GESTIÓN DE CONFLICTOS Y NEGOCIACIÓN

Guía Plan Personal de Mejora

Curso A0002: Gestión de Conflictos y Negociación para agentes de recupero

Escrito por Francisco Grillo
© The Skills Dude

skills dude

skills dude

ÍNDICE

Sección Primera

INTRODUCCIÓN: LA GUÍA PERSONAL DE MEJORA Y CÓMO UTILIZARLA

Páginas 2 - 4

Sección Segunda

LA MENTALIDAD DE UN NEGOCIADOR EFICAZ Y CÓMO DESARROLLARLA

Páginas 5 - 11

Sección Tercera

¿CÓMO APROVECHAR LA INFORMACIÓN SOBRE ESTILOS DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS DEL INSTRUMENTO THOMAS-KILMANN?

Páginas 12 - 16

Sección Cuarta

ESTRATEGIAS Y TÉCNICAS DE NEGOCIACIÓN QUE TE VAN A AYUDAR A CONVERTIRTE EN UN NEGOCIADOR EXCELENTE

Páginas 17 - 21

Sección Quinta

CONCLUSIONES

Página 24 - 26

skills dude

Sección 1:

INTRODUCCIÓN: LA GUÍA PERSONAL DE MEJORA Y CÓMO UTILIZARLA

PRÓLOGO

Al igual que en casos anteriores, antes de comenzar es importante que tengas en cuenta que ya has tomado dos decisiones muy importantes en el camino hacia tu crecimiento y éxito personal y profesional.

La primera fue tomar el curso "Gestión de Conflictos y Negociación para Agentes de Recupero" que acabas de culminar.

La segunda es haber descargado este e-book que contiene la "Guía para Construir tu Plan de Mejora", que como su nombre indica, contiene una serie de herramientas y consejos que puedes poner en práctica hoy mismo y que te van a ayudar a fortalecer las habilidades blandas o soft skills que hemos desarrollado a lo largo del presente curso.

¿Por qué es tan relevante que revises esta guía y la uses para confeccionar tu propio plan de mejora paso a paso?

Porque es la única manera de realmente aprender habilidades blandas. No importa a cuántos cursos de video asistas, ni cuantos libros leas al respecto. Si no pones manos a la obra y trabajas en tu propio cambio, realmente vas a avanzar muy poco.

¿Por qué ocurre esto? Por una sencilla razón que a mí me gusta mucho explicar con un ejemplo de la vida real.

Ponte a pensar en tu educación escolar o superior: Durante ella, ¿Cuántos cursos de soft skills llevaste? ¿En cuántas asignaturas trataron aspectos como negociación, colaboración, resiliencia, adaptación al cambio, asertividad, inteligencia emocional o trabajo en equipo?

Me atrevo a responder por ti: Casi en ninguno. Y la razón de ello es simple. Todo lo que aprendiste en las aulas: Matemáticas, historia, economía, contabilidad, programación, derecho penal o lo que se te ocurra, comparten un modelo de aprendizaje similar: Te dan información, la memorizas, luego te hacen preguntas al respecto y si recuerdas la respuesta correcta, demuestras que lo sabes, que lo has aprendido adecuadamente.

Con las soft skills este modelo no sirve.

¿Por qué?

Porque no se trata de que hayas memorizado cuáles son los modos predominantes de resolución de conflictos o los siete pasos del método Harvard. No importa si puedes recitar sin errores las alternativas que tienes para hacer que la otra parte entre al juego. Eso realmente no te va a ayudar. Para que las soft skills realmente te ayuden a tener más éxito necesitas cambiar tus hábitos y comportamientos. Dejar de hacer las cosas al modo antiguo y empezar a hacerlas de otra manera.

Y el cambio de hábitos y comportamientos requiere de otros esfuerzos, no solo los de memoria. Necesitas practicar, usar un modelo determinado, trabajar a diario con ello.

Para ello es exactamente para lo que hemos diseñado esta "Guía para Construir tu Plan de Mejora": Para que puedas encarar la tarea de cambiar tus hábitos a partir de un conjunto de prácticas y conductas de efectividad comprobadas, que podrás seguir fácilmente de acuerdo a tus necesidades.

La presente guía tiene tres partes diferenciadas. En la sección 2 te da algunas pautas sobre cómo desarrollar una mentalidad ganadora para la negociación. La parte 3 contiene una guía para que aproveches mejor tu conocimiento sobre los modos de resolución de conflicto que se refiere el instrumento Thomas Kilmann. Y finalmente, la parte 4 te da algunas herramientas adicionales para que aprendas a utilizar bien el método Harvard de Negociación.

Para sacarle el mejor provecho a esta guía, te recomiendo hacer lo siguiente:

1. Identificar cuáles son las habilidades que tú consideras más urgente o importante desarrollar, de entre las que hemos tratado en este curso.

2. Ponerlas en orden de prioridad, de la más urgente a la de menor urgencia, de acuerdo a tu criterio.

3. Empezar a trabajarlas en orden, es decir, primero la que consideres más urgente, la de segunda prioridad, la de tercera y así sucesivamente.

4. Trabajar solo una habilidad por vez, no mezclarlas.

5. Dedicar tiempo a todos los ejercicios propuestos para cada actividad. Digamos, dos a tres semanas para cada ejercicio.

6. Destinar un horario al día en el que trabajarás el ejercicio que corresponda, y respetarlo.

7. Anotar lo que vayas descubriendo de ti mismo o logrando en cada día de practicar los ejercicios.

8. Revisa siempre tu cuaderno de anotaciones para evaluar tu grado de avance.

¡Te deseo el mayor de los éxitos en esta aventura hacia tu desarrollo profesional!

skills dude

Sección 2:

LA MENTALIDAD DE UN NEGOCIADOR EFICAZ Y CÓMO DESARROLLARLA

La diferencia entre las negociaciones más pequeñas y cotidianas y las más serias que sueles tener con personas en posiciones de poder, es lo que está en juego. Los resultados del primero tienden a tener menos consecuencias y también menos recompensas (a veces en un grado significativo)[1].

Esto sirve para advertirte sobre la necesidad de ser fuerte, inteligente y seguro en la negociación, lo que es fundamental para alcanzar tus objetivos en cualquier campo. Aquellos que no practican y perfeccionan esta habilidad pueden tener más dificultades de lo necesario para hacer las cosas o, lo que es peor, terminar aceptando hacer cosas que realmente no quieren hacer, como decir que sí a plazos poco realistas o aceptar un trabajo mal pagado.

Como muchas cosas en la vida, cuanto más practiques, mejor te volverás. Para mejorar en la negociación, aplica estos cinco principios básicos.

1. Concéntrate en el resultado que deseas

Negociar es agotador mentalmente. Durante estas conversaciones, tu mente será empujada y jalada en muchas direcciones. Cuando estás negociando, no sólo te estás enfocando en lo que quieres decir a continuación (¿debería acentuar mi punto o retroceder?), sino que también estás prestando mucha atención a lo que dice la otra parte para que puedas responder hábilmente y con calma. Puedes prepararte para esto entrando en la conversación con la mentalidad adecuada.

La forma en que enmarcas mentalmente una negociación puede afectar tu resultado. ¿Estás concentrado en lo que puedes ganar o perder? Cuando las personas perciben el objetivo final de la negociación como una oportunidad para avanzar o lograr algo, les ayuda a sentirse más cómodas con los riesgos de antemano: qué podría salir mal o qué es posible que no logren. La investigación encontró que los negociadores que adoptan esta mentalidad a menudo terminan ganando más. Tienden a presentar ofertas más audaces al comienzo de la negociación, lo que finalmente los lleva a lograr resultados superiores. Por el contrario, las personas que entran con una mentalidad más negativa y perciben la negociación como un riesgo, o una oportunidad de perder, son mucho más conservadores en sus preguntas y terminan con resultados menos ventajosos.

Antes de comenzar la negociación, piensa en los beneficios que puedes obtener de la conversación. Cuando pongas tu oferta sobre la mesa, no tengas miedo de ser específico y audaz. Pide más de lo que te resulte cómodo. Siempre puedes negociar hacia abajo desde tu posición inicial, pero rara vez, si es que alguna vez, puedes negociar hacia arriba desde una base inicial baja.

2. Prepárate y práctica

Prepararte con anticipación puede ayudarte a calmar tus nervios. Como práctica recomendada, haz tu tarea de antemano. Esto significa considerar cualquier obstáculo que pueda surgir y estudiar el tema en detalle. Necesitarás datos para respaldar tus puntos y hacer el mejor caso para tu solicitud.

Lo más importante es saber cómo tu propuesta, es decir, lo que quieres, podría ser de valor para la otra persona. Es más probable que las personas estén de acuerdo con una solución que las beneficie a ellas, así como a ti.

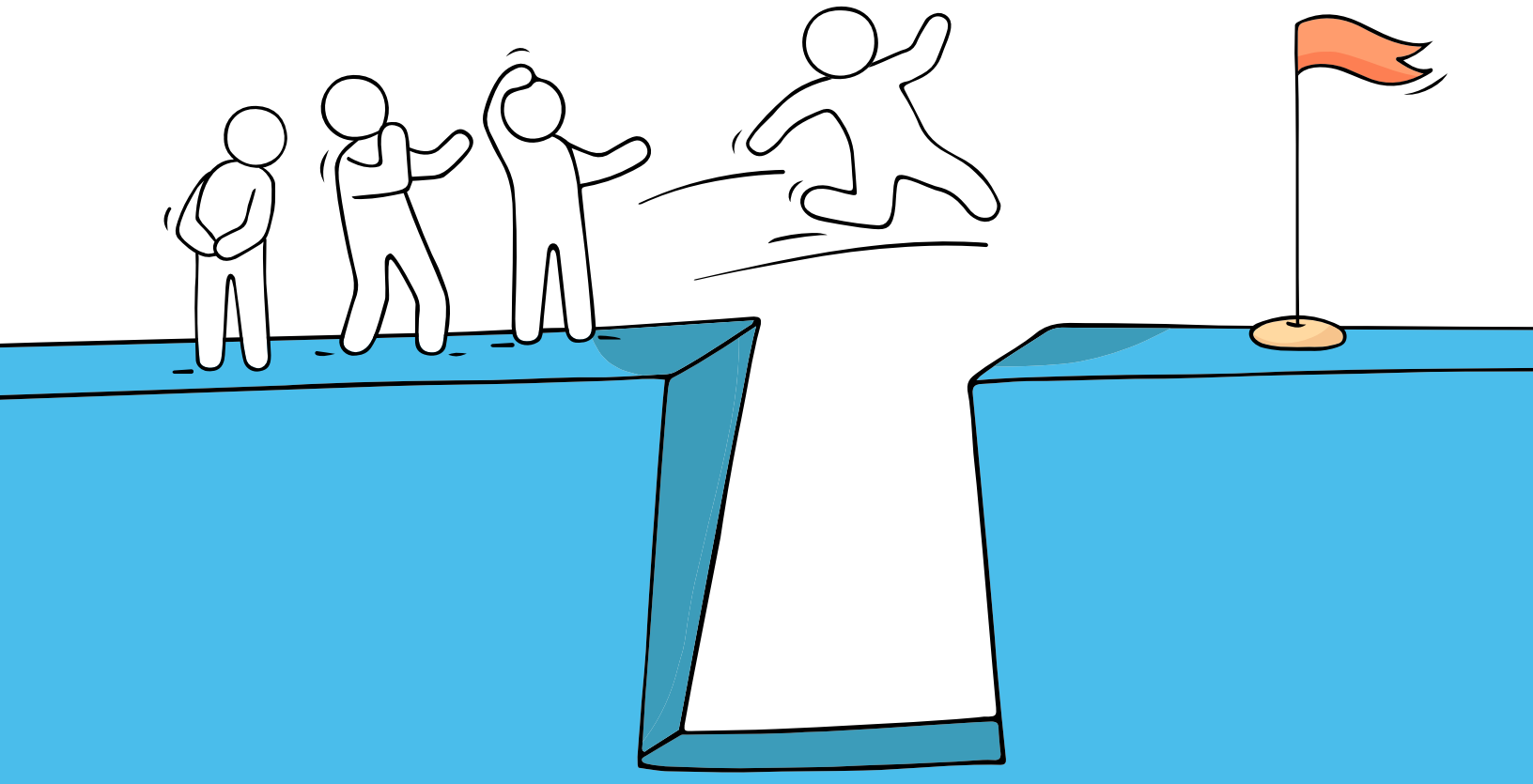
[1] Fuente: https://hbr.org/2020/10/become-a-better-stronger-and-more-confident-negotiator

Practicar frente a un espejo y decir tus puntos con coraje y convicción es otra excelente manera de generar confianza. Esto puede parecer antinatural y demasiado ensayado al principio. Sin embargo, comenzarás a sentirte más natural con el tiempo y te ayudará a sentirte cómodo con lo que quieres decir.

3. Aborda la negociación como una conversación
Cuando tienes conversaciones con tus amigos, probablemente no seas tú el único en hablar. Los escuchas y también intentas entender su versión de la historia. Aborda tus negociaciones de la misma manera. Una vez que hayas expresado lo que estás buscando, dale a la otra persona la oportunidad de explicar lo que tiene en mente. ¿Quizás tiene una perspectiva en la que no pensaste, y puedes sacar provecho de ella? Cuanto más intentes comprender su versión de la historia, más conocimientos tendrás sobre cómo encontrar puntos en común.

No entres con la perspectiva "Estoy en lo cierto. Están equivocados". Las investigaciones revelan que cuanto más puedas "meterte en su cabeza" y comprender su perspectiva, mejor ubicado estarás para encontrarte en el medio.

4. Haz preguntas
Cuando hagas preguntas, usa los datos que recopilaste para respaldar tus puntos. Tu objetivo es respaldar tu afirmación. Debes poder explicar que lo que estás pidiendo es justo y razonable, y que también beneficia a la otra persona.



TRES CAMBIOS DE MENTALIDAD[2]

La negociación es una habilidad clave para cualquier profesional. Ya sea que estés discutiendo un incremento de tu salario o buscando cerrar un compromiso cierto para el pago de la deuda de un cliente, es tu responsabilidad abogar por lo que necesitas. De lo contrario, es posible que te veas permanentemente enfrentado al lado estrecho del embudo: ingresos bajos, luchas inacabables por cumplir con expectativas poco realistas y más.

Desafortunadamente, para muchas personas, la mera idea de negociar les provoca escalofríos. Se siente como una mala palabra, una que evoca imágenes de vendedores de autos usados y juegos agresivos de ida y vuelta.

Si la negociación es una lucha para ti, no temas. Unos simples cambios de mentalidad pueden transformar la forma en que la abordas y hacerla más fácil, incluso en las situaciones más difíciles.

Primer Cambio de Mentalidad: De desagradable a estimulante

En tu labor como ejecutivo de recuperos, tu contraparte espera siempre que como resultado de tu llamada, se vean involucrados en cierto nivel de negociación. Eso no significa que siempre se sometan y te concedan exactamente lo que quieres, pero a menudo tienen en mente un margen de maniobra incorporado.

Cuando se habla de una deuda impaga, por ejemplo, la mayoría de los clientes comprenden que puede haber algunos intercambios: Plazos, importes, fraccionamientos, etc. Están preparados para la discusión y no te juzgarán mal a ti por iniciar el juego con ellos. No lo ven como una señal de que eres una persona agresiva; simplemente lo reconocen como parte del proceso.

Cuando se habla de fechas límite, por ejemplo, es comprensible que la mayoría de las personas presionarán por lo que sea que les facilite la vida. Pero también suelen darse cuenta de que otros están haciendo malabares con una variedad de prioridades. Entonces, entienden que puede haber alguna negociación para encontrar algo que funcione para todos.

Este tipo de discusiones no son inusuales. De hecho, cuando la gente no negocia, puede ser sorprendente y algunos lo ven como una indicación de que no estás interesado en defenderte. Eso puede sentar un mal precedente para el futuro.

[2] Fuente: https://www.ivyexec.com/career-advice/2017/mindset-shifts-improve-negotiation-skills/

Segundo Cambio de Mentalidad: De choque entre enemigos a búsqueda de alianzas

MENTALIDAD ANTIGUA
La negociación es un juego de poder o una pelea.

NUEVA MENTALIDAD
La negociación es una oportunidad para encontrar opciones de mutuo beneficio.

La negociación no se trata de "luchar" para conseguir lo que quieres. El objetivo no es ganar una discusión. Se trata de encontrar una solución con la que todos se sientan bien. El compromiso suele ser el nombre del juego. Cada lado cede un poco para que la situación funcione para todos los involucrados.

Al iniciar una negociación, no estás invitando a un debate polémico. Simplemente, estás abriendo una discusión centrada en soluciones. Mantén tu lenguaje y enfoque alineados con este concepto para ayudar a asegurarte de que la otra parte comprenda tus intenciones.

Tercer Cambio de Mentalidad: No es un problema sino una oportunidad

Muchos creen que negociar es una situación que no se merecen. Si eres uno de ellos, tienes que migrar hacia una nueva manera de ver las cosas. Se trata de una inmejorable oportunidad para mejorar la situación que tienes actualmente.

Todos tienen derecho a negociar lo que quieren y necesitan. Siempre que lo hagas de forma profesional y respetuosa, no hay nada de malo en al menos intentarlo. Puedes pensar que se supone que debes aceptar simplemente lo que se te da sin cuestionar, pero ese no es el caso. Siempre puedes pedir algo diferente. Asimismo, otros siempre pueden rechazar tu solicitud. Sin embargo, ni siquiera preguntar es un flaco favor para ti. Eres valioso y mereces ser escuchado.

Siempre que estés a punto de abordar una negociación, recuerda estas nuevas formas de pensar. Permítete ser un firme defensor de tus propias necesidades y deseos; nadie más lo hará por ti. Reconoce que la negociación es una parte normal y necesaria de tu negocio y de tu vida en general.

Bonus Track: Reduce el estrés que te ocasionan las negociaciones

Además de estos cambios de mentalidad, es importante también que trabajes en reducir el estrés que la negociación siempre supone en las personas sometidas a una. Para ello, tengo para ti algunos otros consejos.

¿Cómo se reduce la tensión durante negociaciones difíciles? La literatura afirma que las personas con mayor inteligencia emocional crean una atmósfera más productiva y de confianza, propicia para construir relaciones a largo plazo y discusiones en las que todos ganan. Como se maneja esto importa más de lo que crees. ¿Tu mentalidad te sirve o te hace tropezar durante negociaciones intensas?

Las negociaciones están intrínsecamente llenas de emociones, riesgo y tensión, nos recuerda Moshe Cohen. La mentalidad, no la mecánica, impulsa el éxito. Uno de los mayores errores que cometemos es tratar de eliminar la incomodidad dentro de las negociaciones. Esto incluye presiones competitivas, demandas de precios, plazos y combatividad en una discusión entre comprador y vendedor. Las presiones pueden hacer que cedamos demasiado rápido y obstaculicen nuestra capacidad para permanecer presentes. Todos debemos aprender a sentirnos "cómodos estando incómodos".

Las negociaciones están impulsadas por la presión de nosotros y nuestras contrapartes. El icónico negociador Herb Cohen es famoso por compartir que, para negociar bien, "hay que preocuparse, pero no tanto". En otras palabras, necesitamos perspectiva para tener el control de nuestras emociones.

La investigación de Wharton y el MIT descubrió que las personas con inteligencia emocional alta (EQ) son más agradables, autocontroladas y conscientes de sí mismas. Esto les ayuda a prosperar en las negociaciones. Establecieron una atmósfera positiva de improvisación de ganar / ganar. Ven las negociaciones como el jazz: adaptarse, transformarse, jugar con su pareja, de vez en cuando liderar y, a veces, seguir. Las personas con mayor EQ ven la negociación como un baile más que como una carrera.

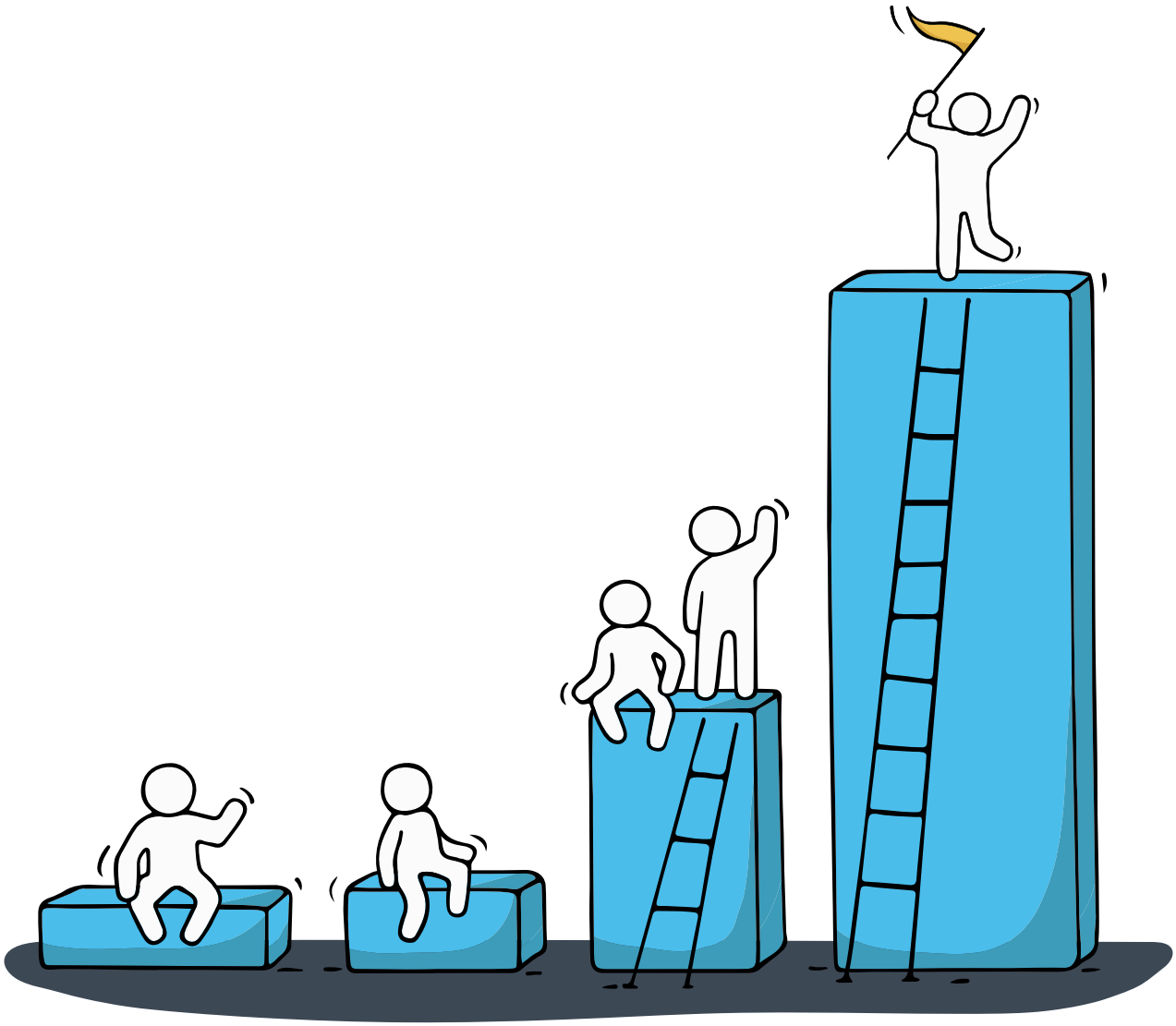
La investigación es muy clara: las personas egocéntricas que ignoran los puntos de vista de los demás no logran generar resultados en los que todos ganan. Se pierden las señales interpersonales que son vitales para ganarse el corazón, la mente y la confianza de otra persona. Están jugando en la oscuridad. Los expertos señalan que hay tres pilares que sustentan la mentalidad de negociación efectiva y que puedes utilizar en tu favor.

Pilar N° 1 - Necesidad: La mayoría de las personas se mueven por la necesidad, no por la oportunidad. El miedo a perder algo tiene mucho más poder que la posibilidad de ganar algo nuevo. La investigación muestra que el 70% de la decisión de compra se toma para evitar pérdidas en lugar de obtener ganancias. No temas ayudar a tu cliente a comprender lo que "perderá" si no avanza con tu propuesta. El miedo a perder es un poderoso catalizador.

Pilar Nº 2 - Empatía: Todos debemos seguir creciendo en empatía. Esta expansión ayuda a nuestra capacidad para comprender los motivos no declarados y los intereses de los demás. Nos ayuda a resolver problemas difíciles y permite la flexibilidad de crear nuevas opciones para nuestros socios. Debes intentar comprender cómo se ve algo desde la perspectiva del otro. Debes ponerte en sus zapatos y "sentir" lo que están sintiendo. La empatía es el pegamento que mantiene unidas las relaciones.

Pilar N° 3 - Descubrimiento: ¿Cuál de estas dos preguntas preferirías responder: "¿Cuál es el problema?", o "¿Tienes alguna inquietud que debamos discutir?" Una pregunta es dura, mientras que la otra es abierta y transmite preocupación. Una pregunta de descubrimiento reflexiva descubre necesidades no declaradas, elimina la actitud defensiva y elimina las barreras y la inseguridad, al tiempo que aprovechas los intereses más profundos de la persona a la que te diriges. Las preguntas de descubrimiento ayudan a ambas partes a comprender los objetivos personales, las limitaciones ocultas y el contexto.

Muchos de los mejores negociadores son expertos en pensar en preguntas de descubrimiento antes de grandes compromisos. Su caja de herramientas está llena de consultas predeterminadas, lo que les permite estar presentes cuando realmente importa. Si nos desea solamente relaciones transaccionales, practica adoptar un estado mental de descubrimiento.



skills dude

Sección 3:

¿CÓMO APROVECHAR LA INFORMACIÓN SOBRE ESTILOS DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS DEL INSTRUMENTO THOMAS-KILMANN?

En la medida en que conozcas mejor a la persona con la cual tienes que lidiar, mejores serán tus posibilidades de tener éxito al negociar con ellas. Esa es una verdad del tamaño de una catedral.

El Instrumento de modo de resolución de conflictos de Thomas-Kilmann (TKI), desarrollado por el Dr. Ralph H. Kilmann y el Dr. Kenneth W. Thomas, es una herramienta de evaluación en línea fácil de usar para la gestión de conflictos. Los consultores de Recursos Humanos (RRHH) y Diseño Organizacional (OD) utilizan la herramienta TKI como un mecanismo para iniciar discusiones sobre diferentes temas y facilitar la mediación al aprender cómo los modos de manejo de conflictos afectan la dinámica personal, grupal y organizacional.

Cada uno de nosotros tiene un estilo de conflicto predominante que usamos en una situación particular. El instrumento de modo de conflictos Thomas-Kilmann proporciona una base para medir el comportamiento de una persona en situaciones de conflicto, donde las personas parecen no poder llevarse bien. El comportamiento de los individuos en situaciones de conflicto abarca 2 dimensiones:

- Interés por el resultado
- Interés por la relación

La intersección de estas dimensiones de comportamiento definen 5 estilos (o modos) predominantes que usamos al responder a situaciones de conflicto: Competir, Colaborar, Repartir, Ceder y Evitar.

En esta Guía encontrarás una pauta que te puede servir para analizar tanto tus resultados del ejercicio de completar el cuestionario, como algunas señales que tus clientes te dan respecto de cuál es el estilo predominante de resolver conflictos que ellos prefieren usar.

Esta información puede serte muy útil para mejor resolver con ellos las controversias. En la medida en que conoces el estilo predominante de alguien, es más sencillo poder "hablar en su idioma" y así evitar los conflictos o resolverlos con mayor facilidad.

Primero, repasemos las características generales de los 5 estilos:

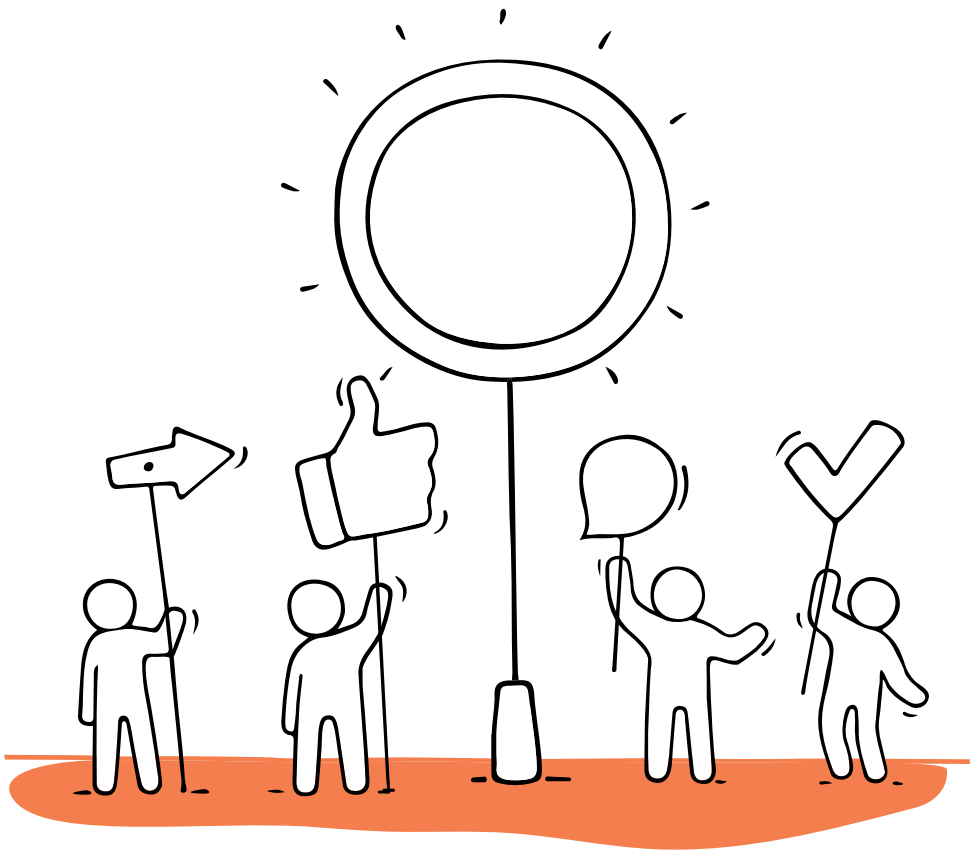
1. Competir
Alto interés en el resultado y bajo en la relación. Un modo orientado al poder. Al competir, un individuo persigue sus propias preocupaciones a expensas de la otra persona, utilizando cualquier medida que parezca apropiada para ganar su puesto. Competir puede significar luchar por tus derechos, defender una posición que crees que es correcta, o simplemente tratando de ganar.

2. Colaborar
Alto interés en el resultado pero al mismo tiempo, alta preocupación por mantener la relación. Al colaborar, un individuo intenta actuar coordinadamente con la otra persona para encontrar una solución que satisfaga plenamente las preocupaciones de ambos. Colaborar entre dos personas puede llevar la forma de explorar un desacuerdo para aprender de las ideas de los demás, resolviendo algunos elementos o condiciones que de otra manera los haría competir por recursos, o confrontar.

3. Repartir
Es intermedia. Tiene tanto interés por el resultado como el interés en la relación. Al repartir, un individuo tiene el objetivo de encontrar una solución conveniente y mutuamente aceptable que satisface parcialmente a ambas partes. El repartir cae en un término medio entre Competir y Ceder, es un modo que aborda un problema más directamente que Evitar, pero no lo explora con tanta profundidad como Colaborar. Repartir podría significar dividir la diferencia, intercambiar concesiones o buscar una posición intermedia rápida.

4. Evitar
Poco interés en el resultado y poco en la relación. Al evitar, la persona no busca satisfacer sus propias preocupaciones o las de otros. No aborda el conflicto. Evitar podría tomar la forma de eludir diplomáticamente un problema, posponer una problema hasta un mejor momento, o simplemente retirarse de una situación amenazante.

5. Ceder
Alto interés en la relación y bajo interés en el resultado. Es lo opuesto a Competir. Cuando cedes, el individuo descuida sus propias preocupaciones para satisfacer las preocupaciones de la otra persona; hay un elemento de autosacrificio en este modo. Ceder puede tomar la forma de generosidad desinteresada o caridad.



Aclarado este punto, veamos los principales usos que puedes darle a los diferentes modos o estilos predominantes de resolución de conflictos[3]:

1. Usos prácticos del modo "Competir"

- Cuando una acción rápida y decisiva es vital, por ejemplo, en una emergencia.
- En cuestiones importantes cuando es necesario implementar cursos de acción impopulares, por ejemplo, recorte de costos, hacer cumplir reglas impopulares, disciplina.
- En cuestiones vitales para el bienestar de la empresa cuando sabes que tienes razón.
- Cuando necesites protegerte de las personas que se aprovechan de comportamientos no competitivos.

2. Usos prácticos del modo "Colaborar"

- Cuando necesitas encontrar una solución integradora y las preocupaciones de ambas partes son demasiado importantes para usar una simple repartición.
- Cuando tu objetivo es aprender y deseas probar tus suposiciones y comprender los puntos de vista.
- Cuando deseas fusionar conocimientos de personas con diferentes perspectivas sobre un problema.
- Cuando deseas lograr que personas de tu equipo se comprometan, mediante la incorporación de sus preocupaciones en una decisión consensuada.
- Cuando necesitas superar los resentimientos que han estado interfiriendo con una relación.

3. Usos prácticos del modo "Repartir"

- Cuando las metas son moderadamente importantes pero no vale la pena el esfuerzo o la posible interrupción involucrada en el uso de modos más enfocados en el resultado.
- Cuando dos oponentes con el mismo poder están fuertemente comprometidos con objetivos mutuamente excluyentes, como en una negociación laboral-gerencial.
- Cuando deseas lograr una solución temporal de un problema complejo.
- Cuando necesitas llegar a una solución conveniente bajo presión de tiempo.
- Como modo de respaldo cuando falla la colaboración o la competencia.

3. Usos prácticos del modo "Evitar"

- Cuando un tema no es importante o cuando otros temas más importantes son urgentes.
- Cuando no percibes ninguna posibilidad de satisfacer tus inquietudes, por ejemplo, cuando tienes poca energía o está frustrado por algo que sería muy difícil de cambiar.
- Cuando los costos potenciales de enfrentar un conflicto superan los beneficios de su resolución.
- Cuando necesitas dejar que la gente se enfríe, para reducir las tensiones a un nivel productivo y recuperar perspectiva y compostura.
- Cuando la recopilación de más información supera las ventajas de una decisión inmediata.
- Cuando otros pueden resolver el problema de manera más efectiva.
- Cuando el problema parece tangencial o relacionado con otro problema más crucial.

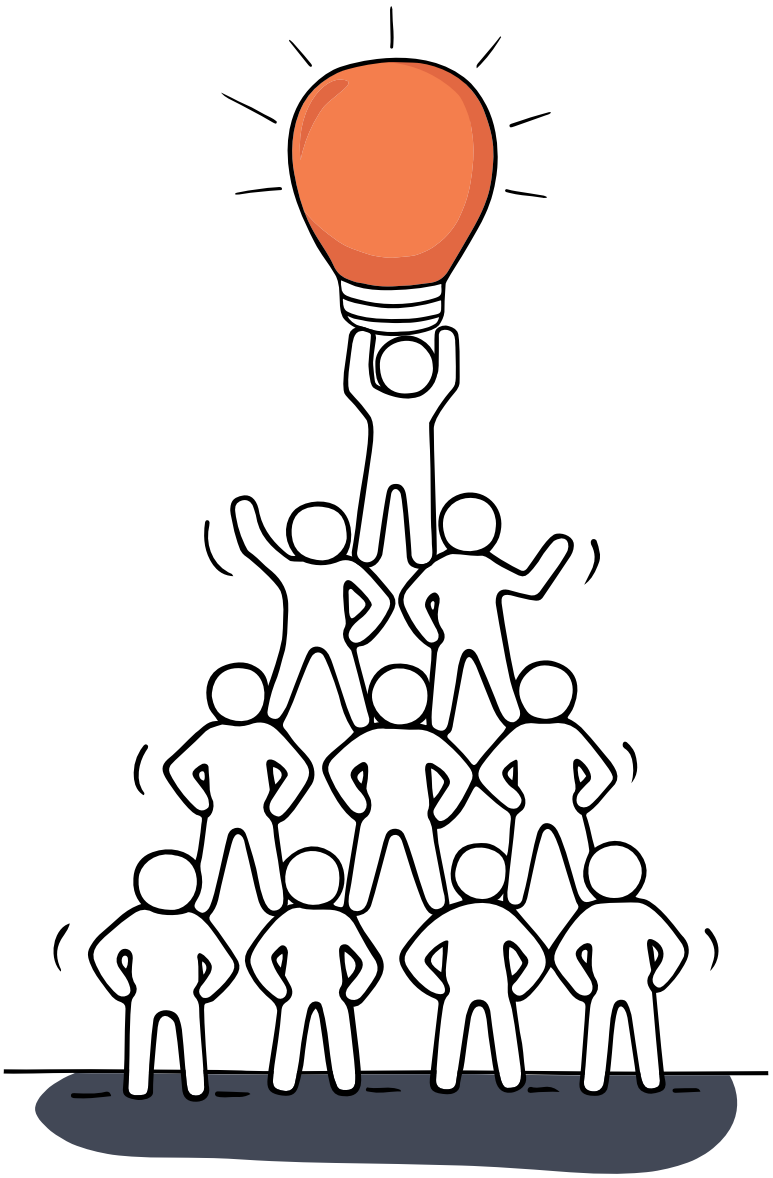
4. Usos prácticos del modo "Ceder"

- Cuando te das cuenta de que estás equivocado, para permitir que se considere una solución

[3] Fuente: Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument Profile and Interpretive Report

mejor, para aprender de otros, y para demostrar que eres razonable.

- Cuando el problema es mucho más importante para la otra persona que para ti, para satisfacer las necesidades de los demás y como gesto de buena voluntad para ayudar a mantener una relación de cooperación.
- Cuando deseas acumular créditos sociales para asuntos posteriores que sean importantes para ti.
- Cuando te superan y más competencia solo dañaría tu causa.
- Cuando es especialmente importante preservar la armonía y evitar interrupciones.
- Cuando deseas ayudar a tus empleados a desarrollarse permitiéndoles experimentar y aprender de sus errores.



skills dude

Sección 4:

ESTRATEGIAS Y TÉCNICAS DE NEGOCIACIÓN QUE TE VAN A AYUDAR A CONVERTIRTE EN UN NEGOCIADOR EXCELENTE

CONSEJOS PARA APROVECHAR AL MÁXIMO TU FORMACIÓN EN NEGOCIACIÓN[4]

Dejando de lado nuestras mejores intenciones, como muchos negociadores expertos han descubierto, muchos de nosotros tenemos dificultades para transferir nuestro nuevo conocimiento del aula a la vida real. Las ganancias obtenidas durante el entrenamiento pueden perderse rápidamente a medida que recurrimos a los viejos hábitos y al pensamiento descuidado. Te aconsejo seguir los siguientes pasos para aumentar la probabilidad de absorber mejor lo aprendido en este curso:

1. Prepárate a cometer errores
La capacitación en negociación puede ser una tarea de humildad. Los instructores a menudo hacemos que los estudiantes participen en simulaciones de juego de roles que han sido diseñadas al menos en parte para exponer fallas en su pensamiento, como la tendencia a ser demasiado confiados o asumir que están peleando por un pastel fijo de activos. Los estudiantes a menudo se sienten amenazados cuando descubren que han tomado decisiones basándose en una intuición defectuosa. Sin embargo, sería un error ver su comportamiento como un defecto personal o, por el contrario, culpar al instructor por "engañarlo".

De hecho, sentirnos incómodos con un aspecto de nuestro comportamiento es un paso necesario en el camino para mejorarlo, prácticamente todos somos susceptibles a sesgos de juicio que "contaminan" nuestras decisiones en negociación. Acepta este hecho y estarás en una buena posición para adoptar mejores patrones de pensamiento que puedes aplicar a tus propias negociaciones.

2. Adopta un enfoque proactivo
Evita la trampa de registrar pasivamente los puntos clave hechos por tu instructor. Más allá de la toma de notas, piensa sobre cómo estos conceptos se relacionan con tus negociaciones. ¿Cómo puede aplicarse la teoría a tu práctica?

3. Practica conscientemente sus nuevas habilidades
Una vez que estés de regreso en tus actividades laborales, no asumas que las nuevas habilidades y conceptos que has aprendido se convertirán en una parte natural de tu repertorio de negociación. De hecho, el proceso de cimentar mejores patrones de comportamiento requiere vigilancia y trabajo duro. Cuando estés llevando a cabo tu trabajo diario, dedica algún tiempo a revisar lo aprendido. Piensa qué conceptos te gustaría aplicar con más frecuencia a tus negociaciones y practica activamente lo que quieres fijar, tanto en el trabajo como en la casa. Es posible que te sientas más cómodo probando nuevas estrategias con amigos y familiares, que probablemente sean más indulgentes con sus errores de lo que un cliente real lo sería.

[4] Fuente: "Negotiation Skills" . Program on Negotiation. Harvard Law School

Consejos para manejar mejor tus negociaciones

En su libro "Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In" (Penguin, tercera edición, 2011). Roger Fisher, William Ury y Bruce Patton presentaron al mundo las posibilidades de la negociación de beneficios mutuos o negociación integradora. Los autores de Getting to Yes explicaron que los negociadores no tienen que elegir entre librar una batalla de negociación de ganar-perder estrictamente competitiva o ceder para evitar conflictos[5].

Más bien, argumentan que los negociadores pueden y deben buscar estrategias de negociación que puedan ayudar a ambas partes a obtener más de lo que quieren. Al escucharse atentamente, tratar a los demás de manera justa y explorar en conjunto opciones para aumentar el valor, los negociadores pueden encontrar formas de llegar al sí que reduzcan la necesidad de depender de tácticas de negociación duras y concesiones innecesarias.

Para empezar tu trabajo de desarrollo de estas habilidades de negociación, van algunos consejos iniciales:

1. Separa a las personas del problema
En la negociación, es fácil olvidar que nuestras contrapartes tienen sentimientos, opiniones, valores y antecedentes únicos que contribuyen a lo que hacen y dicen durante las conversaciones. Cuando surgen malentendidos y conflictos en la negociación, debemos abordar el "problema de las personas" directamente en lugar de tratar de disimularlo con concesiones, según los autores de Getting to Yes. Esfuérzate por imaginar la situación desde el punto de vista de tu contraparte. Si alguien se niega a retroceder desde una posición de línea dura, pregúntale cómo cree que van las cosas. Explorar las percepciones de cada lado abiertamente y evitar la tendencia a culpar, son habilidades clave de negociación.

2. Céntrate en los intereses, no en las posiciones
Tendemos a comenzar nuestra negociación declarando nuestras posiciones. Un cliente podría decirle al agente de recuperos, por ejemplo, "No tengo por que pagar una deuda inexistente". Cuando apostamos por posiciones firmes, nos colocamos en un callejón sin salida. En nuestro objetivo de llegar al sí, debemos destacar los intereses subyacentes a las posiciones de nuestra contraparte haciendo preguntas como, "¿Cómo llegó a la conclusión de que la deuda no existe?" Al identificar qué intereses están motivando a la otra parte y compartir tus propios intereses, puedes abrir oportunidades para explorar las compensaciones entre los problemas y aumentar tus probabilidades de llegar a un sí.

3. Aprende a manejar las emociones
Asegúrate de que tu y tu contraparte tengan amplias oportunidades para expresar y discutir cualquier emoción fuerte relacionada con su negociación. Permitir que los demás hablen lo que piensan beneficiará a ambas partes. "Liberados de la carga de las emociones no expresadas", escriben los autores en Getting to Yes, "las personas serán más propensas a trabajar en el problema". Cuentan la historia de un grupo laboral-gerencial que "adoptó la regla de que sólo una persona podía enojarse a la vez", una táctica que evitó que las discusiones se intensificaran. Cuando sepas que tendrás tu turno para expresar cómo te sientes, será más fácil para ti escuchar cuando tu contraparte

[5] Fuente: https://www.pon.harvard.edu/daily/negotiation-skills-daily/six-guidelines-for-getting-to-yes

tenga su turno.

4. Expresa tu agradecimiento

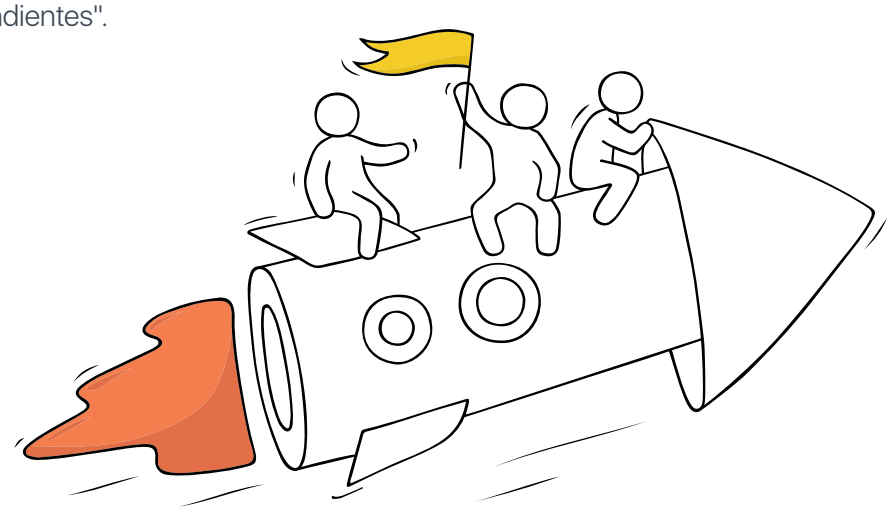
A lo largo de su carrera a la vanguardia de la negociación integradora, Fisher destacó la importancia de expresar aprecio como un medio para superar el estancamiento. "A nadie le gusta sentirse despreciado, y esto es particularmente cierto en una negociación", dijo una vez Fisher a la directora general del Programa de Negociaciones, Susan Hackley. En su libro "Beyond Reason" (Penguin, 2005), Fisher y Dan Shapiro aconsejaron a los negociadores que expresen su agradecimiento trabajando para comprender la perspectiva del otro, buscando el mérito en esa perspectiva y comunicando comprensión a través de palabras y acciones, todas habilidades críticas de negociación.

5. Da un giro positivo a tu mensaje

Comunicarse de manera positiva es un medio mucho más eficaz de llegar al sí que culpar y criticar. Por ejemplo, en lugar de hablar en nombre de tu grupo, habla sólo por ti mismo. Por ejemplo, decirle a un cliente "todos en esta empresa sienten que usted puede honrar sus compromisos pero no quiere hacerlo" probablemente los distraiga del mensaje importante, ya que el cliente se preguntará quién ha estado hablando de él y qué han dicho. En cambio, hablar sobre lo que has observado personalmente y expresar tu preocupación: "Su récord de pagos se ha visto afectado recientemente ¿Hay algo que yo pueda hacer para ayudarlo?"

6. Escapa del ciclo de acción y reacción

En Getting to Yes, Fisher, Ury y Patton nos advierten que evitemos la trampa común de la acción y la reacción en la negociación: "Si la otra parte anuncia una posición firme, es posible que tu sientas la tentación de criticarla y rechazarla. Si critican tu propuesta, es posible que sientas la tentación de defenderla y meterte de lleno... si te presionan con fuerza, tenderás a retroceder". Para evitar este círculo vicioso, Fisher, Ury y Patton introducen una habilidad de negociación que llaman **Jiu Jitsu de negociación**, que implica evitar la escalada negándose a reaccionar. En cambio, nos aconsejan que canalicemos nuestra resistencia hacia estrategias de negociación más productivas, como "explorar intereses, inventar opciones para beneficio mutuo y buscar estándares independientes".



ESTRATEGIAS PARA PREPARAR TUS NEGOCIACIONES[6]

Cuando se avecina una negociación importante, "improvisar" nunca es la respuesta. Los mejores negociadores participan en una preparación minuciosa para las negociaciones. Eso significa tomarte el tiempo suficiente para analizar lo que quieres, tu posición de negociación y los deseos y alternativas probables de la otra parte.

Es recomendable que antes de cada negociación realices una cuidadosa auto-evaluación previa. En particular, te recomiendo hacer dos preguntas principales como parte de tu preparación para la negociación:

"¿Qué quiero?"

"¿Cuál es mi alternativa para llegar a un acuerdo?"

¿Qué quiero?

Se trata de que establezcas un objetivo ambicioso pero realista. Al establecer un objetivo, hay tres trampas a las que hay que prestar atención:

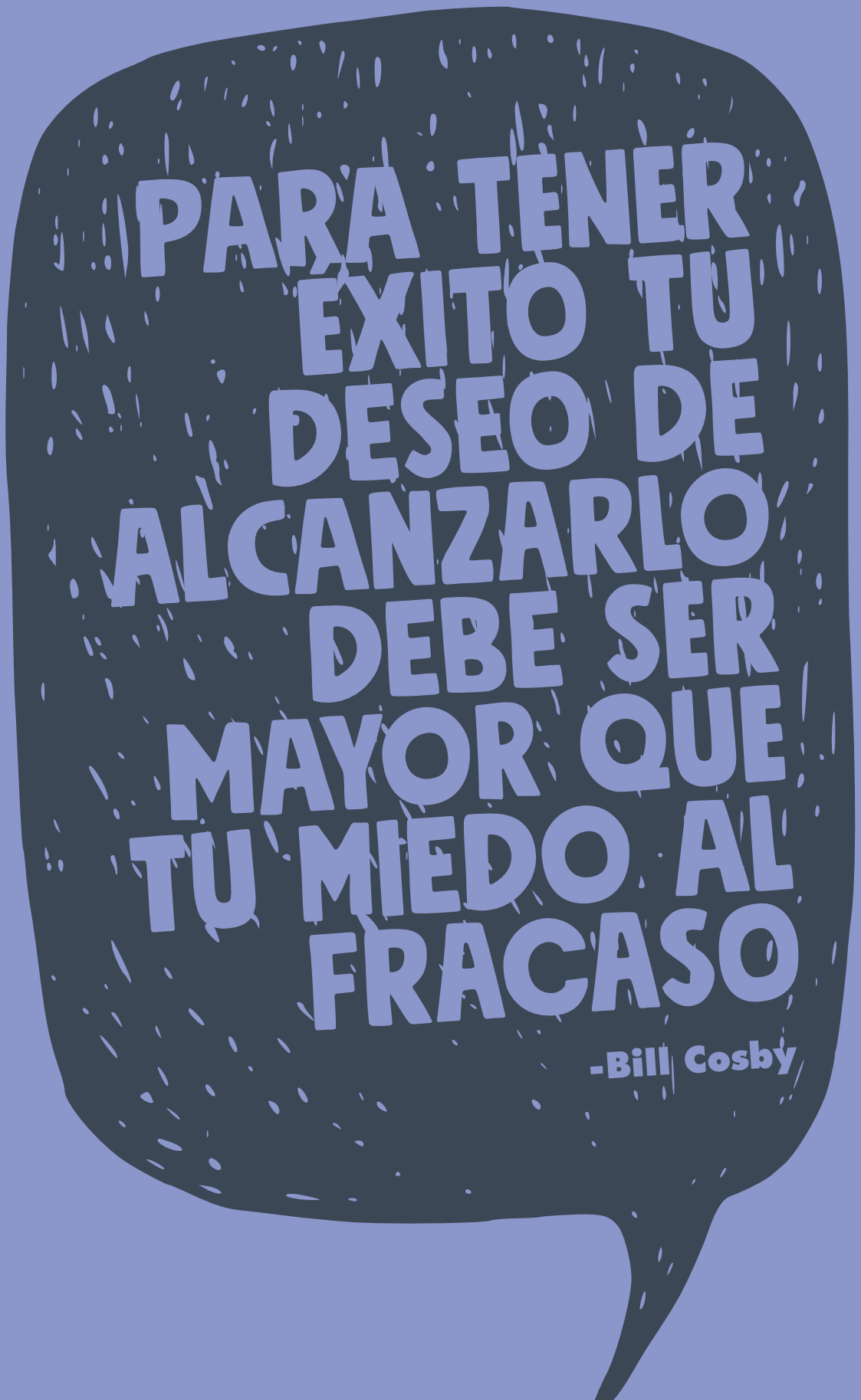
Primero, evita ser un negociador poco aspirante que se fija un objetivo demasiado bajo. Si lo haces, puedes terminar sintiéndote víctima de la "maldición del ganador", que describe la decepción que sentimos cuando la otra parte acepta de inmediato nuestra primera oferta en una negociación. El hecho de que la otra parte esté ansiosa por aceptar tu primera oferta sugiere que apuntaste demasiado bajo y no hiciste una preparación adecuada para la negociación.

Por otro lado, tampoco quieres ser un negociador con aspiraciones excesivas. Cuando apuntas demasiado alto y te niegas a hacer concesiones importantes, te quedarás sin un trato.

Un tercer problema surge cuando te involucras en tan poca preparación para la negociación que no sabes lo que quieres. En este caso, los negociadores suelen ver las propuestas de buena fe de la otra parte con sospecha o decepción.

[6] Fuente: https://www.pon.harvard.edu/daily/business-negotiations/negotiation-preparation-strategies/

skills dude


PARA TENER ÉXITO TU DESEO DE ALCANZARLO DEBE SER MAYOR QUE TU MIEDO AL FRACASO
-Bill Cosby

¿Cuál es mi alternativa para llegar a un acuerdo

Para mejorar tus probabilidades de alcanzar un objetivo realista pero ambicioso, deberás determinar tu "Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado", o MAAN.

Determinar tu MAAN te ayudará a saber cuándo es el momento de alejarte y buscar tu mejor alternativa. La evaluación MAAN implica los siguientes tres pasos:

- Identifica todas las alternativas plausibles que podrías buscar si no puedes llegar a un acuerdo con la parte actual.
- Estima el valor asociado con cada alternativa.
- Selecciona la mejor alternativa, que es tu MAAN.

Para una persona en busca de trabajo que se encuentra involucrada en la preparación para una negociación de contratación en particular, el primer paso implicaría identificar otras posibles oportunidades laborales, así como otras alternativas, como permanecer en su trabajo actual o postularse para una escuela de posgrado. El segundo paso implicaría evaluar el valor monetario y no monetario de cada alternativa, incluido el salario probable, los beneficios, las responsabilidades, el compromiso con el trabajo, la calidad de vida, etc. Este tipo de análisis debe llevar a la persona que busca trabajo a identificar la alternativa que prefiere.

Calcula tu valor de reserva

Una vez que hayas identificado tu MAAN, estarás en condiciones de calcular tu valor de reserva, o el precio de la reserva, que es tu punto de partida en la próxima negociación. En una negociación de precios, este podría ser un número en particular. En una negociación integradora en la que están en juego varios problemas, tu valor de reserva puede expresarse como un paquete, como el refinanciamiento de deudas, nuevas fechas de corte, extensiones de plazo de pago, entre otras.

Tu conocimiento del valor de tu reserva te ayudará a evitar dos errores: (1) aceptar un trato que es peor que tu MAAN o (2) rechazar un trato que es mejor que tu MAAN.

Evalúa la MAAN de tu contraparte

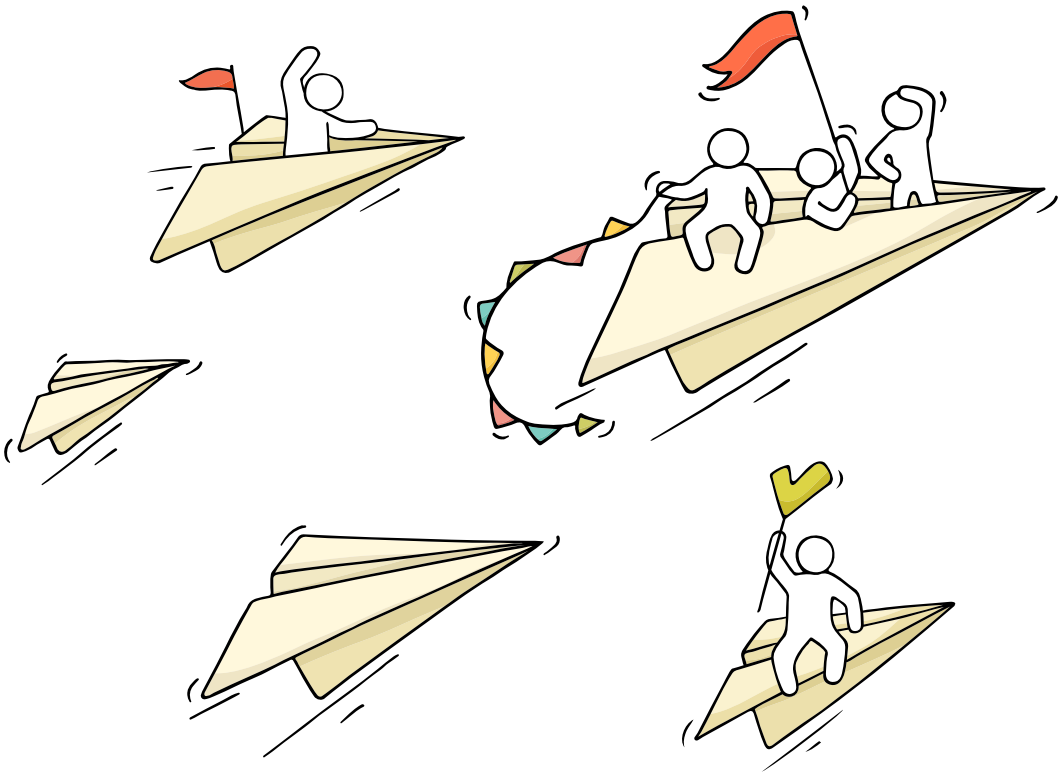
Al participar en la preparación de una negociación, no es suficiente fijarse únicamente en tus propias necesidades y deseos. Para mejorar las probabilidades de un trato mutuamente beneficioso, también debes averiguar cuánto puede estar dispuesta a dar la otra parte. Para hacerlo, debes analizar su MAAN. Pregúntate:

"¿Qué harán si nuestra negociación termina en un callejón sin salida?"

Esto te llevará a contemplar el valor de la reserva de la otra parte. Por ejemplo, un solicitante de empleo podría concluir que es probable que la organización contratante tenga otros candidatos calificados esperando para aceptar el trabajo por un salario relativamente bajo.

Si es así, el solicitante de empleo podría reconocer que no podrá llevar al gerente de contratación muy lejos en una negociación salarial. Por el contrario, una persona que busca empleo puede ser consciente de que es una de las únicas candidatas atractivas para el puesto vacante, en cuyo caso, es posible que pueda lograr un trato difícil.

La preparación de la negociación debe realizarse con una visión clara del campo de juego. Cuanto más racional y metódico sea el proceso de preparación de la negociación, mejores serán los resultados de la negociación.



skills dude

Sección 5:

CONCLUSIONES

¡Si has llegado hasta aquí, te felicito!

Has dado una serie de pasos muy importantes para mejorar tus capacidades y lograr ser un excelente agente de cobranza. Como de seguro has visto a lo largo de los videos del curso, el negocio de la cobranza es fundamentalmente una secuencia de negociaciones por lo que tienes que tener las habilidades requeridas para dicho fin.

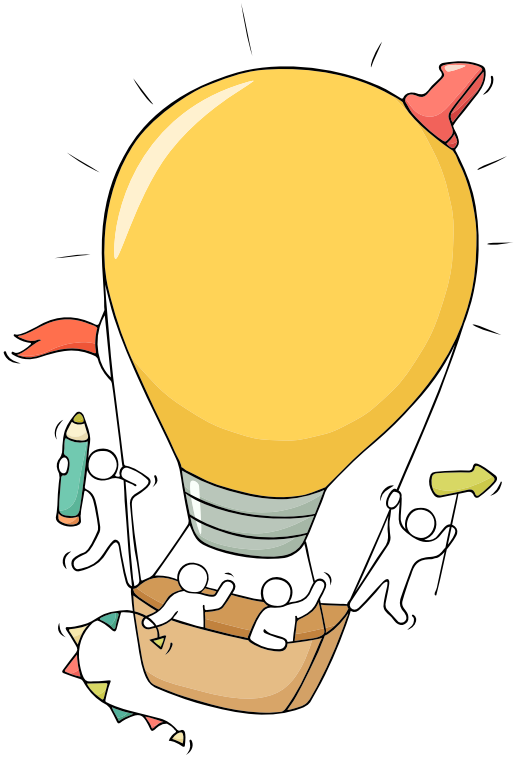
Es por ello que lo que tienes que hacer no es solamente dedicarte en cuerpo y alma para hacer bien tu trabajo. Lo que quizás es más importante que ello es que tú te conviertas en una persona con las características necesarias para relacionarse adecuadamente con los clientes con los que estableces contacto.

Para estos fines es que este curso y esta guía te van a servir: Para fortalecer tus herramientas de negociación, que son la base para que puedas seguir avanzando en tus propósitos.

Es importante mencionarte que estoy planeando desarrollar nuevos cursos con más habilidades necesarias para tu trabajo como agente de recuperos. Para ello creo que es muy importante que me des tu opinión, sobre qué temas consideras más urgentes o necesarios para ti. Escríbeme a **hola@theskillsdude.com**. ¡Tus opiniones son muy importantes para mí!

No olvides visitarnos siempre y suscribirte en **www.theskillsdude.com**. Con mucha frecuencia subimos nuevo contenido sobre las habilidades que necesitas para desarrollarte y alcanzar tus objetivos. También puedes seguirnos en LinkedIn, Facebook e Instagram como **@theskillsdude**. Nuestro canal de Tik Tok contiene también píldoras de información sobre temas que son de tu interés. No olvides darte un salto por allí, seguirnos, darnos tus comentarios y compartir nuestro contenido.

¡Muchas gracias por estar aquí!



EL SECRETO
PARA SALIR
ADELANTE ES
COMENZAR

¡HASTA PRONTO!

¡Gracias por descargar esta guía!

Hagamos que esta comunidad crezca cada vez más,
sígueme en redes sociales como @theskillsdude

Escrito por Francisco Grillo
© The Skills Dude

skills dude