

Técnicas de Minimax

Mini-Max: el negociador presenta con claridad sus demandas y expectativas, conoce y cuestiona la posición de la contraparte y verifica la situación de ambos en el marco de encuentro.

Reevalúa sus necesidades y objetivos y los de su contraparte (Minimax) y pone en juego los recursos alternos para consolidar el ajuste final y errar el acuerdo. La estrategia clave de la negociación que lleva por nombre Minimax, se basa en la premisa simple de que la mayoría de las personas están dispuestas a renunciar a algo con objeto de obtener o conservar alguna cosa.

Es probable que no todas las personas implicadas en un conflicto desean resolverlo y que algunas personas obtienen satisfacción al solo estar en él. Pero la mayoría de las personas (o cuando menos eso dice la teoría) preferirían resolver el conflicto y dirigir su energía a otros asuntos.

Los negociadores que utilizan Minimax no comienzan a negociar hasta que han resuelto cuatro preguntas:

¿Qué es lo mínimo que yo puedo aceptar?

¿Qué es lo máximo que puedo dar?

¿Qué es lo mínimo que puedo ofrecer sin que se rían de mí o me pidan abandonar el lugar?

¿Qué es lo máximo que yo puedo aceptar?

Determinación del Minimax de la Contraparte

Ya que ha determinado usted el mínimo que se puede aceptar y el máximo que se puede dar, ¿cuál es la situación de su contraparte? ¿Cómo puede usted determinar su mínimo y su máximo que, por supuesto, pueden ser bastante diferentes a lo que su adversario dice que son?

Técnicas de Minimax

La Regla Uno es:

- Nunca suponga que la otra persona será razonable (es decir, que haría lo mismo que usted bajo las mismas circunstancias).
- No es necesario que un mínimo y máximo tengan sentido para todos, excepto para la persona que lo asume.
- Repita la regla uno: nunca asuma que la otra persona será razonable.
- No suponga que los valores de su adversario son los mismos que usted tendría en caso de encontrarse en su posición. Esto puede parecer muy evidente, y aun así, en el curso de negociaciones con frecuencia me encuentro personas que, para su detrimento suponen que sus valores y los míos (o los valores de sus clientes y mis clientes) son idénticos.

¿Cómo puede un negociador determinar cuáles son los puntos delicados de la contraparte y evitar tocarlos? ¿Cómo puede un negociador darse cuenta de qué es lo que le resulta en realidad importante a un adversario?

Eso nos lleva a la regla dos:

Investigue. Esto puede parecer tan elemental que sea innecesario plantearlo. Aun así, con frecuencia encuentro adversarios que no tienen ni idea de la forma en que mis clientes han respondido a situaciones similares en el pasado, y también con frecuencia encuentro clientes que no tienen ni idea de la forma en que sus adversarios han respondido.

¿El acreedor que lo ha estado persiguiendo para que le pague tiene antecedentes de haber presentado demandas legales a sus deudores?

¿Cómo reaccionó el jefe a quien le solicitó usted un aumento cuando otros empleados le solicitaron uno?

¿Qué han dictaminado los tribunales en casos que involucran controversias similares a las que enfrenta usted ahora?

¿Qué precio le ofreció el vendedor de automóviles usados a su amigo por un automóvil que se encuentra en las mismas condiciones que el que usted pretende vender?

Técnicas de Minimax

Conforme mayor información posea, mejor estará equipado para determinar cuáles son las posiciones Minimax de su adversario.

Gran parte de la información que usted busca se puede obtener nada más preguntando a otras personas que han estado en las mismas circunstancias. Además, otra información queda registrada y está a disposición del público, por ejemplo, los dictámenes de los tribunales.

Si usted no explora la información disponible antes de entrar en negociaciones, es evidente que participará en ellas con una desventaja innecesaria.

Regla Dos:

Haga preguntas a su adversario. Nunca dejan de asombrarme las personas que intentan negociar simplemente planteando sus posiciones y no investigando nunca los deseos de su oponente.

En realidad, una de las mejores fuentes de información acerca de lo que satisfará a su adversario es él mismo. Son intentos sinceros de determinar con exactitud qué es lo que su adversario desea y por qué considera que tiene derecho a desearlo. Solo hasta que se ha obtenido una respuesta a esta pregunta, mejor aún, varias respuestas, se está en posibilidades de evaluar los intereses del adversario más que sus posiciones. Por extensión, hasta que no se hayan evaluado los intereses, se debe esperar una resolución que satisfaga a ambos.

Técnicas de Minimax

Regla Tres:

Una de las armas más poderosas de los negociadores profesionales es el silencio. A la mayoría de las personas les disgusta el silencio e intentan llenarlo con información, que es precisamente lo que usted desea.

Su proveedor: "No puedo garantizar que el precio siga igual después del primero del mes".

Usted permanece en silencio.

Su proveedor dice: "Usted tiene intenciones de ordenar más artículos de estos después del primero del mes, ¿no es así?".

Usted guarda silencio.

Su oponente dice: "Mire, la compañía ha estado planeando un aumento considerable en los precios. Si usted me da su pedido ahora le daré un precio muy atractivo que no podré sostenerle después del primero del mes".

Por supuesto, los negociadores experimentados se dan cuenta del valor del silencio y también se dan cuenta de que otros negociadores experimentados se dan cuenta de esto mismo. No es probable que ni usted ni yo nos presentemos con un negociador experimentado y le saquemos mucha información a través del simple silencio.

De cualquier manera, los negociadores novatos con frecuencia revelan mucho más de lo que tienen intenciones de revelar (o más de lo que debieran revelar) simplemente porque algún cliente creó silencio que el novato no pudo evitar llenar con algún detalle extra de convencimiento.

Técnicas de Minimax

Regla Cuatro:

Verifique lo que supone que comprende. Toda vez que su adversario le dé alguna información significativa, verifique que la comprende bien parafraseándola y pidiendo a su adversario que determine si así es correcto. Los propósitos de estas verificaciones son diversos.

Graba en la memoria de su adversario el acuerdo que acaba de expresar. En ocasiones, las personas olvidan las cosas que se han dicho si alguna otra persona no refuerza su memoria.

Invita a su adversario a eliminar ambigüedades ("no dije que deseaba el saldo dentro de los tres meses después del primer pago, lo deseo dentro de los tres meses empezando hoy").

Por favor evite estas tensiones al verificar la comprensión, no se pretende lograr un efecto retórico o inducir al adversario a verificar algo que no tenía intenciones de aceptar. Lo que se busca es verificar los límites de un acuerdo preliminar y no introducir bases para un desacuerdo mayor.

De las reglas anteriores, la más importante es hacer preguntas. Comience con preguntas abiertas, después afine las respuestas con preguntas de seguimiento. Continúe haciendo preguntas hasta que sepa todo lo que desea o hasta que su oponente se canse de contestar. El propósito, que no debe perder de vista, es determinar la posición Minimax de su oponente ¿Qué es lo menos que puede aceptar? ¿Qué es lo más que puede aceptar?

Técnicas de Minimax

Técnicas de Beneficio Mutuo

Alternativas de beneficio mutuo: perder-perder; ganar-ganar y transaccional.

La capacidad de presentar alternativas creativas para dar soluciones al conflicto parece ser el componente más eficaz del éxito en la negociación. La tarea de generar alternativas para beneficio mutuo le permite a usted encarar constructivamente el conflicto.

NEGOCIAR básicamente es obtener lo que uno desea a través de otras personas. Es un proceso de comunicaciones de ida y vuelta que se instaura para alcanzar un acuerdo, cuando una y otra parte tienen algunos intereses en común y otros intereses encontrados. Ahora bien, las formas tradicionales de negociación dejan insatisfechas a las personas: ser duros y perjudicar el vínculo, o blandos y no alcanzar los objetivos. La negociación en beneficio mutuo está basada en que ninguna de estas alternativas es realmente eficaz. Propone el método de negociación en función de beneficios en lugar del método tradicional, en función de posiciones. De esta forma se plantea la posibilidad de encarar un proceso de intereses parcialmente encontrados sobre la base de beneficios mutuos.

Si acaso esto no fuera posible, recomienda establecer acuerdos sobre la base de parámetros equitativos que sean independientes de las voluntades de uno y otro lado, para alcanzar metas válidas.

Referencia:

Robbins, S, (2013). COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL, (15 ed.) México: PEARSON