



San Marcos

MEMBRO DE LA RED
ILUMNO

GESTIÓN DE CAMBIO Y NEGOCIACIÓN



San Marcos

MIEMBRO DE LA RED
ILUMNO

GESTIÓN DE CAMBIO Y NEGOCIACIÓN

La primera parte de esta lectura se dedicará al tema de Gestión de cambio y la segunda parte al tema de Negociación. Los temas se relacionan estrechamente, dado que la negociación se vuelve fundamental en el proceso de "convencimiento" hacia el personal de la empresa por parte de los responsables del cambio.

La aceptación del cambio es lo primero que debe gestionarse en la empresa y esto solamente se logra mediante un buen proceso de negociación, además de habilidades de comunicación se irán desarrollando a través de este curso.

Se empezará por entender el por qué de la necesidad de ajustarse a los cambios y la forma en la que estos ayudan a la organización, dado que lejos de ser un mal necesario son fundamentales en la adaptación con el entorno.

LA NECESIDAD DE AJUSTARSE A LOS CAMBIOS

Para Firth (2010), una de las cosas que hace ver grave el cambio en las organizaciones es una suposición muy aceptada acerca de la gente, es decir "que es opositora, difícil, impredecible, necesitada y débil". Sin embargo, es más que eso, se debe tener más fe en los seres humanos, si buscamos debilidad y temor lo encontraremos, según el autor. Contrario a esto debemos esperar respaldo, retroalimentación, creatividad y voluntad y no solo esperarlo sino crearlo.

“

Usted no puede tenerlo todo, ¿dónde lo pondría?
– Steven Wright

”



Para el ser humano el cambio es una de las cosas más difíciles y complejas. "Se tienen miedos como perder cosas tales como nuestro estatus, nuestra reputación, nuestro conocimiento, la actualidad de nuestras destrezas, nuestra influencia."

De este modo, indica el autor, el cambio recibe mala prensa, es decir, "tiene mala fama", tanto a nivel personal como organizacional, pues, aunque proponga progreso amenaza todo lo que previamente nos ha brindado satisfacción.

DEBEMOS SER REALISTAS HACIA EL CAMBIO

Firth (2000), indica que el estrés que nos provocan los cambios ocurre porque siempre queremos predecir el futuro, cuando fracasamos en esta tarea imposible nos burlamos de nosotros mismos. Cuando algo cambia, todo cambia, todo el futuro se modifica y nuestra necesidad de controlar se ve burlada.

Las organizaciones modernas se basan en el mejoramiento continuo de lo que hacen, a través de una retroalimentación constante proveniente de sus principales grupos de interés. Sin embargo, esto no será bueno a menos que se tenga el coraje para desafiar el ***status quo***.



DESVIACIÓN POSITIVA HACIA EL CAMBIO

Firth (2000), indica que las organizaciones modernas tienen estructuras flexibles y "jerarquías planas", para acelerar la toma de decisiones y la comunicación. Sin embargo, esto no será bueno a menos que usted tenga suficiente confianza para compartir su conocimiento libremente y sin egoísmo, en aras del bien común.

Las organizaciones modernas trabajan en equipo y no como individuos aislados, pero eso no será bueno a menos que usted sea capaz de dejar los malos hábitos y tomar y defender riesgos saludables.

El cambio es inevitable y el mundo está en constante movimiento, nuestra cultura no se detiene, nadie sabe cuál será su curso, debemos confiar en el proceso de que el cambio realmente es, de verdad, la única constante en la vida.

“

Por lo general, la certeza es una ilusión y el descanso no es el destino del hombre.

– Oliver Wendell

”

El autor aconseja que es una decisión personal, usted se puede sentar y centrar su atención en la dificultad o puede sacar todo el poder que se encuentra en su interior y permitir que lo bueno suceda y cuando el cambio parece más difícil de lo que implica, entonces deberá aceptar que para conseguir lo bueno se requerirá que invierta un poco más en ello.

Cuando el cambio parece difícil, usted necesitará aprender cómo ser un buen automotivador, cómo hablar bien y positivamente consigo mismo, necesitará saber qué hay en su interior para dar el primer paso hacia el cambio y buscar aliados de confianza que le den su apoyo.

TIPOS DE CAMBIOS

Firth (2000), propone cuatro modelos de cambio generalizados, acerca de la complejidad del cambio organizacional que desarrollaron Andrew Van de Ven de la Universidad de Minnesota y Marshall Poole de la Universidad de Wisconsin.

1. MODELO DE FIJACIÓN DE METAS

La organización establece un resultado deseado y moviliza los recursos para alcanzarlo. Este es el modelo de cambio más común en los negocios.

2. EL MODELO DEL CICLO DE VIDA

En él se refleja el patrón secuencial de nacimiento, crecimiento, madurez, descenso y muerte que tienen todos los seres vivos. El cambio se presenta en todas las etapas, pero con frecuencia está más marcado en la transición de una etapa a otra. Esa es el motivo por el cual los seres humanos hacen cosas como celebrar "ritos de acontecimientos" del nacimiento, la pubertad, la edad adulta, la jubilación y el funeral.

3. EL MODELO DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS

El tercer modelo supone un mundo en donde eventos, fuerzas y valores entran en conflicto entre sí para lograr el dominio. El cambio o la estabilidad son el resultado de la lucha por el poder entre los entes opuestos. Es un modelo en donde se demuestran todas las confusas luchas, negociaciones y compromisos en que a diario se ven envueltas las organizaciones.

4. EL MODELO DE LA EVOLUCIÓN BIOLÓGICA

En este, el cambio se presenta en un ciclo de variación, selección y conservación continuas. La variación ocurre de manera natural y aleatoria. La selección está determinada por la competencia en procura de los recursos escasos y el ajuste al entorno. La conservación se logra a través de fuerzas (incluida la inercia) que mantienen y perpetúan las formas existentes. Los periodos de evolución gradual pueden acentuarse de repente por momentos de cambio agudo.

LIDERAZGO Y HABILIDADES EN TIEMPOS DE CAMBIO

La siguiente lectura se toma con fines didácticos, de Universidad Siglo 21, (2014). Competencias personales para dirigir. El Equipo de la Franquicia en Acción. En Curso Habilidades Directivas (GRIDO). Págs. 2-20. [Consulta 18 setiembre, 2014].

LIDERAZGO

1. EL NUEVO ROL DEL LÍDER

Nuestra concepción tradicional de los líderes -como personas especiales que fijan la orientación, toman las decisiones claves e infunden energía a las filas- tiene sus raíces profundas en una visión del mundo individualista y asistémica.

Especialmente en Occidente, los líderes son héroes, grandes hombres (y ocasionalmente mujeres) que ocupan el centro de la escena en tiempos de crisis. En la medida en que sigan prevaleciendo, esos mitos han de acentuar la concentración de la atención sobre los hechos inmediatos y los héroes carismáticos, más que sobre las fuerzas sistémicas y el aprendizaje colectivo. Este enfoque propuesto por Peter Senge, centra el rol del liderazgo en las organizaciones en la tarea de generar los espacios y medios de desarrollo y aprendizaje de las personas que la conforman, al considerar el paradigma de una organización que aprende.



Este concepto pone en el centro de la escena el aprendizaje organizacional como fuente sustentable de ventaja competitiva.

**LOS LÍDERES SON DISEÑADORES,
INSTRUCTORES Y ADMINISTRADORES.**

El liderazgo en las organizaciones que aprenden, se centra en un trabajo más sutil y en definitiva, más importante. En una organización que aprende, los roles de los líderes difieren enormemente de los del decisor carismático. Los líderes son diseñadores, instructores y administradores.

En una organización que aprende el liderazgo empieza por el principio de la tensión creativa. La tensión creativa surge cuando se ve claramente dónde se quiere estar, la propia "visión" y se dice la verdad acerca de donde se está, la "realidad actual". La brecha entre ambas genera una tensión natural (véase la figura 1).

FIGURA 1. VISIÓN EN EL LIDERAZGO



Fuente: Universidad Siglo 21. (2014). Competencias personales para dirigir

Ratificamos el poder de la visión en el líder como elemento primordial para transformar la realidad.



Sin visión no hay tensión creativa. Esta no puede surgir puramente de la realidad actual. Nunca alcanzarán todos los análisis del mundo para generar una visión. Muchas personas bien dotadas para la conducción en otros aspectos fallan como líderes porque quieren poner el análisis en lugar de la visión. Creen que, con sólo entender la realidad actual, la gente ha de sentir la motivación para el cambio. Luego les decepciona descubrir que la gente “se resiste” a los cambios personales y organizacionales necesarios para cambiar la realidad. Nunca alcanzan a comprender que la energía natural para la transformación de la realidad, surge de la visión de un cuadro posible y mejor que el actual para la gente.

Es de considerar especialmente que este cambio esencial de paradigma, en la relación del líder con su equipo, encuentra raigambre en los comportamientos provenientes de la actividad del líder en lo que hace a su auto conocimiento y su hábito de reflexión sobre liderarse a sí mismo.

Este proceso de reflexión y autoconocimiento, cimienta los valores personales y por ende organizacionales. A su vez, es necesario que, como resultado de estos procesos, exista una clara visión y misión personal, la cual, en concordancia con los valores, se constituyan en principios rectores de las actividades que efectuamos.

Es tarea del líder, generar los espacios para que su visión sea conocida y compartida con las personas de su equipo. Esto implica primero definirla y posteriormente compartirla y alinearla con las visiones de las personas del equipo. Se constituye entonces una visión grupal en interacción con múltiples valores.

2. EL LÍDER COMO DISEÑADOR, INSTRUCTOR Y SERVIDOR

Al retomar las consideraciones acerca de los nuevos roles del liderazgo en las organizaciones, analizaremos particularmente estos roles según el punto de vista de Peter Senge:

EL LÍDER COMO DISEÑADOR

Imagine usted, que su organización es un trasatlántico y usted es el "líder".

¿Cuál es su rol?

La respuesta más común, lo cual no ha de sorprender, es "el capitán". Otros dicen "el oficial de ruta, que señala el rumbo". Aun otros dicen "el timonel, que controla realmente el rumbo", o "el jefe de máquinas, que provee la energía" o "el comisario de a bordo, que hace lo necesario para que todos estén registrados, participen y se comuniquen". Si bien estos son auténticos roles de dirección, hay otro que, en muchos aspectos, los eclipsa a todos en importancia. Sin embargo, es raro que alguien lo mencione.

El rol de conducción olvidado es el del diseñador del barco.



**EL TRABAJO DE HOY HA DE
MOSTRAR SUS BENEFICIOS
EN UN FUTURO LEJANO.**

Nadie tiene una influencia más amplia que el diseñador ¿De qué le vale al capitán decir “virar 30 grados a estribor”, si el diseñador ha construido un timón que solo gira a babor, o que tarda seis horas en girar a estribor? No ha de cosechar fruto alguno el líder de una organización mal diseñada.

Las funciones de diseño, lo que algunos llaman “arquitectura social”, raras veces son visibles. Se desarrollan entre bastidores. Las consecuencias visibles hoy son el resultado de trabajos muy anteriores. El trabajo de hoy ha de mostrar sus beneficios en un futuro lejano.

Los que aspiran a ser líderes por el deseo de controlar, ganar fama o simplemente estar en el centro de la acción, hallarán poco atractivo en el silencioso trabajo de diseño del liderazgo.

¿Pero en qué consiste, específicamente, el diseño organizacional?

“La primera tarea del diseño organizacional concierne al diseño de las ideas rectoras de finalidad, visión y valores esenciales por los cuales ha de vivir la gente”. Pocos actos de conducción tienen efectos más duraderos sobre una organización que el construir un cimiento para los propósitos y los valores esenciales.

EL LÍDER COMO INSTRUCTOR

“La primera responsabilidad de un líder”, dice Miller, expresidente de Max de Pree, “es definir la realidad” (17). Mucho del efecto multiplicador que los líderes pueden ejercer, estriba en la capacidad para ayudar a la gente a ver la realidad de manera más exacta, más profunda y más vigorizante.

Líder como instructor no significa definir al líder como un experto autoritario cuyo cometido es enseñar a la gente a ver “correctamente” la realidad. Se trata, más bien, de ayudar a todo integrante de la organización a lograr una visión más profunda de la realidad actual. Esto concuerda con la concepción popular naciente de los líderes como entrenadores, guías o facilitadores (18). En las organizaciones que aprenden, este rol didáctico adquiere mayor desarrollo en virtud de la atención que se presta explícitamente a los modelos mentales de la gente, y la influencia que ejerce la perspectiva de los sistemas.

El rol del líder como instructor empieza por la acción de poner en evidencia los modelos mentales de la gente en torno de cuestiones importantes. Nadie lleva en su cabeza una organización, un mercado o el estado de una tecnología; lo que llevamos en nuestras cabezas son representaciones. Esas imágenes mentales del mundo en movimiento tienen significativa influencia en nuestros modos de percibir los problemas y oportunidades, identificar cursos de acción y hacer elecciones.

Los líderes, en su carácter de instructores, ayudan a la gente a reestructurar su visión de la realidad para que pueda ver más allá de las condiciones y los hechos superficiales y penetrar en las causas profundas de los problemas y ver, por consiguiente, nuevas oportunidades para modelar el futuro.

Específicamente, los líderes pueden influir sobre la visión que la gente tiene de la realidad en tres niveles distintos: hechos, pautas de comportamiento y estructura sistémica.





EL LÍDER COMO SERVIDOR

Este es el rol más sutil de la conducción. A diferencia de los roles de diseñador o instructor, este es casi exclusivamente una cuestión de actitud.

El sentido de servicio de los líderes opera en dos ámbitos: servicio a la gente que ellos conducen y servicio a la finalidad o misión mayor que anima a la empresa.

El primer aspecto surge de una fina apreciación del impacto que la propia conducción puede tener sobre otros. La gente puede sufrir económica, emocional y espiritualmente bajo una conducción inepta. Es indudable que en una organización que aprende, la gente es más vulnerable por su compromiso y su sentido de pertenencia. La apreciación de esta circunstancia infunde a los líderes un sentido de la responsabilidad.

El segundo aspecto del rol de servidor surge del compromiso personal del líder con la misión mayor de la empresa.

El impulso natural de la gente hacia el aprendizaje se libera cuando ella está empeñada en una empresa que se considera digna de su total dedicación. O, como lo expresa Miller, "El rendimiento de la inversión no es una meta que movilice las más nobles potencias de nuestras almas".



MANIPULACIÓN VERSUS NEGOCIACIÓN

La palabra manipulación puede tener un contexto negativo; sin embargo, se puede manipular a alguien de forma positiva y transparente o con un buen fin. Por otro lado, se maneja el concepto de negociación en donde la manipulación negativa y el abuso de poder no deberían ser parte. A continuación, se verá el concepto de negociación y los siete elementos que deben estar presentes en toda negociación.

La siguiente lectura es tomada, con fines didácticos, de Universidad Siglo 21, (2014). Competencias Personales para Dirigir. El Equipo de la Franquicia en Acción. En Curso Habilidades Directivas (GRIDO). Págs. 21-36 [Consulta 18 setiembre, 2014].

NEGOCIACIÓN

1. EL ABC DEL MÉTODO DE NEGOCIACIÓN DE HARVARD

Negociar sobre la base de intereses genera mayores beneficios.

Vamos a utilizar para este tema, una entrevista al doctor. Gabriel Medina San Martín, consultor especializado en el Proyecto de Negociación de Harvard, método de negociación reconocido mundialmente, el cual genera mejores relaciones entre las partes y permite llegar a acuerdos más beneficiosos.

¿En qué consiste el Proyecto de Negociación de Harvard?

El Proyecto de Negociación de Harvard fue creado en 1978 por el profesor Roger Fisher de la Facultad de Derecho de la Universidad de Harvard y se ha convertido en la teoría de negociación más reconocida del mundo en los últimos 25 años.

Se trata de un método que es útil para mejorar la negociación y la resolución de conflictos, para que las personas puedan enfrentar de una manera más constructiva sus problemas, tanto en el ámbito interpersonal como en el internacional.



NEGOCIAR SOBRE LA BASE DE INTERESES GENERA MAYORES BENEFICIOS.

Este método lo empleó por Roger Fisher cuando fue asesor del presidente estadounidense Jimmy Carter durante las difíciles negociaciones que permitieron alcanzar el acuerdo de paz de Camp David entre Israel y Egipto en 1979.

Supuso una auténtica revolución en el mundo de la negociación, pues pone el foco en superar el estilo de “negociación sobre la base de posiciones” y propone un método articulado sobre la comprensión recíproca de los principios que inspiran a las partes que negocian, es decir plantea la conveniencia de enfocarse en los intereses y no en las posiciones.

¿A qué se refiere con el estilo de “negociación sobre la base de posiciones”? La negociación posicional es el estilo de negociación tradicional, donde cada una de las partes adopta una determinada posición negociadora, aboga en su favor, hace concesiones a la otra parte y, en función de las mismas, redefine nuevamente su posición. Este ciclo se repite de manera sucesiva, hasta que ambas posiciones se acerquen lo suficiente para alcanzar un acuerdo.

Una negociación basada en posiciones conduce, con frecuencia, a encerrarse y atrincherarse cada vez más en ellas. Al afrontar de esta forma el proceso de negociación, los negociadores suelen quedar atascados en defensa de su posición sin llegar a descubrir los intereses subyacentes a cada posición dificultando e incluso imposibilitando la consecución de un acuerdo. Muchas veces los resultados se miden a través de afirmaciones del tipo:

- » “Hice menos concesiones”
- » “Yo no gané, pero el otro ganó menos”
- » “Evité un conflicto”
- » “Lo hice ir más allá de su último límite”

En lugar de enfocar el proceso de negociación según la forma tradicional ya vista; es decir, adoptando una determinada posición negociadora, se recomienda negociar sobre la base de los intereses de las partes, intereses que subyacen a las posiciones que las mismas suelen adoptar en el proceso de negociación. El Proyecto de Negociación de Harvard pone el foco en negociar sobre la base de los intereses de cada uno, mediante el “método de los 7 elementos”.

¿QUÉ ES EL "MÉTODO DE LOS 7 ELEMENTOS"?

Esta metodología gira alrededor de siete elementos presentes dentro de toda negociación:

Relacionados con el problema

- » Intereses
- » Alternativas
- » Opciones
- » Criterios legítimos

Relacionados con las personas

- » Compromiso
- » Comunicación
- » Relación

Tiene tres elementos que se relacionan con las personas, que son: cómo está funcionando la comunicación, qué tipo de relación hay, y el compromiso que se puede hacer entre las personas que negocian para llevar adelante un acuerdo.

EL PROYECTO DE NEGOCIACIÓN DE HARVARD PONE EL FOCO EN NEGOCIAR SOBRE LA BASE DE LOS INTERESES DE CADA UNO, MEDIANTE EL "MÉTODO DE LOS 7 ELEMENTOS".

Y dentro del campo del problema, incorpora básicamente estos conceptos: el concepto de intereses, opciones, el de ciertos criterios objetivos o estándares, y el concepto de alternativas.

Se hace una diferenciación entre opciones y alternativas. Opciones son posibilidades dentro del acuerdo, alternativas son posibilidades de satisfacer mis intereses afuera del acuerdo. La propuesta es ir paso por paso desarrollando el Esquema de los 7 elementos.



La comunicación permite explorar los intereses de cada uno, y evaluar otras opciones para que la “torta” sea lo más grande posible y no queden opciones sin aprovechar. La legitimidad tiene en cuenta que un buen acuerdo implica que lo propuesto puede ser justificado y no se trata de que la otra parte se esté aprovechando de mí.

Los intereses, las opciones y la legitimidad entran a interactuar y generan un círculo virtuoso, el cual amplía la “torta” que se está negociando hasta agotar opciones sobre la mesa.

Una vez que se llega a esta situación, surgen dos caminos:

- Si el acuerdo es mejor que las alternativas, se llega al compromiso, donde las partes obtienen un resultado “win-win” y los intereses quedan satisfechos.
- Si la alternativa es mejor que el acuerdo al que se ha llegado, se opta por la alternativa.

Lo importante del proceso es que la comunicación termine siendo óptima, para encarar futuras negociaciones desde una perspectiva en la cual las relaciones queden fortalecidas. Esto genera relaciones de largo plazo.



¿Cómo se puede aplicar este método en un país como la Argentina donde muchas veces la gente tiene tendencia a privilegiar la ganancia de corto plazo?

En la Argentina como en los demás países, las personas cada vez más se dan cuenta de la necesidad de alcanzar acuerdos de largo plazo y no de corto plazo, pues la única manera de establecer relaciones duraderas es a través de una buena comunicación, que lleve a negociar sobre bases legítimas las cuales permitan explorar todas las opciones y no quede ninguna sin explorar. Esta es la forma de lograr compromisos beneficiosos para todos y que se retroalimenten en el tiempo, para generar mayores ganancias.

En su libro “Sí de acuerdo”, Roger Fisher dice: “Cada vez menos personas están dispuestas a aceptar decisiones tomadas por otros”. ¿A qué se refiere el autor? Fisher hace alusión a que las personas quieren tener el control de las negociaciones que llevan a cabo y no aceptan dejarlo en manos de terceros, como puede ser un jurado. Cuando una negociación no avanza y se traba, es decir que las partes no pueden encontrar opciones que satisfagan sus intereses, el paso siguiente es llamar a un “facilitador”.



SIN COMUNICACIÓN NO HAY NEGOCIACIÓN

La negociación es un proceso de comunicación con el cual se busca respaldar el propósito de obtener una decisión conjunta.

CUANDO UNA NEGOCIACIÓN NO AVANZA Y TERMINA TRABÁNDOSE, ES DECIR QUE LAS PARTES NO PUEDEN ENCONTRAR OPCIONES QUE SATISFAGAN SUS INTERESES, EL PASO SIGUIENTE ES LLAMAR A UN “FACILITADOR”.

La comunicación nunca es fácil, ni aun entre personas que tienen muchos méritos o valores y experiencias comunes. Las parejas que han vivido juntas durante treinta años, todavía tienen malentendidos todos los días. No es pues sorprendente que haya poca comunicación entre personas que aún no se conocen bien y pueden sospechar del otro o sentirse hostiles.

Independientemente de lo que usted diga, debe esperar a que la otra parte, casi siempre, escuche algo diferente.

En la comunicación se dan tres grandes problemas:

1. Los negociadores pueden no estar dirigiéndose al otro u otros, o, por lo menos, no de la manera que puedan ser comprendidos.

Esto se puede apreciar en un debate. Hablan solo para impresionar a los electores. En vez de intentar dirigirse con su oponente hacia un acuerdo mutuamente aceptable, tratan de echarle zancadillas. En lugar de tratar de convencer, se esfuerzan por convencer a los electores o espectadores a que se dividan en favor de uno u otro. La comunicación efectiva entre las partes es imposible si cada una está pendiente de la actitud del público, es decir, de los demás.

2. Aunque usted le hable a la otra parte en forma directa y clara, es posible que ella no lo escuche.

Este es el segundo problema en la comunicación. Observe con cuánta frecuencia las personas parecen no prestar atención a lo que usted dice, probablemente con la misma frecuencia usted será incapaz de repetir lo que ellas han dicho. En una negociación, puede suceder que usted esté tan ocupado pensando en lo próximo que dirá, en cómo responderá a ese último punto o en la manera de expresar su próxima argumentación, que se olvida de escuchar lo que la otra parte está diciendo ahora. O usted puede estar escuchando con mayor atención a sus electores que a la otra parte.

Al fin y al cabo, es a sus electores a quienes debe rendir cuentas por los resultados de la negociación. Son ellos a quienes está tratando de satisfacer, y por tanto, no es sorprendente que usted quiera prestarles mucha atención. Pero si usted no escucha lo que dice la otra parte, no habrá comunicación.

3. El tercer problema en la comunicación son los malentendidos. Lo que el uno dice puede ser malinterpretado por el otro, incluso cuando los negociadores están en la misma habitación, la comunicación del uno al otro puede parecer como el envío de señales de humo cuando hace mucho viento. Cuando las partes hablan idiomas diferentes, la posibilidad de malas interpretaciones se multiplica.

Por ejemplo, en persa, la palabra "compromiso" parece carecer del significado positivo que tiene en inglés como "una solución intermedia que ambos pueden aceptar", y tener solo un significado negativo como en "nuestra integridad se vio comprometida". De manera similar, la palabra "mediador" en persa sugiere "entrometido", alguien que interviene sin ser invitado. A principios de 1980 el Secretario General de las Naciones Unidas fue a Irán a buscar la liberación de los rehenes estadounidenses. Sus esfuerzos se vieron seriamente contrarrestados cuando la radio y la televisión iraníes informaron en persa un comentario que él había hecho a su llegada a Teherán: "He venido como mediador a tratar de llegar a un compromiso". Una hora después de la emisión, una turba de indignados iraníes apedreaba su automóvil.



San Marcos

MIEMBRO DE LA RED
ILUMNO

¿QUÉ PUEDE HACERSE FRENTE A ESTOS TRES PROBLEMAS DE COMUNICACIÓN?

Vamos a revisar consejos para mejorar la comunicación en la negociación.

LAS TÉCNICAS DE ESCUCHA EFECTIVA CONSISTEN EN PRESTAR ATENCIÓN A LO QUE SE ESTÁ DICIENDO, PEDIR A LA OTRA PARTE QUE DIGA DETALLADAMENTE EN FORMA CUIDADOSA Y CLARA EXACTAMENTE LO QUE QUIERE DECIR.

"Escuche atentamente y reconozca el mensaje, la necesidad de escuchar resulta evidente; sin embargo, es difícil escuchar bien, sobre todo bajo la presión de una negociación.

Escuchar le permite a usted comprender sus percepciones, sentir sus emociones, y oír lo que tratan de decir. Escuchar activamente o con atención mejora no solo lo que usted oye, sino también lo que ellos dicen. Si usted escucha con atención e interrumpe de manera ocasional para decir, "¿Entendí correctamente que usted está diciendo que...?", la otra parte se dará cuenta de que usted no está solo cumpliendo una rutina.

Además, sentirán la satisfacción de ser escuchados y comprendidos. Se ha dicho que la menos costosa de las concesiones que se le puede hacer a la otra parte es hacerle saber que ha sido escuchada.

Las técnicas de escucha efectiva consisten en prestar atención a lo que se está diciendo, pedir a la otra parte que diga detalladamente en forma cuidadosa y clara lo que quiere decir, y solicitar que se repitan las ideas si hay alguna ambigüedad o incertidumbre.



Propóngase que mientras escucha no estará pensando en la respuesta, sino enfocado en comprender a la otra parte.

Tenga en cuenta sus percepciones, sus necesidades y sus limitaciones.

Muchos creen que una buena táctica es no prestar mucha atención a los argumentos de la otra parte, y no admitir ninguna legitimidad en su punto de vista. Un buen negociador hace exactamente lo contrario. A menos que usted reconozca lo que están diciendo y demuestre que lo comprende, ellos pueden creer que no los ha oído.

Entonces, cuando usted trate de explicar un punto de vista diferente, ellos supondrán que usted todavía no ha entendido lo que quieren decir. Se dirán a sí mismos: "Le expuse mi punto de vista, pero ahora está diciendo algo diferente, de modo que no debe haber entendido". En vez de escuchar su argumento, estarán pensando en la manera de presentar el punto de vista de ellos en otra forma, con la esperanza de que ahora sí lo comprenda. En ese caso, demuéstreles que usted ha comprendido. "Permítame ver si he entendido lo que usted dice. Desde su punto de vista, la situación es la siguiente...".



Cuando repita lo que usted crea que ellos han dicho, expréselo en forma positiva desde su punto de vista, dando toda la fuerza a sus argumentos.

Podría decir: "Ustedes tienen un argumento fuerte. Déjenme ver si puedo explicarlo. Me parece que es de la manera siguiente...".

Comprender no es lo mismo que estar de acuerdo. Es posible, a la vez, entender perfectamente y estar en total desacuerdo con lo que dice la otra parte.

Pero a menos que logre convencerlos de que entiende su manera de verlo, usted no podrá explicarles su propio punto de vista. Una vez que usted ha explicado el punto de vista ajeno, exponga los problemas que le ve a la propuesta del otro. Si es capaz de explicar su punto de vista mejor que ellos mismos y después lo refuta, usted maximiza la posibilidad de iniciar un diálogo constructivo basado en los méritos y minimiza la posibilidad de que ellos crean que no los ha comprendido.

En esta parte, vamos a profundizar los siete elementos del Método:

Antes de la negociación, debemos considerar los siete elementos y como estamos preparados en cada uno.



1. INTERESES

Lo que me importa de verdad. "Mis deseos, necesidades, preocupaciones, esperanzas y temores". Es importante también realizar un esfuerzo por ponerse en el lugar del otro y pensar en lo que creo que a ellos les importa de verdad. Sus deseos, necesidades, preocupaciones, esperanzas y temores.

Es útil preguntarse: ¿Tengo claro por lo que me importa de verdad en esta negociación? Esto nos lleva a una referencia clara a la definición de nuestros valores.

¿Cómo actuaría si estuviera en el lugar del otro?

Al considerar lo que conozco de la otra persona: ¿es probable que coincida nuestra escala de valores o sean compatibles? Si consideramos que no es así, debemos darle importancia a esclarecer primeramente de qué forma juzgamos los hechos.



2. OPCIONES

Posibles acuerdos que podemos alcanzar.

La gama de posibilidades en que las partes pudieran llegar a un acuerdo.

Un acuerdo es mejor si incorpora la mejor de muchas opciones y sabemos que tenemos el mejor acuerdo cuando no lo podemos mejorar sin perjudicar a alguna de las partes.

Analizar distintas posibilidades, aun cuando la mejor propuesta parece estar vislumbrada, llevar a la mesa diferentes opciones.

Determinar y desarrollar su mejor alternativa a un acuerdo negociado (MAAN), le protege de malos resultados y le ayuda a lograr mejores acuerdos.

Siempre considerar los intereses y buscar cumplimentar los intereses legítimos de las partes.

Si la negociación está trabada, utilice la creatividad e imaginación para plantear nuevas soluciones que "agranden la torta" en lugar de pelear por repartirla. Comparta con los demás sus nuevas ideas e incentive a que todos participen en la generación de opciones inteligentes. Esto demuestra que se enfoca en el problema y no en la persona y otorga libertad para participar en el proceso de generación, por tanto, las partes sienten que están allí para resolver un problema no para ser juzgados personalmente.

La "torta" puede agrandarse, la negociación debe ayudar a crear valor antes de dividir la torta, la relación y la comunicación son los medios para crear y dividir valor.



3. ALTERNATIVAS

¿Qué ocurre si no llego a un acuerdo?

Son las cosas que una parte y otra pueden realizar por cuenta propia sin necesidad de que la otra esté de acuerdo. Son las posibilidades de retirarse que cada parte dispone

¿Cuáles son las posibilidades de llegar a un acuerdo?

A partir de ello, es inteligente pensar en el esfuerzo que debo asignar a creación de alternativas ante la falta de acuerdo. Esta herramienta nos muestra también cuán importante es la negociación a llevar a cabo. Si el costo de no alcanzar un acuerdo es muy grande, concéntrese en alcanzarlo, pero también, al menos considere otras opciones que puedan suplir la situación en mayor o menor escala. A su vez es útil ver que ocurre en los demás si no alcanzamos el acuerdo.

4. LEGITIMIDAD

Los criterios o los precedentes externos que pueden convencer a uno o a todos los participantes de que un acuerdo propuesto es justo.

El acuerdo será justo para las partes en comparación con alguna referencia externa, algún criterio a principio que vaya más allá de la simple voluntad de cualquiera de las partes.

¿Sobre qué base decidiremos los asuntos? Puede decidirse con base en poder (una parte fuerza a la otra) o la legitimidad (persuadir a la parte que el enfoque propuesto es justo y adecuado, según a normas y criterios independientes a las partes).

La razón fundamental detrás del uso de la legitimidad es que los seres humanos parecen estar programados para desear la equidad, ninguna de las partes quiere que se les trate injustamente.

¿Cuándo podría ser útil la legitimidad? La legislación, estudios técnicos, derecho internacional, la reciprocidad, entre otros, pueden ser útiles para persuadir a otros sobre cuál es la respuesta apropiada y para protegernos contra la coacción.

5. COMUNICACIÓN

Un resultado será mejor si se logra con eficiencia, sin perder tiempo ni esfuerzo, la negociación eficiente requiere de una efectiva comunicación bilateral.

Los malos entendidos son frecuentes en las negociaciones. La comunicación es muchas veces enviar humo con viento fuerte. Las comunicaciones son la sangre en la vida de las negociaciones. La mala comunicación bloquea el proceso y causa ruptura en las negociaciones y relaciones.

Aproximación al problema. Intente la comunicación en dos sentidos, es decir ambas partes escuchan y hablan. Ningún mensaje es verdaderamente comunicado hasta que es escuchado y entendido.

6. RELACIONES

Una negociación habrá producido un mejor resultado, en la medida que las partes hayan mejorado su capacidad para trabajar colaborativamente.

Separar los problemas de relación de los problemas esenciales, sea duro con el problema y suave con las personas.

Ser incondicionalmente constructivos sobre los problemas de relación.



7. COMPROMISO

Opción a la que nos comprometemos tras el acuerdo. Son planteamientos verbales o escritos que especifican lo que una parte o no hará. Un acuerdo será mejor en la medida que las promesas sean prácticas, duraderas, de fácil comprensión y verificables.

Asuma compromisos con legitimidad. Tenga en cuenta los compromisos que los demás pueden asumir. Muestre las implicaciones para usted de los compromisos asumidos y las ventajas o formas en que estos compromisos satisfacen los intereses de las partes.

Posponga para el final los compromisos sobre temas sustanciales, el mejor momento de hacerlo es cuando todos los intereses hayan sido comprendidos y muchas opciones estén sobre la mesa y después de llegar a un acuerdo de la selección de criterios para decidir los términos justos.

Finalmente, en la negociación, no olvide que:

- » La negociación es una oportunidad conjunta para resolver un problema
- » Podemos tomar la iniciativa en la negociación y mostrarles el camino
- » Como logremos el resultado puede ser tan importante como el resultado mismo
- » Nuestros intereses pueden ser similares
- » Podemos aumentar la "torta"
- » Los dos podemos tener la razón
- » Ser confiable aumenta mi poder en la negociación



TIPOS DE NEGOCIACIÓN

Para Hernández (2006), el conocimiento pleno del tipo de proceso negociador resulta de vital importancia para su adecuada preparación. Es por ello que, antes de enfrentarlo, resulta necesario definir con la mayor claridad posible el tipo de negociación en la que se va a participar. Las negociaciones pueden clasificarse de la siguiente forma:

SEGÚN LAS PERSONAS INVOLUCRADAS

Las negociaciones pueden efectuarse entre individuos, entre estos y grupos o entre grupos. A medida que intervienen más personas se complejiza más el proceso; pues entran a jugar mayor número de intereses, puntos de vista, comportamientos, conductas, expectativas y niveles de satisfacción, lo que genera un sinnúmero de diferencias y demanda una mayor preparación del proceso.

SEGÚN LA PARTICIPACIÓN DE LOS INTERESADOS

Pueden clasificarse en negociaciones directas e indirectas (a través de mediadores, árbitros, abogados, etc.). En el primer caso, por lo general, el proceso es más expedito y dinámico, mientras que, en el segundo caso, el proceso se puede retardar y, lo que puede ser más peligroso, complicarse por la falta de comunicación entre las partes debido a la entrada de intermediarios.

SEGÚN ASUNTOS QUE SE NEGOCIAN

Existe una gama amplia de asuntos que pueden negociarse, desde aspectos políticos, comerciales y técnicos, hasta personales y afectivos. En cada caso resulta imprescindible tener un conocimiento adecuado del objeto de la negociación, así como crear el ambiente propicio para lograr el efecto deseado.

“

La calidad de la negociación se mide por el impacto y la influencia que ejerzamos en la contraparte y no sólo por la intención que tengamos en la misma. Berlew y Moore (1987)

”

SEGÚN EL ESTATUS RELATIVO DE LOS NEGOCIADORES

Bajo tal criterio las negociaciones pueden clasificarse en horizontales, cuando las partes se encuentran en un mismo nivel de la escala jerárquica; verticales, cuando quienes negocian se encuentran vinculados a través de una relación de subordinación directa; o diagonales, cuando la negociación se produce entre partes que se encuentran en diferentes escaños de la pirámide jerárquica.

SEGÚN EL CLIMA HUMANO

De acuerdo con este criterio las negociaciones pueden ser amistosas o polémicas, así como abiertas y sinceras o manipuladas. Las negociaciones amistosas y abiertas y sinceras resultan mucho más fáciles que el otro extremo.



SEGÚN LOS FACTORES DESENCADENANTES

De acuerdo con estas, las negociaciones pueden clasificarse como: negociaciones libres (entre compradores y vendedores); forzadas, cuando un hecho específico provoca la negociación, morales o afectivas, cuando la causa del proceso negociador tiene que ver con comportamientos, actitudes o valores; y legales, cuando la causa que la origina es una demanda judicial concreta.

SEGÚN CANAL DE COMUNICACIÓN

Pueden clasificarse en cara a cara, telefónicas, epistolares o sobre la base de representantes. La diferencia fundamental entre ellas, reside en el grado en que fluye el proceso de comunicación que se establece entre las partes.

SEGÚN EL MODO DE NEGOCIACIÓN

Pueden clasificarse en negociaciones competitivas y negociaciones cooperativas. La comprensión de los mismos y su combinación adecuada en el proceso puede ayudar en el proceso de negociación.

REFERENCIAS

Hernández Aguilar, Mislany. (2006, mayo 9). Qué es negociación, tipos, etapas y técnicas efectivas. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/que-es-negociacion-tipos-etapas-y-tecnicas-efectivas/>

Universidad Siglo 21. (2014). Competencias Personales para Dirigir. El Equipo de la Franquicia en Acción. En Curso Habilidades Directivas (GRIDO). Págs. 21-36 [Consulta 18 setiembre, 2014].

Firth, D. (2000). Lo fundamental y más efectivo acerca del cambio. Bogotá, Colombia. Editorial McGraw Hill.

