por favor, corríjame si estoy equivocado.
- Le agradezco lo que ha hecho por mí.
- Lo que quiero es lo justo.
- Me interesaría arreglar esta situación, no sobre la base de un interés egoísta ni desde el poder, sino desde los principios.
- El problema no es la confianza
- Podría hacerle algunas preguntas para saber si la información que tengo es correcta.
- ¿Cuáles son las razones por la que considera tal cosa?
- Permítame ver si entiendo lo que está diciendo.
- ¿Podemos volver a empezar?
- Una de las posibles soluciones podría ser...

- ¿Le parece justo?
- Si estamos de acuerdo...
- Ha sido un placer tratar con usted.

Hay que tener muy en cuenta que la negociación basada en principios requiere de muy buena comunicación. Un buen negociador tiene disponible siempre una razón aceptable para interrumpir cuando lo requiera y mantiene el control de la negociación.

Antes que nada, como negociador es necesario presentar TODAS las razones antes de hacer una propuesta.

8) ¿Qué pasa si ellos juegan sucio?

A estas tácticas se las llaman, negociaciones sucias.

1. La primera manera de pasar estas negociaciones, es tolerándolas.
2. La segunda manera es respondiendo con las mismas armas.

¿Cómo se negocia acerca de la reglas del juego?

1. Reconociendo la táctica.
2. Expresando el problema explícitamente. Esto hará que la táctica sea menos efectiva y que incluso ellos dejen de utilizarla.
3. Poniendo en duda la legitimidad y utilidad de la táctica.

- Separe a las personas del problema. NO se debe atacar a las personas por utilizar una táctica que nosotros consideramos ilegítima.
- Ponga en tela de juicio la táctica, no la integridad personal de las personas. Ataque el problema.
- Concéntrese en los intereses, no en las posiciones.
- Sugiera alternativas.
- Insista en los criterios objetivos.
- Como último recurso acuda a su MAAN y remírese.

Algunas tácticas engañosas:

1. Engaño deliberado:

En este caso, la forma más común es la distorsión acerca de los hechos. Afirmaciones falsas. No confíe.

2. Autoridad ambigua:

Es cuando nos hacen creer que ellos cuentan con una autoridad que no es real. Antes de empezar el intercambio, averigüe el grado de autoridad de la otra persona.

3. Guerra Psicológica:

Esta táctica está destinada a hacernos sentir incómodos, de manera que tengamos un deseo inconsciente de terminar la negociación lo más pronto posible. En este aspecto hasta es posible que los lugares donde se da la negociación afecte psicológicamente. Es importante identificar el problema, y sugerir nuevo día para la reunión, o proponer otros sitios.

4. Ataques personales:

Además de la manipulación del ambiente físico, también las agresiones utilizadas en la comunicación verbal y no verbal. Atacando su status, vestimenta, sugerir que uno es ignorante, o bien interrumpiendo la conversación por algo ajeno que parece tener más importancia.

5. El juego del bueno y el malo:

Esta técnica aparece en las viejas películas de policías donde un policía vapulea al delincuente, y una vez que se cansa aparece otro policía que parece más flexible, le ofrece al delincuente un cigarrillo, y lo interroga.

6. Amenazas:

Son presiones, en este caso, estas presiones muchas veces tiene un efecto contrario, hacen más difíciles las decisiones.

Los buenos negociadores rara vez recurren a las amenazas. Si utilizan estas técnicas los negociadores, deberán comunicarlas en forma creíble.

Tácticas de presión desde las posiciones.

Estas tácticas solo proponen estructurar las situaciones de tal manera que solamente una de las partes pueda hacer concesiones.

Insista en las negociaciones en base a los principios.

Principios que se consideran aplicables:

Exigencias exageradas:

Como negociador, siempre es bueno comenzar con propuestas extremas.

- Exigencias crecientes:
- El beneficio de esta táctica está en disminuir las concesiones y en el efecto psicológico de hacer que usted quiera llegar a un acuerdo rápidamente antes que las exigencias aumenten.
- Tácticas de atrincheramiento:
- Son muy riesgosas, es posible desenmascarar a la otra parte y obligarlos a hacer concesiones que más tarde tendrían que explicar a sus electores. Estas técnicas dependen de la comunicación
- El socio inmovilizable:
- Esta es una de las más comunes donde se intenta justificar la negativa a ceder a sus exigencias, alegando que personalmente el negociador no tendrá ninguna objeción pero que su socio no se lo permite.
- Demoras premeditadas:
- Generalmente una de las partes, trata de posponer la negociación hasta que uno se sienta en una situación favorable, para continuar.

No sea una víctima:

Puede ser muy útil comenzar la negociación preguntando cuales son las reglas del juego. Esté listo para luchar contra las negociaciones sucias.

Es más fácil defender un principio que una táctica ilegítima.

Esté preparado.