

Claves útiles durante el proceso de negociación

MARCELO MONSALVES MUÑOZ
ABRIL, 2021

Algunas Claves

Normalmente comprendemos con relativa facilidad los conceptos e ideas fundamentales del proceso de negociación. Además, todos y todas de algún modo hemos negociado en más de una oportunidad. Sin embargo, puede ser útil tener una especie de ayudamemoria sobre las claves del proceso de negociación. A continuación, presentamos un listado de ideas básicas para tener presente cuando se negocie. No se trata de un listado exhaustivo, pero de ideas útiles que podemos poner en práctica

- a. No ataque la posición de la otra parte, mire detrás de ella
 - No acepte, ni rechace una posición. Trátela como una opción legítima
 - Busque los intereses que la inspiran, analice los principios que refleja y piense una forma de mejorarla.
 - Suponga que toda posición es un intento sincero de solucionar el problema. Por tanto, pregunte de qué forma ayuda a mejorar la situación de ambas partes.
 - Discuta los principios que subyacen en la posición de la otra parte.
- b. Genere una dinámica de conversación que transforme la negociación en una relación de trabajo para la resolución de una dificultad común.
 - Recuerde que su objetivo no es ganar la discusión, aparecer brillante o agraviar a la otra parte. Su objetivo es lograr una resolución del conflicto que resguarde adecuadamente sus intereses
 - Tenga presente que la parte más flexible es la que cataliza la relación.
 - No es necesario responder a cada argumento. Se debe sopesar la necesidad de hablar y contra argumentar a cada momento, en función de su utilidad para resguardar sus intereses. Tener la razón no garantiza un buen acuerdo
 - El orgullo suele ser un “mal consejero”. No importa quién sea el dueño de la idea, si la idea es buena
 - Es probable que deba aceptar y asumir “derrotas parciales” en función de intereses superiores y objetivos más relevantes.
 - No defienda sus propias ideas, pida que lo critiquen y asesoren. La situación ideal es que la contraparte defienda nuestras ideas. En lugar de resistir las críticas, pídalas. “No sé lo que opinas de esto...” En vez de pedir que acepten sus ideas, pregunte por las deficiencias que tiene o pida consejo. “Por favor, corriójame si estoy equivocado”. Convierta la crítica en un proceso esencial de la negociación

- Muestre explícitamente cómo sus opciones y argumentos consideran e integran los intereses de las otras partes
- c. Sintonice a nivel verbal y no verbal con el otro
 - Utilice expresiones, ejemplos y metáforas propias del mundo del otro
 - Utilice, a veces, palabras, muletillas y expresiones que el otro utiliza
 - Utilice palabras y gestos de aprobación
 - Asemeje la posición corporal
 - Utilice gestos para dirigir la conversación al problema o asunto, no hacia usted
- d. Tome las objeciones como una oportunidad para construir un mejor acuerdo
 - Escuche con atención y sin interrumpir
 - Nunca refute directamente
 - Si tiene objeciones preséntelas como preguntas y una a la vez
 - Legitime la opinión del otro (no implica estar de acuerdo). “Me parece legítimo y sincero lo que planteas... ahora bien.... Quisiera...”
 - Proponga opciones que amplíen los beneficios para ambas partes
- e. Convierta un ataque personal en un ataque al problema
 - Indique que comprende lo que dice y pregunte por las soluciones que puede haber para salir del problema
- f. Pregunte en vez de afirmar
 - Prepare sus preguntas. Adopte la duda como principio metodológico de la negociación. Incluso respecto de sus propios objetivos, intereses y opciones
 - Haga preguntas sinceras
 - Ponga atención a la presuposición de la pregunta
 - Haga preguntas abiertas para generar opciones, preguntas directas para verificar información, cerradas para asegurar comprensión y avances.
 - Haga preguntas poderosas para buscar soluciones: hacia el futuro, hacia la acción y hacia la solución
 - Haga una pregunta a la vez
- g. Genere opciones “fuera de marco”
 - Lo importante son los intereses y los valores, no las posiciones, ni las soluciones preconcebidas. Flexibilidad en el medio, certeza en el objetivo
- h. Haga recapitulaciones permanentes
 - Verifique si hay avances.
 - ¿Podríamos verificar si la información que tengo es correcta?

- Permítame ver si entiendo lo que está diciendo
 - Quisiera decirle cuáles son los puntos de su razonamiento que me cuesta entender.
 - Defina aquello sobre lo que hay acuerdo y déjelo fuera de la discusión. Avance sobre los desacuerdos que aún permanecen.
 - No ahorre palabras, asegúrese que ambas partes comprenden plenamente
- i. Identifique con precisión las condiciones
- ¿En qué condiciones la otra parte estaría dispuesta a llegar a un acuerdo?
- j. Independice los criterios de cumplimiento de las partes
- Nos gustaría un acuerdo basándonos en normas independientes y no en lo que uno pueda hacerle al otro.
 - El problema aquí no es la voluntad
 - El problema aquí no es la confianza
 - El problema aquí no es la integridad de las partes
 - Nos gustaría definir algunos criterios para verificar el cumplimiento, del mismo modo que...
- k. Genere un texto sobre el cual trabajar
- Escriba la interpretación del conflicto por cada parte
 - Identifique con precisión los puntos o aspectos del conflicto
 - Genere una agenda de negociación con los puntos a tratar
 - Genere una lluvia de ideas
 - Seleccione las ideas más plausibles
 - Finalmente, redacte un texto único que puede ser mejorado paulatinamente.
- l. Genere un acuerdo sobre las reglas del juego
- Haga explícitas la táctica “sucias” o inconducentes
 - Ponga en tela de juicio la táctica, no la integridad de las personas.
 - Proponga reglas y explicita los criterios que las inspiran como un mecanismo para una mejor resolución del conflicto.
 - Negocie de buena fe
 - ¿Sería este enfoque el que yo utilizaría con un amigo o un familiar?

Expresiones útiles

Uno de los objetivos clave en el proceso de negociación es asegurar que la relación con la(s) contraparte(s) no se deteriore e incluso mejore. Por ello, es fundamental cuidar el lenguaje porque sabemos que cada vez que decimos algo estamos generando experiencias agradables o desagradables en el otro(a)

En este contexto, es conveniente utilizar un enfoque argumentación no agresivo, que valide a contraparte, invite a la reflexión y el diseño creativo de escenarios posibles para la construcción de acuerdos.

La estrategia básica de argumentación en un proceso de negociación, por tanto, consiste en:

- Comprender y aceptar las argumentaciones de la contraparte como legítimas posibles. Ello no significa estar de acuerdo, solo significa aceptarlas como válidas.
- Nunca invalidar o desechar un argumento como absurdo, carente de fundamento, falso, tendencioso o inadecuado. Menos aún invalidar a la persona que sostiene dicho argumento.
- Invitar a la reflexión y la crítica de los propios argumentos como de los argumentos de la otra parte, dando a entender que no se busca establecer la verdad, sino la construcción de una interpretación útil que permita a las partes diseñar un acuerdo razonable que modifique la situación actual. Ello significa, entre otras cosas, poner el énfasis en la búsqueda de soluciones y la definición de acciones futuras, más que establecer las causas, identificar culpables o reflexionar sobre problemas.

Utilización de preguntas

Las preguntas son el dispositivo más útil y efectivo para argumentar. En el proceso de negociación las preguntas se pueden utilizar para lograr que la contraparte:

- Revise su experiencia. Lograr que el otro observe y analice los hechos, situaciones y vivencias que sirven como fundamento para sus opiniones y argumentos. Por ejemplo, ¿qué le lleva a decir eso?
- Considere lo que dice desde una perspectiva diferente. Por ejemplo, “o sea, ¿todos los que se van después de la hora están comprometidos con el trabajo?
- Vea cosas nuevas o pasadas por alto. Podemos suponer que siempre existe una porción de experiencia o un área de pensamiento a las cuales no hemos atendido. Muchos de nosotros debemos reconocer que frente a ciertas preguntas debemos responder algo así como “ah, no había pensado en eso hasta ahora que me lo dices”. Por ejemplo, ¿sabes cuántos han sido los cambios que ustedes han solicitado desde que se inició el proyecto?

- Amplíe su información. Una de las bases del pensamiento y del lenguaje es la generalización. Es decir, a partir de uno o más hechos específicos extraemos conclusiones generales. Eso es totalmente normal y legítimo. Sin embargo, a veces conviene revisar la información específica en la cual sustento mis opiniones. Por ejemplo, ¿quiénes específicamente han dicho que no están satisfechos?

El poder de la pregunta radica en el supuesto. Es decir, una idea que está implícita en la pregunta y que debe ser aceptada para que la pregunta tenga sentido. Por ejemplo, si pregunto ¿qué opciones tenemos? Al responder, la persona debe asumir que existen opciones que se deben considerar. En negociación, entonces, es preferible utilizar preguntas que contengan supuestos asociados a la solución del problema. Por ejemplo, ¿qué soluciones ves?, ¿qué podemos hacer?, ¿qué tipo de acuerdos podemos construir?, ¿bajo qué condiciones podríamos llegar a un acuerdo?

También es útil realizar preguntas que conduzcan a la acción (por ejemplo, ¿qué estarías dispuesto a hacer?) y que muevan hacia la solución (por ejemplo, ¿cuáles son las salidas que vez?)

Expresiones	Tipo de preguntas	Sentido
Expresiones vagas, muy generales o simplemente incompletas	¿Qué?, ¿Quién?, ¿Cuándo?, ¿Cómo?, ¿Dónde?	Precisar el sentido, alcance, significado, realidades específicas a las cuales se refiere la persona
Expresiones que transforman en conceptos abstractos procesos concretos	¿Cómo?	Precisar las acciones que contiene el concepto para poderlas cambiar
Expresiones de reglas de deber o imposibilidad	¿De acuerdo con quién? ¿Qué pasaría si...? ¿En virtud de qué regla o norma? ¿Qué te lo impide?	Precisar la regla o norma a la cual la persona hace referencia y la persona que tiene esa regla por verdadera o inmodificable
Expresiones que revelan opiniones, juicios o comparaciones sin un claro fundamento	¿De acuerdo con quién? ¿Es mejor que qué? ¿Cuáles son los antecedentes? ¿En qué específicamente te basas para...? ¿Cuál es la evidencia...? ¿Qué hechos son...?	Permitir a la persona fundar su opinión en alguna regla, hechos o antecedentes suficientemente sólidos
Expresiones que establecen vínculos de causa efecto o equivalencia entre situaciones, hechos o procesos	¿Cómo específicamente A causa o produce B? ¿Siempre A es equivalente a B? ¿A es lo único que explica B?	Permitir a la persona que establezca una relación lógica en su argumentación

Expresiones para ampliar la perspectiva

- No creo que se trate tanto de yo más bien creo que se trata de ...
- Siendo importante lo que señalas, creo que puede haber otros elementos tan o más importantes
- Ahora bien, si ampliamos la perspectiva....
- Imagínate, si hubiésemos adoptado esa regla, lo que habría pasado sería
- ¿Cómo llegaste a esa conclusión?
- ¿Qué te hace decir esto?
- Se me ocurren varios ejemplos donde lo que dices no se aplica
- Ahora bien, en mi mundo...
- Si sigo exactamente lo que dices, entonces lo que sucede es...
- Si yo estuviera en tu lugar también diría algo similar.... Ahora si lo miras desde otra perspectiva
- Me parece bien que quieras....
- Si lo aplicamos al fútbol...
- ¿Qué específicamente es lo que te preocupa?
- Lo que dices, ¿se aplica a todos los casos? (¿siempre?, ¿todos?, ¿nadie?)

Expresiones para generar sintonía y enfrenar ataques

- Comprendo perfectamente...
- Me parece muy válido lo que dices...
- Comprendo tu molestia...
- Déjame ver si te entiendo... lo que tú quieres decir es...
- ¿Qué te lleva a decir esto?
- ¿Qué es lo que te molesta realmente?
- ¿En qué sentido lo que dices contribuye a ...?
- ¿Cuáles son los principios en los cuales se basa lo que dices?
- Precisamente, porque para ti es importante, es que...
- Corrígeme si me equivoco...
- No sé si tú estarás de acuerdo en que ...
- El problema, me parece a mí no es (la voluntad, yo mismo, la justicia, etc..)
- El problema no es lo que yo pueda opinar de ti y tú de mí...

Expresiones para acotar el conflicto, definir intereses y buscar opciones

- ¿De qué específicamente se trata esto?
- ¿Qué estamos negociando?
- ¿Cuál es el conflicto?
- ¿Qué puede incluir y qué no puede incluir nuestro acuerdo?
- ¿Qué es lo importante aquí?
- ¿Qué andamos buscando?
- ¿Qué queremos lograr?
- ¿Qué nos interesa realmente? A mí...

- Las opciones que yo veo son... no sé si tú ves otras
- Y si nos ponemos creativos...
- Tengo una idea loca....
- Déjame ver, si la información que tengo es correcta, entonces..
- Los puntos que aún me cuesta entender son...
- ¿En qué condiciones tú aceptarías un acuerdo?
- Quizás podríamos definir algunos criterios que nos permitieran...
- Las ideas que me parecen más plausibles son...

Tácticas engañosas comunes

- Recuerde que las tres formas clásicas de la manipulación son: la culpa, el miedo y el soborno
- Proporcionar información falsa o sesgada
 - Verifique las afirmaciones
 - Indague sobre la fuente y los criterios
- Autoridad ambigua (no soy yo quien toma las decisiones, soy solo el vocero(a))
 - Pregunte cual es la autoridad de los que negocian
 - Pregunte por la utilidad del proceso de negociación
 - Pregunte cuál es el verdadero alcance del proceso de negociación
- Intenciones dudosas
 - Genere normas de cumplimientos
 - Genere un acuerdo condicional (este acuerdo solo es válido bajo el cumplimiento de ciertas condiciones)
- Guerra psicológica
 - Situaciones tensas. No vacile en decir que se siente incómodo(a)
 - Ataques personales. Reconocer la táctica y no reaccionar
 - El juego del bueno y el malo. Reconocer, dar tiempo y pedir acuerdo entre los participantes
 - Amenazas. Indicar lo inconducente que resulta para la resolución del problema
 - Generar incertidumbre. Sugerir escenarios en los que cualquier cosa podría suceder, aunque normalmente no serán positivas. Pedir especificación de escenarios, definir condiciones
 - Presión desde las posiciones. Tome cada posición como una opción y sugiera otras
 - Negativa a negociar. Pregunte por los intereses en no negociar. Sugiera opciones.
 - Exigencias exageradas. Pedir justificación
 - Exigencias crecientes. Documente las exigencias iniciales.
 - Demoras premeditadas. Considere la posibilidad de crear una oportunidad decreciente. Establezca plazos.
 - Tómelo o déjelo. Tómelo como una posibilidad u opción legítima