

# *Aspectos importantes que usted debe considerar para realizar una negociación efectiva*

---

Prof. Wilson William **TORRES DÍAZ**

**Resumen:** En todos los aspectos de la vida siempre estamos negociando, la pregunta que deberíamos hacernos es más bien cuando no lo estamos haciendo. Este artículo hace una extensa revisión de la definición, elementos que componen, fuerzas dinámicas, comportamientos esperados, competencias, tipos de negociación, estilos de negociación, diferentes personalidades y etapas para realizar una negociación.

**Abstract:** In all aspects of our lives we are always negotiating, the question we should ask the other hand, is when we are not doing. This article provides an extensive review of the definition, elements of negotiation, dynamic forces, expected behaviors, skills and types of negotiation, negotiation styles, different personalities in the negotiation and what are the stages for negotiation.

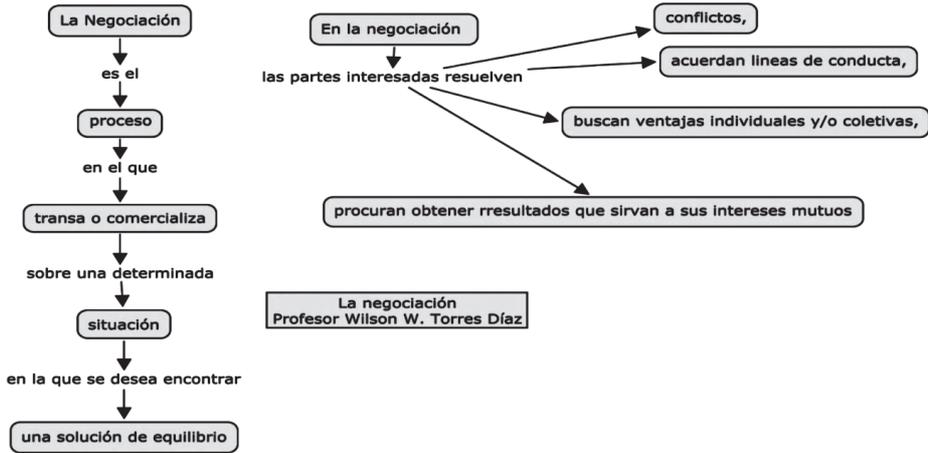
## **1. LA NEGOCIACIÓN**

Debe entenderse como el proceso en el que se transa y transinge sobre una determinada situación en la que se desea encontrar una solución de equilibrio. Es un proceso por el cual las partes interesadas resuelven conflictos, acuerdan líneas de conducta, buscan ventajas individuales y/o colectivas, procuran obtener resultados que sirvan a sus intereses mutuos.

Se contempla generalmente como una forma de resolución alternativa de conflictos o situaciones que impliquen acción multilateral.

Se debe comprender que la negociación se contempla en cada área de nuestra vida.

Imagen N°1: mapas conceptuales sobre la negociación



Fuente propia.

## 2. ELEMENTOS DE LA ESTRUCTURA DE LA NEGOCIACIÓN

Son todos los elementos que intervienen en el proceso, que forman la estructura y que están circunscritos al combinarse. Son tres elementos<sup>1</sup>:

### 2.1 Los actores

Son las personas que intervienen en la negociación, ellos exponen sus necesidades, determinan las metas a conseguir y bajo su consentimiento y permiso: se inicia, mantiene y termina el proceso de negociación, estas personas pueden estar en el proceso o encontrarse representados, desde el inicio del proceso de negociación es importante que sean identificados para determinar la validez del proceso, debido a que usted podría negociar con quien no debía, pues no es responsable de las decisiones y le anticipa a este todas sus metas, lo que podría a usted disminuir las posibilidades, de obtener buenas concesiones de la otra parte en una negociación en el futuro.

### 2.2 La divergencia de pensamiento

La divergencia de pensamiento es la diferencia del conjunto de ideas propias de una persona o una colectividad versus otra debido a esto puede iniciarse el proceso de negociación.

Esto significa que las dos partes no están de acuerdo, ni con la situación en la que se encuentran, ni con las formas de solucionarlo lo que les lleva a transar y transigir es decir negociar.

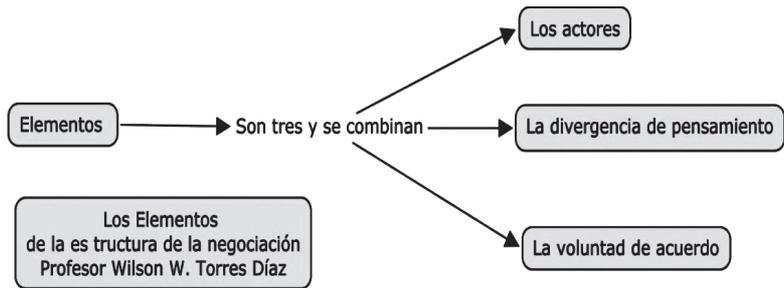
<sup>1</sup> Guy Cabana: Los diez secretos de una negociación eficaz. Editorial sirio S.A, 2007, 191 paginas.

De acuerdo a esto, la negociación pueden tener un tema principal o varios temas principales reservados para el proceso, pero así mismo tengan en consideración que pueden salir temas ocultos que no están registrados en el proceso, lo que puede llevar a dilatar el proceso debido a la búsqueda de permisos o facultades que usted puede buscar para poder entrar a negociar.

### 2.3 La voluntad de acuerdo

Es el sentimiento y la necesidad de terminar con la situación en la que se encuentran, lo que les deriva a la acción de negociar para encontrar una solución. Esta necesidad (causa) que crea la acción de comerciar y transigir (efecto), debe ser voluntaria siempre para lograr que la solución a la que se llegue sea exitosa. Sin embargo muchos negociadores pueden coaccionar a su contraparte para llevarlo a la negociación, pero si la contraparte se sintiera que está en desventaja o que se encuentra con un negociador muy hábil, lo ahuyentaría y daría fin al proceso.

Imagen N°2: Tres elementos que intervienen en la estructura de la negociación



Fuente Propia.

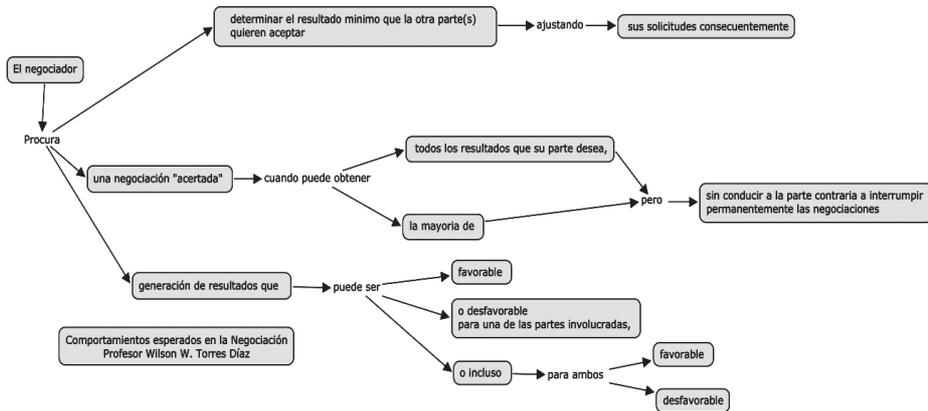
### 3. COMPORTAMIENTOS ESPERADOS EN LA NEGOCIACIÓN

En este proceso, **el negociador** procura determinar el resultado mínimo que la otra parte (o las partes) quiere aceptar, ajustando entonces sus solicitudes consecuentemente. Se debe considerar una negociación como “acertada” cuando el negociador obtiene todos o la mayoría de los resultados que su parte desea, pero sin conducir a la parte contraria a interrumpir permanentemente la negociación.

Sin embargo, la verdadera trascendencia de la negociación no se deriva de su práctica frecuente y cotidiana. Pero si de la importancia que tiene en la generación de resultados. Recordar que siempre que dos o más personas interactúan para

intentar alcanzar un acuerdo, hay un resultado (incluso si se mantiene el estado anterior, ése sería el resultado), y esto puede ser favorable o desfavorable para una de las partes involucradas o incluso para ambos. Quien negocia en forma adecuada suele generar resultados que le benefician y de la misma forma en que cometer errores en la negociación, lo aleja de sus objetivos<sup>2</sup>.

Imagen N°3: mapa conceptual de los comportamientos esperados en la negociación.



Fuente propia.

#### 4. LAS FUERZAS DINÁMICAS DE LA NEGOCIACIÓN

El campo de la negociación está circunscrito por la combinación de los elementos de la negociación: los actores, la divergencia del pensamiento y la voluntad de acuerdo, que son elementos de la estructura de la negociación, pero esta combinación no explica su dinámica.

Las fuerzas dinámicas de la negociación son agentes capaces de modificar su avance o retrasar la negociación debido a la intensidad de interacción con los elementos que componen la negociación.

El siguiente modelo analiza la dinámica de la negociación destacando la existencia de cinco fuerzas: las zonas de negociación, los intereses (apuestas), los poderes, las relaciones entre los negociadores y el tiempo.<sup>3</sup> Estas juegan un papel muy importante como soporte en el desarrollo del proceso, en base a estas, es muy importante saber seleccionar las estrategias que se aplicaran.

<sup>2</sup> Maurice A. Bercoff: El arte de la negociación: el método Harvard en 10 preguntas Habilidades directivas. Editor Deusto, 2005. 110 paginas.

<sup>3</sup> Don Hellriegel: Comportamiento organizacional. Cengage learning editores, 2009. 640 paginas.

En la negociación, las cinco fuerzas dinámicas se complementan, interactúan entre sí y ejercen presión sobre los elementos de la negociación:

#### 4.1. Las Zonas de Negociación

La primera fuerza dinámica son las **zonas de negociación** significa que cada negociador tiene intereses fundamentales, zonas extremas e intransigentes. El negociador crea límites imperativos sobre los temas a negociar. En el proceso, estos son sus puntos de ruptura reales. Los temas fuera de las zonas de negociación, creara una disyuntiva en el negociador, tendrá que escoger entre abandonar la negociación u optará por la confrontación.

En el terreno práctico, poder comprender y hacer comprender lo que es negociable de lo que no lo es, es un aspecto clave en el **arte** de negociar.

#### 4.2. Los intereses (apuestas).

Los intereses son la segunda fuerza dinámica, conocidos también como los objetivos o las necesidades. Dentro de la fuerza conocida como los intereses funcionan los mecanismos, estos son elementos muy importantes para el proceso de negociación. Aplicaremos los conceptos de la teoría de los juegos<sup>4</sup>, para poder definir a los tres mecanismos que conforman esta fuerza:

- a) La apuesta o postura es lo que el negociador **tiene en la mano** o posee para poder participar en la negociación y que no se desea perder. A su vez, las apuestas pueden ser:
  - i. Instrumentales: corresponden a la parte concreta, visible e inmediata de las apuestas.
  - ii. Fundamentales: Son de largo plazo, no van a ser un resultado en el evento inmediato, representan la relación que cada parte establece entre lo que el negociador se compromete en la negociación y la incidencia en el mediano y largo plazo de la misma.
- b) El premio: Es lo que la **persona** estima que va a poder ganar en la negociación con su apuesta.

<sup>4</sup> Robert Gibbons: un primer curso sobre teoría de juegos. Antoni Bosh editor, 1993, 288 paginas. La teoría de juegos estudia decisiones realizadas en entornos donde interaccionan. En otras palabras, estudia la elección de la conducta óptima cuando los costes y los beneficios de cada opción no están fijados de antemano, sino que dependen de las elecciones de otros individuos.

- c) El rendimiento: Es **la relación** entre la postura o apuesta y el premio.

### 4.3. Los poderes.

El poder es la tercera fuerza dinámica se ha definido como “la posibilidad de ciertos individuos o grupos para influir sobre otros individuos o grupos” (Crozier y Friedberg<sup>5</sup>) o como “el conjunto de **medios** materiales e inmateriales que un individuo “X” moviliza en su relación con un individuo “Y” para obtener que los términos de intercambio sean favorables a su **proyecto**”. Sin embargo, la definición de Weber<sup>6</sup> resulta más convincente en el sentido de que “el poder es la **capacidad** de un individuo para hacer que otra persona realice una determinada acción, que no habría accedido de no mediar la influencia del primero”.

Los poderes se estudian bajo dos dimensiones: las fuentes y las características.

#### 4.3.1. Las fuentes

Si uno se pone a analizar las fuentes de poder descubre que estas son múltiples. Su origen se puede encontrar en:

- i. **Fuentes** institucionales, como la **ley** y la jerarquía, las que distribuyen el poder entre las personas.
- ii. La **fuerza**, la coacción es la imposición de condiciones empleadas para obligar a un sujeto a realizar u omitir una determinada conducta, así como el uso de la amenaza de utilizar la violencia no solo física sino de cualquier otro tipo con el objetivo de condicionar el comportamiento de los individuos. Aquellos que hacen uso de la fuerza son los grupos, dotados de poder por la ley o por la acción como los sindicatos.
- iii. El **influjo personal**, que puede ser multiforme, se puede tratar de un influjo psicológico (“carisma”), de un influjo funcional (competencia, experiencia), así como puede surgir de la capacidad de inducción de un individuo o de un grupo, para demostrar y persuadir.

<sup>5</sup> Michael Crozier & Erhard Friedberg: The Bureaucratic Phenomenon. Transaction Publishers, 2009. Pages 342

<sup>6</sup> Max Weber: Economía y Sociedad: Esbozo de Sociología Comprensiva. Fondo de Cultura Económica, 1996. 1237 páginas

- iv. El **poder remunerativo**, es decir, las personas realizan determinadas actividades por dinero, por ejemplo, un trabajador que construye un mueble para su cliente, porque éste le pagará un determinado precio.

#### 4.3.2. Características del poder.

Existen siete características sobre el poder que usted debe conocer:

- i. El principal determinante del poder es la personalidad de los individuos.
- ii. Pese a ello, el poder es contingente. Se puede tener en un momento y después desaparecer.
- iii. Es relativo, no absoluto. Se relaciona con una contraparte.
- iv. El poder es limitado. Puede neutralizarse. Pero es un proceso lento y a veces costoso. En una negociación a veces es conveniente prolongarla, hasta que la contraparte haya perdido poder y bajado su perfil.
- v. El poder es un problema de percepción. Usted debe ser percibida como poderosa.
- vi. En el generar y contrarrestar poder hay una inversión de energía, hay que enfrentar stress, tensiones.
- vii. El poder es dinámico por naturaleza y evoluciona frecuentemente con rapidez y brusquedad.

#### 4.4. Relaciones entre las partes

La cuarta fuerza dinámica determinante de la negociación está constituida por la tensión que se establece entre los negociadores, esta tensión juega el papel de moderar todo aquello que los separa o que los acerca, es la resultante de su “antagonismo”<sup>7</sup> y de su “sinergia”<sup>8</sup>. La sinergia descansa en el juego común por el cual un negociador acepta compartir con otra persona, ciertas actividades o ciertos valores. Aquí haremos una graduación de las tensiones sinérgicas; de una manera creciente hacia la sinergia total: indiferencia (o inercia), interés, cooperación y compromiso.

<sup>7</sup> Rodolfo Oroz: Diccionario de la lengua española. Editorial Universitaria, 2004. Páginas 768. Un antagonismo es una oposición sustancial entre doctrinas y opiniones

<sup>8</sup> Rodolfo Oroz: Diccionario de la lengua española. Editorial Universitaria, 2004. Páginas 768. Una **sinergia** (del griego συνεργία, «cooperación») es el resultado de la acción conjunta de dos o más causas, pero caracterizado por tener un efecto superior al que resulta de la simple suma de dichas causas.

El antagonismo hace que el negociador afirme su punto de vista sin tomar en cuenta la existencia de la parte contraria. El antagonismo entre negociadores es un antecedente conductual que separa a las partes participantes en una negociación. Esta distancia puede ser graduada en sentido creciente de antagonismo: conciliación, resistencia, oposición e irreconciliación.

Aunque, como ya se ha señalado, no existe una negociación igual a otra y toda negociación es única, en la mayoría de las negociaciones se dan una serie de subprocesos a lo largo de ella, que los actores deben enfrentar. Analizando este contexto, podemos señalar que en una negociación se dan las siguientes etapas o subprocesos:

- 1) Preparación y planificación de la negociación. (Conocerse)
- 2) Establecimiento de una orientación inicial en la negociación y una relación inicial con el otro negociador. (Expresar metas y objetivos)
- 3) Proposiciones iniciales. (Inicio del proceso de negociación)
- 4) Intercambio de información. (Expresiones de desacuerdo y de conflicto)
- 5) Acercamiento de las diferencias. (Revaluación y concesión)
- 6) Cierre de la negociación. (Acuerdo de principio y de arreglo)

#### 4.5. El tiempo

La quinta fuerza dinámica en el fenómeno de la negociación que en su aspecto dinámico está señalado por fases y en él está inserto en el tiempo, que es una variable fundamental en todo fenómeno dinámico.

El tiempo es la fuerza dinámica con la que medimos la duración o separación de los acontecimientos, que sufren los elementos de la negociación y que por ello están sujetos al cambio.

El uso del tiempo en la negociación es uno de los parámetros más importantes de una negociación. No es lo mismo negociar un flete con el cargamento embarcado que vender una partida de adornos de Navidad en primavera. El tiempo tiene un valor económico y

también estratégico.<sup>9</sup> Con el transcurso del tiempo se modifican las circunstancias para todos. Pocas veces podemos nosotros negociar, al margen del tiempo.

Lo más frecuente es negociar contra él, es decir, lo corriente es que el paso del tiempo suponga un coste añadido al de la propia negociación y represente un acicate para llegar a un acuerdo lo antes posible.

El análisis del tiempo de negociación debe realizarse antes de entrar en ella. Primero es preciso determinar cuál es el momento adecuado para cada negociación. En muchas empresas son las fechas tope de los ejercicios fiscales o contables los que acaban determinando las fechas de negociación para la compra o venta de muchos bienes y servicios. Revise esta práctica y estudie si existe otro momento del año más adecuado para negociar cada situación, cada negocio o cada contrato. La necesidad suele salir más cara que la mera conveniencia; procure no esperar al último momento para negociar. El tiempo jugará contra usted y será un aliado de la otra parte. Evite las prisas y ponga el tiempo de su lado. No se sienta impulsado(a) a responder en el momento. Tómese su tiempo si es necesario reconsiderar la situación sin demostrar emociones ni dar explicaciones.

Pese a que lo deseable es no negociar contra el tiempo, en muchas circunstancias esto es inevitable. Procure al menos que la parte contraria no sea consciente de su premura y de sus costes, pues de lo contrario además de presionarle se lo cobrará. Administre bien el tiempo de que disponga y no debe dejar para lo último, la jugada final.

Los últimos tramos de tiempo de la negociación son especialmente delicados. Si usted tiene prisa, evite que se le note; si la urgencia es de sus interlocutores, no les apremie ni les recuerde la precariedad de su tiempo. No anticipe nunca el final de la negociación ni anuncie el tiempo que cree usted que resta para acabar.

Recuerde que la fuerza dinámica del **Tiempo**: “consiste en jugar con el tiempo en beneficio propio”.

<sup>9</sup> Luis Puchol: El libro de la negociación. Ediciones Díaz de Santos, 2005. Páginas 315.

#### 4.5.1. Recomendaciones para la creación de fortalezas para el manejo de la fuerza tiempo

Por favor lea este caso:

“Usted tiene una reunión de negociación, ahora sucede que su estrategia es alargar la reunión al máximo hasta vencer al oponente por agotamiento, usted sabe que su contraparte debe viajar por avión a las cinco de la tarde y es de buen comedor y buen bebedor, fija la reunión a la primera hora de la tarde, tras una copiosa comida regada con vino. Se deja transcurrir el tiempo discutiendo temas menores y tan sólo en el último momento, cuando su contraparte está a punto de perder el avión, usted coacciona para cerrar un acuerdo de prisa y corriendo”.

Por regla general **estas tácticas engañosas hay que evitarlas**, pueden ser beneficiosas en un momento dado pero a la larga uno se termina sembrando una imagen de negociador deshonesto, falso, poco fiable.

Por ello se le da las siguientes recomendaciones:

- El negociador debe dedicar todo el tiempo que pueda a la búsqueda de información del oponente y, en función de sus hallazgos, determinar los objetivos concretos y precisos que se pueden conseguir.
- El tiempo límite condiciona el resultado en las negociaciones. La gente espera lo más antes posible para tomar una decisión. Quienes cuentan con sesenta minutos para negociar, llegan a un acuerdo en sesenta minutos. El tiempo límite ejerce presión casi siempre para cerrar el trato.
- El problema de los tiempos límites es que tendemos a estar más conscientes de nuestro tiempo límite que el de la otra persona. A la falta de esta conciencia nos induce a usar poco nuestro poder y a sobrestimar el de nuestro oponente.
- En caso de ser necesario debe “negociarse” un plazo mayor
- Use al máximo el tiempo disponible.
- Las negociaciones rápidas, ya sean necesarias o innecesarias, son peligrosas, La persona que esté más preparada para una negociación rápida, tiene más probabilidades de obtener mejores resultados.

#### 4.5.2. Las Fases del proceso de negociación: Fases

Los negociadores poco hábiles son muchas veces inconscientes de lo pronto que empieza este proceso, su duración y como los resultados de una negociación están influenciados por el conocimiento de cada una de sus fases.

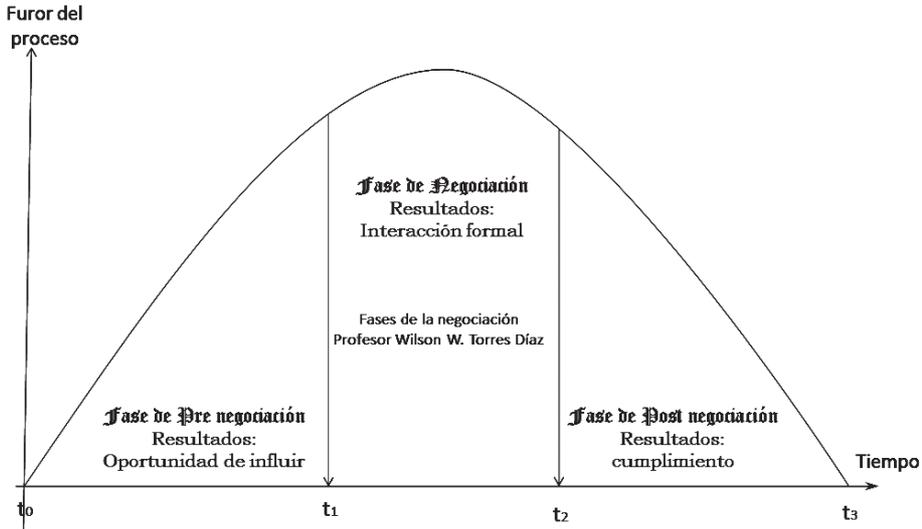
Debido a esto, usted debe conocer los tres tipos de fases que se dan en el proceso de negociación:

- 1) **Fase de Pre negociación:** Antes de que inicie el proceso se debe dedicar tiempo a investigar diferentes temas como: saber quién es la persona con la que se debe o se tiene que negociar, conocer su perfil psicológico, las competencias y valores que la persona tiene para el proceso, los temas a tratar y otros que podrían ser tratados, el tiempo para el proceso, el estilo que debe tomar para manejar el proceso y todo lo necesario para poder seguir una estrategia.
- 2) **La fase de negociación formal:** es aquí donde se emplea las 5 etapas restantes del proceso de negociación, de estas se hablarán después.
- 3) **La fase de compromiso:** terminado el proceso, se espera que la(s) concesión(es) obtenida(s) sean cumplidas, ya sea instrumentales o fundamentales.

Cuadro N°1: Fases a considerar en el proceso de negociación

Fase	Función	descripción
pre negociación	Oportunidad de influir	Tiempo $t_0 - t_1$
Negociación formal	Interacción formal	Tiempo $t_1 - t_2$
Post negociación	Cumplimiento	Tiempo $t_2 - t_3$

Imagen N°4: Tres fases sobre el proceso de negociación, que funciona sobre dos dimensiones, el tiempo y el furor del proceso



Fuente Propia.

## 5. TIPOS DE NEGOCIACIÓN

La Negociación es una actividad muy diferenciada. Sus elementos y sus cinco diferentes fuerzas pueden presentarse bajo diversas ponderaciones, revestir formas distintas, responder a variadas prioridades y combinarse e interactuar según múltiples modalidades. Una tipología que tiene gran aceptación entre los estudiosos del tema, es aquella que considera las orientaciones integrativa y distributiva<sup>10</sup>.

### 5.1. Negociación integrativa.

En esta orientación integrativa, los negociadores manifiestan deseos de ganancias mutuas y una alta cooperación. Está orientada hacia el **respeto** de las aspiraciones de la contraparte negociadora con el objeto de que la parte contraria considere el resultado igualmente satisfactorio. Se tiende a dar importancia a la **calidad** de la relación entre las partes, incluso puede conducir eventualmente a la modificación de los objetivos particulares y de las respectivas prioridades, para orientarlos hacia objetivos de interés común.

<sup>10</sup> Luis María García Bobadilla: Libros profesionales de empresa. ESIC Editorial, 2011. 404 paginas.

Las razones para dar una orientación integrativa a una negociación son las siguientes:

- ✓ Se apoya y tiende a desarrollar un clima de confianza, de reciprocidad y de credibilidad mutua.
- ✓ Al disminuir los riesgos de revisar posteriormente el acuerdo, se asegura una mayor estabilidad a la solución negociada.
- ✓ Se presta para tomar en cuenta las relaciones entre los negociadores en el futuro. Es una negociación tanto de “proyectos” como de “puntos a resolver” o de “recursos” a otorgar.
- ✓ Valoriza la creatividad, la búsqueda de opciones constructivas y dinámicas, la movilización de ideas y de acciones nuevas, puesto que se trata de persuadir a la otra parte de trabajar juntos.

En un plano más general, ella es susceptible y se transforma en un modo cotidiano de solución de problemas, de enriquecer la cultura de emprender y completar los modelos tradicionales de “autoridad” y de “acuerdo”.

## 5.2. La Negociación distributiva.

En este tipo de negociación los negociadores demuestran una débil cooperación e incluso, en algunos casos extremos, ésta no existe. Se da importancia, más bien, a la ganancia personal, incluso en detrimento de los objetivos contrarios comunes. Es precisamente en este tipo de negociación en que los poderes de que gozan las partes entran en juego a fin de desempatar la posición de los negociadores. Los juegos “a suma cero” han sido llamados frecuentemente distributivos, porque la solución consiste en el reparto a suma cero de recursos puestos en juego. Lo que una de las partes gana, la otra lo pierde.

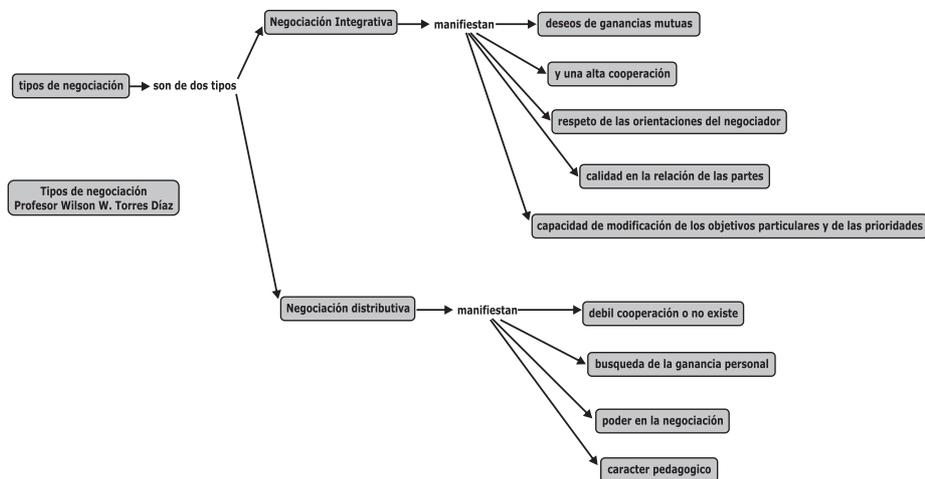
Es necesario destacar que, sin embargo, la clasificación de negociaciones de orientación integrativa o distributiva es más bien de carácter pedagógico<sup>11</sup>, ya que en la realidad, la mayoría

<sup>11</sup> El carácter pedagógico en la negociación y su tipología son fuentes generadora de contextos que enseñan, tienen acciones mediadoras y formativas, que son ámbito de competencia profesional del negociador, y que posibilitan:

- La incorporación del sujeto de la negociación a la diversidad de las redes sociales, entendida como el desarrollo de la sociabilidad y la circulación social.

de las negociaciones son más bien “mixtas”. Corresponden a una mezcla, por ende, susceptibles de evolucionar entre características integrativas y distributivas.

Imagen N°5: Los tipos de negociación y sus principales características



Fuente propia.

## 6. ANALIZANDO EL TÉRMINO CONFLICTO Y LOS SUCESOS QUE LO GENERAN

En la negociación “no existe una tercera persona”, el “conflicto” es resuelto por las partes.

Todo gran administrador deben comprender que en esta situación especial se requiere una de las 7 competencia gerenciales; la competencia de la comunicación sirve para manejar una negociación. Ahora se espera que un buen negociador:

- 1) Que se negocie con eficacia funciones y funciones en defensa del equipo.
  - 1) Mantener buenas relaciones e influye en los superiores.
  - 2) Actuar en forma decisiva y justa al manejar a los colaboradores problemáticos.
- La promoción cultural y social, entendida como apertura a nuevas posibilidades de la adquisición de bienes culturales, que amplíen las perspectivas sobre conocimientos, aptitudes, actitudes, empatía laboral, de ocio y hasta la participación social.

Un *conflicto humano* es una situación en que dos o más individuos con intereses contrapuestos entran en confrontación, oposición o emprenden acciones mutuamente antagonistas<sup>12</sup>, con el objetivo de neutralizar, dañar o eliminar a la parte rival, incluso cuando tal confrontación no sea física o sea solo de palabras, para lograr así la consecución de los objetivos que motivaron dicha confrontación.

Por su condición a menudo extrema o por lo menos confrontacional en relación a objetivos considerados de importancia o incluso urgencia (valores, estatus, poder, recursos escasos) el conflicto genera problemas, tanto a los directamente envueltos, como a otras personas.<sup>13</sup>

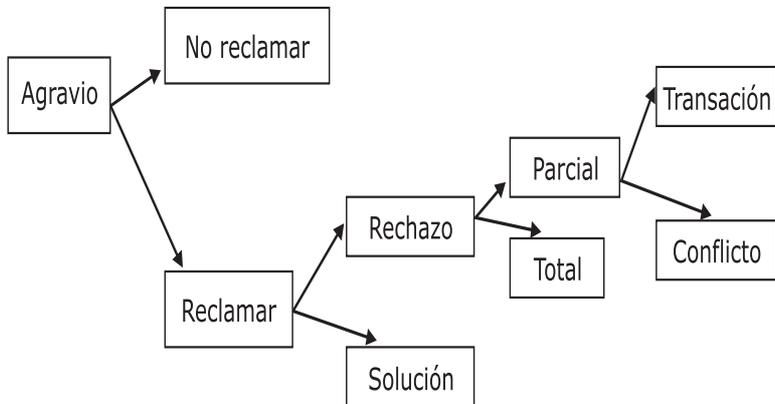
Analicemos el surgimiento de un conflicto:

### 6.1. SURGIMIENTO DE UN CONFLICTO

Los conflictos son situaciones latentes en una organización entre dos agentes:

La organización o el colaborador. Para analizarlo lo presentaremos como un agravio o una insatisfacción. Analicemos el siguiente cuadro:

Imagen N°6: Opciones que sigue un colaborador al ocurrir un agravio



Fuente propia.

<sup>12</sup> Antagonismo: Incompatibilidad u oposición entre personas, opiniones o ideas

<sup>13</sup> María Constanza Granados: Conflicto: ¿problema o invitación? Editor Pontificia Universidad Javeriana, 2001. 62 paginas.

Lo mejor que nos puede pasar es que uno de los agentes sienta una insatisfacción y no la manifieste, es decir no reclama. Lo que termina la insatisfacción o el agravio.

O manifieste la insatisfacción u agravio y exija una respuesta, ante las opciones que se presentaran:

- Se puede presentar una solución y tanto la organización como el colaborador dan por terminado el conflicto por estar de acuerdo.
- O al reclamar existe un rechazo total. Pero al presentarse esta tanto la organización y la persona dan por terminado el conflicto por estar de acuerdo.
- O puede que uno de los dos agentes rechace la respuesta por la insatisfacción o reclamo presentado lo que motiva a transar o a generar un conflicto para llegar a solucionar el agravio.

## 6.2. ESTILOS DE MANEJO DE UN CONFLICTO

El manejar un conflicto implica usar 5 estilos que se pueden usar en la negociación, se presentan a continuación:

**6.2.1. Negar/ evitar (perder/perder):** Desconocimiento a la existencia del conflicto, pero el conflicto no desaparece y generalmente suele crecer hasta el punto de convertirse en inmanejable. Este estilo puede hacer terminar a las partes en la mediocridad. Se conduce a una estrategia de apartamiento, postergación, retraso, supresión de emociones, etc.

**6.2.2. Complacer o suavizar (perder/ganar):** No se reconoce el aspecto positivo de enfrentar el conflicto abiertamente, dejándose de lado las diferencias usando expresiones como: “no tiene importancia”, “la buena gente no pelea”, etc. Este estilo consiste en acceder, consentir, apoyar a la otra parte descuidando su propio interés.

**6.2.3. Competir o dominar (ganar/perder):** Se intenta la solución recurriendo al poder como autoridad. La estrategia consiste en ser firme, persuadir, imponer consecuencias, citar políticas y normas, ser inaccesible. Su abuso puede hacer perder la cooperación, reprimir las iniciativas, etc.

**6.2.4. Comprometerse o compartir (ganar algo/perder algo):** Es un estilo intermedio respecto a los intereses de las partes. “Tú cedas un poco, yo también”, conllevando a “transar”. Este estilo busca el

punto medio, compartir las diferencias, hacer concesiones, lograr situaciones aceptadas mutuamente, etc. El abuso de este estilo puede motivar a no cumplir lo pactado o regateado (soluciona el síntoma mas no la enfermedad).

- 6.2.5. Integrar o colaborar (ganar/ganar):** Se analiza de forma realista las diferencias en busca de solución. “Este es mi punto de vista, me interesa saber el tuyo”, resolviendo el conflicto de intereses al 100%.

Podemos concluir que todos los estilos se usan de acuerdo al tiempo, espacio y situación en la que el negociador se encuentre.

## 7. LAS DIFERENTES PERSONALIDAD EN LA NEGOCIACIÓN

Como buenos negociadores necesitamos saber con quién estamos tratando para identificar su personalidad y poder llegar a sus emociones para que la negociación este de nuestro lado, este proceso se conoce como: “humanizar la negociación”.

Existes cuatro tipos de personalidades.

- 7.1. Sanguínea:** es un tipo agradable, extrovertido y platicador que fácilmente hace amigos.

Desventajas: inconstante; hablador de más, no sabe cuándo quedarse callado

Ventajas: es gente que siempre trata de pasarla bien y que a todo le saca chiste.

Recomendaciones: Con la gente de personalidad sanguínea, trata de pasarla siempre bien que en un momento de buena emoción toma la decisión y puedes ganar una negociación.

- 7.2. Colérico:** es un tipo emprendedor, es el líder nato. Es muy trabajador, dinámico y con mucha fuerza de voluntad y autosuficiente.

Desventajas: carácter de patrón, es exigente con todo mundo, es muy nervioso, muy impulsivo, adictos a su propia adrenalina y malo en sus relaciones.

Ventajas: es un tipo muy próspero.

Recomendaciones: Con la gente de personalidad colérica trata de ir directo al grano, plantea las opciones y no le quites su tiempo.

- 7.3. Flemático:** es tranquilo, sereno, calmado, paciente, demasiado analítico, le gustan las matemáticas y los tecnicismos.

Desventajas: rencoroso, temeroso al cambio e inseguro.

Ventajas: es muy constante.

Recomendaciones: Con la gente de personalidad flemática trata de calmarlo y darle su tiempo para que tome su decisión. Baja tus emociones y tranquilízate para que puedas negociar adecuadamente con el flemático.

- 7.4. Melancólico:** es introvertido, muy pensador, tranquilo y sereno.

Desventajas: es tímido, lento y perezoso.

Ventajas: es talentoso, enamorado de la vida, músico y filósofo.

Recomendaciones: No le interesa mucho el dinero, ve las cosas muy emocional. Trate de influir y compenetrarse con sus intereses.

## 8. LOS 6 PASOS PARA UNA NEGOCIACIÓN

### PASO 1: CONOCERSE

- a) Resulta útil evaluar a las personas que participan en las negociaciones antes que éstas comiencen.
- a) Los antecedentes individuales nos dan una guía excelente sobre el nivel de importancia que tiene cada cosa para cada uno,
- b) Evalué el nivel de experiencia en el tema. Conforme se inicie el proceso.
- c) Debe determinar el nivel de autoridad de la parte con la que está negociando al principio.
- d) Usted deberá observar, escuchar y aprender. Una regla de oro es que el inicio sea amistoso y tranquilo, pero que conserve su carácter comercial

### PASO 2: EXPRESE METAS Y OBJETIVOS

- a) Usted debe dar una declaración inicial y entonces esperar que la otra parte le dé un feedback para enterarse de si tienen metas y objetivos similares.
- b) Si hay diferencias, este es el momento de enterarse de su existencia.

- c) No es el momento para ser hostiles o estar a la defensiva. Necesita crear una atmósfera de cooperación y confianza mutua.

### **PASO 3: INICIO DEL PROCESO DE NEGOCIACIÓN**

- a) Un negociador hábil estudiará cuidadosamente los temas antes que empiecen las negociaciones para determinar dónde hay ventajas en lo que se refiere a deslindar o combinar los puntos a discutir.
- b) Algunas negociaciones son complejas y tienen muchos asuntos vinculados. Otras tal vez solo tengan algunos.
- c) Puede haber necesidades ocultas que no haya expuesto ninguna de las partes, pero estas surgirán conforme transcurran las negociaciones.
- d) Trate de resolver los temas menos importantes y luego los de mayor relevancia

### **PASO 4: EXPRESIONES DE DESACUERDO Y CONFLICTO**

- a) Recuerde que los desacuerdos son naturales e inherentes del proceso
- b) Los buenos negociadores nunca tratan de evitar esta fase porque se dan cuenta de que en este proceso de dar y recibir es donde se hacen los buenos tratos.
- c) El manejo inadecuado genera más diferencias y conflictos
- d) Los buenos negociadores se esforzarán por obtener tanto como puedan, aunque entenderán que tal vez sea necesario ceder y modificar las metas.

### **PASO 5: REVALUACIÓN Y CONCESIÓN**

- a) Por lo general, en cierto momento de la negociación una de las partes se desplazará hacia las concesiones (empezara a ceder)
- b) Las oraciones que pueden reflejar esto muchas veces empiezan de la siguiente manera:
  - ¿Supongamos que?, cuando empiezan oraciones como esta,
  - el otro negociador debe escuchar con mucha atención para detectar si se está ofreciendo un intento de concesión.
- c) Se deberá responder con igual cuidado.

- d) Un intento demasiado precipitado de lograr algo podría hacer que la otra parte se retirara porque el ambiente tal vez no parezca propicio para dar y recibir.

## PASO 6: ACUERDO DE PRINCIPIO Y DE ARREGLO

- a) Decidir cómo llego al acuerdo final  
 b) Decidir si se necesita de una aprobación adicional  
 c) Debe poner los términos por escrito reduciendo así el malentendido  
 d) Cada uno se lleva una copia de los términos negociados

Cuadro N°2: Resumen de los 6 pasos de la negociación

Paso 1:	Planeo <u>conocer a la parte</u> con la que negociare. Mi objetivo será tener una interacción inicial <u>amistosa</u> , tranquila y en términos comerciales.
Paso 2:	Espero <u>compartir</u> mis metas y objetivos con la otra parte. Al mismo tiempo, espero <u>enterarme</u> de las metas y objetivos de la otra parte. Si es posible, que la atmósfera durante este paso sea de <u>cooperación</u> y <u>confianza</u> mutua
Paso 3:	Para iniciar el proceso <u>surgirán temas específicos a tratar</u> . Planeo estudiarlos todos antes que las negociaciones empiecen a determinar si me sería <u>ventajoso delimitarlos o combinarlos</u> . Una vez hecho esto, puedo tratarlos uno por uno.
Paso 4:	Una vez definidos los temas a tratar, es esencial <u>expresar las áreas de desacuerdo o conflicto</u> . Solamente cuando se haya hecho esto será posible resolver las diferencias de tal manera que resulte aceptable para ambas partes.
Paso 5:	La clave del éxito en cualquier negociación es el momento en que ambas partes evalúan de nuevo sus posiciones y <u>determinan el nivel de concesión</u> que les resulta aceptable. Durante este paso planeo recordar el principio de dar y recibir.
Paso 6:	El paso final se da cuando ambas partes confirman cualquier convenio que hayan tenido. Planeo asegurarme de que <u>no haya después malentendidos</u> poniendo por <u>escrito los acuerdos</u> y compartiéndolos con la otra

Fuente propia.

## 9. PAUTAS PARA EL NEGOCIADOR

Siga los siguientes 4 consejos para que obtenga un porcentaje más alto de éxito.

- 9.1. **Guarde silencio:** Mientras menos sepa su oponente sobre usted es mejor. Usted y su organización están en una mejor posición manteniendo secretos sus motivos, límites de poder y presiones de tiempo. No debe darse información que nos debilite y debe cuidarse al máximo la fuga de información.
- 9.2. **No confíe en sus suposiciones, cálculos o percepciones:** En las negociaciones las cosas no son lo que parecen se. Sea aséptico y reconozca que pudiera estar equivocado. El problema es que las suposiciones nos impulsan a actuar, sin embargo, como tales, las suposiciones pueden ser buenas o malas para nosotros.
- 9.3. **Análisis de costos :** En la negociación los compradores siempre deben hacer y obtener análisis de costos, en forma diferente los vendedores nunca deben proporcionar análisis de costos
- 9.4. **Concesiones:** Las concesiones son parte importante de una negociación, en la medida que permiten obtener beneficios colaterales y por tanto contribuyen a una negociación exitosa. Es bueno respetar algunos criterios para dar concesiones:
  - Es bueno darse un margen amplio para negociar.
  - Las concesiones deben darse dosificadamente.
  - De preferencia no ser el primero en dar una concesión.
  - Las concesiones comprador-vendedor no necesariamente deben ser iguales.
  - Para tal efecto es bueno considerar las siguientes técnicas:
  - Cuando ya esté dispuesto a decir “SI”, diga “NO” una vez más.
  - No dar la concesión inmediatamente, dejar una respuesta a consideración. Hacer destacar que es una concesión.
  - Antes de dar una concesión o al buscarla, mostrar asombro por lo planteado.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Guy Cabana: Los diez secretos de una negociación eficaz. Editorial sirio S.A, 2007, 191 paginas.
2. Maurice A. Bercoff: El arte de la negociación: el método Harvard en 10 preguntas Habilidades directivas. Editor Deusto, 2005. 110 paginas.
3. Don Hellriegel: Comportamiento organizacional. Cengage learning editores, 2009. 640 paginas.
4. Robert Gibbons: un primer curso sobre teoría de juegos. Antoni Bosh editor, 1993, 288 paginas.
5. Michael Crozier & Erhard Friedberg: The Bureaucratic Phenomenon. Transaction Publishers, 2009. Pages 342.
6. Max Weber: Economía y Sociedad: Esbozo de Sociología Comprensiva. Fondo de Cultura Economica, 1996. 1237 páginas.
7. Rodolfo Oroz: Diccionario de la lengua española. Editorial Universitaria, 2004. Paginas 768.
8. Luis Puchol: El libro de la negociación. Ediciones Díaz de Santos, 2005. Paginas 315.
9. Luis María García Bobadilla: Libros profesionales de empresa. ESIC Editorial, 2011. 404 paginas.
10. María Constanza Granados: Conflicto: ¿problema o invitación? Editor Pontificia Universidad Javeriana, 2001. 62 paginas.
11. Brian Clegg: Negociación al instante. Ediciones Granica S.A., 2011. 140 paginas.