



NEGOCIACIÓN: INTEGRACIÓN QUE GENERA BENEFICIOS

*Benjamín Pieper Hameau**

En instituciones jerarquizadas como la Armada pareciera creerse que no existe la negociación, muy por el contrario, existe y se aplica en base a las relaciones humanas y a la capacidad de empatizar con el otro, lo que se traduce en mejorar el ambiente laboral y productivo.

Aunque muchos no lo crean, nos pasamos casi todo el día negociando, desde que nos levantamos y coordinamos con nuestra señora: ¿Quién se lleva a los niños al colegio?; luego este proceso sigue en el trabajo: ¿Quién realizará tal o cual tarea?; continúa en la casa: ¿Quién lava los platos? y finaliza en el momento antes de acostarse a dormir con ¿a qué lado de la cama me acuesto?

En nuestro sistema piramidal también son innumerables las ocasiones en que nos toca negociar. La globalización de la información y los, cada vez más altos, niveles de educación de nuestro personal han aportado a que la imposición de las órdenes no sea cosa fácil, y éstas se cuestionen continuamente, por lo cual es necesario saber negociar.

Si pensamos que negociar es ganar o imponer nuestra voluntad, lo único que mostramos es la incapacidad de aceptar críticas y analizarnos. Con lo anterior lograremos que las personas con las cuales negociamos se transformen en un adversario y las relaciones se limiten a la confrontación y al roce.

Al generar una relación basada en la confrontación, sólo le exigiremos a nuestro personal y éste a su vez, en calidad de subordinado, sólo cumplirá. De esta forma

tendremos una relación fundada en resultados. En ésta no existirá retroalimentación del trabajo realizado, así como tampoco se dará pie al famoso “valor agregado” en el trabajo cotidiano.

En la actualidad se debe negociar en base a las relaciones humanas. Debemos tratar de construir relaciones duraderas y de mantenerlas a lo largo del tiempo. Sobre todo logrando que ambas partes queden satisfechas y contentas con el trabajo realizado aumentando, de esta manera, la productividad y la calidad de éste. Se trata de construir no de ganar, de buscar acuerdos y no victorias.

La habilidad de una persona para desarrollar una conexión con otra determina si es (o no) un buen negociador.

Debido a lo anterior es que muchos expertos en el tema definen a la negociación como “una manera de convivir”. Por lo mismo las negociaciones deben basarse en la confianza, y es esto lo que lleva a que se desarrollen con respeto y credibilidad.

Cuando negociamos focalizándonos en los resultados que queremos obtener, damos lugar a que aparezca la “presión”, lo que evita tener un acuerdo óptimo y de calidad. Sin embargo, si lo hacemos teniendo como premisa

* Teniente 2º (R). ING.NV.MC. Diplomado en Gestión de Operaciones de la Universidad Adolfo Ibáñez.

la relación humana, veremos que aparece el entendimiento y comprensión, contribuyendo así a generar una vinculación entre las partes.

Entonces, para que exista una verdadera negociación relacional, el foco debe estar puesto en los negociadores y no en lo que se negocia.

Por otro lado cuando negociamos debemos tener un dominio emocional, ya que de éste depende el resultado de la negociación. Si cuando negociamos sentimos desconfianza hacia quien tenemos en frente o creemos que nos están engañando, sólo lograremos un mal resultado. En cambio, si lo hacemos desde la perspectiva de la confianza y del trabajo constructivo, lograremos instancias de cooperación y entendimiento entre las partes.

Si analizamos como se da una negociación, veremos que ésta se realiza a través de la conversación, y no de un monólogo del jefe al subordinado. Esta conversación permitirá llegar o no a acuerdos.

Al conversar debemos tener un dominio cabal del lenguaje ya que, al emitir un juicio o transmitir algo, aquello podría generar diferentes acciones en el actuar del oyente. Si ha ocurrido un mal entendido, éste puede acarrear consecuencias de consideración. Es por esto que como disculpa es usual escuchar frases como: “yo creí que” o “yo pensé que”. Lo cual demuestra que alguien asumió a criterio personal un mensaje que no fue bien transmitido.

Un negociador debe tener habilidades como preguntar y escuchar, lo cual hace que la relación sea profunda y humana, y a su vez demuestra que el fin último no es el resultado, sino que la relación humana.

Si al preguntar y escuchar le agregamos la habilidad de ser reflexivo, se logra abrir nuestra mente, y damos paso a que afloren nuestros pensamientos. Ya teniendo una base más sólida tendremos mayores argumentos para aceptar, rechazar o modificar lo que se nos propone.

Al analizar en profundidad la reflexión, nos daremos cuenta que contribuye en gran manera a la generación de acuerdos, ya que

nos obliga a soltar “lo que queremos creer”, y nos lleva a lo que realmente “hay que creer”.

Si profundizamos ahora en la forma de “cómo negociar” veremos que el preguntar nos ayuda a conocer a quien tenemos en frente, conociendo sus defectos y virtudes, miedos y fortalezas.

Para preguntar bien tenemos que conocer que existen dos modalidades de habla: la propositiva, en la cual el interés de quien habla es dar a conocer su punto de vista; así como también la indagatoria, en la que se escucha al otro, pudiendo así demostrar el interés que se tiene por conocer al otro.

Junto con conocer las modalidades del habla, se debe tener en cuenta los diferentes tipos de preguntas que existen: preguntas abiertas, que dan pie a una respuesta amplia, dejando que quien responda tenga el control de la información que quiera entregar; preguntas cerradas, implican una respuesta si o no, por lo cual quien pregunta tiene el control de la conversación; y las preguntas de profundidad, que son preguntas hechas sólo para que las responda la persona a la cual se le está preguntando, ya que las respuestas hablan de él, su visión, punto de vista, etc.

En cuanto a quien escucha debemos considerar: el escuchar tradicional, en que la persona que escucha valida o rechaza los argumentos de quien habla; y el escuchar reflexivo, donde se busca validar lo que el orador dice, es decir se escucha para entender lo que el otro quiere decir.

Otro aspecto a considerar es el observar, el cual combina ver mediante los ojos, y el observar, que relaciona lo visto con la interpretación que se le da. Es por esto que cada observador es diferente, ya que en esta habilidad se conjuga la experiencia, valores y estudios que tiene cada persona. De esta manera podemos afirmar que “cada uno ve lo que quiere ver”.

Si logramos determinar rápidamente que tipo de observador es quien tenemos al frente, se tiene el control de la negociación, ya que de esta manera, quien negocia podrá entender como se mueve y que busca el otro.

Por último hay que señalar que existen dos conductas para avanzar en una negociación: convergencia y divergencia. En la primera se muestra la voluntad del negociador por llegar a un acuerdo, en cambio en la segunda se busca la imposición. La conducta que uno tiene en una negociación es netamente emocional, por lo que es fundamental el tener la capacidad de reconocer el estado de ánimo en que uno se encuentra, ya que influye en gran medida en una negociación.

En síntesis, la negociación es parte de nuestra vida cotidiana como persona y hombres de armas y no porque tengamos jefes o subordinados nos olvidaremos de cuan importante es negociar, y a su vez, de la serenidad que debemos tener cuando lo hacemos, ya que como todo en la vida, necesita de un equilibrio y armonía para poder sacar el mejor de los provechos, y en forma paralela mejorar el ambiente laboral y productivo en nuestras diferentes áreas de trabajo.

* * *



BIBLIOGRAFÍA

1. "El Arte de la Negociación". *El método de Harvard en 10 preguntas*, Maurice Bercoff, Editorial Planeta S.A., 2004. Éditions d' Organisation. ISBN: 84-234-2323-9.
2. "Gestión del Capital Humano". *Adoptando nuevos enfoques*, Peter Drucker y otros, Editorial Planeta S.A. ISBN: 978-84-234-2597-6.
3. *Clases de Negociación*, eclass (en línea). Oct-Dic. 2011. Disponible en www.eclass.cl.