

La negociación

La negociación es una parte inherente de influir en alguien. En un ambiente de trabajo, puede ser negociaciones externas, con un proveedor o un cliente; O interno, con un jefe, colega o subordinado. Pero también debemos negociar con nosotros mismos, ser conscientes de reacciones instintivas (psicológicas y físicas), para regularlas y responder conscientemente y apropiadamente a las circunstancias para que obtengamos el mejor resultado.

Todas las negociaciones comprenden dos dimensiones: La "sustancia", que significa el objeto u objetivo de la negociación, y la "relación", es decir, la interacción o conexión con la otra persona. Negociamos porque estamos buscando ganar algo o porque la relación con la otra parte es importante. Estas dos dimensiones están siempre en juego y bajo tensión porque las cosas que hacemos para mejorar la sustancia -como no hacer concesiones- dañan la relación hasta cierto punto. Por el contrario, cuando tratamos de crecer la relación, las decisiones como ser flexible puede disminuir la sustancia, que a su vez se convierte en una fuente de frustración.

Nuestras reacciones emocionales

Para cambiar, debemos ser conscientes del comportamiento que necesita ser cambiado. La mayoría de nosotros caemos en suposiciones o mentalidades sobre la negociación, generalmente como resultado de reacciones emocionales que desencadenan ciertos comportamientos y pueden tener una influencia en maximizar nuestro beneficio o lograr exactamente lo contrario. De hecho, a menudo el problema no es el comportamiento en sí, sino la mentalidad que genera ese comportamiento. El cambio de mentalidad traerá automáticamente resultados diferentes.

Aquí están los supuestos más comunes con respecto a la negociación:

¿Competiendo? No siempre. Se supone incorrectamente que negociar implica competir. Es necesario a veces, pero no siempre. La clave es ser capaz de adaptar nuestro comportamiento a las circunstancias.

- "Esperar y ver" frente a "ser proactivo". Quizás, debido a la ignorancia, la mayoría de la gente va a las negociaciones con la esperanza de ver cómo se comporta la otra parte y luego reaccionar en consecuencia. Tendemos a ser reactivos, lo cual es un error porque tenemos una enorme capacidad de influir en otros si somos proactivos, si tenemos un plan definido y un enfoque claro para negociar. Cuando se trata de reactividad, el consejo es: "No reacciones. Espera, compra tiempo y responde."

- El valor disponible es definido. Es por eso que competimos: creemos que debemos dividir lo que hay y tomar la mayor parte, cuando es fácil aumentar el valor disponible en una negociación.
- No identificar la intención con impacto. Hay una clara falta de comunicación en las negociaciones. Las intenciones de la contraparte son siempre mal interpretadas porque eso tiene sentido evolutivo. Si se envía una señal ambigua, el destinatario siempre la interpretará de la peor manera posible. En una negociación, necesitamos enviar mensajes claros.
- Corto plazo versus largo plazo. Tendemos a pensar en el corto plazo, sin embargo el pensamiento colaborativo en el largo plazo es más beneficioso.

En cuanto a este último supuesto, también es importante mencionar la reputación, que es difícil de construir, pero puede ser destruido en un latido.

Tener una mentalidad a corto plazo nos impide pensar en las implicaciones de nuestras acciones a largo plazo. Sin embargo, no debemos simplemente confiar en nosotros si no tenemos una base para hacerlo. La clave es ser confiable, pero no demasiado confiado.

La primera clave de la negociación es la mentalidad, consciente de que llevamos equipaje que nos hace reaccionar de una manera que no siempre es la más apropiada. Si cambiamos nuestra mentalidad, cambiamos el comportamiento y podemos obtener resultados diferentes.

La mayoría de nosotros caemos en suposiciones o mentalidades sobre la negociación, generalmente como resultado de reacciones emocionales que desencadenan ciertos comportamientos y pueden tener una influencia en maximizar nuestro beneficio o lograr exactamente lo contrario.

Estilos de Negociación

Existen cinco estilos de negociación, dependiendo de la importancia de la sustancia y la relación:

1. **Competing.** Hay personas para quienes la sustancia es todo y la relación no importa. Su estilo de negociación tiende a ser agresivo: compiten. El beneficio es que siempre obtiene grandes resultados; La desventaja es que en el largo plazo nadie quiere jugar con ellos.
2. **Evitar.** Cuando no importa sustancia ni relación, tendemos a evitarlo.
3. **Accommodating.** Cuando la sustancia es menor e inconsecuente, y la relación es muy importante, tendemos a adaptarnos a sus peticiones. El problema a largo plazo es que la sustancia será insignificante.

4. **Compromise.** Cuando ambas dimensiones importan (ni para ti ni para mí), la decisión es comprometer (50-50%) porque es rápida y parece equitativa.
5. **Colaboración.** Este estilo maximiza tanto la relación como la sustancia. Es bastante complejo y definitivamente no innato. Requiere entrenamiento y contrarrestar nuestros impulsos. Sólo podemos colaborar cuando tenemos suficiente tiempo y conocimiento y nos preocupamos por ambas dimensiones.

¿Qué estilo es mejor? Eso depende de las circunstancias. Todos tenemos un estilo predeterminado con el que nos sentimos más cómodos y volvemos inconscientemente a eso en situaciones estresantes, como las negociaciones.

Debemos ser claros en dos objetivos: primero, ser conscientes de nuestra propia reacción automática; Segundo, usando un estilo que se adapte a las circunstancias. Desde el principio, debemos tener en cuenta que el estilo de colaboración no es innato, ya que nuestras reacciones instintivas a menudo nos llevan a competir, evitar, acomodar o comprometer.

Para poder pasar de posiciones a intereses debemos hacer preguntas abiertas, mostrando curiosidad, sin prejuicios.

Elementos para un Marco de Negociación Colaborativa

Generalmente, los criterios simples se utilizan para definir lo que una negociación acertada parece. Sin embargo, faltan los criterios y nos dejan expuestos a la manipulación. Por lo tanto, requiere un modelo más complejo que puede: ayudar a identificar el objetivo y preparar la negociación; Servir como un marco para evitar que el proceso se desvíe, revisarlo y verlo a través de un resultado exitoso.

Estos son algunos elementos clave que deben ser considerados en un proceso de negociación.

Intereses

Las necesidades y motivaciones que conducen a la negociación. Es importante diferenciar las negociaciones de las posiciones, que son una manera única de satisfacer un interés o una demanda específica.

Deberíamos preguntarnos por los intereses de cada una de las partes porque el objetivo de una negociación es llegar al punto en el que se satisfagan tanto nuestros intereses como los de la otra parte, para que el acuerdo se cumpla. Tenemos que hacer conocer nuestros propios intereses para que se cumplan, pero nunca debemos revelar cuán importantes son realmente nuestras

prioridades. También es vital saber lo que otros quieren, para que no les ofrezcamos demasiado.

Opciones

Una vez que se han identificado los intereses de ambas partes, es cuando se proponen soluciones. La clave es llegar con tantas opciones como sea posible y resolver en el que tiene más valor. Es importante crear un espacio que permita la lluvia de ideas y separar la salida de las opciones del proceso de selección. Esto nos permite maximizar las posibilidades de crear una opción que logre la mayor satisfacción posible de los intereses en juego.

Criterios de legitimidad

Cuando las opciones abundan, algunas beneficiarán a una parte, y algunas beneficiarán a la otra. El objetivo es alcanzar acuerdos equitativos mediante criterios compartidos de legitimidad.

Alternativas

Esto implica todo lo que se puede hacer para satisfacer nuestros intereses sin necesidad de la otra parte, fuera de la mesa de negociaciones. Si hay alternativas, siempre tendrán que ofrecernos algo mejor.

Relación y comunicación

En una negociación, la meta es dedicar tanto tiempo como sea posible a hablar de intereses, opciones y criterios de legitimidad. Esto requiere una comunicación fluida y una relación fluida.

Se puede utilizar una variedad de herramientas para pasar de posiciones (demandas de las partes negociadoras) a intereses (necesidades subyacentes que no son evidentes). La primera de ellas es la de hacer preguntas abiertas, mostrando curiosidad genuina, sin prejuicios. No podemos tener mentalidad de certeza; En cambio, tenemos que convertir la negociación en una conversación orientada al aprendizaje.

Después de hacer una pregunta, el silencio entra en juego. Cuando se usa correctamente, dada la molestia que genera, puede ayudarnos a obtener respuestas. También debemos ser conscientes de las reacciones emocionales que desencadena en nosotros y no reaccionar a ella si no deseamos.

A continuación, tenemos que escuchar, que debe ser abordado como una herramienta de dos vías: Debemos escuchar no sólo para entender, sino también para hacer que la otra persona se sienta oído. Y para lograr este segundo objetivo, debemos demostrar nuestra comprensión. Aquí hay tres métodos para hacerlo:

1. **Repetición.** La ventaja es que es muy fácil, pero realmente no transmite verdadera comprensión. No hay riesgo de errores; Nos permite continuar la conversación.
2. **Paraphrasing.** Decir lo mismo en nuestras propias palabras transmite un mayor grado de comprensión, pero no permite que la conversación avance; Es como una póliza de seguro para tener una comunicación fluida.
3. **Reformulación.** Este es el arma secreta de un negociador, que abre todas y cada una de las puertas. Consiste en reflejar constantemente intereses, haciendo que la persona se sienta oída y entendida. Pero, en lugar de hacer eco de lo que expresan, que suele ser posiciones, se trata de transmitir los intereses de una manera positiva mirando hacia el futuro.

Una vez más, la clave de la negociación es cambiar la mentalidad. Simplemente cambiando el propósito de la conversación, obtendremos mejores resultados. Sólo piensa en la última vez que te persuadió alguien que repetidamente llevó a casa sus argumentos, atacando tu lógica y no escuchándote. Estar abierto a la persuasión, entender y mostrar comprensión, irónicamente, conduce a la persuasión. Porque, una vez que entendemos los intereses de nuestra contraparte y la lógica subyacente, podemos adaptar nuestro discurso a su forma de pensar y sus necesidades, haciéndola involuntariamente más persuasiva. El proceso mismo de escuchar con genuina curiosidad y demostrar comprensión, no conformidad, hace fluir la relación y la comunicación, permitiendo que la negociación se convierta en una actividad que refuerza las relaciones y maximiza el valor.

Jacobo Ducay, Director de Habitus Incorporated y profesor en IE Business School.

© IE Insights.