

Success
Mind



**Cuestionario de preferencias
del negociador**

Comportamientos

Cuestionario de preferencias del negociador. Comportamientos

El objetivo de este documento es ayudar al negociador a comprender cada una de las 7 preferencias de negociación y su importancia en el proceso y a identificar los comportamientos que debería reforzar para mejorar en cada preferencia.

Recordamos al lector que haber obtenido una puntuación baja en una dimensión concreta NO indica que debamos mejorar en ese aspecto, sino que debemos tomar conciencia que no solemos prestar atención a esa dimensión y que quizás en algunas negociaciones este hecho podría tener consecuencias negativas para nosotros; sin embargo, en el caso que la puntuación obtenida sera un valor de cero Sí recomendamos considerarlo un punto a trabajar.

Contenido

- Alternativas
- Interés
- Opciones
- Legitimidad
- Comunicación
- Relaciones
- Compromiso

Alternativas

Las alternativas son las posibilidades diferentes y reales que tiene el negociador para emprender un proceso de negociación en la consecución de sus objetivos (intereses).

Las alternativas para un acuerdo sirven como un nivel de comparación de la calidad de las posibilidades de acuerdo en una mesa de negociación. Si en una mesa de negociación se ofrece algo mejor de lo que se puede lograr en otra mesa alternativa, el acuerdo se intentará en esa mesa; en caso contrario esa mesa se rechazará y se adoptará otra alternativa.

Por tanto, la parte que tiene más alternativas tendrá generalmente más poder de negociación, por lo cual este elemento se convierte en una pieza fundamental de la negociación.

Dentro del conjunto de alternativas posibles y reales hay que seleccionar la mejor; esta característica especial es conocida en inglés como BATNA acrónimo de **BEST ALTERNATIVE TO A NEGOTIATED AGREEMENT** o en español como MAAN, **MEJOR ALTERNATIVA A UN ACUERDO NEGOCIADO**. Esta es la mejor alternativa existente y es elemento clave en el estilo de negociación de Harvard.

Aquel negociador que tiene un muy buen conocimiento del tema negociado y conoce los elementos esenciales, tales como precios, competidores, dificultades, aspectos críticos, etc., tiene más posibilidades de hacer un acuerdo beneficioso.

- *Refuerzo el valor y la bondad de mi alternativa si no llegamos a un acuerdo.*
- *Sugiero que consideremos lo que pasaría si no llegásemos a un acuerdo*
- *Les invito a que consideren las consecuencias de no llegar a un acuerdo.*
- *Les comento que no aceptaré ningún trato que conlleve un resultado que no satisfaga nuestro interés.*
- *Les comento que no aceptaré ningún trato que sea peor de lo que puedo hacer sin ellos*
- *Les pregunto lo que harán si no llegamos a un acuerdo*
- *Pregunto que es lo que cada uno de nosotros haría si no llegásemos a un acuerdo.*
- *Les digo lo que haremos si no llegamos a un acuerdo*

Interés

La fase de exploración de intereses es quizás la fase más compleja de una negociación pero si se realiza adecuadamente un porcentaje muy alto del proceso de negociación ya está hecho y sólo falta buscar las soluciones a los intereses ya detectados.

En esta fase de exploración de intereses es preciso ir más allá de la superficie de la negociación, es decir, preguntarse por qué están los negociadores en la mesa:

- qué es lo que tiene que suceder para que ellos queden satisfechos
- qué es lo que les motiva a seguir estando aquí
- qué obtienen al negociar con nosotros, etc.

Cuando este paso se hace en una forma superficial, lo que se ve son únicamente los objetivos presentados en una manera tangible, es decir, **LO OBJETIVO**.

Sin embargo cuando se llega a los intereses intangibles de los negociadores se tocan **ÁREAS EMOCIONALES** más determinantes para la consecución del acuerdo ya que conectan a las personas en base a lazos de empatía y comprensión mutua.

- *Les pregunto por qué actúan así*
- *Expongo algunas de mis metas y objetivos.*
- *Intento concentrarme en nuestros objetivos mutuos.*
- *Comento con ellos mis preocupaciones sobre su propuesta.*
- *Comento algunas de mis metas y objetivos.*
- *Pregunto cuáles son sus preocupaciones o inquietudes.*
- *Les pregunto “¿por qué?”*

Opciones

Después de conocer y entender los reales intereses de los negociadores, ya se puede pasar a la siguiente fase, en la cual se generan opciones de acuerdo en las que se encuentran **BENEFICIOS MUTUOS** las partes. En esta fase se requiere de un esfuerzo creativo para poder generar una solución buena para todos.

Esta generación es una labor conjunta entre todos los negociadores y requiere realizar dos tareas:

- descomponer la negociación en sus componentes mínimos
- y luego recomponerse para llegar a un acuerdo de consenso.

No es conveniente llegar a la mesa de negociación con un extenso abanico de soluciones completamente elaboradas y negando la participación del otro en la generación de soluciones.

Es muy posible que en algunos casos uno de los negociadores pueda tener las capacidades y la claridad mental para hacer esto, pero esto no implica que sea lo que se debe hacer, pues el otro quedaría relegado a un papel secundario y no se sentiría como el artífice de la solución.

Recuerda que nadie estará motivado en la solución de un problema si no tuvo ninguna participación en el diseño de tal solución.

- *Trato de expresar nuevas ideas que satisfagan sus objetivos y los míos.*
- *Presento nuevas ideas que alcancen sus objetivos y los míos.*
- *Les pido que propongan más opciones*
- *Sugiero hacer un brainstorming sobre opciones que puedan facilitar el acuerdo.*
- *Sugiero nuevas formas de solucionar el problema*

Legitimidad

Las soluciones que se plantean, así como los procedimientos utilizados en la negociación deben pasar por un análisis que determine si son legítimas o no.

Para esto se utilizan **CRITERIOS EXTERNOS U OBJETIVOS**, los cuales son desarrollados por personas o entidades externas a los negociadores.

Determinar si el valor de venta de un apartamento es alto o bajo es bastante difícil si dejamos esta labor en manos de un comprador y de un vendedor que sean tercetos.

Resulta mucho más fácil recurrir a unos criterios externos tales como consultar a unos evaluadores independientes o a entidades inmobiliarias.

También es interesante apelar a comportamientos anteriores por nuestra parte que demostraran buena voluntad o que simplemente se ciñeron a lo establecido y esperado en los acuerdos.

Resulta útil en ocasiones pedir a la otra parte que se ponga en nuestro lugar para que comprenda en qué situación nos deja con sus peticiones y de qué forma puede estar dañando la relación de confianza que hemos establecido.

Otro aspecto a considerar es que la negociación solo se debe desarrollar por cauces legales debiéndose tener en cuenta también la influencia de los acuerdos en terceras partes de la legalidad vigente.

- *Busco precedentes para lo que debemos hacer.*
- *Hago referencia a lo que objetivamente se considera como justo.*
- *Animo a que seamos objetivos y a que exponamos lo que es apropiado hacer*
- *Sugiero que seamos objetivos y que exponamos lo que es apropiado hacer.*
- *Les pregunto cómo expondrían su propuesta a mis colegas o superiores.*
- *Trato de orientarme hacia lo que es justo.*

Comunicación

Para poder lograr una buena negociación es necesario tener una buena comunicación. Esto parece una obviedad, pero no es así.

La clave es comunicar con la otra parte con intención de hacernos entender previamente a que nos aprueben nuestras propuestas.

Así, pues, no basta con creer que nos comunicamos bien sino que es necesario verificar la calidad de nuestra comunicación y esforzarnos a mejorar en las siguientes **HABILIDADES Y COMPETENCIAS**:

- Capacidades de escucha activa
- Tener empatía
- Demostrar empatía
- Uso de preguntas abiertas y cerradas
- Uso de preguntas para confirmar
- Uso de preguntas para conocer
- Generación de propuestas
- Reconocimiento hacia la otra parte
- Influencia y persuasión
- Paráfrasis y resúmenes
- Rapport físico

- *Repito lo que ellos han dicho para asegurarme de que he comprendido lo que han dicho.*
- *Menciono de nuevo los puntos importantes que ha señalado cada parte.*
- *Hago muchas preguntas para conocer las razones que le llevan a hacerlo.*
- *Me centro en conocer los motivos haciendo preguntas para ello y realizando un mejor ejercicio de escucha activa*
- *Me esfuerzo en crear una buena interacción con la otra parte y le presento propuestas*
- *Trato de escuchar activamente.*
- *Me aseguro de que nos entendemos mutuamente*
- *Intento resumir lo que hemos discutido y sugiero hacia dónde nos debemos dirigir.*

Relaciones

La relación está en constante riesgo durante toda la negociación.

El negociador debe ser consciente de este punto y debe crear una lista doble de objetivos:

- Por una parte debe lograr cerrar en forma exitosa los asuntos objetivos (el **QUÈ** estamos negociando)
- Por otra parte debe lograr crear o mantener una buena relación con la otra parte para esta negociación o para futuras situaciones (el **CÓMO** estamos negociando)

Debemos cuidar, así, la relación a corto, medio y largo plazo.

Aunque en toda negociación es mejor mantener la buena relación que llegar al enfrentamiento, en determinadas situaciones no es imprescindible o incluso puede ser contraproducente:

- Cuando la otra parte es manifiestamente hostil
- Cuando no va a haber más negociaciones en el futuro
- Cuando estás muy presionado para alcanzar los objetivos duros de la negociación
- Cuando nos sentimos en franca inferioridad, etc.

- *Trato de responder apropiadamente a sus emociones y a las mías regulando mis emociones*
- *Me concentro en salvaguardar nuestra relación.*
- *Intento establecer un clima de confianza mutua*
- *Intento mejorar la habilidad de tratar entre nosotros*
- *Trato de tener como base nuestra relación personal para superarlo*
- *Me preocupo por nuestra forma de tratarnos.*
- *Me focalizo en la forma en la que nos estamos relacionando*
- *Intento crear un buen clima de relación entre nosotros.*

Compromiso

Una vez hemos estudiado las opciones presentadas y sobre la base de una adecuada comunicación y sostenimiento de la relación llega el momento de generar un compromiso que, en la medida de lo posible, debería generar una solución “WIN-WIN”.

El compromiso sobre el acuerdo debe ser viable y debe cumplirse.

Si al llegar a un acuerdo la realización de este no es viable por motivos de fuerza mayor el compromiso estará afectado ya que, por muy buena voluntad que tengan las partes en llevar a cabo los términos del acuerdo, la realidad se acabará imponiendo y el malestar aparecerá.

En estos casos debe iniciarse una renegociación (o, incluso mejor, una nueva negociación) para resolver estos asuntos y generar un nuevo acuerdo viable en que se puedan comprometer las partes en su realización.

El acuerdo generado debe contener una serie de detalles que dependerán de la naturaleza del mismo; sin embargo, sugerimos que se tengan en cuenta, entre otras, los detalles que responden a las 6 famosas preguntas de Rudyard Kipling:

- Qué haremos
- Cómo lo haremos
- Quién lo hará
- Cuándo lo hará
- Dónde lo hará
- Por qué / Para qué lo hará, etc.

- *Animo a que se llegue a un acuerdo cuanto antes.*
- *Hago una oferta precisa que permita finalizar la negociación.*
- *Intento concluir la discusión llegando a un acuerdo.*
- *Intento resumir lo que hemos tratado y sugiero hacia dónde nos debemos dirigir.*
- *Les animo a que se llegue a un acuerdo cuanto antes.*
- *Les pido llegar a un compromiso*
- *Les presento mi última oferta*
- *Les presento una propuesta a la que sólo contestar “sí” o “no”*
- *Me centro principalmente en la obtención de un compromiso por la otra parte.*